

# **LA DIGITALIZZAZIONE DEI SERVIZI PER IL LAVORO**

E LA CONNESSA FORMAZIONE BREVE  
FINALIZZATA ALL'ASSUNZIONE

PROT. N. 303/AM-2021  
REPORT FINALE

Si ringrazia il Coordinamento delle Regioni che si è fatto inizialmente portatore presso tutte le Amministrazioni dell'opportunità offerta dalla partecipazione alla ricerca, favorendone l'avvio.

# Sommario

PREMESSA.....	4
<b>1   NOI E GLI ALTRI - LE PRINCIPALI ESPERIENZE UE</b>	<b>5</b>
1.1 – Diffusione della strumentazione e della capacità d’accesso ai servizi digitali .....	5
1.2 – Governare il cambiamento .....	5
1.3 – Organizzazione, Operatori, Management, Competenze necessarie .....	6
1.4 – Principali servizi offerti - Segmentazione per target e per fasi.....	7
1.5 – Potenzialità da sfruttare: nuovi strumenti – nuovi servizi - comunicazione- big data - confronti e benchmark nazionale .....	7
1.6 – Temi non rilevati nell’esperienza italiana e da sviluppare .....	8
<b>2   LE ESPERIENZE ITALIANE</b>	<b>10</b>
2.1 – Introduzione.....	10
2.2 – Gestione Diretta di Servizi da parte dei CPI nel periodo pandemico.....	10
2.3 – Gestione dei Servizi da Parte degli Operatori Accreditati Privati .....	15
2.4 – Problematiche Organizzative e Infrastrutturali nei Cpi.....	17
2.5 – Efficacia .....	22
2.6 – Principali Problematiche Rilevate.....	24
2.7 – Come Migliorare Efficienza ed Efficacia .....	25
2.7.1 – Suggerimenti per una miglior efficienza .....	25
2.7.2 – Suggerimenti per una miglior efficacia.....	27
2.8 – Esperienze con i Target “Fragili”.....	28
2.9 – Impatti Presenti e Futuri della Progressiva Digitalizzazione dei Servizi per il Lavoro .....	30
2.9.1 – Impatti che l’innovazione digitale dei servizi/ misure di politica attiva potrebbe(ro) portare sulle regole, sulle procedure, ecc.....	30
<b>3   UNA VISIONE ESTERNA</b>	<b>32</b>
3.1 – Introduzione.....	32
3.2 – La diffusione della strumentazione e della capacità d’accesso ai servizi digitali.....	33
3.3 – L’incidenza dello Smart working .....	34
3.4 – Le linee guida / condizioni per la digitalizzazione .....	34
3.5 – Come identificare gli utenti .....	35
3.6 – I principali servizi offerti .....	35
3.7 – La segmentazione dei servizi per target e per fasi e la profilazione .....	36
3.8 – Gestire la comunicazione a due vie .....	38
3.9 – Sviluppare la formazione per gli utenti dei servizi .....	38
3.10 – Incrementare la formazione degli operatori.....	38
3.11 – Organizzazione – Motivazione - Leadership.....	39
3.12 – Utilizzo dei big data.....	39
3.13 – Servizi per le imprese.....	40
3.14 – Partenariati esterni.....	40
<b>4   STRUMENTI - PER LE DECISIONI DA PRENDERE SUI SERVIZI</b>	<b>41</b>
4.1 – Le Tavole di Sintesi .....	41
<b>ALLEGATI ALLA SEZIONE LE ESPERIENZE ITALIANE</b>	<b>44</b>
1 – ABRUZZO .....	45
2 – CALABRIA .....	50
3 – CAMPANIA .....	55
4 – EMILIA ROMAGNA.....	61
5 – FRIULI VENEZIA GIULIA .....	66
6 – LAZIO .....	72
7 – LIGURIA .....	77
8 – LOMBARDIA.....	83
9 – MARCHE.....	89
10 – PIEMONTE .....	95
11 – PUGLIA .....	102
12 – TOSCANA .....	108
13 – PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO.....	114
14 – VENETO .....	119
<b>ALLEGATI ALLA SEZIONE “UNA VISIONE ESTERNA”</b>	<b>124</b>

# Premessa

La trasformazione digitale ha caratteristiche uniche. È capillare e pervasiva e investe non solo la sfera del lavoro, ma quella di tutti i servizi e l'area della socialità, del privato, dell'arte, del divertimento, dell'educazione e della comunicazione in genere.

Tra quelle già vissute è sicuramente la trasformazione a più rapida diffusione e più veloce impatto. Ha caratteristiche dirompenti, generalmente non sostitutive ma distruttive rispetto agli strumenti e ai modelli precedenti.

Senza accennare qui ad altri aspetti più hard (tutto l'impatto sui processi produttivi e distributivi) per restare in particolare nell'area dei servizi per il lavoro, l'accelerazione della trasformazione dovuta alla pandemia in corso ha dimostrato da un lato una grande capacità di adattamento, e dall'altro che i servizi digitali e lo smart working non sono un surrogato, ma un'alternativa (a determinate condizioni) economica ed efficace.

Governare il cambiamento (o almeno accompagnarlo nella sua espansione) può semplificare i processi e migliorare la qualità dei servizi, ma certamente aumenta il carico della responsabilità del gestore dei servizi per il lavoro.

Chi ha avviato la trasformazione digitale ha sottolineato a varie riprese come gestire il cambiamento senza subirlo:

*lo insegnava Steve Jobs alla fine degli anni '90 quando ricordava che non bisogna partire dalla tecnologia ma dai benefici per il cliente (sì/no, quali, ottenuti come) con una visione complessiva della trasformazione del servizio;*

*il primo passo per una visione complessiva dovrebbe essere quello di capire come le persone processano i cambiamenti, perché non si ha paura dei cambiamenti ma di quello che si potrebbe perdere;*

*l'adattamento al cambiamento viene in genere visto come problema per gli utenti ma la responsabilità di evitare che sia un problema è del servizio; è il servizio che deve cambiare;*

*l'efficacia della digitalizzazione dipende in gran parte dall'approccio al cambiamento. L'efficacia cresce se lo si interpreta come nuova strategia di servizio alle persone. Decresce se resta confinato nel perimetro della dematerializzazione a fini di efficienza (n.d.r. noi aggiungeremmo "a fini di efficienza solo amministrativa").*

Per cogliere i driver del cambiamento e la portata delle trasformazioni in atto la ricerca in primo luogo ha scandagliato **le principali caratteristiche delle esperienze realizzate** nelle diverse regioni cercando di evidenziare quale fosse il **livello di efficacia dei servizi digitalizzati** focalizzando, ove possibile, le differenze in relazione alle caratteristiche dell'utenza. Attraverso le analisi regionali si è cercato inoltre di identificare i possibili modelli di riferimento per la digitalizzazione dei servizi per il lavoro, diversificati per i principali gruppi di utenti, completi delle principali regole gestionali, soluzioni organizzative e infrastrutturali, principali problematiche ed errori da evitare

Parallelamente, sono stati raccolti dati sulle principali esperienze di gestione digitale dei servizi per il lavoro in ambito UE attingendo alle Agenzie private per il lavoro multinazionali, alla WEC (World Employment Confederation) ma anche analizzando le Amministrazioni europee di maggior interesse.

Nel primo Capitolo del rapporto "Noi e gli altri", le esperienze italiane sono state raffrontate con quelle sperimentate in altri paesi per facilitare l'elaborazione di scelte per il proseguimento e lo sviluppo della digitalizzazione dei servizi, come per altro espressamente indicato dal PNRR.

Le risposte fornite dalle 14 Amministrazioni che hanno partecipato alla ricerca sono state riportate in originale negli allegati mentre nel Capitolo 2 del rapporto "Le esperienze italiane" i risultati delle interviste sono elaborati e raggruppati e le risposte e brevemente commentate.

Le informazioni raccolte sulla digitalizzazione dei servizi per il lavoro nei principali Paesi UE sono sintetizzate nella sezione "Una visione esterna" di questo rapporto (Capitolo 3).

La raccolta delle risposte espresse dai referenti delle amministrazioni che hanno partecipato alla ricerca, sui servizi che possono essere più efficacemente gestiti su piattaforma digitale ma anche sulle possibilità di fruizione effettive da parte degli utenti è stata inserita in tavole di sintesi nel capitolo 4 al fine di proporre una sorta di cruscotto di analisi per prendere decisioni strategiche sulla attivazione digitale dei servizi.

# 1. NOI E GLI ALTRI - LE PRINCIPALI ESPERIENZE UE

In questo capitolo iniziale viene composto un quadro che integra le esperienze nazionali con quelle internazionali per aiutare l'identificazione di linee di sviluppo futuro.

## 1.1 Diffusione della strumentazione e della capacità d'accesso ai servizi digitali

Nei principali Paesi UE la digitalizzazione dei servizi al lavoro per le persone è stata avviata già alla fine del primo decennio del 2000, mentre in Italia è stata sostanzialmente la pandemia a obbligare la trasformazione, moltiplicando l'uso e l'accesso ai servizi digitali e alla loro gestione anche da remoto. L'identificazione certa delle persone come problema viene ignorato in UE ed è

stato ridimensionato da tutte le amministrazioni in Italia. I sistemi di riconoscimento in uso (SPID e CIE) sembrano in veloce diffusione e utilizzabili da tutti, eventualmente con assistenza per fasce determinate con il coinvolgimento di soggetti diversi dai CPI (Agenzie per il lavoro, CAF, Enti comunali, ecc.).

Rimangono comunque (UE e IT) fasce di maggior fragilità sociale, prive di strumenti e difficilmente attrezzabili, per le quali sarà sempre necessaria l'assistenza all'accesso e (presumibilmente) il mantenimento di servizi in presenza, come avviene anche nei paesi a maggior diffusione digitale (NL).

Va considerato che i programmi di inclusione non si fondano su azioni di accudimento ma mirano all'inserimento nelle reti sociali reali, con l'esercizio di un livello personale di autonomia, anche se ridotto.

L'esclusione da alcuni servizi digitali progressivamente diffusi potrebbe costituire un freno all'emancipazione e comunque una discriminazione.

È più che probabile che anche persone in disagio saranno sollecitate a entrare nel mainstream digitale: per i sussidi, la pensione, gli acquisti, il viaggio, ecc. È opportuno aiutare gli utenti a sviluppare sempre maggior capacità d'uso.

## 1.2 Governare il cambiamento

La gestione digitale dei servizi richiede alcune attenzioni e alcune condizioni valide ad ogni latitudine, ed espressamente dichiarate da alcuni Paesi, necessarie per evitare un approccio di basso livello che non coglierebbe le potenzialità del cambiamento.

Il cambiamento va accompagnato dalla revisione delle procedure organizzative che possono rendere il servizio di gestione complessa e di accesso complicato. È necessario prevedere che l'interazione tra più banche dati consenta di non richiedere all'utente dati già forniti e non obblighi l'operatore a passare da una piattaforma all'altra. Il medesimo criterio si applica alla profilazione preventiva dell'utenza sulla base dei dati in possesso dal sistema.

Il passaggio al digitale richiede la preventiva revisione dei servizi in relazione ai target e alle differenti fasi del percorso di assistenza.

La digitalizzazione abolisce la distanza fisica e rende meno comprensibile la differenza tra i servizi erogati da un luogo fisico (un CPI) e quelli erogati da un altro luogo fisico (un altro CPI). Il digitale tende a promuovere modelli/strumenti nazionali.

La scelta tra servizio da remoto e servizio in presenza va orientata ma sempre lasciata all'utente. L'utilizzo dei servizi va monitorato sistematicamente per adeguarli alle capacità e alle modalità di consultazione delle persone e di gestione degli operatori; l'attenzione va alle interfacce e ai percorsi di consultazione o immissione di dati.

È necessario che tutti gli operatori, in particolare quelli di front-line, sappiano gestire compiutamente i servizi valorizzando le nuove soluzioni e i nuovi strumenti.

Va ricordato che fermarsi a metà del guado o fare dietrofront nell'innovazione significa gettare l'investimento fatto. La legge teorizzata da Robert Metcalfe, l'inventore delle reti Ethernet, recita: «il valore di una rete di comunicazioni aumenta esponenzialmente con il numero dei suoi utenti e decade rapidamente se questi diminuiscono».

Attenzione alla possibilità di frodi informatiche, anche con l'acquisizione dei dati personali degli utenti.

### 1.3 Organizzazione, Operatori, Management, Competenze necessarie

La parte positiva dell'esperienza dello smart working è stata certamente quella di consentire una miglior gestione del rapporto tra lavoro e vita personale. Si affermerà come modello organizzativo come nel resto dell'UE - ricadute contrattuali da prevedere - trainato non solo dalle ondate pandemiche ma dall'esempio in estensione dei modelli organizzati delle imprese private, ampliando così l'incidenza dei servizi da remoto.

Sarà necessario prevedere la riorganizzazione degli uffici e la distribuzione dei device necessari.

Lo strumento digitale modifica la relazione tra le persone che chiedono ed erogano servizi: c'è una cultura nuova e diversa da quella tradizionale che l'operatore deve acquisire.

L'utilizzo diffuso della strumentazione digitale pone il tema della verifica e del controllo, sia della reazione dell'utente ai servizi ricevuti sia del lavoro dell'operatore. La valutazione costante delle prestazioni è da considerare uno strumento essenziale di gestione dirigenziale, ma di applicazione come minimo complessa se gli operatori non ne riconoscono serenamente l'utilità.

È da programmare l'aggiornamento permanente degli operatori dei CPI, in considerazione del cambiamento in atto e da prevedere per il futuro. L'urgenza di un piano di formazione e aggiornamento permanente degli operatori dei CPI viene sottolineato con forza anche dalla Corte dei Conti, che arriva a suggerire lo scambio di conoscenze con gli operatori (anche privati) già con esperienza<sup>1</sup>.

Come per ogni cambiamento profondo di un'organizzazione il successo è affidato al management.

L'organizzazione che verifica e valuta le performance degli operatori, prevede il lavoro anche da remoto, si confronta con altre amministrazioni sulla base di dati trasparenti, richiede una leadership esercitata oltre il ruolo formale.

La formazione dei dirigenti al cambiamento e alle caratteristiche della leadership motivazionale costituisce un passo decisivo.

01

1. Corte dei Conti – Sezione centrale di controllo sulla gestione delle Amministrazioni dello Stato - Deliberazione 16 settembre, n.16/2021/G - Funzionamento dei Centri per l'Impiego nell'ottica dello sviluppo del mercato del lavoro -Pag. 209 "appare indispensabile la formazione e l'aggiornamento permanente degli operatori (...) per assicurare la professionalità specifica connessa ad esempio, all'implementazione progressiva della Piattaforma digitale - e all'utilizzo dei sistemi informativi dedicati."

Per individuare le metodologie formative (accompagnamento dell'utenza nella ricerca di un'opportunità di lavoro, diffusione della conoscenza di tecniche di analisi del mercato del lavoro; metodi di individuazione delle opportunità occupazionali) si potranno tenere in debito conto le risorse del patrimonio conoscitivo e di esperienza elevata degli operatori già in servizio anche promuovendo forme di collaborazione (seminari, workshop, incontri, corsi) tra i CPI e i diversi soggetti che operano nell'ambito delle reti territoriali per il lavoro.

## 1.4 Principali servizi offerti - Segmentazione per target e per fasi

L'accesso dell'utente ai servizi digitali in autonomia viene verificata o sulla base dei dati progressivamente acquisiti dal sistema dopo il primo accesso o attraverso appositi test di difficoltà crescente.

I principali servizi da remoto nell'esperienza complessiva (UE+IT) sono:

- Test di alfabetizzazione digitale per le persone in cerca di lavoro e assistenza fisica presso i CPI;
- Informazioni generali, sui servizi stessi e sull'evoluzione della domanda di lavoro;
- Analisi del possesso dei requisiti per ricevere sussidi/servizi;
- Registrazione on-line, prenotazione di appuntamenti;
- Informazioni di orientamento e consultazione delle offerte di lavoro;
- Bilancio di prossimità in funzione orientativa e assistenza alla redazione di un CV efficace;
- Offerta di formazione relativa ai gap evidenziati dal bilancio di prossimità e corsi;
- Area piano di lavoro personale con monitoraggio e tutoraggio delle azioni;
- Banca dati delle opportunità offerte dai lavori temporanei - estivi;
- Assessment da remoto, Fiere virtuali.

L'offerta di servizi digitali viene regolata in relazione alle capacità che l'utente possiede nell'utilizzare la strumentazione, combinata con la tipologia e la durata dei servizi che gli sono necessari per raggiungere una soglia di occupabilità sufficiente a divenire attivo nella ricerca di lavoro.

Il modello più diffuso, da definire utente per utente o per gruppi di utenti con caratteristiche simili, prevede (previa profilazione a sistema) un colloquio di "ingaggio" in presenza, o via internet solo per i più strumentati, job matching automatico, agenda individuale per le attività del proprio piano di ricerca con supervisione di un e-coach/tutor che monitora le attività, verifiche in presenza ove necessario, incontro virtuale con le imprese, incontro in presenza, partecipazione a momenti collettivi di incontro (fiere, open day, ecc.).

## 1.5 Potenzialità da sfruttare: nuovi strumenti - nuovi servizi - comunicazione - big data - confronti e benchmark nazionale

Lo sviluppo dei servizi da remoto permette di offrire all'auto-consultazione una **gamma di servizi che si aggiungono a quelli tradizionali**. Per esempio, bilanci di prossimità, auto verifica del possesso di requisiti, certificazioni amministrative, spezzoni formativi e test digitali, la possibilità di interloquire con le imprese<sup>2</sup> a diversi livelli (dalla prima conoscenza all'assessment), la consultazione di vacancy con la misurazione della distanza dalla richiesta ecc. Alle imprese le piattaforme digitali possono offrire colloqui e assessment da remoto, fiere del lavoro per aree merceologiche, la validazione dei CV e la conoscenza approfondita dei percorsi seguiti dai lavoratori nella formazione e nella ricerca di lavoro, i badge di competenza acquisiti, ecc. Il criterio comune è quello di arricchire di servizi digitali la semplice possibilità di pubblicare vacancy e scegliere CV. Una particolare attenzione va posta sull'utilizzo integrato

2. La necessità di sviluppare e rafforzare i servizi alle imprese viene sottolineata dalla Corte dei Conti nella relazione annuale sul - Funzionamento dei Centri per l'Impiego nell'ottica dello sviluppo del mercato del lavoro. Pag. 211 "L'ulteriore obiettivo del rafforzamento dei Centri per l'impiego è quello di offrire metodi, anche innovativi, nelle relazioni con le imprese."

01

e non semplicemente parallelo dei differenti canali digitali, come già praticato nelle strategie avanzate di marketing che però richiedono a monte la riorganizzazione di tutto il sistema di gestione del back-office.

Una altra area di intervento è quella della **comunicazione attraverso gli strumenti della comunicazione digitale**. I grandi provider dell'edutainment si stanno attrezzando per divenire intermediari tra domanda e offerta di lavoro. Ultimo a dare l'annuncio in ordine di tempo è stato Tik-Tok, con la sua capacità di gestire presentazioni video, fornire informazioni, ma anche raccogliere dati non solo amministrativi, come tipico di tutte le piattaforme di servizio. I giovani (anche i Neet più difficili da coinvolgere) fanno uso delle diverse applicazioni su cui è possibile lanciare messaggi e campagne di comunicazione in modalità proattiva "da remoto", per avvicinare, informare, agganciare. Anche la Corte dei Conti, nella sua relazione sul funzionamento dei CPI, richiama espressamente l'opportunità di potenziare la comunicazione digitale<sup>3</sup>.

Una terza area di sviluppo prevede di sfruttare i dati che progressivamente si accumulano con l'utilizzo degli strumenti digitali, utilizzandoli come **serbatoio di conoscenza sulla domanda e sull'offerta** ad integrazione di quanto gli istituti di ricerca regionali già realizzano. La strada è quella indicata dai grandi provider che sfruttano come "valore" le informazioni che gli utenti lasciano volontariamente.

In questo caso si apre la possibilità di incrociare i dati amministrativi in possesso con dati personali o comunque più analitici sulle persone e sulle scelte delle imprese per analizzare la domanda e la risposta di formazione, l'evoluzione del mercato del lavoro (anche con risultati predittivi), seguire l'evoluzione delle professioni, migliorare i servizi in relazione all'utilizzo ecc.

Si apre poi la possibilità di realizzare confronti tra Amministrazioni a livello nazionale sulla base dei dati raccolti nelle piattaforme digitali ad integrazione dei dati di gestione e amministrativi: un **confronto/monitoraggio nazionale di efficienza/efficacia** basato su dati oggettivi che richiede un preventivo accordo su parametri e indicatori comuni tra Regioni.

Anche l'**impatto sociale** del sistema dei servizi per il lavoro, suggeriscono alcune voci, potrebbe venire rilevato e monitorato sulla base di dati raccolti dalle differenti piattaforme, così come la **soddisfazione degli utenti** (cittadini e imprese) potrebbe venire rilevata sulla base di dati che l'Amministrazione raccoglie sui propri sistemi, senza gravare su di loro nella rilevazione.

## 1.6 Temi non rilevati nell'esperienza italiana e da sviluppare

La rilevazione ha fornito un quadro decisamente ricco di informazioni e di spunti anche innovativi. Vi sono però questioni che, forse per carenza nella formulazione delle domande, non vengono trattati.

Vengono riportati di seguito, senza la pretesa di porli in priorità:

Il rapporto tra il fascicolo elettronico del lavoratore e i dati rilevati dalle piattaforme digitali;

Una riflessione sulla formazione certificata e la portabilità dei risultati, anche con l'esperienza dei badge digitali;

Come arrivare a standard comuni nazionali senza impedire il miglioramento continuo tipico dell'evoluzione digitale;

01

3. Corte dei Conti – Sezione centrale di controllo sulla gestione delle Amministrazioni dello Stato - Deliberazione 16 settembre, n.16/2021/G - Funzionamento dei Centri per l'Impiego nell'ottica dello sviluppo del mercato del lavoro. Pag. 171 e seguenti



Come permettere all'utente, anche se cambia territorio, di usufruire di servizi di interfaccia uguale o simile che non crei difficoltà di accesso, attraverso sistemi che recuperino la sua identità e i suoi dati;

Come valorizzare l'effetto "formativo" della familiarità con la nuova cultura digitale per l'utente che accede ai servizi per il lavoro da remoto, anche per evitare che mentre tutta la popolazione viene progressivamente coinvolta nella trasformazione digitale, si amplino i fenomeni di esclusione sociale. Per altre fasce di utenti l'eCommerce, i social e la DAD stanno rappresentando la porta d'accesso al digitale.

01

## 2. LE ESPERIENZE ITALIANE

### 2.1 Introduzione

Questa sezione del rapporto presenta le esperienze realizzate dalle Amministrazioni, sotto la pressione della pandemia, fino alla data del 30 giugno 2021.

14 Amministrazioni - tra Regioni e Province autonome - hanno risposto al questionario (vedi allegati a questa sezione).

Tra i mesi di maggio e di giugno sono state contattate tutte le Amministrazioni per approfondire taluni aspetti delle risposte fornite.

Il risultato finale delle informazioni contenute nei questionari, e completate con le interviste individuali, viene riportato di seguito in forma sintetica nelle 8 sottosezioni descritte nei paragrafi che seguono. Vengono anche riportati “commenti dal vivo”, brevi elementi qualitativi spontaneamente espressi dagli operatori intervistati. Ove utile sono stati evidenziati alla voce “Focus per l’approfondimento” gli elementi più sottolineati, più complessi o più trascurati sotto la pressione della pandemia ma di interesse in prospettiva.

### 2.2 Gestione Diretta di Servizi da parte dei CPI nel periodo pandemico

Con la prima domanda si sono raccolti i dati sui servizi erogati in via digitale da parte dei CPI.

La Domanda - L'erogazione digitale ha riguardato servizi per il lavoro e misure/dispositivi finalizzati all'inserimento/reinserimento nel Mercato del lavoro. Quali?

Era possibile precisare anche con quali strumenti fosse stata gestita l'esperienza dei servizi da remoto.

Di seguito vengono schematicamente riportati i servizi dichiarati raggruppati per tipologia e utente, oltre all'elenco degli strumenti utilizzati per la gestione.

Opportuno ricordare che la gestione da remoto è stata sollecitata dalla presenza delle regole sanitarie dovute a COVID 19, subendone tutte le difficoltà: operatori in smart working, Centri con limitata capacità di ricezione diretta, regole incerte e da definire ecc.

Anche durante la pandemia il modello “concorrente” della Regione Lombardia ha continuato a prevedere la titolarità dell'inserimento a sistema attribuita ai CPI con la presa in carico gestita congiuntamente da CPI e Enti Accreditati.

La Corte dei Conti<sup>4</sup> ha complessivamente rilevato “che dalle informazioni fornite dalle Regioni, è emerso che durante la prima fase di chiusura al pubblico degli uffici è stato assicurato da remoto il regolare svolgimento delle attività istituzionali e alla luce delle variazioni legislative successive, oltre a promuovere il ricorso a misure specifiche per contenere i contagi e per garantire la sicurezza degli ambienti di lavoro, è stato assicurato un presidio, a rotazione, per ogni Cpi anche mediante l'assistenza telefonica, via e-mail e in modalità telematica agli utenti per individuare le migliori modalità di rapporti interlocutori percorribili.”

4. Corte dei Conti – Sezione centrale di controllo sulla gestione delle Amministrazioni dello Stato - Deliberazione 16 settembre, n.16/2021/G - Funzionamento dei Centri per l'Impiego nell'ottica dello sviluppo del mercato del lavoro.

### SERVIZI più frequenti:

- Prenotazione appuntamenti on line su Agenda CPI.
- Accoglienza e prima informazione.
- Presa in carico e DID on line.

### Modalità di identificazione:

- documenti in scansione, OTP, SPID, 3 domande personali strutturate a partire dai dati dello “storico”, documenti/patto accettato in screenshot, documenti mostrati all’operatore CPI tramite web camera, firme apposte in differita.
- sms, telefono, mail, piattaforma digitale, APP ad hoc.

#### Commenti dal vivo:

“L’obiettivo è sempre stato quello di non abbandonare gli utenti. Abbiamo fatto di tutto per non interrompere il servizio, immaginando anche di poter successivamente verificare i casi più dubbi”.

“All’inizio il problema che ci preoccupava era soprattutto quello dell’identificazione a fronte della difficoltà per molti di accedere allo SPID. Nel tempo l’uso dello SPID si è diffuso, anche grazie all’aiuto dato dai CPI, dagli Operatori privati accreditati e dagli operatori di altri servizi.”

### Focus per l’approfondimento:

- gli utenti distratti o “renitenti” sono stati sollecitati con messaggi telefonici e chiamate dirette. È possibile prevedere azioni sistematiche di comunicazione, campagne o azioni mirate di ingaggio, utilizzando i media a maggior diffusione.
- non appare un impiego sistematico dello strumento “social”, da prevedere in futuro.

### SERVIZI:

- Stipula patto di servizio con firma elettronica da remoto - ove gestita - o con firma olografa presentata successivamente o con firma olografa inviata via mail o caricata a sistema.

### Strumenti e applicazioni:

- Piattaforma, mail per trasmissione documento scansionato e firmato, piattaforma, APP.

La stipula del PSP da remoto è stata generalizzata. Come si vedrà in seguito i volumi risultano bassi, non per la complessità della procedura ma per la diminuzione dei disoccupati richiedenti a causa delle prescrizioni sanitarie.

È allo studio una modalità che può accelerare i tempi del passaggio dalla stipula del PSP alla prima erogazione dei servizi anche qualora l’operatore prescelto sia un Operatore privato. Si tratterebbe di organizzare la contemporanea presenza – virtuale – della persona, del CPI e dell’Operatore accreditato, mantenendo così al CPI le competenze di legge nella stipula, all’operatore privato l’immediatezza dell’operatività e al disoccupato la rapidità dell’avvio del servizio.

#### Commenti dal vivo:

“L’obiettivo di offrire una risposta rapida al lavoratore ha richiesto di accettare modalità diverse di sottoscrizione del PSP, a condizione che dessero certezza di una accettazione consapevole”

“L’attenzione alla accettazione da parte dell’utente è stata acuita dalle condizioni estreme in cui abbiamo dovuto operare; direi che è aumentata!”

02

### Focus per l'approfondimento:

- Il riconoscimento digitale, istantaneo e da remoto, potrebbe permettere di superare le ipotesi di stipula del PSP a 3, in contemporanea virtuale, e consentire all'utente la massima rapidità nell'attivazione del servizio.
- L'attenzione sulla certezza della regolarità procedurale, nell'emergenza, ha occupato tutta l'attenzione e non ha lasciato spazio a una riflessione su modalità e livelli differenti di approccio a target diversi sia per natura sia nel rapporto con la cultura digitale.

### SERVIZI generalistici:

- Servizi di incontro Domanda/Offerta: preselezione e gestione delle vacancy per aziende/ operatori e cittadini, anche a livello EURES (con attività laboratoriali su tecniche di ricerca attiva del lavoro, Fiere lavoro, recruiting day).
- Strumenti e applicazioni:
- Piattaforma generalista, portale di incontro specifico domanda/offerta.

#### Commenti dal vivo:

*"A noi risulta un forte interesse delle imprese per i servizi al lavoro se vengono organizzati specificamente per loro; per esempio, offrendo garanzia della validità dei CV, realizzando la preselezione di candidati sulla base dei requisiti della domanda, prevedendo occasioni a cadenza fissa e per aree merceologiche dedicate all'incontro con l'offerta. Certo serve personale CPI dedicato".*

*"Non abbiamo dati sistematici sulla percezione di utilità dei nostri servizi da parte delle imprese".*

### Focus per l'approfondimento:

- Prevedere un sistema strutturato di servizi rivolti alle imprese per la diminuzione del mismatch. Da definire quale possa essere il miglior canale o il soggetto facilitatore di un rapporto che non ha molta storia consolidata, mentre il lavoro evolve con "salti e discontinuità".
- Interessante disporre di casi di successo, strutturati, che mettano in evidenza come nella gestione di servizi offerti a un'utenza vasta si eserciti sia una assistenza complessiva sia il tutoraggio, individuale e personale.
- Definire modelli di rapporto con tipologie differenti di imprese. Quale livello di automazione e di digitalizzazione?
- Prevedere massicciamente l'assistenza con Tutorial?

### SERVIZI AMMINISTRATIVI:

- Servizi Certificazioni online: SAP, attestati formazione, comunicazioni obbligatorie e PID datori di lavoro, certificazioni, documentazione amministrativa in remoto.
- Gestione stato occupazionale e rilascio certificazione relativa.
- Gestione istanze CIG in deroga DL18/2020.
- Accreditamento operatori e imprese.
- Servizi INPS (istanze CIGS-Sanzioni, ecc.).
- Candidature, graduatorie, avviamenti art.16 pubblico impiego.
- Monitoraggio della condizionalità NASPI/RDC.

02

### **SERVIZI PER LA GESTIONE DI MISURE E PROGETTI:**

- REDDITO DI CITTADINANZA. Gestione delle attività legate al RDC (Preso in carico, Valutazione esoneri, stipula dei Patti per il lavoro, attivazione dei PUC, ecc.).
- GARANZIA GIOVANI (adesione, preso in carico, orientamento di base e specialistico, ivi compresa la misura 1B del programma Garanzia Giovani e 1C, promozione tirocini).
- NASPI – gestione percettori colloqui di primo livello e specialistici.
- AdR in CIG in deroga.
- Programmi nazionali (es. MIGRANT.NET” - FAMl).
- Progetti Speciali (LPU, cantieri di lavori con adesione a distanza ai Progetti di Pubblica Utilità.
- TIROCINI EXTRACURRICULARI portale per invio della documentazione (convenzione e progetto formativo compresa misura 5 GG), avvio e autorizzazione dei tirocini.
- TIROCINI DI INCLUSIONE SOCIALE promossi in collaborazione con i servizi sociali.
- RILEVAZIONE E BILANCIO DI COMPETENZA nelle misure di politica attiva.
- ASSISTENZA alla apertura di attività “in proprio”, con consulenza all’iter gestionale.

### **Strumenti e applicazioni:**

- Piattaforme regionali.

I servizi gestiti “nelle misure di politica attiva” compaiono, ovviamente, in gran parte anche nei servizi generali elencati precedentemente.

In linea generale, si osserva che sono stati gestiti da remoto, anche se con difficoltà, i servizi iniziali delle misure (incontro-informazione-presenza in carico- PSP -orientamento), propedeutici alla formazione e all’accompagnamento al lavoro e i conseguenti atti amministrativi.

### **Focus per l’approfondimento:**

- Anche per le misure e i progetti si osserva la mancata indicazione di modalità proattive “da remoto” finalizzate ad avvicinare, informare e agganciare, con un sottoutilizzo della strumentazione digitale riservata alle procedure precedentemente gestite in presenza.
- Possibilità di un controllo nazionale analitico di efficienza?
- Come per i servizi amministrativi si tratta di una area su cui sarebbe facile istituire comparazioni tra Regioni e un monitoraggio quantitativo e qualitativo nazionale.

### **SERVIZI GENERALISTI:**

- Gestione del Catalogo formativo regionale e delle Candidature ai progetti formativi.
- Servizi di orientamento di 1° e 2° livello: colloqui, seminari.
- Validazione e certificazione delle competenze.
- Gestione delle attività legate al collocamento mirato di cui alla L.68/99.
- Orientamento alla formazione (corsi del sistema leFP, corsi per occupati, corsi riconosciuti, corsi per disoccupati, corsi ITS e IFTS).

Il servizio più citato è certamente quello di orientamento sia nella accezione di aiuto alla scelta di percorsi formativi sia in quella più generica di indirizzo alle differenti opportunità e servizi offerti dal CPI.

Prevista da tempo dalla normativa, ma ancora poco praticato, il servizio di validazione e certificazione delle competenze trova nella gestione da remoto una modalità ritenuta efficace.

**Strumenti e applicazioni:**

- Piattaforme regionali

Commenti dal vivo:

“L’attività gestita con maggior soddisfazione è stata quella di orientamento. È stato immediatamente evidente l’efficacia del servizio e la soddisfazione di chi lo riceveva”

“il catalogo formativo regionale è da sempre su piattaforma. Sarebbe bello che venisse collegato alla parte di gestione e rendicontazione”

**Focus per l’approfondimento:**

- Le positive esperienze fatte o avviate, come per la validazione e certificazione delle competenze, meriterebbero un’attenzione alla costruzione di un meta modello nazionale, non come riferimento solo per le Amministrazioni ma a tutela degli utenti. Per esempio, andrebbe realizzata la portabilità a livello nazionale delle competenze possedute. L’orientamento è un servizio dai molti obiettivi e dai molti volti, ma certamente finalizzato all’acquisizione di autonomia da parte della persona. Si potrebbero definire gli indicatori di efficacia di una attività orientativa da incorporare come segmento finale nel processo di servizio o addirittura collocandoli in un tempo successivo al servizio stesso.

02

02

## 2.3 Gestione dei Servizi da Parte degli Operatori Accreditati Privati

Con la seconda domanda si sono raccolti i dati sui servizi erogati in via digitale dagli Operatori privati. Era possibile precisare anche con quali strumenti fosse stata gestita l'esperienza dei servizi da remoto.

Di seguito vengono schematicamente riportati i servizi dichiarati, raggruppati per tipologia e utente, e l'elenco degli strumenti utilizzati per la gestione.

Anche nel caso degli Operatori privati accreditati le regole sanitarie dovute a COVID 19 hanno inciso sull'operatività sia in modo diretto sia per la diminuita capacità operativa pubblica che ha fatto calare il flusso di persone anche verso gli Operatori privati.

Va ricordato che anche durante la pandemia il modello "concorrente della Regione Lombardia ha continuato a prevedere la titolarità dell'inserimento a sistema attribuita ai CPI con la presa in carico gestita congiuntamente da CPI ed Enti Accreditati.

In alcune Regioni (Toscana e Veneto) i modelli gestionali hanno previsto l'accesso degli utenti verificato dai CPI ma con i servizi successivi erogati dagli Operatori privati.

Come risulta anche dalla risposta alle domande successive sul numero di utenti serviti, il passaggio "gestione DID e presa in carico" rappresenta lo snodo che determina il livello delle performance numeriche successive nell'erogazione di tutti i servizi da parte degli Accreditati privati.

Il perimetro dei servizi gestiti dagli Accreditati privati viene ricompreso tutto e solo all'interno dell'area dei servizi che fanno capo ai CPI. Non viene rilevata come facente parte del sistema dell'offerta dei servizi quanto gestito in autonomia: per esempio l'azione di orientamento verso i giovani nelle scuole, o la sensibilizzazione alle misure di politica attiva nazionali e regionali svolte per differenti utenze.

In linea generale le Amministrazioni non hanno avvertito, né riportato, particolari problematiche vissute dagli Operatori privati e dal rapporto dei CPI con i privati relativamente alla digitalizzazione dei servizi.

La Domanda – L'erogazione digitale ha riguardato anche servizi per il lavoro e misure/dispositivi gestiti dagli Operatori privati accreditati, finalizzati all'inserimento/reinserimento nel Mercato del lavoro. Quali sono stati i servizi gestiti?

### SERVIZI PER LA GESTIONE DI MISURE E PROGETTI:

- Garanzia Giovani (adesione, presa in carico, orientamento, politiche attive) – Gestione delle misure 1C, 3, 5 e 6 del programma Garanzia Giovani, attraverso i portali di interfaccia col cittadino, denominati "Janet" e "SIFORM2 (AN).
- Gestione AdR in RdC.
- Gestione AdR in CIG in Deroga.
- Crisi aziendali.
- Tirocini formativi.
- Accompagnamento all'avvio di impresa.
- Orientamento (nelle misure regionali di politica attiva).
- Patti servizio.

02

#### Strumenti e applicazioni:

- Piattaforma.

#### Commenti dal vivo:

- || *"I compiti operativi dei privati erano ben definiti, non ci sono quindi stati problemi"*
- || *"Nessun problema, regole chiare, flusso di dati su piattaforma"*

#### Focus:

- Possibilità di analisi predittive, o comunque di identificazione complessiva, del fabbisogno di servizi?
- Regole e modalità di comunicazione digitale dei servizi disponibili?

#### SERVIZI GENERALISTI:

- Vacancy e candidature accesso lavoro.
- Formazione (corsi del sistema leFP, corsi per occupati, corsi riconosciuti, corsi per disoccupati, corsi ITS e IFTS).
- Colloquio informativo in remoto.
- Gestione COB.
- Servizi di identificazione e validazione delle competenze.
- Gestione SAP.
- Servizio incontro domanda offerta: inserimento vacancies.
- Servizi INPS.
- Incontro domanda - offerta (preselezione e recruitment day).
- Servizio di orientamento base in auto consultazione.

#### Focus:

- Sarebbe possibile definire uno schema di interazione/integrazione dei servizi svolti in autonomia dai privati nel sistema regionale o nazionale dei servizi, visto che si tratta di servizi che interessano l'utenza a cui sono rivolte le politiche per il lavoro.
- Molti Privati accreditati sviluppano, fuori sistema, interessanti servizi in auto consultazione che colmano una parte del fabbisogno degli utenti o comunque li orientano nelle scelte/richieste successive. Potrebbero far parte del paniere comune del sistema dei servizi per il lavoro.



02

## 2.4 Problematiche Organizzative e Infrastrutturali nei Cpi

Nella terza sezione sono state raccolte informazioni relative alle problematiche organizzative e infrastrutturali presenti nella rete dei CPI.

La Domanda – Quali tra le voci riportate è stata valutata sufficiente o insufficiente? La tabella riporta il numero dei rispondenti, non un voto di valutazione.

Indicatori	Sufficiente	Non sufficiente
Infrastrutture presenti nei CPI e performance della rete informatica	8	6
Piattaforme di servizio	12	2
Competenze digitali operatori	10	4
Operatori in ufficio (non in smart working)	11	3
Dotazioni informatiche personali per lo smart working*		1

(\* indicatore aggiunto da una Regione)

Complessivamente si evidenzia il livello appena sufficiente delle infrastrutture, ma vengono segnalati ovunque piani di miglioramento e adeguamento in corso di attuazione, anche per uniformare le dotazioni ancora differenti a livello territoriale.

Si segnala anche che le difficoltà nell'approvvigionamento dipendono in parte da problematiche legate alle procedure della centrale nazionale acquisti e ai ricorsi in essere.

L'aumento generalizzato delle comunicazioni da remoto ha sollecitato anche l'adeguamento delle infrastrutture tradizionali, come i centralini telefonici ora insufficienti. Ne è previsto, oltre all'incremento di portata, anche la sofisticazione con la capacità di indirizzare l'utente ai servizi.

Se la capacità operativa delle piattaforme di servizio viene ritenuta buona si evidenzia comunque una forte necessità di arrivare ad uno standard nazionale ed evoluto.

Va considerato che le piattaforme sono in costante evoluzione per favorire una sempre maggiore digitalizzazione dei servizi erogati e lo standard – necessario – non deve rallentare l'evoluzione ma semmai favorirla.

Le competenze digitali degli operatori sono adeguate alla gestione dei modelli di servizio sperimentati e sono state incrementate sia con attività di formazione specifica sia con la pratica di "team building" del lavoro in piccoli gruppi per l'identificazione e la realizzazione di soluzioni informatiche e organizzative, anche modeste, ma di impatto sull'organizzazione e sulla partecipazione degli operatori.

L'evoluzione costante delle soluzioni hardware, software e di rete rende necessario prevedere un aggiornamento permanente degli operatori dei CPI.

La gestione del rapporto con l'utenza è stata sostanzialmente adeguata al ridotto flusso delle richieste, comunque in gran parte gestite su appuntamento.

Viene segnalata come punto di difficoltà la dotazione personale di supporti informatici come stampanti, scanner, hard disk esterni, necessari alla gestione delle attività in smart working e - prevedibilmente - la gestione in rete condivisa con i server del Centro per l'impiego.

Risalta l'assenza di riflessione o semplicemente di segnalazione sulla necessità di modificare i modelli organizzativi e gestionali con l'applicazione sempre più spinta della digitalizzazione, come se l'obiettivo fosse adattarsi alla digitalizzazione (- ormai necessaria) - e non sfruttarla per un CPI (o meglio un sistema di servizi) 4.0.

Commenti dal vivo:

“Le difficoltà che abbiamo incontrato hanno stimolato lo spirito di gruppo. Abbiamo lavorato insieme per trovare soluzioni ai problemi”.

“Dicimocela tutta: lo smart working ha diviso chi voleva lavorare davvero da chi si è adagiato, senza controllo”.

**Focus per l'approfondimento:**

- Come organizzare lavoro in smart working permanente sia per motivi sanitari sia per la conciliazione vita/cura/lavoro?
- Quali sono effettivamente le ricadute organizzative e gestionali della digitalizzazione finalizzata al miglioramento qualitativo del servizio e alla sua maggiore efficienza?
- La modalità “per appuntamento si è imposta quasi ovunque. Le sue ricadute organizzative sono relativamente semplici da governare, la sua efficacia per target differenti merita una riflessione approfondita.
- Considerando l'impatto della digitalizzazione sulla qualità dei servizi si può pensare a modelli differenti: uno più dedicato a utenti con autonomia e uno per utenti con fragilità.

**Sottosezione 3.1: efficienza raggiunta complessivamente dall'esperienza nell'erogazione da parte dei CPI**

In questa sottosezione sono state raccolte informazioni relative all'efficienza raggiunta dai CPI nella gestione dei servizi digitalizzati.

La Domanda – quale indicatore di efficienza (+) o di inefficienza (-) potete attribuire agli item che seguono?

La tabella riporta i punteggi attribuiti. I numeri riportati indicano quanti hanno espresso un + o un meno.

02

Indicatori	+	-
Persone "lavorate"	10 (1 dice 50%)**	4
Tempo operatori necessario	10 (1 dice 80%)**	4
Flusso dei documenti tra operatori pubblici e privati	12 (1 dice 20%)**	2
Gestione ordinata documenti/dati	12 (1 dice 100%)**	2
Controllo sulle prestazioni effettuate	11 (1 dice 30%)**	3
Sicurezza sanitaria	14 (1 dice 100%)**	
Erogazione del servizio a tutti gli utenti del CPI		1*
Realizzazione video tutorial	1*	
Riduzione drastica tempi di attesa	1*	
Tutoraggio e follow up	1*	

(\*) Una Regione ha indicato le percentuali di efficienza raggiunta con l'impiego delle soluzioni digitali

(\*\*) Gli indicatori sono stati aggiunti da una Amministrazione

Come si legge, la valutazione delle Amministrazioni sull'incremento di efficienza permesso dall'utilizzo di strumenti digitali è nettamente positivo, pur nella straordinarietà della situazione.

Il dato "contrastato" sulla diminuzione del numero di utenti trattati dal CPI discende dall'incidenza di due variabili. Chi ha ragionato in termini assoluti ha registrato una forte diminuzione, che ha per altro imputato al diminuito afflusso di persone a causa dei timori e delle regole sanitarie dovute alla pandemia. La gestione digitale è stata invece considerata un netto successo, rilevando il dato dell'efficienza se depurato dalla diminuzione globale della domanda dei cittadini.

Nella risposta sull'efficienza del "flusso dei dati" va considerato che in realtà in molte Regioni i Privati accreditati hanno accesso diretto allo stesso sistema informativo utilizzato dai CPI.

Se complessivamente tutti gli indici sono largamente positivi meritano attenzione alcune segnalazioni aggiuntive, anche se riportate (ognuna) da una sola Regione. La prima sottolineatura dice che la versione digitale dei servizi aumenta la capillarità della risposta ai fabbisogni dei cittadini. La seconda riporta un successo nella riduzione dei tempi di attesa. Il dato dell'aumentata capacità di "tutoraggio e follow up" va letto come una specificazione dell'item "controllo".

Infine, chi ha riportato in questo ambito la "realizzazione di video tutorial" ha voluto sia indicare uno strumento che genera efficienza nella risposta degli utenti sia come sia stata "efficientata" l'organizzazione, con strumenti a disposizione dei cittadini.

Situazione a parte è quella rappresentata dalla Regione Lombardia, dove il dato non è in possesso della Regione stessa che non ha la gestione diretta dei CPI. In questo caso si è parzialmente ovviato raccogliendo l'informazione da AFOL-MET che organizza 7 CPI.

02

Va ricordato infine che parte degli utenti soffrono di digital divide e tale carenza può limitare fortemente l'erogazione di servizi da remoto, come verrà ripreso più avanti.

Commenti dal vivo:

“Non c'è dubbio, l'efficienza con la digitalizzazione è aumentata, ma la nostra è una valutazione stimata non avevamo dati oggettivi prima e non li abbiamo adesso”

“Pur con personale ridotto, la strumentazione digitale ha permesso di mantenere il rapporto con l'utenza e senza allungare i tempi, anzi contraendoli. È vero che l'afflusso era ridotto ma abbiamo fatto fronte a tutte le richieste”

**Focus per l'approfondimento:**

- Come aumentare l'efficienza a regime? Dotare i cittadini di App di accesso?
- Come valutare su dati oggettivi l'efficienza del sistema? Quali possono esserne gli indicatori sintetici che contemperino sia il numero delle attività che quello degli utenti ma in relazione ad indicatori anche qualitativi?
- Può essere utile un confronto sul tema tra Regioni con la sperimentazione di prime modalità di benchmarking?
- Molti indicatori sono di fatto previsti dalla norma o dagli avvisi. È possibile avviare un monitoraggio nazionale di efficienza?

**Sottosezione 3.2: efficienza raggiunta dall'esperienza complessivamente nell'erogazione degli Operatori privati** (se il dato è presente)

In questa sottosezione sono state raccolte informazioni relative all'efficienza raggiunta dagli Operatori accreditati privati nella gestione dei servizi digitalizzati.

La Domanda – quale indicatore di efficienza (+) o di inefficienza (-) potete attribuire agli item che seguono?

La tabella riporta i punteggi attribuiti. I numeri riportati indicano quanti hanno espresso un + o un -.

Indicatori	+	-
1. Persone "lavorate"	2	6
2. Tempo operatori necessario	4	3
3. Gestione ordinata dati	5	1
4. Controllo sulle prestazioni effettuate	5	3
5. Sicurezza sanitaria	7	

(NB. Non tutte le Amministrazioni hanno risposto)

La domanda posta alle Regioni sull'efficienza dimostrata dagli operatori privati accreditati nella gestione digitale di servizi, già prevedeva che il dato potesse non essere disponibile. In effetti in molte Regioni, ove i CPI vengono pienamente gestiti da una Agenzia regionale, questa può non conoscere il dato sull'efficienza dei privati, che viene rilevato dall'Ente Regione solo relativamente ai servizi gestiti nelle misure di politica attiva.

02

02

Peculiare la situazione lombarda, dove la Regione rimanda invece alle province la gestione dei CPI. Come detto nei commenti precedenti si è cercato di ovviare intervistando AFOL-MET Milano che gestisce 7 CPI in città.

Anche per i servizi gestiti dagli Operatori privati accreditati vale quanto detto sulla diminuzione del numero di utenti trattati dal CPI, ove giocano due variabili: la diminuzione in termini assoluti a causa dei timori e delle regole sanitarie dovute alla pandemia e contemporaneamente il forte aumento dell'efficienza dimostrato dalla digitalizzazione di alcuni servizi.

Tenendo conto di tutte le precisazioni fatte e contestualizzando, in particolare, il dato sulla numerosità delle "persone lavorate", la valutazione complessiva è positiva: si tratta in parte di un risultato scontato, la digitalizzazione può aumentare l'efficienza di processo.

Nel lavoro di rete con i Privati accreditati, in particolare, la modalità di gestione a distanza ha determinato un miglioramento in termini di efficienza dovuto anche alla celerità delle comunicazioni.

**Focus per l'approfondimento:**

- Come gestire e risolvere la separazione tra ambito Agenzia e ambito Assessorato, almeno per la conoscenza dei dati e dei risultati dei servizi gestiti, in vista di una direzione integrata?
- Se e quanto aumentare l'accesso degli Operatori privati accreditati ai sistemi regionali.

02

## 2.5 Efficacia

La quarta sottosezione ha indagato il tema dell'efficacia dei servizi digitalizzati.

La Domanda – quale indicatore di efficacia (+) o di inefficacia (-) potete attribuire agli item che seguono?

La tabella riporta i punteggi attribuiti. I numeri riportati indicano quanti hanno espresso un + o un meno.

Indicatori	+	-
1. Gestione rapporto con gli utenti	10 (1 dice 100%)*	3
2. Qualità servizio prestato	9 (1 dice 80%)*	1
3. Soddisfazione utenti	9 (1 dice 50%)*	1
4. Incremento (non conflittuale) dell'interazione con il call center - contact center	3	

(\*) Una Regione ha indicato le percentuali di efficacia raggiunta con l'impiego delle soluzioni digitali.

(NB. Non tutte le Amministrazioni hanno risposto)

Più di una Regione ha organizzato, e non da ora, la rilevazione sistematica della customer satisfaction anche se questa riguarda solo gli utenti "persone". In un caso viene rilevata anche la soddisfazione dell'utente "impresa", ma solo nell'ambito di occasioni particolari organizzate ad hoc, come le fiere lavoro.

In generale è opportuno ricordare che il dato assolutamente positivo riportato si riferisce ai soggetti che, in possesso di competenze digitali sufficienti, sono state in grado di interagire con i servizi da remoto.

In sintesi, la soddisfazione è presente e alta tra chi ha provato con successo a utilizzare i servizi.

Va sottolineato come, già nel corso della pandemia, i CPI siano stati in qualche modo forzati a digitalizzare una quota dei servizi. Anche gli utenti sono stati quindi spinti ad acquisire maggior dimestichezza con il mondo digitale, sia per la diffusione dell'e-commerce, sia per l'obbligo dell'utilizzo dello SPID, sia infine per l'accesso (in particolare dei giovani) ai social e alle piattaforme di edutainment, anche con la diffusione obbligatoria della DAD.

Il dato sull'incremento "non conflittuale" del rapporto con i call e i contact center dell'Amministrazione ripercorre una modalità classica di valutazione della soddisfazione dell'utenza, rilevata sulla diminuzione o la caduta delle lamentele.

In nessun caso viene rilevata la soddisfazione che gli utenti esprimono nei confronti dei servizi erogati dagli accreditati privati.

Commenti dal vivo:

“quelli con cui ho avuto contatti erano soddisfattissimi di poter ricevere informazioni e assistenza senza dover venire fisicamente al Centro e hanno chiesto se si potrà continuare così”.

“è evidente, per me, che questa modalità ha diviso gli utenti e che i più fragili non ce la potevano fare, bisognerà pensarci!”

**Focus per l'approfondimento:**

- Come rilevare la soddisfazione che gli utenti esprimono nei confronti dei servizi erogati dagli accreditati privati senza interferire con i soggetti stessi.
- Come rilevare la soddisfazione delle imprese, senza gravare su di loro nella rilevazione.
- È possibile impostare un sistema di rilevazione che utilizzi i dati già in possesso e quelli ottenuti attraverso le registrazioni dei movimenti sulle piattaforme?

02

02

## 2.6 Principali Problematiche Rilevate

La quinta Sottosezione ha raccolto le principali problematiche rilevate.

L'elenco riporta tutte le voci indicate, raggruppate in cluster (per quanto possibile) omogenei.

- **Riconoscimento dell'identità del lavoratore, In particolare, minorenni**  
Il tema dell'identità del lavoratore viene presentato come rilevante ma in via di superamento, sia tramite modalità semplificate (durante le prime fasi dell'emergenza) sia con soluzioni più strutturate e definitive in corso di affermazione
- **Gestione della condizionalità.**
- **Concentrazione delle problematiche su particolare target, es. Reddito di Cittadinanza per la forte presenza di analfabeti digitali.**
- **Gestione agenda mista (distanza / presenza).**  
La concentrazione su "particolari target" viene richiamata da tutte le Regioni come un problema legato alle caratteristiche degli utenti, particolarmente distanti dalla capacità di interagire da remoto.  
Sul piano operativo, la gestione della condizionalità (che appariva un problema gestionale di rilievo) ha trovato una soluzione (in parte obbligatoria) con l'organizzazione che i CPI si sono dati della "doppia agenda" (incontri in presenza e incontri a distanza e comunque sempre su appuntamento) favorita dall'oggettiva bassa affluenza delle persone soggette a condizionalità.  
La gestione della "doppia agenda" rimanda a una riorganizzazione dei turni e delle modalità di lavoro degli operatori.
- **Carenza di strumenti informatici per operatori (tablet-cellulari-pc portatili, ecc.).**
- **Banda Wi-Fi insufficiente nel rapporto con gli utenti.**  
Tutte le Amministrazioni che hanno segnalato queste problematiche hanno anche dichiarato che sono in via di risoluzione.
- **Problemi linguistici con stranieri.**
- **Digital divide con elevata percentuale di analfabeti digitali.**
- **Fragilità individuali amplificate dalla distanza.**  
Il tema delle fragilità individuali rimanda alla necessità di rivedere i modelli di servizio identificando le fasi del processo gestibili sia a distanza che in presenza, oltre ai servizi di facilitazione dell'accesso.
- **Banda wi-fi insufficiente – bassa qualità per gli utenti in zone poco coperte.**
- **Scarsità di infrastrutture degli utenti.**
- **Costo della connettività a carico degli utenti.**  
Mentre tutte le Amministrazioni hanno indicato i problemi che derivano dalla scarsità di banda e di device, solo una ha sollevato il tema del costo del servizio che, se erogato da remoto, viene addebitato al contratto che l'utente ha con il suo provider. Si tratta di una questione da affrontare a livello nazionale con i grandi provider.
- **La trasposizione dei modelli di servizio pre-pandemia da "in presenza" a "da remoto" viene segnalata come da rivedere.**

Solo una Amministrazione ha segnalato che i modelli organizzativi, gestionali e di servizio andranno rivisti con la progressiva affermazione di modalità anche digitali nella erogazione dei servizi.



Tra l'altro, quello che è stato pensato sotto la pressione del primo lockdown, consolidato col secondo e con il terzo, rischia di diventare modalità permanente col perdurare o il ripresentarsi dei pericoli sanitari.

Anche lo Smart working può divenire semi permanente, con impatto su tutta l'organizzazione e la sua gestione.

Infine, la digitalizzazione progressiva richiede il consolidamento di tutto il sistema integrato dei dati regionali, sia per le interazioni che vi sono tra servizi, sia per i problemi legati alla sicurezza.

## 2.7 Come Migliorare Efficienza ed Efficacia

La Sottosezione raccoglie i suggerimenti per migliorare l'efficienza e l'efficacia del sistema di erogazione di servizi per il lavoro da remoto, anche se molte indicazioni (a volte espresse in modalità rovesciata, come problemi) erano già state fornite in risposta alle domande precedenti.

### 2.7.1 Come Migliorare Efficienza ed Efficacia

#### Le indicazioni espresse:

- Organizzare o rafforzare i servizi di Contact center/call center.
- Dedicare operatori di supporto agli utenti che accedono con difficoltà ai servizi.
- Promuovere massicciamente l'uso dello SPID.
- Organizzare un servizio telefonico a risposta automatica che aiuti l'accesso e lo canalizzi, rinviando o ai servizi web o agli indirizzi mail delle persone competenti o all'operatore.

Tutte le Regioni indicano la necessità di potenziare i servizi di assistenza all'accesso ai servizi, sia con personale in assistenza diretta sia con strumenti automatici. In particolare, il possesso dello SPID viene visto come una condizione necessaria. Le soluzioni proposte vedono l'impiego di personale CPI in assistenza e l'analogo impiego degli Operatori accreditati, il coinvolgimento di strutture pubbliche o convenzionate (per es. i CAF già operativi per NASPI). È allo studio anche la possibilità di rilascio diretto da parte dei CPI.

Un servizio telefonico strutturato può diminuire la pressione esercitata da chi ha scarsa dimestichezza con l'informatica e supportare la miglior organizzazione del lavoro.

- Organizzare massicciamente e sistematicamente corsi di alfabetizzazione informatica.
- Prevedere un Test unico nazionale di competenza digitale di base.

La rilevazione della capacità di utilizzo dei servizi digitali da parte degli utenti e la loro formazione viene richiamata costantemente. In questo caso l'accento viene posto su una necessaria uniformità nazionale.

- Predisporre tutorial di accesso ai servizi.
- Migliorare le interfacce utente degli applicativi.
- Predisporre versioni "Mobile" dei servizi digitalizzati per un facile accesso mediante APP da cellulare.
- Realizzare sempre un unico punto regionale/provinciale di accesso ai servizi digitali.
- Dedicare un supporto omogeneo, a livello nazionale, all'uso dei servizi informatici per specifici target -soggetti al digital divide - per evitare proliferazioni discordanti.
- Predisporre una procedura informatica che, a seguito di accesso con autenticazione

02

certificante -SPID - riporti i documenti su un'APP - compliant con APP IO – che sostituisca l'operazione di firma olografa e/o digitale.

- Prevedere la gestione locale “asincrona e provvisoria” dei dati per la gestione dei servizi che presuppongono una cooperazione applicativa col SIL nazionale, per far fronte a situazioni di stallo informatico

Si ritiene necessario sia intervenire sulle piattaforme in dotazione per renderle più vicine all'utente e di facile utilizzo - rivedendo le interfacce e i tutorial -, sia razionalizzare la strumentazione a livello territoriale. Anche in questo caso l'accento viene posto su una necessaria uniformità nazionale.

- Digitalizzare il maggior numero di servizi erogabili a distanza mediante un accesso forte (SPID o CIE).
- Potenziare la dotazione di strumenti informatici per gli operatori.

L'indicazione del potenziamento delle dotazioni per gli operatori sembra parzialmente superata da quanto affermato in precedenza da tutte le Amministrazioni sul rafforzamento già in atto.

#### **Focus per l'approfondimento:**

I suggerimenti forniti indicano che nelle Amministrazioni vi è fiducia nella certa prosecuzione dell'esperienza digitale. I temi di approfondimento spaziano dall'intervento sulla facilità di accesso per una parte sempre più ampia della popolazione utente alla necessità di consolidare i sistemi locali in una cornice nazionale.

Tutte le indicazioni sono assai esplicite e precise:

- Tutti si pongono sulla via del miglioramento deciso dei sistemi, nell'ottica di una loro maggior diffusione. Il tema su cui concentrare l'attenzione è quindi quello dell'uniformità nazionale, che può permettere all'utente, anche se cambia territorio, di usufruire di servizi di interfaccia uguale o simile che non crei difficoltà di accesso, e di sistemi che recuperino la sua identità e i suoi dati.
- Una riflessione più specifica può riguardare la valorizzazione dell'effetto “formativo” sul terreno della familiarità con la nuova cultura digitale per l'utente che accede ai servizi da remoto. Come l'eCommerce, i social e la DAD stanno rappresentando per ampie e diverse fasce della popolazione la prima porta d'accesso al digitale, così l'esperienza dei servizi per il lavoro digitalizzati può rendere più familiare quel digitale che rappresenta una chiave per l'evoluzione del lavoro e non solo.

02

## 2.7.2 Suggerimenti per una miglior efficacia

I suggerimenti raccolti in merito all'efficacia dei servizi gestiti da remoto si articolano in due aree. Vi sono diverse proposte per la raccolta dei feedback degli utenti (customer satisfaction), da quelle più tradizionali (questionari) a quelle più tecnologiche (Chatbot) e a quelle di spettro più ampio (rilevazione anche delle problematiche incontrate dagli utenti), sino a quelle rivolte anche all'altro utente: le imprese.

Viene anche posta fortemente l'attenzione sulla necessità di rivedere i modelli di servizio, evitando la trasposizione meccanica al formato digitale di quanto precedentemente realizzato in presenza.

### Rilevazione della customer satisfaction:

- Disporre chatbot sul portale con rilevazione della customer satisfaction.
- Prevedere questionari strutturati per ogni servizio erogato, rilevando le problematiche principali degli utenti.
- Organizzare la valutazione di parte terza su metodologia e standard nazionali.
- Raccogliere la valutazione dell'utente espressa a fine servizio, anche attraverso interviste qualitative
- Prevedere visite ispettive di rilevazione, a campione.
- Rilevare la soddisfazione espressa dalle imprese e le problematiche incontrate.
- Disporre oltre al questionario di customer satisfaction una batteria di indicatori capace di leggere:
  - l'operato quotidiano dei CPI;
  - Eventuali aree di debolezza e possibili azioni correttive;
  - La fruizione dei servizi da parte dell'utenza;
  - Tempi e modi di erogazione;
  - Utilità dei servizi e attrattività sul territorio di competenza.

Come si legge, vengono indicate tutte le modalità "classiche" di rilevazione della customer satisfaction. L'ultimo suggerimento, sulla batteria di indicatori, apre potenzialmente la riflessione su quali di questi dati siano già registrati o facilmente registrabili dal sistema per realizzare la valutazione senza neppure dover impegnare gli utenti.

### Revisione dei modelli di servizio:

- Approfondire come debba venire ridisegnato il processo di servizio in relazione alla specificità della prestazione, alle caratteristiche personali dell'utenza e alla capacità d'uso/ possesso dei devices, alternando presenza e distanza nelle diverse fasi: prima informazione – orientamento ai servizi – ingaggio – attività personale – relazione di aiuto/assistenza – verifica ecc.

La revisione dei modelli di servizio e dei LEP viene richiamata e richiede una riflessione approfondita. Le esperienze citate vedono una trasposizione dei LEP attuali, d'altronde vincolati da norma (in LEP gestibili digitalmente). In realtà, come insegnano le esperienze di informatizzazione di altri servizi, il digitale migliora qualità ed efficienza se modifica organizzazione e servizi.

## 2.8 Esperienze con i Target “Fragili”

In questa sottosezione vengono riportati gli item della ricerca sulla dematerializzazione dei servizi per il lavoro per le persone “fragili”<sup>5</sup> della Commissione Europea, che non ha visto la partecipazione dell'Italia.

### 2.8.1 Specificità target “fragili” - efficacia

L'esperienza ha intenzionalmente coinvolto anche: (inserire i valori 1-10 solo ove vi sia stata una esperienza significativa)	Efficacia stimata 1-10 (9 esperienze espresse su 144 Amministrazioni partecipanti)									
1. Persone che vivono in aree remote / rurali	3	5		10	5	6	8	8	6	8
2. In particolare giovani in zona remote / rurali	3	5		10	7	6	8	8	6	
3. Persone con competenze limitate in IT o limitate competenze di base	6	5	5	5	5	7	6	4	7	2
4. Persone con scarso accesso all'IT e limitato possesso di attrezzature e internet	6	5	5	5	5	7	6	4	5	4
5. Non madrelingua con problemi di comprensione della lingua	6	3	5	3	6	7		2	6	2
6. Persone con problemi fisici o mentali, disabilità o problemi di salute a lungo termine	4	3	6	1	5	7				
7. Disoccupati over 60	6	3	6	5	6		x			

I valori espressi documentano in modo omogeneo che le esperienze significative hanno riguardato solo alcuni target, in particolare i giovani in aree geografiche marginali.

Necessitano invece di approfondimento tutte le altre esperienze che hanno prodotto risultati assai diffusi, anche se i problemi maggiori riguardano le persone con competenze limitate (base, internet e linguistiche) e persone con problematiche fisiche o mentali.

5. **Rete pubblica europea - Dematerializzazione dei servizi in PES dell'UE**, con la partecipazione di Estonia, Slovenia, Francia e Spagna, Garantire il pieno accesso ai servizi PES per le persone con opportunità limitate. Scritto da ICON Institute Public Sector- Kenneth Walsh Luglio 2020

02

### 2.8.2 Problematiche target “fragili” - problematiche specifiche emerse (9 esperienze su 14 Amministrazioni partecipanti)

Quali sono le principali problematiche che hanno determinato un’efficacia stimata inferiore a 6 per i target di particolare fragilità?

Il numero riportato indica quante Amministrazioni, sulle 9 che hanno fatto esperienza, hanno attribuito alla problematica indicata la bassa efficacia dell’intervento digitale sperimentato per questa popolazione.

Limitato possesso di attrezzature e internet	6
Assenza di posta elettronica personale	1
Uso limitato dell’app dei cellulari	1
Carenza della connessione in aree rurali o remote	4
Competenze limitate in IT Soprattutto in RdC e disabili	7
Assenza di autonomia tecnica, senza supporto di personale in assistenza	1
Necessità per le persone con disabilità di relazionarsi in presenza per una più efficace gestione delle relative politiche attive, anche in sinergia con altri servizi di supporto per una relazione di aiuto con l’orientatore/counselor	2
Maggiore difficoltà di comunicazione e comprensione	1

Le informazioni fornite dalle Amministrazioni non differiscono da quanto, pur nella sua limitatezza, veniva riportato nella ricerca UE citata<sup>6</sup>.

In Italia, data anche la collocazione territoriale delle esperienze indagate, vengono dichiarati limiti pesanti dovuti all’insufficienza della rete. Il mancato possesso della strumentazione o il suo uso limitato può dipendere sia dalla debolezza della rete sia dalla scarsa dimestichezza delle persone con le tecnologie.

Di interesse il richiamo alla necessità di assistenza che esprime un bisogno di servizio, rinforzato dalla constatazione delle “difficoltà di comunicazione” e dalla “necessità di relazione in presenza”.

#### Focus per l’approfondimento:

- Opportuno approfondire le esperienze che hanno dato risultati così difforni
- Necessario valutare se sia opportuno (in questa fase) intervenire su tutti i target fragili o come porli in scala di priorità, anche in relazione alle risorse disponibili sia infrastrutturali che umane.
- Come distinguere (“profilare”) il bisogno di relazione, quello linguistico, quello di comprensione, per prevedere percorsi di servizio con assistenza specifica.

6. La ricerca UE aveva – in estrema sintesi - riportato i risultati che seguono.

In ordine di problematicità si collocano i “non madrelingua con Problemi di lingua “, e “le persone con disabilità fisica o mentale” in relazione anche con le “limitate competenze IT” e “con scarso accesso a IT e Internet”. Gli altri target seguono con minor incidenza.

Le misure messe in atto vanno dall’assistenza personale face to face, all’aumento della capillarità della presenza territoriale, al potenziamento dei servizi di accesso più semplici e tradizionali, come quelli telefonici o quelli più utilizzati come i social media.

Si veda in merito la parte seconda di questa ricerca.

02

## 2.9 Impatti Presenti e Futuri della Progressiva Digitalizzazione dei Servizi per il Lavoro

La sottosezione raccoglie indicazioni, riflessioni, suggerimenti di natura piuttosto eterogenea raggruppate in aree coerenti.

### 2.9.1 Impatti che l'innovazione digitale dei servizi/ misure di politica attiva potrebbe(oro) portare sulle regole, sulle procedure, ecc.

#### Area Utenti:

- Necessità di una maggior **capillarità** dell'azione con aumento della presenza in mix digitale e territoriale.
- **Aumento del numero di utenti serviti** con ridefinizione della struttura organizzativa e gestionale.
- Maggior **rispetto delle tempistiche** e aumento dell'autorevolezza del servizio.
- Snellimento e **semplificazione delle procedure di identificazione** dei soggetti che intendono accedere ai servizi.
- **Minori code** agli sportelli ma necessità di recall (telefonici o via smartphone) di conferma.
- Maggior **pubblicità delle informazioni** con conseguente aumento dei benefici per gli utilizzatori finali.
- Per il futuro:
  - Rilascio sistematico **di tutta la certificazione** agli utenti in modalità digitale e in auto consultazione;
  - Organizzazione di una **gamma di servizi da remoto** in relazione alle capacità d'uso e alle possibilità d'accesso;
  - **Unico punto regionale integrato di accesso** per l'erogazione di tutti i servizi;
  - Introduzione sistematica dell'uso di **strumentazioni "facili"**, come lo smartphone;
  - Introduzione di **strumenti di auto-orientamento ai servizi**;
  - Rilevazione costante della **customer satisfaction**;
  - **Portabilità dei dati personali** da sistema regionale ad altro sistema regionale.

#### Area Processi gestionali:

- **Diminuzione dei processi burocratici** legati ai flussi documentali.
- **Efficientamento dei controlli e delle istruttorie.**
- Per il futuro:
  - Semplificazione della **gestione della condizionalità** (se ogni utente avrà un'area riservata cui accedere con SPID dove poter uploadare /downloadare info e documenti, webinar, videochat con monitoraggio fatto/NON fatto e test di apprendimento);
  - Necessaria una revisione profonda per arrivare all'**ottimizzazione complessiva delle procedure.**

02

#### Area Operatori accreditati:

- **Accreditamento** dei **privati da revisionare** (requisiti struttura, infrastrutture, professionalità). Es. possesso di strumenti digitali adeguati.
- Per il futuro:
  - Ancoram necessità di specificare le modalità di **autenticazione firme e identità digitale**;
  - Modalità per **monitorare la qualità espressa dai privati**.

#### Area Processi direzionali:

- Necessità della **revisione dei LEP**, non come trasposizione digitale dell'esistente ma in relazione anche alla relazione persone/servizi con la mediazione del canale di comunicazione.
- Possibile **un Monitoraggio continuo e più accurato** delle prestazioni in applicazione dei LEP, per correggere/ programmare i servizi.
- Migliore **tracciabilità e gestione in tempo reale** delle politiche e degli obblighi delle persone (condizionalità),
- Per il futuro:
  - Necessario collegamento efficace tra le varie **banche dati** (INPS-AGENZIA ENTRATE-CAMERE DI COMMERCIO ecc.) per lo snellimento delle procedure;
  - Necessità di **rivedere controllo, tracciabilità azioni utenti**;
  - Studiare e definire **modelli di gestione presenza /distanza sulle fasi dei processi di servizio** (es. fase di ingaggio e motivazione, fase di informazione, fase di attività individuale, fase di controllo e tutoraggio, ecc.);
  - Possibilità di **analisi dei benefici della collettività** territoriale rispetto all'erogazione a distanza dei servizi;
  - Occasione di **analisi sistemica dell'impatto esterno dell'innovazione digitale** attraverso la valutazione dei benefici del cittadino relativamente all'erogazione telematica dei servizi (no file, tempi ridotti, gestione su appuntamento, ecc.);
  - Necessità di rivedere il rapporto **UCS - prestazioni digitali**;
  - Organizzazione di una **offerta integrata di servizi per il lavoro e servizi formativi**;
  - Necessità di **aggiornamento continuo del personale**;
  - **Comunicazione sistematica** dei servizi/misure attraverso gli strumenti digitali;
  - Organizzazione di **analisi predittive**, o comunque di identificazione complessiva, del fabbisogno di servizi sulla base dei dati via via in possesso del sistema.

## 3. UNA VISIONE ESTERNA<sup>7</sup>

### 3.1 Introduzione

In questa sezione sono state raccolte informazioni sulle esperienze di digitalizzazione dei servizi per il lavoro attuate in diversi contesti europei.

Le fonti sono state molteplici: documenti della Commissione UE, documenti WEC (World Employment Confederation), informazioni fornite dalle Agenzie per il Lavoro multinazionali associate ad Assolavoro, report ANPAL Servizi, ricognizione desk sui siti istituzionali.

L'obiettivo non è quello di fornire il quadro esaustivo dei processi in atto di digitalizzazione dei servizi e di dematerializzazione delle strutture gestionali, ma quello di cogliere gli aspetti di maggior interesse per i servizi italiani, sia perché rafforzano le esperienze in corso sia perché possono integrarle, offrendo spunti per il loro sviluppo.

Sappiamo che le realtà europee da cui sono tratti gli spunti che vengono riportati sono assolutamente non comparabili con la complessità della situazione italiana: troppo differenti i modelli di servizio, le strutture organizzative e gestionali e la cultura sociale dei diversi paesi. Vi sono, per esempio, Nazioni in cui le politiche attive e passive vengono gestite dal medesimo soggetto, e contesti in cui le competenze sono totalmente accentrate a livello statale.

Anche l'incidenza del COVID-19 sulla gestione in presenza o distanza dei servizi in relazione alla presenza sul luogo di lavoro degli operatori è stata differente o quantomeno dettata dall'andamento del contagio, che non ha avuto trend né identici né coincidenti in tutta Europa<sup>8</sup>.

Il rapporto che qui si presenta non illustra quindi le soluzioni nazionali e non aspira ad avere caratteristiche analitiche ed onnicomprensive. Vuole offrire invece alla riflessione delle Regioni un quadro delle soluzioni di maggior interesse, costruito con il criterio di non riportare più di una volta esperienze uguali anche se applicate in contesti differenti.

Le informazioni raccolte sono state organizzate, a prescindere dal contesto territoriale da cui provengono, in "aree tematiche" omogenee descritte nei paragrafi che seguono.

Delle principali soluzioni viene indicata la nazione che le applica: B (Belgio), E (Spagna), F (Francia), G (Germania), NL (Olanda e Paesi bassi), UK (Gran Bretagna), S (Svezia).

7. Esame di esperienze Ue

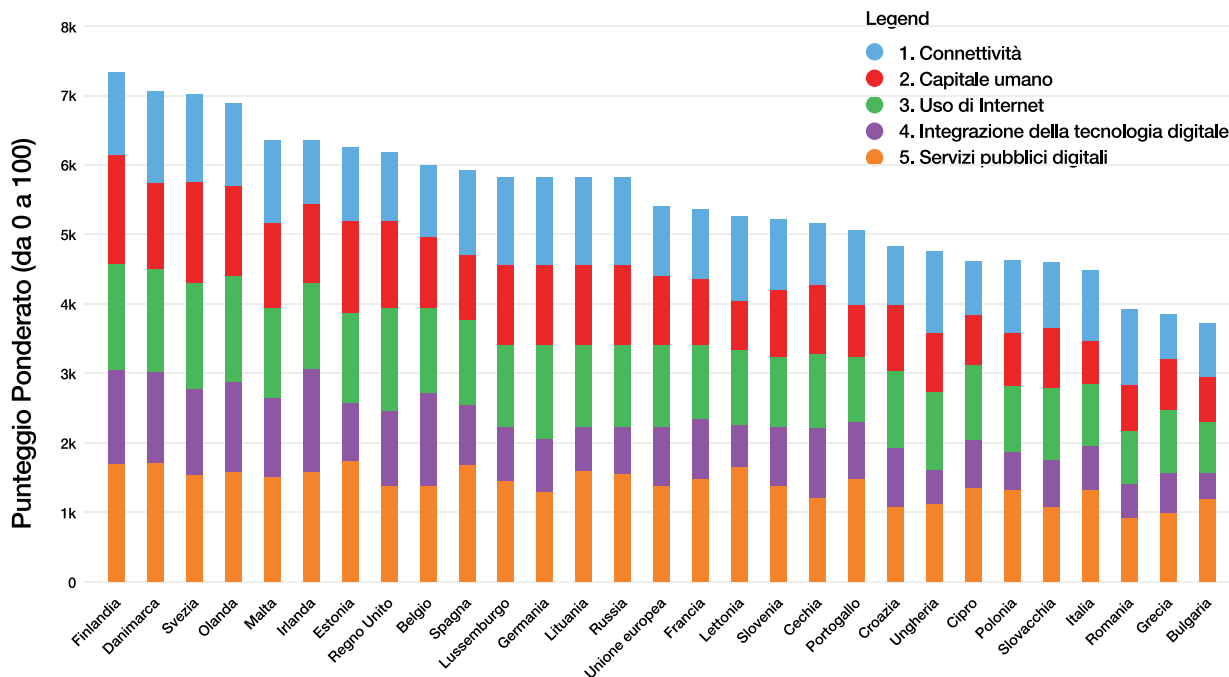
8. La Francia ha visto circa il 60% degli operatori in smart working, in Spagna vi sono state punte dell'80%, in altri contesti – per brevi periodi – hanno lavorato da remoto fino al 100% degli operatori.



### 3.2 La diffusione della strumentazione e della capacità d'accesso ai servizi digitali

I dati Eurostat 2020 mostrano un forte incremento dell'accesso all'IT, a Internet e al suo uso in tutta Europa, importante ma non sufficiente e non sempre indirizzato ai servizi pubblici. Infatti, solo il 23% dei cittadini italiani utilizzava Internet per l'interazione con le autorità pubbliche e solo il 14% ha fatto pieno uso di un servizio pubblico on line nel 2019<sup>9</sup>. Non vi sono al momento i dati dell'incremento, certo ma non rilevato, per il 2021. Le competenze digitali sono comunque poco possedute<sup>10</sup>. L'indice DESI (Digital Economy and Society Index)<sup>11</sup>, messo a punto dalla DG CONNECT della Commissione europea, rileva la situazione al 2020 su 5 item: Connettività, Capitale umano, Utilizzo dei servizi Internet, Integrazione della tecnologia digitale e Servizi pubblici digitali.

#### Indice dell'economia e della società digitali:



(Commissione europea, quadro di valutazione digitale)

È evidente comunque che, anche se scoordinato, l'uso di servizi digitali è in crescita impetuosa e non solo per i servizi offerti dalle P.A, che semmai seguono un trend che viene sollecitato prevalentemente da altri interessi e utilizzi. Il Cash Back, l'accesso ai vari bonus economici e ai ristori, l'esperienza della Didattica a Distanza per centinaia di migliaia di studenti, la spinta all'e-commerce generata dalle regole di distanziamento sociale, il lock-down con l'incremento esponenziale dell'accesso alle piattaforme di entertainment, hanno moltiplicato l'uso di servizi digitali. Non per tutti però. Sono rimaste escluse in gran parte le fasce di maggior fragilità sociale, molte delle quali sono potenziali utenti dei servizi per il lavoro.

9. DESI INDEX (digital economy and society index) 2020

10. Idem. Solo il 44% delle persone di età compresa tra 16 e 74 anni possiede competenze digitali di base. (media UE 57%).

11. DESI Index Country Reports <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-economy-and-society-index-desi-2020>

### 3.3 L'incidenza dello Smart working

Circola un aneddoto nelle Organizzazioni datoriali. Alla domanda posta ai CEO di un vasto campione di aziende multinazionali, riguardante l'ipotesi che la spinta alla digitalizzazione fosse in questi ultimi anni venuta dai Responsabili IT, dai CEO stessi o da fattori esterni, la risposta del 100% sia stata: "dal COVID 19!".

La necessità di consentire agli operatori di lavorare da remoto, insieme alle regole sanitarie di distanziamento sociale, hanno indubbiamente spinto tutte le Amministrazioni europee a proseguire o ad avviare i processi di digitalizzazione dei servizi, ma anche a redigere linee guida per la gestione<sup>12</sup> e a dotarsi celermente delle infrastrutture e dei device necessari. La percentuale degli operatori autorizzati a lavorare da casa è stata assai differente. Si va da un minimo del 20% della Germania al 60% della Francia, fino al 90% dell'Italia in taluni momenti. Anche l'applicazione della rotazione delle presenze, nel rispetto delle regole anticontagio, è stata del tutto differente.

In questo contesto è certo che la necessità abbia messo alla prova per la grande maggioranza degli operatori almeno le competenze digitali di base.

### 3.4 Le linee guida / condizioni per la digitalizzazione<sup>13</sup>

La gestione digitale dei servizi richiede alcune attenzioni e alcune condizioni valide ad ogni latitudine, ed espressamente dichiarate da alcuni Paesi:

Ancor prima dell'applicazione massiccia del digitale, bisogna identificare e rimuovere i vincoli, regolamenti, prassi interne all'organizzazione che possono ostacolare l'erogazione di servizi digitali. (UK, F, D)

È necessario considerare la dematerializzazione e i servizi da remoto come supporto alle strategie di approccio alle persone, e non solo come una razionalizzazione delle procedure amministrative o gestionali. (Tutti)

L'utente deve sempre poter indicare se necessita di assistenza, anche in presenza. (Tutti)

Il comportamento d'uso da parte degli utenti della piattaforma di servizio va monitorato sistematicamente con l'obiettivo di adeguare la piattaforma alle capacità e alle modalità di consultazione delle persone e degli operatori. In particolare l'attenzione va alle interfacce e ai percorsi di consultazione o immissione di dati. (UK, F)

La medesima attenzione va posta ai processi di profilazione preventiva dell'utenza sulla base dei dati in possesso dal sistema, per la personalizzazione dei servizi. (UK, F)

Il rapporto tra l'utente e il servizio digitale è certamente meno immediato e "caldo" di un rapporto in presenza, con un operatore. È necessario che si instaurino fiducia e volontà di collaborazione tra utente e servizio. (UK, F, S)

È necessario che tutti gli operatori, in particolare quelli di front-line, abbiano non solo le competenze digitali a livello base, ma possiedano la cultura digitale adatta alla gestione dei servizi, valorizzando le nuove soluzioni e i nuovi strumenti. (UK, F)

Per servizi avanzati, è necessaria l'interazione tra più banche dati per reperire i dati senza che l'utente li debba fornire ogni volta di nuovo, facendo in modo che sia possibile così verificare il possesso dei requisiti necessari per godere di un beneficio o per la partecipazione a un determinato programma. (Tutti)

12. Per esempio alcune amministrazioni hanno ritenuto di dover inserire delle informazioni a corredo delle vacancy quali misure per la sicurezza anticontagio, e che venissero predisposte dai datori di lavoro.

13. Non vi sono dati attuali sul costo delle operazioni di adeguamento complessivo dei sistemi informativi ma l'investimento che fece l'Amministrazione britannica tra il 2010-2015 per adeguare il proprio sistema fu circa pari al 10% della spesa corrente per i propri centri per l'impiego.

Un meta obiettivo di un sistema digitale di servizi consiste nell'aiutare gli utenti a sviluppare sempre maggior capacità d'uso. Per questo è necessario appurarne il livello alla prima interazione col sistema. (E, F, UK)

Una parte dei servizi digitali può venire usata anche in autonomia. È una competenza che viene appurata sulla base dei dati in possesso dal sistema o attraverso appositi test di difficoltà crescente. (UK, F)

È necessario mantenere alta l'attenzione alla possibilità di frodi informatiche per garantire in particolare che i servizi auto gestiti dall'utente non divengano un canale per l'accesso ai suoi dati personali. L'attenzione non è primariamente sulla gestione corretta amministrativa dei dati. (UK)

03

### 3.5 Come identificare gli utenti

Anche se in Italia il tema può venire superato con le modalità di identificazione in rapida diffusione, sembra interessante l'esempio UK, che applica sostanzialmente le regole dell'accesso ai conti correnti bancari: password e successivo codice pin inviato tramite SMS al cellulare o l'utilizzo diretto di una APP dallo smartphone.

### 3.6 I principali servizi offerti

Nella fase pandemica si è registrato ovunque l'aumento della domanda di servizi di informazione e primo orientamento, anche via con call center. (S, E, D)

In particolare sono stati offerti i servizi che seguono:

- Informazioni generali; (Tutti)
- Previsione sul possesso dei requisiti e dell'ammontare dell'eventuale sussidio; (ND, F, D)
- Indicazioni sull'evoluzione della domanda di lavoro dei profili professionali; (D, F)
- Registrazione on-line dello stato di disoccupazione; (D)
- Registrazione sulla piattaforma on-line con la prenotazione di un appuntamento de visu o da remoto; (D, F)
- Informazioni di orientamento; (Tutti)
- Assistenza alla redazione di un CV efficace; (Tutti)
- Bilancio di prossimità in funzione orientativa con l'identificazione delle principali competenze che potrebbero integrare il CV e delle qualifiche necessarie; (D, F)
- Collegamento con l'offerta di formazione relativa agli "scoperti" evidenziati dal bilancio di prossimità; (D, F)
- Area piano di lavoro personale con Agenda delle azioni fatte nel percorso di ricerca del lavoro; (NL,D, F)
- Consultazione delle offerte di lavoro; (Tutti)
- Banca dati delle opportunità offerte dai lavori temporanei – estivi; (D)
- Incontri di assessment da remoto con intervista diretta del datore di lavoro ai candidati e loro presentazione; (D, F, S)
- Fiere virtuali; (D, F)
- Monitoraggio e tutoraggio da remoto delle azioni svolte dalle persone che stanno cercando lavoro; (Tutti)

- Feedback automatizzato all'utente in raffronto con le attività di ricerca di lavoro degli altri disoccupati di pari livello per influire positivamente sulla motivazione a procedere; (NL)
- Il sistema produce feed back automatici personalizzati anche su azioni e comportamenti (soft skills e hard skills) finalizzati alla ricerca di lavoro; (NL)
- Corsi di formazione; (Tutti)
- Assistenza nelle fasi di ricerca delle opportunità di lavoro e di candidatura; (Tutti)
- Organizzazione di attività informative on-line (seminari, chat); (D, F, S,UK)
- Accesso ai servizi digitali presso i device dei CPI; (F)
- Test di alfabetizzazione digitale per le persone in cerca di lavoro e assistenza fisica presso i CPI (F, NL) accompagnati da digital voucher di primo e secondo livello; (F).

Gli strumenti che vengono utilizzati sono vari: la piattaforma IT, app di interazione tra l'utente e la piattaforma, le chat (anche in whatsapp), le e-mail, il telefono, le video-conferenze, i webinar sincroni o asincroni, i social media e in particolare YouTube per filmati sulle professioni. I medesimi strumenti possono venire utilizzati anche nell'ambito fisico del Centro per l'impiego allo scopo di usufruire di una assistenza diretta.

I servizi asincroni e quelli da utilizzare senza operatore vengono ampiamente proposti solo per l'utenza più autonoma, per attività di informazione di base per la formazione e per la rilevazione delle propensioni, l'autovalutazione, il bilancio di prossimità. Dotati di alert automatici, segnalano l'uso discontinuo o i risultati vistosamente incoerenti.

### 3.7 La segmentazione dei servizi per target e per fasi e la profilazione

L'offerta di servizi digitali viene regolata in relazione a due aree di variabili: quella della capacità che l'utente possiede nell'utilizzare la strumentazione, combinata con la tipologia e la durata dei servizi che gli sono necessari, raggiunta una soglia di occupabilità sufficiente, per divenire attivo nella ricerca di lavoro.

La minor occupabilità coincide in larga parte (ma non totalmente) con la maggior distanza dall'ultima occupazione. La modalità per identificarla, dopo uno screening automatico iniziale, vien definita sostanzialmente dal tempo che è necessario dedicare, dopo un certo numero di mesi (variabile nelle diverse esperienze), al disoccupato a cui non è stato sufficiente il percorso uguale per tutti. In questo caso gli viene offerto un percorso con maggiore assistenza. (UK, F, D, ND)

In particolare (NL) viene applicato un sistema di profilatura sull'approccio al lavoro; non sulle competenze ma sul sentiment e i desideri personali di posizionamento nel lavoro e nel percorso di carriera. Si tratta di 20 domande somministrate online.

03

Più in dettaglio:

Il modello olandese (NL) prevede l'accesso di norma per tutti da remoto, anche con un primo supporto. Il CPI però ha 2 mesi di tempo per valutare se proseguire in presenza per scarsa capacità digitale o proseguire con e-service. La scarsa capacità viene rilevata dall'agenda digitale di lavoro del disoccupato completa o incompleta.

Nel primo anno per tutti vi è un rapporto con un coach digitale.

Dal 4°, 7° e 10° mese di disoccupazione si intensificano i colloqui con il Tutor (telefono o presenza). Dal 4° mese è possibile scegliere di continuare da remoto o in presenza. Dal compimento del 6° mese di disoccupazione, scatta la condizionalità con l'obbligo di accettare ogni offerta che il CPI propone ritenendola (a sua valutazione) compatibile.

Platee particolarmente fragili ricevono servizi ad hoc: incontri motivazionali per il reinserimento degli anziani, attività in presenza per chi non raggiunge un livello sufficiente di lingua 1.

Altri modelli prevedono servizi misti dove il piano d'azione individuale (previa profilazione a sistema) viene avviato da un colloquio de visu (S), o via internet per i più strumentati che si iscrivono on line. (Seguono per i primi 3 mesi solo servizi digitali che comprendono: job matching automatico; agenda individuale per le attività del proprio piano di ricerca con supervisione di un e-coach che monitora le attività.

I più occupabili, disoccupati ad alta autonomia e con una certa esperienza di internet (F, UK, S, D) vengono selezionati con un primo screening. Per loro vi è un supporto telefonico e digitale che aiuta all'occupazione subito. Possono usufruire di strumenti di ricerca di lavoro on-line, della registrazione on line, creazione di un account, avanzare domanda di benefit o reclami, eventualmente con un supporto da parte dell'operatore, che può avvenire via telefono, oppure on-line. Se non collocati, rientrano nel livello successivo dopo 4 mesi.

Una seconda fascia di persone è composta da coloro che necessitano di maggiore assistenza, hanno poca o nessuna esperienza di tecnologie digitali e richiedono incontri di persona e da remoto (telefono o web chat) (F, UK). Il primo accesso alla rete può avvenire presso il Centro, accompagnato da un training personalizzato che può innalzare il livello di competenza digitale

Una terza fascia include per le persone con minore occupabilità e nessuna competenza digitale<sup>14</sup>, che ricevono assistenza anche telefonica ma con frequenti momenti in presenza (UK, D)

Per identificare il livello di competenze digitali vengono sostanzialmente utilizzate tre modalità/criteri:

1. È l'utente che sceglie in base al proprio livello di confidenza e fiducia nei confronti del mondo dell'IT, anche quando la scelta di fondo del servizio fosse quella di digitalizzare il più possibile e il digitale fosse il canale primario di erogazione dei servizi; (Tutti)
2. il CPI verifica se l'utilizzo degli strumenti digitali (anche assistito) è sufficiente; (NL)
3. Gli utenti vengono sottoposti ad un test nazionale. (D, F, S)

In generale, Olanda esclusa, il criterio seguito è quello di mantenere comunque l'opzione blended, applicando la modalità in presenza nelle fasi motivazionali, di ingaggio e valutazione, e la modalità da remoto ove si tratti di informare, verificare, ecc.

14. L'esperienza dell'Olanda dimostra che i servizi digitali possono arrivare a rispondere al fabbisogno anche dell'85% degli utenti.

03

Tre risultati sono comuni e condivisi in tutti i modelli presi in esame:

1. Il tempo “liberato” degli operatori può venire indirizzato a servizi e assistenza personalizzati.
2. La digitalizzazione aumenta la capillarità e la presenza del servizio.
3. L’auto consultazione aumenta la flessibilità del servizio e la sua individualizzazione.

### 3.8 Gestire la comunicazione a due vie

Come canale di comunicazione diretta e strumento di dialogo (feedback) con gli utenti, i social media sono imbattibili. Si tratta di un canale che permette di inviare messaggi, ma anche di raccogliere non solo feedback ma anche informazioni varie sull’utente. Sono inoltre gli strumenti abitualmente utilizzati dai NEET.

In tutta l’UE le grandi piattaforme propongono servizi di incrocio domanda- offerta di lavoro. In particolare LinkedIn lo fa in modo strutturato. Il servizio è allo studio per Facebook, applicato per ora solo in nord America da Google, annunciato da TikTok.

Il canale può essere estremamente efficace per raccogliere dati “freschi” sugli utenti più giovani, in accordo con i provider. Da esaminare la complessa problematica della tutela della privacy (allo studio in UK). I social possono anche venire utilizzati per attività di comunicazione non solo nella forma strutturata di una campagna, ma anche per azioni push di sollecitazione della curiosità e di primo ingaggio. In quest’ultima funzione possono venire ingaggiati anche “influencer” significativi.

### 3.9 Sviluppare la formazione per gli utenti dei servizi

Le esperienze di formazione a distanza, in sincrono, sono innumerevoli e collaudate nei principali paesi con centinaia di corsi attivi. Sono sempre previsti moduli formativi di “alfabetizzazione digitale”. Le modalità formative variano dai corsi “tradizionali” (più o meno interattivi e più o meno compressi in formato pillola) a soluzioni mutate dall’entertainment, come video e games didattici, sino ai corsi a partecipazione autonoma che consentono, se superati con profitto, di prendere parte a successivi momenti personalizzati.

Tutti i corsi, in tutte le realtà, sembrano finalizzati all’occupazione in modo diretto o all’incremento delle competenze necessari ad ottenere una occupazione. In Francia è previsto che l’efficacia di un percorso formativo venga misurata dall’occupazione “coerente” ottenuta entro 6 mesi dalla fine dell’esperienza.

### 3.10 Sviluppare la formazione per gli utenti dei servizi

Un tema centrale rinvenuto in tutte le esperienze è la necessità della formazione di tutti gli operatori sia sull’utilizzo dell’IT e dei suoi strumenti che sui cambiamenti che l’IT porta nei servizi. L’assunto è che lo strumento digitale modifichi la relazione tra le persone che chiedono ed erogano servizi, oltre a modificare il canale utilizzato: c’è una cultura nuova e diversa da quella tradizionale, che va acquisita.

Tutte le informazioni raccolte dicono che la digitalizzazione e la dematerializzazione dei servizi richiedono il cambiamento organizzativo e gestionale e ridefiniscono la gestione dell’offerta stessa dei servizi. (SP, F, D, S, NL)

La formazione è necessaria innanzitutto per superare il timore non del nuovo strumento ma di “perdere” professionalità ed esperienza maturate. Non è il caso italiano, ma dove la digitalizzazione è stata introdotta (anche per la maggior efficienza e i minori costi gestionali) vi è stata una concomitante consistente riduzione degli organici. (ND)

03

03

La formazione sistematica degli operatori viene finalizzata a indirizzare le energie verso i servizi alle persone, l'uso più efficiente ed efficace del tempo (con la riduzione del tempo assorbito dall'amministrazione), le nuove competenze professionali necessarie (es. tutor web), la conoscenza dei sistemi digitali usati dagli utenti, l'evoluzione del mercato del lavoro, l'orientamento al cliente nella relazione "distante" e il rapporto con la nuova organizzazione dei CPI. (NL, F, G).

Anche la formazione dei manager deve venire rivista. (Cfr. il tema successivo)

### 3.11 Organizzazione – Motivazione - Leadership

I cambiamenti introdotti con la digitalizzazione sono stati accompagnati da interventi di formazione anche rivolti al management. (F)

Il cambiamento profondo dell'organizzazione gestionale ha evidenziato l'importanza decisiva del management per il successo della trasformazione digitale. Infatti, la gestione è il punto focale di diversi processi cruciali e il numero di nuovi problemi che devono affrontare i dirigenti è ora tale da richiedere un'attenzione e un supporto speciali per aiutarli nell'esercizio di una nuova modalità di leadership, non basata principalmente sul ruolo e sul possesso di informazioni. (F)

I temi della formazione riguardano: (F):

- la trasformazione digitale e la funzione manageriale;
- l'organizzazione di opportunità e canali di coinvolgimento continuo degli operatori nelle trasformazioni in atto e nel miglioramento dei servizi stessi (bacheca delle idee, seminari interni, studio di buone prassi riportate, ecc.);
- l'adozione di modelli di leadership motivazionale per far aderire le persone alla strategia, guidare la propria squadra, aiutare l'orientamento ai risultati e non alle procedure, padroneggiare i social network, guidare un team anche da remoto, esercitare il controllo attraverso strumenti digitali, sviluppare le capacità di coaching verso la struttura.

### 3.12 Utilizzo dei big data

La trasformazione parziale o quasi totale (NL) dei servizi in servizi digitalizzati viene accompagnata dallo sviluppo di data-mining. Infatti, alla crescita dei servizi erogati e gestiti "in digitale" aumenta enormemente l'accumulo di dati sull'utente e i suoi comportamenti. Come per tutte le società di servizi i dati accumulati costituiscono un asset determinante. Le esperienze (UK, ND, F) hanno conosciuto tre fasi.

La prima è consistita nella razionalizzazione dei dati amministrativi, interni, con l'interazione tra le diverse basi dati; la seconda nella gestione in tempo reale dei dati da qualunque fonte provenienti; la terza, in sviluppo, vede il ricorso all'Intelligenza Artificiale per generare nuova conoscenza dai dati acquisiti, finalizzata alle decisioni sul miglioramento dei servizi stessi.

03

Vi sono due aree di applicazione:

La prima riguarda i servizi diretti ai lavoratori e alle imprese. Si collocano in quest'area gli sviluppi delle analisi di profilazione e di identificazione dei fabbisogni, sia delle persone che delle imprese, focalizzati sull'efficienza della gestione (ND, F, D) con la clusterizzazione dei CV e delle altre informazioni sulle persone, provenienti da bilanci di competenze/prossimità per ricorrenze (lavori richiesti, fabbisogni formativi, ecc.) o simili. Il data mining consente di gestire il tutoraggio delle azioni del piano di lavoro individuale, segnalando se vi è costanza nelle azioni e controllando il rispetto della condizionalità. Viene anche studiata (NL) l'efficacia del feedback automatico alle azioni svolte dalle persone. L'obiettivo è quello di spingere al miglioramento anche attraverso il confronto con i feedback rilasciati per gruppi di persone simili. Le problematiche che riguardano la sicurezza, la privacy, l'utilizzo etico delle informazioni sono allo studio.

La seconda area riguarda la capacità di analizzare l'evoluzione del mercato del lavoro, anche con risultati predittivi: l'evoluzione delle professioni come servizio per imprese e persone e l'andamento anche numerico della domanda.

### 3.13 Servizi per le imprese

Il criterio comune è quello di arricchire di servizi digitali la semplice possibilità di pubblicare vacancy e scegliere CV. (NL, D, F, S)

I servizi sperimentati sono:

- la possibilità di consultare i profili del DB del servizio (strutturati per competenze, luoghi di lavoro, aspettative, posizioni ricoperte, esperienza, formazione, ecc.);
- il contatto diretto con il disoccupato;
- uno spazio "azienda" sul sistema per far conoscere l'impresa che esprime una domanda di lavoro;
- la pubblicazione delle offerte di lavoro;
- la consulenza sulla legislazione del lavoro;
- la gestione delle procedure per assunzioni e cessazioni;
- uno spazio sul portale nazionale per presentare l'impresa che cerca mano d'opera; (NL)
- la presentazione sul portale delle Associazioni datoriali, delle Agenzie di lavoro e degli intermediari specializzati nel collocamento di particolari target di utenza.

### 3.14 Partenariati esterni

Oltre al partenariato con gli intermediari (Cfr. Tema precedente), si registrano collaborazioni con i grandi provider internet e produttori di software (Cisco, Google, Microsoft) (E) e altri soggetti qualificati (F) per la formazione specifica.



# 4. STRUMENTI - PER LE DECISIONI DA PRENDERE SUI SERVIZI

## 4.1 Le Tavole di Sintesi

La raccolta delle risposte espresse dai colleghi delle amministrazioni che hanno partecipato alla ricerca sui servizi che possono essere più efficacemente gestiti su piattaforma digitale ma anche sulle possibilità di fruizione effettive da parte degli utenti è stata inserita in queste tavole di sintesi.

I pareri riportati non sono in alcun modo da considerare definitivi né rappresentativi di scelte già consolidate: rispecchiano semplicemente quanto espresso dagli intervistati, riportato a valori medi.

Vanno considerate come uno spunto per l'approfondimento necessario prima di prendere decisioni.

Servizio	Digitalizzabile	Descrizione del servizio
Accoglienza e accesso ai servizi	Si compresa la firma del patto. Successivo colloquio specialistico in presenza o con soluzioni blended.	Presa in carico del destinatario (gestione adempimenti amministrativi e stipula del patto di servizio) e servizi informativi; iscrizione al collocamento mirato e colloquio specialistico per utenti disabili.
Colloquio specialistico	Si in preanalisi gestione del colloquio possibile anche tramite video conf.	Definizione del profilo del destinatario e condivisione possibili percorsi; colloquio individuale di approfondimento e redazione del CV Europass
Definizione del percorso	Si	Acquisizione di informazioni preliminari e conseguente stesura del Piano di Intervento Personalizzato, con l'individuazione di tempi, modalità, servizi erogati al destinatario.
Bilancio di competenze	Si con soluzioni blended	Percorso di analisi delle esperienze formative, professionali e sociali, per individuare competenze ed elementi valorizzabili, al fine di progettare un piano di sviluppo professionale (es. counselling esplorativo, analisi aspirazioni).

Servizio	Digitalizzabile	Descrizione del servizio
<b>Analisi propensioni e attitudini all'imprenditorialità</b>	Parzialmente (Test, tutor a distanza, colloqui con testimoni)	Servizio di analisi focalizzato su caratteristiche soggettive, desideri, orientamenti e interessi professionali, aree di competenza e opportunità e vincoli connessi alla scelta.
<b>Creazione rete di sostegno</b>	Si.	Servizio di raccordo fra l'operatore che prende in carico la persona e i soggetti e/o le istituzioni che la seguono (es. famiglia, docenti, servizi sociali, ASL, consultori familiari).
<b>Orientamento e formazione alla ricerca attiva del lavoro</b>	Parzialmente	Consulenza orientativa individuale e laboratori per la ricerca attiva dell'impiego, erogati a soggetti che presentano difficoltà a formulare e realizzare un progetto professionale personale.
<b>Accompagnamento continuo</b>	Si	Incontri periodici di aggiornamento, trasferimento di competenze e indicazioni operative sulla propria candidatura e sul percorso intrapreso.
<b>Coaching</b>	Parzialmente.	Processo di training personalizzato erogabile individualmente o in piccoli gruppi (max. 3 destinatari) per valorizzare e sviluppare le potenzialità personali (es. piano di coaching, sostegno motivazionale, supporto alla gestione del cambiamento).
<b>Tutoring e accompagnamento al tirocinio/work experience</b>	Parzialmente	Assistenza ai destinatari e alle imprese nella realizzazione di periodi di tirocinio
<b>Certificazione delle competenze acquisite in ambito non formale e informale</b>	Si	Servizio volto a consentire il riconoscimento e l'attestazione del patrimonio esperienziale della persona, attraverso la costruzione di un portfolio delle evidenze che dimostrano l'effettivo esercizio delle competenze dichiarate e un assessment finalizzato a verificarne l'effettivo possesso.
<b>Promozione di conoscenze specifiche nell'ambito della gestione di impresa</b>	Si	Consulenza di gruppo, finalizzata a fornire al destinatario informazioni generali circa gli adempimenti burocratici ed amministrativi ed i principali strumenti operativi per la gestione dell'impresa (es. trattamenti fiscali, contesto normativo).
<b>Servizio di inserimento e avvio al lavoro</b>	Blended	Il servizio si compone di servizi diversi (tutoring e counseling orientativo, scouting aziendale, incontro domanda offerta, accompagnamento al lavoro, monitoraggio) finalizzati all'avvio di una attività lavorativa ed è riconosciuto solo al raggiungimento del risultato.
<b>Servizio di autoimprenditorialità</b>	Si	Il servizio si compone di servizi diversi (consulenza finalizzata all'individuazione dell'idea di business, stesura di un primo piano di fattibilità della proposta, supporto nella stesura di un Business Plan e nell'espletamento di adempimenti necessari ai fini della realizzazione del progetto) finalizzati all'avvio di una attività imprenditoriale ed è riconosciuto solo al raggiungimento del risultato.

Servizio	Digitalizzabile
1. Erogazione di informazioni	Si
2. Definizione di misure personalizzate per l'occupabilità	Si
3. Incontro domanda/offerta di lavoro	Si
4. Consulenza e promozione della mobilità professionale	Si
5. Accompagnamento al lavoro e alla formazione	Si
6. Consulenza e accompagnamento all'avvio di impresa/ autoimpiego	Si
7. Consulenza orientativa	Si con soluzioni blended
8. Azioni di accompagnamento al collocamento mirato	No
9. Presa in carico integrata	No
10. Supporto all'inserimento lavorativo e all'inclusione sociale di soggetti fragili e vulnerabili	No
11. Formalizzazione e certificazione delle competenze	In parte
12. Avviamento a selezione negli enti pubblici e nella P.A	SI

Servizio	Digitalizzabile
Individuare le opportunità occupazionali più adatte al profilo del destinatario (scouting);	Si
Individuare l'azienda per l'inserimento lavorativo e realizzare l'incrocio domanda/offerta (matching);	Si
Preparare e affiancare il destinatario nella fase di preselezione (colloquio telefonico, colloquio diretto, etc.);	Si con soluzioni blended
Fornire supporto nell'individuazione della tipologia contrattuale più funzionale (tempo indeterminato, determinato);	Si
Accompagnare la persona nella prima fase di inserimento in azienda.	Si blended
Promozione di esperienze lavorative ai fini di un incremento delle competenze, anche mediante lo strumento del tirocinio.	Si blended

# ALLEGATI ALLA SEZIONE LE ESPERIENZE ITALIANE

## Questionari compilati dalle Regioni o Province Autonome di:

1. Abruzzo
2. Calabria
3. Campania
4. Emilia-Romagna
5. Friuli-Venezia Giulia
6. Lazio
7. Liguria
8. Lombardia
9. Marche
10. Piemonte
11. Puglia
12. Toscana
13. PA Trento
14. Veneto



# 1. ABRUZZO



## Sezione 1: Servizi

L'erogazione digitale ha riguardato servizi per il lavoro e misure/dispositivi finalizzati all'inserimento/reinserimento nel MdL (compresi tirocini, formazione)

L'Amministrazione <b>ha gestito direttamente</b> servizi tramite piattaforme digitali o comunque da remoto (SI/NO)	Si
L'Amministrazione <b>ha autorizzato/ accreditato gli Operatori privati a gestire</b> servizi tramite piattaforme digitali o comunque da remoto (SI/NO)	Si

Servizi gestiti direttamente: (elencare)

1. Presa in carico e patto;
2. Incrocio Domanda/offerta;
3. Gestione RdC.

Servizi gestiti dagli Operatori privati su autorizzazione/ accreditamento dell'Amministrazione: (elencare)

- A. Accompagnamento al lavoro politiche regionali;
- B. ....

Le autorizzazioni / accreditamento per la gestione degli Operatori privati hanno avuto la forma di (determina dirigenziale, altro....) distinguendo per i servizi sopra elencati

- A. Determinazioni ;
- B. ....

## Sezione 2: Problematiche organizzative e infrastrutturali nei CPI

Indicatori (inserire una X)	Suff.	Non suff.	Eventuale descrizione
Infrastrutture presenti nei CPI e rete		X	
Piattaforme di servizio	X		
Competenze digitali operatori		X	
Operatori in ufficio (non in smart working)		X	
Altro: .....			

## Sezione 3.1: Efficienza raggiunta dall'esperienza complessivamente nell'erogazione dei CPI

Indicatori di **efficienza positiva o negativa** nelle esperienze realizzate, in relazione al modello organizzativo attuale

Indicatori	+	-
1. Persone "lavorate"	+	
2. Tempo operatori necessario		-
3. Flusso dei documenti tra operatori pubblici e privati		-
4. Gestione ordinata documenti/dati	+	
5. Controllo sulle prestazioni effettuate	+	
6. Sicurezza sanitaria	+	
7. Altro: .....		

Eventuali descrizioni aggiuntive:

1. ....
2. ....
3. ....

## Sezione 3.2: Efficienza raggiunta dall'esperienza complessivamente nell'erogazione degli operatori privati (se il dato è presente)

Indicatori di **efficienza positiva o negativa** nelle esperienze realizzate, inquadrare nel modello organizzativo e funzionale agito

Indicatori	+	-
1. Persone "lavorate"	+	
2. Tempo operatori necessario	+	
3. Gestione ordinata dati		-
4. Controllo sulle prestazioni effettuate		-
5. Sicurezza sanitaria	+	
6. Altro: .....		

Eventuali descrizioni aggiuntive:

1. ....
2. ....

## Sezione 4: Efficacia

Indicatori	+	-
1. Gestione rapporto con gli utenti	+	
2. Qualità servizio prestato	+	
3. Soddisfazione utenti	+	
4. Altro: .....		

Eventuali descrizioni aggiuntive (che sottolineino differenze di efficacia tra i servizi dei CPI e quelli degli Operatori privati):

1. ....
2. ....

## Sezione 5.1: suggerimenti per una miglior efficienza

(esempi: istituire un Call center di supporto, inserire l'abilitazione allo SPID tra i servizi di prima necessità, realizzare all'accesso un test unico nazionale di competenza digitale, predisporre un modulo asincrono sull'utilizzo ....., dedicare un operatore di supporto all'uso ....., ecc.)

1. Contact center;
2. SPID;
3. ....
4. ....

## Sezione 5.2: Suggerimenti per una miglior efficacia

(esempi: inserire sempre un questionario di customer satisfaction, predisporre visite ispettive che interrogino a campione gli utenti, ecc.)

1. Visita ispettiva;
2. Questionari;
3. ....
4. ....

## Sezione 6: Problematiche rilevate

Esempi: riconoscimento dell'identità del lavoratore, monitoraggio/ controllo sullo svolgimento dell'attività, elevata percentuale di analfabeti digitali, scarsità di infrastrutture degli utenti, costo delle connessioni per usufruire dei servizi, banda wifi insufficiente, rifiuto di utilizzare la piattaforma, gestione della condizionalità, ecc.)

1. Riconoscimento dell'identità del lavoratore;
2. Elevata percentuale di analfabeti digitali;
3. ....



## Sezione 7.1: Specificità Target “fragili” (item della ricerca C.E.)

L'esperienza ha intenzionalmente coinvolto anche: (inserire i valori 1-10 solo ove vi sia stata una esperienza significativa)	Efficacia stimata 1-10
1. Persone che vivono in aree remote / rurali	3
2. In particolare giovani in zona remote / rurali	3
3. Persone con competenze limitate in IT o limitate competenze di base	6
4. Persone con scarso accesso all'IT limitato possesso di attrezzature e internet	6
5. Non madrelingua con problemi di comprensione della lingua	6
6. Persone con problemi fisici o mentali, disabilità o problemi di salute a lungo termine	4
7. Disoccupati over 60	6

## Sezione 7.2: Problematiche target “fragili”

Quali sono le principali problematiche che hanno determinato una efficacia stimata inferiore a 6 per i target di particolare fragilità?

1. Competenze limitate in IT;
2. Limitato possesso di attrezzature e internet;

## Sezione 8: Impatti che l'innovazione digitale dei servizi/ misure di politica attiva potrebbe portare presumibilmente sulle regole, sulle procedure, ecc.

(per esempio: rispetto ai controlli e alle regole attuali di monitoraggio, sui requisiti di accreditamento, sulla pubblicità/visibilità dei dati, ecc.)

1. Dati di monitoraggio;
2. Accreditamento;
3. ....

## Sezione 9: Segnalazione di esperienze internazionali di interesse

Una sezione del rapporto di ricerca raccoglierà suggestioni tratte da esperienze internazionali raccolte da Assolavoro anche attraverso le Agenzie multinazionali. Se siete a conoscenza di esperienze di interesse in altre nazioni europee (e dei riferimenti per la loro raccolta) vi chiediamo di segnalarlo con una breve descrizione.

## 2. CALABRIA

### Sezione 1: Servizi

L'erogazione digitale ha riguardato servizi per il lavoro e misure/dispositivi finalizzati all'inserimento/reinserimento nel MdL (compresi tirocini, formazione)

L'Amministrazione <b>ha gestito direttamente</b> servizi tramite piattaforme digitali o comunque da remoto (SI/NO)	Si
L'Amministrazione <b>ha autorizzato/ accreditato gli Operatori privati a gestire</b> servizi tramite piattaforme digitali o comunque da remoto (SI/NO)	Si

Servizi gestiti direttamente: (elencare)

1. Sil (sistema informativo lavoro) banca dati;
2. Portale "lavoro per te calabria";
3. Iscrizioni/rescrizioni-patti per il lavoro-gestione stato occupazionale;
4. Garanzia giovani;
5. Reddito di cittadinanza;
6. Incrocio domanda/offerta;
7. Tirocini extracurriculari;
8. Tirocini di inclusione sociale;

Servizi gestiti dagli Operatori privati su autorizzazione/ accreditamento dell'Amministrazione: (elencare)

- A. Garanzia giovani;
- B. ....

Le autorizzazioni / accreditamento per la gestione degli Operatori privati hanno avuto la forma di (determina dirigenziale, altro....) distinguendo per i servizi sopra elencati

- A. Decreti/convenzioni;

## Sezione 2: Problematiche organizzative e infrastrutturali nei CPI

Indicatori (inserire una X)	Suff.	Non suff.	Eventuale descrizione
Infrastrutture presenti nei CPI e rete		X	
Piattaforme di servizio		X	
Competenze digitali operatori	X		
Operatori in ufficio (non in smart working)	X		
Altro: .....			

## Sezione 3.1: Efficienza raggiunta dall'esperienza complessivamente nell'erogazione dei CPI

Indicatori di **efficienza positiva o negativa** nelle esperienze realizzate, in relazione al modello organizzativo attuale

Indicatori	+	-
1. Persone "lavorate"	50%	
2. Tempo operatori necessario	80%	
3. Flusso dei documenti tra operatori pubblici e privati	20%	
4. Gestione ordinata documenti/dati	100%	
5. Controllo sulle prestazioni effettuate	30%	
6. Sicurezza sanitaria	100%	
7. Altro: .....		

Eventuali descrizioni aggiuntive:

1. ....
2. ....

## Sezione 3.2: Efficienza raggiunta dall'esperienza complessivamente nell'erogazione degli operatori privati (se il dato è presente)

Indicatori di **efficienza positiva o negativa** nelle esperienze realizzate, inquadrare nel modello organizzativo e funzionale agito

Indicatori	+	-
1. Persone "lavorate"		
2. Tempo operatori necessario		
3. Gestione ordinata dati		
4. Controllo sulle prestazioni effettuate		
5. Sicurezza sanitaria		
6. Altro: .....		

Eventuali descrizioni aggiuntive:

1. ....
2. ....

## Sezione 4: Efficacia

Indicatori	+	-
1. Gestione rapporto con gli utenti	100%	
2. Qualità servizio prestato	80%	
3. Soddisfazione utenti	50%	
4. Altro: .....		

Eventuali descrizioni aggiuntive (che sottolineino differenze di efficacia tra i servizi dei CPI e quelli degli Operatori privati):

1. ....
2. ....

## Sezione 5.1: suggerimenti per una miglior efficienza

(esempi: istituire un Call center di supporto, inserire l'abilitazione allo SPID tra i servizi di prima necessità, realizzare all'accesso un test unico nazionale di competenza digitale, predisporre un modulo asincrono sull'utilizzo ....., dedicare un operatore di supporto all'uso ....., ecc.)

1. Dedicare un operatore di supporto all'utilizzo dei sistemi informatici;
2. istituire un Call center di supporto.

## Sezione 5.2: Suggerimenti per una miglior efficacia

(esempi: inserire sempre un questionario di customer satisfaction, predisporre visite ispettive che interrogino a campione gli utenti, ecc.)

1. Utilizzare sempre un questionario di customer satisfaction strutturato per ogni servizio erogato;
2. Maggiore interlocuzione con le aziende;
3. Potenziamento e dotazione di strumenti informatici per gli operatori.

## Sezione 6: Problematiche rilevate

Esempi: riconoscimento dell'identità del lavoratore, monitoraggio/ controllo sullo svolgimento dell'attività, elevata percentuale di analfabeti digitali, scarsità di infrastrutture degli utenti, costo delle connessioni per usufruire dei servizi, banda wifi insufficiente, rifiuto di utilizzare la piattaforma, gestione della condizionalità, ecc.)

1. Elevata percentuale di analfabeti digitali;
2. Scarsità di infrastrutture degli utenti;
3. Costo delle connessioni per usufruire dei servizi;
4. Carenza di strumenti informatici a disposizione degli operatori (tablet-cellulari-pc portatili , ecc).

## Sezione 7.1: Specificità Target "fragili" (item della ricerca C.E.)

L'esperienza ha intenzionalmente coinvolto anche: (inserire i valori 1-10 solo ove vi sia stata una esperienza significativa)	Efficacia stimata 1-10
1. Persone che vivono in aree remote / rurali	5
2. In particolare giovani in zona remote / rurali	5
3. Persone con competenze limitate in IT o limitate competenze di base	5
4. Persone con scarso accesso all'IT limitato possesso di attrezzature e internet	5
5. Non madrelingua con problemi di comprensione della lingua	3
6. Persone con problemi fisici o mentali, disabilità o problemi di salute a lungo termine	3
7. Disoccupati over 60	3

## **Sezione 7.2: Problematiche target “fragili”**

Quali sono le principali problematiche che hanno determinato una efficacia stimata inferiore a 6 per i target di particolare fragilità?

1. Non in possesso degli strumenti informatici;
2. Uso limitato dell'app dei cellulari;
3. Non in possesso di posta elettronica personale.

## **Sezione 8: Impatti che l'innovazione digitale dei servizi/misure di politica attiva potrebbe portare presumibilmente sulle regole, sulle procedure, ecc.**

(per esempio: rispetto ai controlli e alle regole attuali di monitoraggio, sui requisiti di accreditamento, sulla pubblicità/visibilità dei dati, ecc.)

1. Snellimento e semplificazione delle procedure di identificazione dei soggetti che intendono accedere ai servizi;
2. Collegamento efficace tra le varie banche dati (INPS-AGENZIA ENTRATE-CAMERE DI COMMERCIO\_ecc....)per lo snellimento delle procedure.

## **Sezione 9: Segnalazione di esperienze internazionali di interesse**

Una sezione della ricerca raccoglierà suggestioni tratte da esperienze internazionali raccolte da Assolavoro anche attraverso le Agenzie multinazionali. Se siete a conoscenza di esperienze di interesse in altre nazioni europee (e dei riferimenti per la loro raccolta) vi chiediamo di segnalarlo con una breve descrizione.

# 3. CAMPANIA



## Sezione 1: Servizi

L'erogazione digitale ha riguardato servizi per il lavoro e misure/dispositivi finalizzati all'inserimento/reinserimento nel MdL (compresi tirocini, formazione)

L'Amministrazione <b>ha gestito direttamente</b> servizi tramite piattaforme digitali o comunque da remoto (SI/NO)	Si
L'Amministrazione <b>ha autorizzato/ accreditato gli Operatori privati a gestire</b> servizi tramite piattaforme digitali o comunque da remoto (SI/NO)	Si

Servizi gestiti direttamente: (elencare)

1. Agenda prenotazioni appuntamenti on line per i CPI;
2. Garanzia giovani (adesione, presa in carico, politiche attive);
3. Did on line;
4. Candidature avviamenti art.16 pubblico impiego;
5. Istanze cig in deroga DL18/2020;
6. Catalogo formativo e Candidature progetti formativi (progetto ICE);
7. Vacancy e candidature accesso lavoro – tirocini;
8. Certificati online (sap, c2 storico, attestati formazione);
9. Invio online comunicazioni obbligatorie e PID datori di lavoro.

Servizi gestiti dagli Operatori privati su autorizzazione/ accreditamento dell'Amministrazione: (elencare)

- A. Garanzia giovani (adesione, presa in carico, politiche attive);
- B. Vacancy e candidature accesso lavoro – tirocini;
- C. Monitoraggio progetti formazione;
- D. ....

Le autorizzazioni / accreditamento per la gestione degli Operatori privati hanno avuto la forma di (determina dirigenziale, altro....) distinguendo per i servizi sopra elencati

- A. Garanzia giovani (adesione, presa in carico, politiche attive);
- B. Monitoraggio progetti formazione;
- C. ....

## Sezione 2: Problematiche organizzative e infrastrutturali nei CPI

Indicatori (inserire una X)	Suff.	Non suff.	Eventuale descrizione
Infrastrutture presenti nei CPI e rete	X		
Piattaforme di servizio	X		
Competenze digitali operatori	X		Realizzati percorsi di aggiornamento e rilevazioni di fabbisogni formativi
Operatori in ufficio (non in smart working)		X	In attesa completamento concorsi per potenziamento del personale
Altro: .....			

## Sezione 3.1: Efficienza raggiunta dall'esperienza complessivamente nell'erogazione dei CPI

Indicatori di **efficienza positiva o negativa** nelle esperienze realizzate, in relazione al modello organizzativo attuale

Indicatori	+	-
1. Persone "lavorate"		-
2. Tempo operatori necessario	+	
3. Flusso dei documenti tra operatori pubblici e privati	+	
4. Gestione ordinata documenti/dati	+	
5. Controllo sulle prestazioni effettuate	+	
6. Sicurezza sanitaria	+	
7. Altro: .....		

Eventuali descrizioni aggiuntive:

1. Decremento persone lavorate causa emergenza Covid;
2. ....
3. ....



## Sezione 3.2: Efficienza raggiunta dall'esperienza complessivamente nell'erogazione degli operatori privati (se il dato è presente)

Indicatori di **efficienza positiva o negativa** nelle esperienze realizzate, inquadrare nel modello organizzativo e funzionale agito

Indicatori	+	-
1. Persone "lavorate"		-
2. Tempo operatori necessario	+	
3. Gestione ordinata dati	+	
4. Controllo sulle prestazioni effettuate	+	
5. Sicurezza sanitaria	+	
6. Altro: .....		

Eventuali descrizioni aggiuntive:

1. Decremento persone lavorate causa emergenza Covid;
2. Emanate note informative e di indirizzo sulle attività in presenza e in remoto in fase Covid;
3. ....

## Sezione 4: Efficacia

Indicatori	+	-
1. Gestione rapporto con gli utenti	+	
2. Qualità servizio prestato	+	
3. Soddisfazione utenti	+	
4. Altro: .....		

Eventuali descrizioni aggiuntive (che sottolineino differenze di efficacia tra i servizi dei CPI e quelli degli Operatori privati):

1. ....
2. ....

## Sezione 5.1: suggerimenti per una miglior efficienza

(esempi: istituire un Call center di supporto, inserire l'abilitazione allo SPID tra i servizi di prima necessità, realizzare all'accesso un test unico nazionale di competenza digitale, predisporre un modulo asincrono sull'utilizzo ....., dedicare un operatore di supporto all'uso ....., ecc.)

1. Call center di supporto in fase di realizzazione per i CPI e in prospettiva anche per APL;
2. SPID integrazione in fase di completamento;
3. ....

## Sezione 5.2: Suggerimenti per una miglior efficacia

(esempi: inserire sempre un questionario di customer satisfaction, predisporre visite ispettive che interrogino a campione gli utenti, ecc.)

1. In preparazione video tutorial disponibili su portale Silf;
2. Disponibile chatbot su portale Silf con customer satisfaction;
3. ....
4. ....

## Sezione 6: Problematiche rilevate

Esempi: riconoscimento dell'identità del lavoratore, monitoraggio/ controllo sullo svolgimento dell'attività, elevata percentuale di analfabeti digitali, scarsità di infrastrutture degli utenti, costo delle connessioni per usufruire dei servizi, banda wifi insufficiente, rifiuto di utilizzare la piattaforma, gestione della condizionalità, ecc.)

1. Elevata percentuale di analfabeti digitali (candidature art.16 e utilizzo agenda digitale);
2. Gestione della condizionalità;
3. ....
4. ....

## Sezione 7.1: Specificità Target “fragili” (item della ricerca C.E.)

L'esperienza ha intenzionalmente coinvolto anche: (inserire i valori 1-10 solo ove vi sia stata una esperienza significativa)	Efficacia stimata 1-10
1. Persone che vivono in aree remote / rurali	
2. In particolare giovani in zona remote / rurali	
3. Persone con competenze limitate in IT o limitate competenze di base	5
4. Persone con scarso accesso all'IT limitato possesso di attrezzature e internet	5
5. Non madrelingua con problemi di comprensione della lingua	5
6. Persone con problemi fisici o mentali, disabilità o problemi di salute a lungo termine	6
7. Disoccupati over 60	6

## Sezione 7.2: Problematiche target “fragili”

Quali sono le principali problematiche che hanno determinato una efficacia stimata inferiore a 6 per i target di particolare fragilità?

1. Difficoltà nell'essere autonomi sull'utilizzo degli strumenti digitali in assenza di personale di supporto;
2. ....
3. ....

## Sezione 8: Impatti che l'innovazione digitale dei servizi/misure di politica attiva potrebbe portare presumibilmente sulle regole, sulle procedure, ecc.

(per esempio: rispetto ai controlli e alle regole attuali di monitoraggio, sui requisiti di accreditamento, sulla pubblicità/visibilità dei dati, ecc.)

1. Rispetto delle tempistiche nella erogazione dei servizi;
2. Aumento del numero di utenti serviti on line;
3. ....
4. ....

## **Sezione 9: Segnalazione di esperienze internazionali di interesse**

Una sezione della ricerca raccoglierà suggestioni tratte da esperienze internazionali raccolte da Assolavoro anche attraverso le Agenzie multinazionali. Se siete a conoscenza di esperienze di interesse in altre nazioni europee (e dei riferimenti per la loro raccolta) vi chiediamo di segnalarlo con una breve descrizione.

1. ....

# 4. EMILIA ROMAGNA

## Sezione 1: Servizi

L'erogazione digitale ha riguardato servizi per il lavoro e misure/dispositivi finalizzati all'inserimento/reinserimento nel MdL (compresi tirocini, formazione)

L'Amministrazione <b>ha gestito direttamente</b> servizi tramite piattaforme digitali o comunque da remoto (SI/NO)	Si
L'Amministrazione <b>ha autorizzato/ accreditato gli Operatori privati a gestire</b> servizi tramite piattaforme digitali o comunque da remoto (SI/NO)	Si

Servizi gestiti direttamente: (elencare)

1. TxTe per invio della documentazione (convenzione e progetto formativo), avvio e autorizzazione dei tirocini;
2. Patto di servizio con firma elettronica da remoto;
3. ....

Servizi gestiti dagli Operatori privati su autorizzazione/ accreditamento dell'Amministrazione: (elencare)

- A. Sì, convenzione aperta SILER per l'utilizzo del Sistema informativo lavoro della Regione Emilia-Romagna ed in particolare la gestione dei programmi di politica attiva erogati dai soggetti accreditati;
- B. ....

Le autorizzazioni / accreditamento per la gestione degli Operatori privati hanno avuto la forma di (determina dirigenziale, altro...)

- A. Determina dirigenziale;
- B. ....

## Sezione 2: Problematiche organizzative e infrastrutturali nei CPI

Indicatori (inserire una X)	Suff.	Non suff.	Eventuale descrizione
Infrastrutture presenti nei CPI e rete	X		Nessuna problematica rilevante
Piattaforme di servizio	X		Le piattaforme sono in costante evoluzione per favorire una sempre maggiore digitalizzazione dei servizi erogati
Competenze digitali operatori	X		Attualmente in corso un percorso formativo per il rafforzamento delle competenze degli operatori
Operatori in ufficio (non in smart working)	X		Il lavoro in ufficio si effettua solo per le attività non erogabili in smart working (es. portierato, ecc)
Altro: .....			

## Sezione 3.1: Efficienza raggiunta dall'esperienza complessivamente nell'erogazione dei CPI

Indicatori di **efficienza positiva o negativa** nelle esperienze realizzate, in relazione al modello organizzativo attuale

Indicatori	+	-
1. Persone "lavorate"		-
2. Tempo operatori necessario	+	
3. Flusso dei documenti tra operatori pubblici e privati	+	
4. Gestione ordinata documenti/dati	+	
5. Controllo sulle prestazioni effettuate	+	
6. Sicurezza sanitaria	+	
7. Altro: .....		

Eventuali descrizioni aggiuntive:

1. ....
2. Il servizio di firma elettronica del Patto di servizio è stato reso operativo a partire da Giugno 2020;
3. Dato l'accesso al SILER da parte dei soggetti privati accreditati non è necessario un flusso documentale poiché condividono lo stesso sistema utilizzato dai CPI;
4. Vedi punto 3;
5. Si dispone di un sistema di monitoraggio delle attività erogate sia da parte dei soggetti pubblici che da parte dei soggetti privati accreditati;
6. Sono state continuamente implementate le linee guida riguardanti le misure di protezione. Sono stati acquisiti i plexiglass di protezione per gli operatori e gli utenti, oltre all'utilizzo dei dispositivi di protezione individuale. Sono stati sanificati quotidianamente i locali dei CPI e sono state favorite le attività a distanza. Non è più previsto l'accesso libero ai locali ma questo può avvenire solo a seguito di convocazione da parte del CPI.

## Sezione 3.2: Efficienza raggiunta dall'esperienza complessivamente nell'erogazione degli operatori privati (se il dato è presente)

Indicatori di **efficienza positiva o negativa** nelle esperienze realizzate, inquadrare nel modello organizzativo e funzionale agito

Indicatori	+	-
1. Persone "lavorate"		
2. Tempo operatori necessario		
3. Gestione ordinata dati		
4. Controllo sulle prestazioni effettuate		
5. Sicurezza sanitaria		
6. Altro: .....		

Eventuali descrizioni aggiuntive:

1. ....
2. ....

## Sezione 4: Efficacia

Indicatori	+	-
1. Gestione rapporto con gli utenti	+	
2. Qualità servizio prestato	+	
3. Soddisfazione utenti	+	
4. Altro: .....		

Eventuali descrizioni aggiuntive (che sottolineino differenze di efficacia tra i servizi dei CPI e quelli degli Operatori privati):

1. Disponiamo di un sistema di customer satisfaction rivolto agli utenti dei CPI che ha visto la registrazione di oltre 11.000 persone nell'anno 2020 con risultati positivi. Non disponiamo di dati relativamente ai soggetti privati accreditati.

## Sezione 5.1: suggerimenti per una miglior efficienza

(esempi: istituire un Call center di supporto, inserire l'abilitazione allo SPID tra i servizi di prima necessità, realizzare all'accesso un test unico nazionale di competenza digitale, predisporre un modulo asincrono sull'utilizzo ....., dedicare un operatore di supporto all'uso ....., ecc.)

1. Inserire l'abilitazione allo SPID tra i servizi di prima necessità, nonostante in ER la possibilità di ottenere l'abilitazione a SPID sia già molto diffusa grazie ad una convenzione con tutte le farmacie.

## Sezione 5.2: Suggerimenti per una miglior efficacia

(esempi: inserire sempre un questionario di customer satisfaction, predisporre visite ispettive che interrogino a campione gli utenti, ecc.)

1. Stiamo implementando un servizio di customer satisfaction anche con riferimento alle aziende.

## Sezione 6: Problematiche rilevate

Esempi: riconoscimento dell'identità del lavoratore, monitoraggio/ controllo sullo svolgimento dell'attività, elevata percentuale di analfabeti digitali, scarsità di infrastrutture degli utenti, costo delle connessioni per usufruire dei servizi, banda wifi insufficiente, rifiuto di utilizzare la piattaforma, gestione della condizionalità, ecc.)

1. Elevata percentuale di analfabeti digitali particolarmente concentrata in alcuni target di utenza (ad es. beneficiari RDC).

## Sezione 7.1: Specificità Target "fragili" (item della ricerca C.E.)

L'esperienza ha intenzionalmente coinvolto anche: (inserire i valori 1-10 solo ove vi sia stata una esperienza significativa)	Efficacia stimata 1-10
1. Persone che vivono in aree remote / rurali	10
2. In particolare giovani in zona remote / rurali	10
3. Persone con competenze limitate in IT o limitate competenze di base	5
4. Persone con scarso accesso all'IT limitato possesso di attrezzature e internet	5
5. Non madrelingua con problemi di comprensione della lingua	3
6. Persone con problemi fisici o mentali, disabilità o problemi di salute a lungo termine	1
7. Disoccupati over 60	5



## Sezione 7.2: Problematiche target “fragili”

Quali sono le principali problematiche che hanno determinato una efficacia stimata inferiore a 6 per i target di particolare fragilità?

1. Mancanza di dispositivi individuali per la connessione;
2. Scarse o nulle competenze informatiche.

## Sezione 8: Impatti che l’innovazione digitale dei servizi/misure di politica attiva potrebbe portare presumibilmente sulle regole, sulle procedure, ecc.

(per esempio: rispetto ai controlli e alle regole attuali di monitoraggio, sui requisiti di accreditamento, sulla pubblicità/visibilità dei dati, ecc.)

1. Migliore tracciabilità e gestione in tempo reale delle politiche e degli obblighi delle persone (condizionalità);
2. I controlli di primo livello per l’autorizzazione dei tirocini sono già tutti informatizzati;
3. La domanda di accreditamento ai servizi per il lavoro è già realizzata mediante sistema informativo;
4. Disponiamo di un accordo con l’ispettorato interregionale per il lavoro che ha definito modalità di accesso alle informazioni in possesso dell’ARL e le modalità di scambio e collaborazione tra le istituzioni.

## Sezione 9: Segnalazione di esperienze internazionali di interesse

Una sezione della ricerca raccoglierà suggestioni tratte da esperienze internazionali raccolte da Assolavoro anche attraverso le Agenzie multinazionali. Se siete a conoscenza di esperienze di interesse in altre nazioni europee (e dei riferimenti per la loro raccolta) vi chiediamo di segnalarlo con una breve descrizione.

# 5. FRIULI VENEZIA GIULIA

## Sezione 1: Servizi

L'erogazione digitale ha riguardato servizi per il lavoro e misure/dispositivi finalizzati all'inserimento/reinserimento nel MdL (compresi tirocini, formazione)

L'Amministrazione <b>ha gestito direttamente</b> servizi tramite piattaforme digitali o comunque da remoto (SI/NO)	Si
L'Amministrazione <b>ha autorizzato/ accreditato gli Operatori privati a gestire</b> servizi tramite piattaforme digitali o comunque da remoto (SI/NO)	Si

Servizi gestiti direttamente: (elencare)

1. PRESA IN CARICO, RILASCIO DELLA DID, STIPULA DEL PATTO DI SERVIZIO, COLLOQUI DI ORIENTAMENTO (gestione percettori di naspi, colloqui di primo livello e specialistici);
2. MONITORAGGIO DELLA CONDIZIONALITA' NASPI/RDC;
3. LABORATORI DI ORIENTAMENTO;
4. SERVIZIO DI INCONTRO DOMANDA OFFERTA LAVORO;
5. TIROCINI FORMATIVI;
6. PROGETTI SPECIALI (LPU, CANTIERI DI LAVORI);
7. ART.16 AVVIAMENTO A SELEZIONE ENTI PUBBLICI;
8. PRESA IN CARICO PERSONALIZZATA PERCETTORI DI RDC.

Servizi gestiti dagli Operatori privati su autorizzazione/ accreditamento dell'Amministrazione: (elencare)

- A. TIROCINI FORMATIVI;
- B. PRESA IN CARICO CONGIUNTA CPI/AGENZIE ACCREDITATE LAVORATORI FUORIUSCITI DA CRISI AZIENDALI;
- C. CORSI DI FORMAZIONE;
- D. GESTIONE ADR.

Le autorizzazioni / accreditamento per la gestione degli Operatori privati hanno avuto la forma di (determina dirigenziale, altro....) distinguendo per i servizi sopra elencati

- A. DECRETO DIRIGENZIALE PER ACCREDITAMENTO;
- B. DELIBERA DI GIUNTA; CON PUBBLICAZIONE DI AVVISO PUBBLICO PER L'INDIVIDUAZIONE SOGGETTI ATTUATORI.

## Sezione 2: Problematiche organizzative e infrastrutturali nei CPI

Indicatori (inserire una X)	Suff.	Non suff.	Eventuale descrizione
Infrastrutture presenti nei CPI e rete	X		
Piattaforme di servizio	X		
Competenze digitali operatori	X		
Operatori in ufficio (non in smart working)	X		
Altro: .....			

## Sezione 3.1: Efficienza raggiunta dall'esperienza complessivamente nell'erogazione dei CPI

Indicatori di **efficienza positiva o negativa** nelle esperienze realizzate, in relazione al modello organizzativo attuale

Indicatori	+	-
1. Persone "lavorate"	+	
2. Tempo operatori necessario	+	
3. Flusso dei documenti tra operatori pubblici e privati	+	
4. Gestione ordinata documenti/dati		-
5. Controllo sulle prestazioni effettuate	+	
6. Sicurezza sanitaria	+	
7. Altro: .....		

Eventuali descrizioni aggiuntive:

1. ....
2. ....
3. ....

## Sezione 3.2: Efficienza raggiunta dall'esperienza complessivamente nell'erogazione degli operatori privati (se il dato è presente)

Indicatori di **efficienza positiva o negativa** nelle esperienze realizzate, inquadrare nel modello organizzativo e funzionale agito

Indicatori	+	-
1. Persone "lavorate"	+	
2. Tempo operatori necessario	+	
3. Gestione ordinata dati	+	
4. Controllo sulle prestazioni effettuate	+	
5. Sicurezza sanitaria	+	
6. Altro: .....		

Eventuali descrizioni aggiuntive:

1. ....
2. ....

## Sezione 4: Efficacia

Indicatori	+	-
1. Gestione rapporto con gli utenti	+	
2. Qualità servizio prestato	+	
3. Soddisfazione utenti	+	
4. Altro: .....		

Eventuali descrizioni aggiuntive (che sottolineino differenze di efficacia tra i servizi dei CPI e quelli degli Operatori privati):

1. ....
2. ....

## Sezione 5.1: suggerimenti per una miglior efficienza

(esempi: istituire un Call center di supporto, inserire l'abilitazione allo SPID tra i servizi di prima necessità, realizzare all'accesso un test unico nazionale di competenza digitale, predisporre un modulo asincrono sull'utilizzo ....., dedicare un operatore di supporto all'uso ....., ecc.)

1. Inserire l'abilitazione allo SPID tra i servizi di prima necessità;
2. Corsi di alfabetizzazione informatica;
3. Creazione di tutorials di accesso ai servizi;
4. ....

## Sezione 5.2: Suggerimenti per una miglior efficacia

(esempi: inserire sempre un questionario di customer satisfaction, predisporre visite ispettive che interrogino a campione gli utenti, ecc.)

1. Questionario di customer satisfaction per rilevare il gradimento dei servizi da parte dell'utenza;
2. ....
3. ....

## Sezione 6: Problematiche rilevate

Esempi: riconoscimento dell'identità del lavoratore, monitoraggio/ controllo sullo svolgimento dell'attività, elevata percentuale di analfabeti digitali, scarsità di infrastrutture degli utenti, costo delle connessioni per usufruire dei servizi, banda wifi insufficiente, rifiuto di utilizzare la piattaforma, gestione della condizionalità, ecc.)

1. Elevata percentuale di analfabeti informatici;
2. Scarsità di infrastrutture degli utenti;
3. Banda wifi insufficiente;
4. Incapacità di utilizzare la piattaforma.

## Sezione 7.1: Specificità Target “fragili” (item della ricerca C.E.)

L'esperienza ha intenzionalmente coinvolto anche: (inserire i valori 1-10 solo ove vi sia stata una esperienza significativa)	Efficacia stimata 1-10
1. Persone che vivono in aree remote / rurali	5
2. In particolare giovani in zona remote / rurali	7
3. Persone con competenze limitate in IT o limitate competenze di base	5
4. Persone con scarso accesso all'IT limitato possesso di attrezzature e internet	5
5. Non madrelingua con problemi di comprensione della lingua	6
6. Persone con problemi fisici o mentali, disabilità o problemi di salute a lungo termine	5
7. Disoccupati over 60	6

## Sezione 7.2: Problematiche target “fragili”

Quali sono le principali problematiche che hanno determinato una efficacia stimata inferiore a 6 per i target di particolare fragilità?

1. Scarsità di infrastrutture degli utenti beneficiari di RDC;
2. Elevata percentuale di analfabeti informatici soprattutto tra i beneficiari di RDC e persone con disabilità;
3. Carenza di connessione per territori remoti e rurali;
4. Necessità per le persone con disabilità di relazionarsi in presenza per una più efficace gestione delle relative politiche attive, anche in sinergia con altri servizi di supporto.

## Sezione 8: Impatti che l'innovazione digitale dei servizi/misure di politica attiva potrebbe portare presumibilmente sulle regole, sulle procedure, ecc.

(per esempio: rispetto ai controlli e alle regole attuali di monitoraggio, sui requisiti di accreditamento, sulla pubblicità/visibilità dei dati, ecc.)

1. Ottimizzazione delle procedure;
2. implementazione del processo di digitalizzazione della documentazione;
3. ....
4. ....

## **Sezione 9: Segnalazione di esperienze internazionali di interesse**

Una sezione della ricerca raccoglierà suggestioni tratte da esperienze internazionali raccolte da Assolavoro anche attraverso le Agenzie multinazionali. Se siete a conoscenza di esperienze di interesse in altre nazioni europee (e dei riferimenti per la loro raccolta) vi chiediamo di segnalarlo con una breve descrizione.

1. Rispetto ad azioni già poste in essere a livello di rete EURES e Commissione Europea, ci sono sicuramente gli EOJD-European Online Job Days, fiere del lavoro che si svolgono completamente online su piattaforma appositamente predisposta per la rete Eures dalla Commissione ([www.europeanjobdays.eu](http://www.europeanjobdays.eu)).

## 6. LAZIO



### Sezione 1: Servizi

L'erogazione digitale ha riguardato servizi per il lavoro e misure/dispositivi finalizzati all'inserimento/reinserimento nel MdL (compresi tirocini, formazione)

L'Amministrazione <b>ha gestito direttamente</b> servizi tramite piattaforme digitali o comunque da remoto (SI/NO)	Si
L'Amministrazione <b>ha autorizzato/ accreditato gli Operatori privati a gestire</b> servizi tramite piattaforme digitali o comunque da remoto (SI/NO)	Si

Servizi gestiti direttamente: (elencare)

1. Tirocini;
2. Servizio incontro domanda/offerta;
3. Avviamenti a selezione art.16 L.56/87;
4. Avviamenti a selezione L.68/99 art.1 e art.18;
5. Servizio incontro domanda/offerta L.68/99;
6. Colloqui orientamento di 1° e 2° livello;
7. Gestione adesioni Garanzia Giovani;
8. Gestione Contratto di ricollocazione (Generazioni);
9. CIGD;
10. Reddito di Cittadinanza;
11. AdRdC e AdR CIG;
12. DID; SAP; rilascio certificazioni;
13. Richiesta accesso atti.

Servizi gestiti dagli Operatori privati su autorizzazione/ accreditamento dell'Amministrazione: (elencare)

- A. Tirocini
- B. Misure Garanzia Giovani (Orientamento, Tirocini, Accompagnamento al lavoro/Autoimprenditorialità/Apprendistato)
- C. Accompagnamento al lavoro (CDR Generazioni/)
- D. Formazione

Le autorizzazioni / accreditamento per la gestione degli Operatori privati hanno avuto la forma di (determina dirigenziale, altro....) distinguendo per i servizi sopra elencati

- A. Determina;
- B. Determina;
- C. Determina;
- D. Determina.



## Sezione 2: Problematiche organizzative e infrastrutturali nei CPI

Indicatori (inserire una X)	Suff.	Non suff.	Eventuale descrizione
Infrastrutture presenti nei CPI e rete	X		
Piattaforme di servizio	X		
Competenze digitali operatori	X		
Operatori in ufficio (non in smart working)	X		
Altro: .....			

## Sezione 3.1: Efficienza raggiunta dall'esperienza complessivamente nell'erogazione dei CPI

Indicatori di **efficienza positiva o negativa** nelle esperienze realizzate, in relazione al modello organizzativo attuale

Indicatori	+	-
1. Persone "lavorate"	+	
2. Tempo operatori necessario	+	
3. Flusso dei documenti tra operatori pubblici e privati	+	
4. Gestione ordinata documenti/dati	+	
5. Controllo sulle prestazioni effettuate	+	
6. Sicurezza sanitaria	+	
7. Altro: erogazione del servizio a tutti i target di utenti di riferimento del CPI		-
8. Realizzazione video tutorial	+	

Eventuali descrizioni aggiuntive:

1. ....
2. ....

## Sezione 3.2: Efficienza raggiunta dall'esperienza complessivamente nell'erogazione degli operatori privati (se il dato è presente)

Indicatori di **efficienza positiva o negativa** nelle esperienze realizzate, inquadrare nel modello organizzativo e funzionale agito

Indicatori	+	-
1. Persone "lavorate"		-
2. Tempo operatori necessario		
3. Gestione ordinata dati	+	
4. Controllo sulle prestazioni effettuate	+	
5. Sicurezza sanitaria	+	
6. Altro: .....		

Eventuali descrizioni aggiuntive:

1. ....
2. ....

## Sezione 4: Efficacia

Indicatori	+	-
1. Gestione rapporto con gli utenti	+	
2. Qualità servizio prestato	+	
3. Soddisfazione utenti	+	
4.	+	

Eventuali descrizioni aggiuntive (che sottolineino differenze di efficacia tra i servizi dei CPI e quelli degli Operatori privati):

1. ....
2. ....

## Sezione 5.1: suggerimenti per una miglior efficienza

(esempi: istituire un Call center di supporto, inserire l'abilitazione allo SPID tra i servizi di prima necessità, realizzare all'accesso un test unico nazionale di competenza digitale, predisporre un modulo asincrono sull'utilizzo ....., dedicare un operatore di supporto all'uso ....., ecc.)

1. Implementazione di ulteriori video tutorial;
2. ....

## Sezione 5.2: Suggerimenti per una miglior efficacia

(esempi: inserire sempre un questionario di customer satisfaction, predisporre visite ispettive che interrogino a campione gli utenti, ecc.)

1. Inserire un questionario di customer satisfaction.

## Sezione 6: Problematiche rilevate

Esempi: riconoscimento dell'identità del lavoratore, monitoraggio/ controllo sullo svolgimento dell'attività, elevata percentuale di analfabeti digitali, scarsità di infrastrutture degli utenti, costo delle connessioni per usufruire dei servizi, banda wifi insufficiente, rifiuto di utilizzare la piattaforma, gestione della condizionalità, ecc.)

1. Elevata percentuale di analfabeti digitali;
2. Scarsità di infrastrutture degli utenti;
3. Organizzazione agenda appuntamenti del CPI: appuntamenti degli utenti da erogare in modalità mista e cioè in presenza e da remoto;
4. Riconoscimento dell'identità digitale dell'utente minorenne (SPID);

## Sezione 7.1: Specificità Target "fragili" (item della ricerca C.E.)

L'esperienza ha intenzionalmente coinvolto anche: (inserire i valori 1-10 solo ove vi sia stata una esperienza significativa)	Efficacia stimata 1-10
1. Persone che vivono in aree remote / rurali	6
2. In particolare giovani in zona remote / rurali	6
3. Persone con competenze limitate in IT o limitate competenze di base	7
4. Persone con scarso accesso all'IT limitato possesso di attrezzature e internet	7
5. Non madrelingua con problemi di comprensione della lingua	7
6. Persone con problemi fisici o mentali, disabilità o problemi di salute a lungo termine	7
7. Disoccupati over 60	

## Sezione 7.2: Problematiche target “fragili”

Quali sono le principali problematiche che hanno determinato una efficacia stimata inferiore a 6 per i target di particolare fragilità?

1. ....
2. ....
3. ....

## Sezione 8: Impatti che l’innovazione digitale dei servizi/misure di politica attiva potrebbe portare presumibilmente sulle regole, sulle procedure, ecc.

(per esempio: rispetto ai controlli e alle regole attuali di monitoraggio, sui requisiti di accreditamento, sulla pubblicità/visibilità dei dati, ecc.)

1. Accesso ai dati tramite piattaforma informatica e non più esclusivamente cartacea;
2. Un unico punto di accesso regionale per l’erogazione dei servizi del mercato del lavoro;
3. LEP: definizione erogazione LEP anche in modalità da remoto;
4. ....

## Sezione 9: Segnalazione di esperienze internazionali di interesse

Una sezione della ricerca raccoglierà suggestioni tratte da esperienze internazionali raccolte da Assolavoro anche attraverso le Agenzie multinazionali. Se siete a conoscenza di esperienze di interesse in altre nazioni europee (e dei riferimenti per la loro raccolta) vi chiediamo di segnalarlo con una breve descrizione.

# 7. LIGURIA



## Sezione 1: Servizi

L'erogazione digitale ha riguardato servizi per il lavoro e misure/dispositivi finalizzati all'inserimento/reinserimento nel MdL (compresi tirocini, formazione)

L'Amministrazione <b>ha gestito direttamente</b> servizi tramite piattaforme digitali o comunque da remoto (SI/NO)	Si
L'Amministrazione <b>ha autorizzato/ accreditato gli Operatori privati a gestire</b> servizi tramite piattaforme digitali o comunque da remoto (SI/NO)	Si

Servizi gestiti direttamente: (elencare)

1. Prenotazione contatti con IL CPI;
2. Colloquio informativo o di orientamento in remoto;
3. Seminario collettivo in remoto;
4. Rilascio documentazione amministrativa in remoto.

Servizi gestiti dagli Operatori privati su autorizzazione/ accreditamento dell'Amministrazione: (elencare)

- A. Colloquio informativo o di orientamento in remoto;
- B. Accompagnamento al lavoro;
- C. Accompagnamento alla creazione d'impresa;
- D. Attivazione tirocini extracurricolari.

Le autorizzazioni / accreditamento per la gestione degli Operatori privati hanno avuto la forma di (determina dirigenziale, altro....) distinguendo per i servizi sopra elencati

- A. Accreditamento unico per tutti i servizi al lavoro (ai sensi della DGR 915/2017);
- B. ....
- C. ....
- D. ....

## Sezione 2: Problematiche organizzative e infrastrutturali nei CPI

Indicatori (inserire una X)	Suff.	Non suff.	Eventuale descrizione
Infrastrutture presenti nei CPI e rete	X		
Piattaforme di servizio		X	Servono standard nazionali di facile accesso per tutti
Competenze digitali operatori		X	Andrebbe affrontato un piano formativo generalizzato
Operatori in ufficio (non in smart working)	X		
Altro: .....			

## Sezione 3.1: Efficienza raggiunta dall'esperienza complessivamente nell'erogazione dei CPI

Indicatori di **efficienza positiva o negativa** nelle esperienze realizzate, in relazione al modello organizzativo attuale

Indicatori	+	-
1. Persone "lavorate"	+	
2. Tempo operatori necessario		-
3. Flusso dei documenti tra operatori pubblici e privati	+	
4. Gestione ordinata documenti/dati	+	
5. Controllo sulle prestazioni effettuate	+	
6. Sicurezza sanitaria		
7. Altro: .....	+	

Eventuali descrizioni aggiuntive:

1. ....
2. ....
3. ....

## Sezione 3.2: Efficienza raggiunta dall'esperienza complessivamente nell'erogazione degli operatori privati (se il dato è presente)

Indicatori di **efficienza positiva o negativa** nelle esperienze realizzate, inquadrare nel modello organizzativo e funzionale agito

Indicatori	+	-
1. Persone "lavorate"		-
2. Tempo operatori necessario		-
3. Gestione ordinata dati	+	
4. Controllo sulle prestazioni effettuate		-
5. Sicurezza sanitaria	+	
6. Altro: .....		

Eventuali descrizioni aggiuntive:

1. ....
2. ....
3. ....

## Sezione 4: Efficacia

Indicatori	+	-
1. Gestione rapporto con gli utenti	+	
2. Qualità servizio prestato	+	
3. Soddisfazione utenti	+	
4. Altro: .....		

Eventuali descrizioni aggiuntive (che sottolineino differenze di efficacia tra i servizi dei CPI e quelli degli Operatori privati):

1. ....
2. ....

## Sezione 5.1: suggerimenti per una miglior efficienza

(esempi: istituire un Call center di supporto, inserire l'abilitazione allo SPID tra i servizi di prima necessità, realizzare all'accesso un test unico nazionale di competenza digitale, predisporre un modulo asincrono sull'utilizzo ....., dedicare un operatore di supporto all'uso ....., ecc.)

1. Inserire l'abilitazione allo SPID tra i servizi di prima necessità;
2. Istituire un Call center di supporto;
3. Fornire strumenti di gestione servizi in remoto standard nazionali in modo da ridurre il proliferare di standard diversi che possono frastornare l'utente poco digitalizzato;
4. ....

## Sezione 5.2: Suggerimenti per una miglior efficacia

(esempi: inserire sempre un questionario di customer satisfaction, predisporre visite ispettive che interrogino a campione gli utenti, ecc.)

1. Prevedere una valutazione periodica dei servizi attuata da soggetto terzo su metodologia standard nazionale ma adattata al contesto organizzativo;
2. ....
3. ....
4. ....

## Sezione 6: Problematiche rilevate

Esempi: riconoscimento dell'identità del lavoratore, monitoraggio/ controllo sullo svolgimento dell'attività, elevata percentuale di analfabeti digitali, scarsità di infrastrutture degli utenti, costo delle connessioni per usufruire dei servizi, banda wifi insufficiente, rifiuto di utilizzare la piattaforma, gestione della condizionalità, ecc.)

1. Scarsità di infrastrutture degli utenti;
2. Fragilità individuali amplificate in condizione "non face to face" fisico;
3. ....
4. ....



## Sezione 7.1: Specificità Target “fragili” (item della ricerca C.E.)

L'esperienza ha intenzionalmente coinvolto anche: (inserire i valori 1-10 solo ove vi sia stata una esperienza significativa)	Efficacia stimata 1-10
1. Persone che vivono in aree remote / rurali	
2. In particolare giovani in zona remote / rurali	
3. Persone con competenze limitate in IT o limitate competenze di base	
4. Persone con scarso accesso all'IT limitato possesso di attrezzature e internet	
5. Non madrelingua con problemi di comprensione della lingua	
6. Persone con problemi fisici o mentali, disabilità o problemi di salute a lungo termine	X
7. Disoccupati over 60	

## Sezione 7.2: Problematiche target “fragili”

Quali sono le principali problematiche che hanno determinato una efficacia stimata inferiore a 6 per i target di particolare fragilità?

1. Assenza di adeguata strumentazione per fruizione dei servizi a distanza (linea dati);
2. ....
3. ....

## Sezione 8: Impatti che l'innovazione digitale dei servizi/misure di politica attiva potrebbe portare presumibilmente sulle regole, sulle procedure, ecc.

(per esempio: rispetto ai controlli e alle regole attuali di monitoraggio, sui requisiti di accreditamento, sulla pubblicità/visibilità dei dati, ecc.)

1. Diversa gestione condizionalità (più semplice se ogni utente avesse un'area riservata cui accedere con spid dove poter uploadare/downloadare info e documenti, webinar, videochat con monitoraggio fatto/NONfatto e test di apprendimento);
2. ....
3. ....
4. ....

## **Sezione 9: Segnalazione di esperienze internazionali di interesse**

Una sezione della ricerca raccoglierà suggestioni tratte da esperienze internazionali raccolte da Assolavoro anche attraverso le Agenzie multinazionali. Se siete a conoscenza di esperienze di interesse in altre nazioni europee (e dei riferimenti per la loro raccolta) vi chiediamo di segnalarlo con una breve descrizione.

# 8. LOMBARDIA



## Sezione 1: Servizi

L'erogazione digitale ha riguardato servizi per il lavoro e misure/dispositivi finalizzati all'inserimento/reinserimento nel MdL (compresi tirocini, formazione)

L'Amministrazione <b>ha gestito direttamente</b> servizi tramite piattaforme digitali o comunque da remoto (SI/NO)	Si
L'Amministrazione <b>ha autorizzato/ accreditato gli Operatori privati a gestire</b> servizi tramite piattaforme digitali o comunque da remoto (SI/NO)	Si

Servizi gestiti direttamente: (elencare)

1. FLUSSI COB;
2. GESTIONE SAP;
3. SERVIZI INPS;
4. ....

Servizi gestiti dagli Operatori privati su autorizzazione/ accreditamento dell'Amministrazione: (elencare)

- A. GESTIONE SAP (titolarità dei CPI)
- B. GESTIONE COB (titolarità/inserimento dei CPI)
- C. ....
- D. ....

Le autorizzazioni / accreditamento per la gestione degli Operatori privati hanno avuto la forma di (determina dirigenziale, altro....) distinguendo per i servizi sopra elencati

- A. DECRETO DI ACCREDITAMENTO (per operatori);
- B. CONVENZIONE (per servizi con INPS)'
- C. ....
- D. ....

## Sezione 2: Problematiche organizzative e infrastrutturali nei CPI

Indicatori (inserire una X)	Suff.	Non suff.	Eventuale descrizione
Infrastrutture presenti nei CPI e rete		X	Prevista la dismissione per sostituzione su piattaforma regionale SIUL
Piattaforme di servizio	X		Prevista la dismissione per sostituzione su piattaforma regionale SIUL
Competenze digitali operatori		X	E' in corso la formazione del personale
Operatori in ufficio (non in smart working)	X		Previsto anche lo SW
Altro: .....			

## Sezione 3.1: Efficienza raggiunta dall'esperienza complessivamente nell'erogazione dei CPI

Indicatori di **efficienza positiva o negativa** nelle esperienze realizzate, in relazione al modello organizzativo attuale

Indicatori	+	-
1. Persone "lavorate"		
2. Tempo operatori necessario		
3. Flusso dei documenti tra operatori pubblici e privati		
4. Gestione ordinata documenti/dati		
5. Controllo sulle prestazioni effettuate		
6. Sicurezza sanitaria		
7. Altro: .....		

Eventuali descrizioni aggiuntive:

1. ....

2. ....

## Sezione 3.2: Efficienza raggiunta dall'esperienza complessivamente nell'erogazione degli operatori privati (se il dato è presente)

Indicatori di **efficienza positiva o negativa** nelle esperienze realizzate, inquadrare nel modello organizzativo e funzionale agito

Indicatori	+	-
1. Persone "lavorate"		
2. Tempo operatori necessario		
3. Gestione ordinata dati		
4. Controllo sulle prestazioni effettuate		
5. Sicurezza sanitaria		
6. Altro: .....		

Eventuali descrizioni aggiuntive:

1. ....
2. ....

## Sezione 4: Efficacia

Indicatori	+	-
1. Gestione rapporto con gli utenti		
2. Qualità servizio prestato		
3. Soddisfazione utenti		
4. Altro: .....		

Eventuali descrizioni aggiuntive (che sottolineino differenze di efficacia tra i servizi dei CPI e quelli degli Operatori privati):

1. ....
2. ....

## Sezione 5.1: suggerimenti per una miglior efficienza

(esempi: istituire un Call center di supporto, inserire l'abilitazione allo SPID tra i servizi di prima necessità, realizzare all'accesso un test unico nazionale di competenza digitale, predisporre un modulo asincrono sull'utilizzo ....., dedicare un operatore di supporto all'uso ....., ecc.)

1. ....
2. ....
3. ....

## Sezione 5.2: Suggerimenti per una miglior efficacia

(esempi: inserire sempre un questionario di customer satisfaction, predisporre visite ispettive che interrogino a campione gli utenti, ecc.)

1. Da prevedere;
2. ....
3. ....
4. ....

## Sezione 6: Problematiche rilevate

Esempi: riconoscimento dell'identità del lavoratore, monitoraggio/ controllo sullo svolgimento dell'attività, elevata percentuale di analfabeti digitali, scarsità di infrastrutture degli utenti, costo delle connessioni per usufruire dei servizi, banda wifi insufficiente, rifiuto di utilizzare la piattaforma, gestione della condizionalità, ecc.)

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....

## Sezione 7.1: Specificità Target “fragili” (item della ricerca C.E.)

L'esperienza ha intenzionalmente coinvolto anche: (inserire i valori 1-10 solo ove vi sia stata una esperienza significativa)	Efficacia stimata 1-10
1. Persone che vivono in aree remote / rurali	
2. In particolare giovani in zona remote / rurali	
3. Persone con competenze limitate in IT o limitate competenze di base	
4. Persone con scarso accesso all'IT limitato possesso di attrezzature e internet	
5. Non madrelingua con problemi di comprensione della lingua	
6. Persone con problemi fisici o mentali, disabilità o problemi di salute a lungo termine	
7. Disoccupati over 60	

## Sezione 7.2: Problematiche target “fragili”

Quali sono le principali problematiche che hanno determinato una efficacia stimata inferiore a 6 per i target di particolare fragilità?

1. ....
2. ....
3. ....

## Sezione 8: Impatti che l'innovazione digitale dei servizi/misure di politica attiva potrebbe portare presumibilmente sulle regole, sulle procedure, ecc.

(per esempio: rispetto ai controlli e alle regole attuali di monitoraggio, sui requisiti di accreditamento, sulla pubblicità/visibilità dei dati, ecc.)

1. Efficiamento dei controlli e delle procedure di istruttoria;
2. Diminuzione dei processi burocratici legati ai flussi documentali;
3. Diminuzione di code agli sportelli con possibilità ad operare in remoto;
4. ....

## **Sezione 9: Segnalazione di esperienze internazionali di interesse**

Una sezione della ricerca raccoglierà suggestioni tratte da esperienze internazionali raccolte da Assolavoro anche attraverso le Agenzie multinazionali. Se siete a conoscenza di esperienze di interesse in altre nazioni europee (e dei riferimenti per la loro raccolta) vi chiediamo di segnalarlo con una breve descrizione.

1. NORVEGIA e FINLANDIA;
2. ....



## 9. MARCHE

### Sezione 1: Servizi

L'erogazione digitale ha riguardato servizi per il lavoro e misure/dispositivi finalizzati all'inserimento/reinserimento nel MdL (compresi tirocini, formazione)

L'Amministrazione <b>ha gestito direttamente</b> servizi tramite piattaforme digitali o comunque da remoto (SI/NO)	Si
L'Amministrazione <b>ha autorizzato/ accreditato gli Operatori privati a gestire</b> servizi tramite piattaforme digitali o comunque da remoto (SI/NO)	Si

Servizi gestiti direttamente: (elencare)

1. Accoglienza e prima informazione;
2. DID, profilazione e aggiornamento della SAP;
3. Orientamento di base e stipula di Patti di servizio, ivi compresa la misura 1B del programma Garanzia Giovani;
4. Orientamento specialistico e Bilancio di competenze, ivi compresa la misura 1C del programma Garanzia Giovani;
5. Accompagnamento al lavoro (Attività laboratoriali su tecniche di ricerca attiva del lavoro, politiche attive del lavoro, Virtual Job Day EURES, ecc.);
6. Attivazione del tirocinio (stip. convenzione e progetto formativo) ivi compresa la misura 5 del programma Garanzia Giovani e tirocini transnazionali (EURES);
7. Attività di Preselezione e gestione delle vacancies, anche europei (Servizio IDO e reclutamenti anche internazionali EURES);
8. Predisposizione di graduatorie per l'avviamento a selezione presso la P.A.;
9. Gestione delle attività legate al RDC (Valutazione esoneri, stip.Patti per il lavoro, attivazione dei PUC, ecc.);
10. Gestione delle attività legate al collocamento mirato di cui alla L.68/99;
11. Gestione delle attività legate al progetto "MIGRANT.NET" (Programma FAMI).

Servizi gestiti dagli Operatori privati su autorizzazione/ accreditamento dell'Amministrazione: (elencare)

- A. Gestione delle misure 1C, 3, 5 e 6 del programma Garanzia Giovani, attraverso i portali di interfaccia col cittadino denominati "Janet" e "SIFORM2";
- B. Gestione di alcuni bandi a valere sul POR FSE mediante il SIFORM2.

Le autorizzazioni / accreditamento per la gestione degli Operatori privati hanno avuto la forma di (determina dirigenziale, altro....) distinguendo per i servizi sopra elencati

- A. Per la gestione delle misure di cui ai punti A e B – Decreto dirigenziale

## Sezione 2: Problematiche organizzative e infrastrutturali nei CPI

Indicatori (inserire una X)	Suff.	Non suff.	Eventuale descrizione
Infrastrutture presenti nei CPI e rete		X	La parte più lacunosa è legata ai centralini telefonici ormai insufficienti a gestire la mole di contatti derivante dalla chiusura fisica di quasi tutti gli sportelli. E' in corso una gara per l'acquisto (e l'installazione presso tutti i CPI) di nuove centraline elettroniche con risponditori automatici collegati a servizi digitali
Piattaforme di servizio	X		
Competenze digitali operatori	X		
Operatori in ufficio (non in smart working)	X		
Altro: .....			

## Sezione 3.1: Efficienza raggiunta dall'esperienza complessivamente nell'erogazione dei CPI

Indicatori di **efficienza positiva o negativa** nelle esperienze realizzate, in relazione al modello organizzativo attuale

Indicatori	+	-
1. Persone "lavorate"		-
2. Tempo operatori necessario		-
3. Flusso dei documenti tra operatori pubblici e privati	+	
4. Gestione ordinata documenti/dati	+	
5. Controllo sulle prestazioni effettuate	+	
6. Sicurezza sanitaria	+	
7. Altro: .....		

Eventuali descrizioni aggiuntive:

Al fine di organizzare al meglio l'erogazione di servizi a distanza, la scrivente Struttura ha emanato una circolare regionale finalizzata all'organizzazione di modalità procedurali per garantire l'erogazione dei servizi resi dai CPI in modalità "Agile", laddove non sia ritenuta indispensabile la compresenza fisica in ufficio degli operatori e dei destinatari dei servizi stessi.

Con la citata circolare sono state tempestivamente fornite ai CPI, indicazioni utili alla gestione dei servizi in periodo pandemico, individuando per ogni singolo servizio, modalità compatibili con lo Smart Working. Parallelamente sono state individuate soluzioni informatiche tese a supportare importanti problematiche (firma di documenti da remoto, rilascio di certificazioni, adesione a offerte di lavoro o a programmi di inserimento lavorativo, ecc.).

### Sezione 3.2: Efficienza raggiunta dall'esperienza complessivamente nell'erogazione degli operatori privati (se il dato è presente)

Indicatori di **efficienza positiva o negativa** nelle esperienze realizzate, inquadrare nel modello organizzativo e funzionale agito

Indicatori	+	-
1. Persone "lavorate"		-
2. Tempo operatori necessario		-
3. Gestione ordinata dati	+	
4. Controllo sulle prestazioni effettuate	+	
5. Sicurezza sanitaria	+	
6. Altro: .....		

Eventuali descrizioni aggiuntive:

Nel lavoro di rete col privato accreditato, non si sono ravvisate particolari criticità procedurali. La modalità di gestione a distanza ha determinato un miglioramento in termini di efficienza dovuto anche alla celerità delle comunicazioni.

## Sezione 4: Efficacia

Indicatori	+	-
1. Gestione rapporto con gli utenti		-
2. Qualità servizio prestato	+	
3. Soddisfazione utenti		-
4. Altro: .....		

Eventuali descrizioni aggiuntive (che sottolineino differenze di efficacia tra i servizi dei CPI e quelli degli Operatori privati):

1. ....

### Sezione 5.1: suggerimenti per una miglior efficienza

(esempi: istituire un Call center di supporto, inserire l'abilitazione allo SPID tra i servizi di prima necessità, realizzare all'accesso un test unico nazionale di competenza digitale, predisporre un modulo asincrono sull'utilizzo ....., dedicare un operatore di supporto all'uso ....., ecc.)

1. Digitalizzare il maggior numero di servizi erogabili a distanza mediante un accesso forte (SPID o CIE);
2. Predisporre versioni "Mobile" dei servizi digitalizzati per un facile accesso mediante APP da cellulare;
3. Gestione locale "asincrona e Provvisoria" dei dati per la gestione dei servizi che prevedono una cooperazione applicativa col SIL nazionale, per far fronte a situazioni di stallo informatico.

### Sezione 5.2: Suggerimenti per una miglior efficacia

(esempi: inserire sempre un questionario di customer satisfaction, predisporre visite ispettive che interrogino a campione gli utenti, ecc.)

1. Oltre al questionario di customer satisfaction, si propone di definire una batteria di indicatori capace di leggere:
  - l'operato quotidiano dei CPI;
  - Eventuali aree di debolezza e possibili azioni correttive;
  - La fruizione dei servizi d parte dell'utenza;
  - Tempi e modi di erogazione;
  - Utilità dei servizi e attrattività sul territorio di competenza.

## Sezione 6: Problematiche rilevate

Esempi: riconoscimento dell'identità del lavoratore, monitoraggio/ controllo sullo svolgimento dell'attività, elevata percentuale di analfabeti digitali, scarsità di infrastrutture degli utenti, costo delle connessioni per usufruire dei servizi, banda wifi insufficiente, rifiuto di utilizzare la piattaforma, gestione della condizionalità, ecc.)

1. Scarsità di infrastrutture degli utenti;
2. Gestione della condizionalità;
3. Digital divide, che a volte causa un allungamento dei tempi di erogazione del servizio.

## Sezione 7.1: Specificità Target “fragili” (item della ricerca C.E.)

L'esperienza ha intenzionalmente coinvolto anche: (inserire i valori 1-10 solo ove vi sia stata una esperienza significativa)	Efficacia stimata 1-10
1. Persone che vivono in aree remote / rurali	8
2. In particolare giovani in zona remote / rurali	8
3. Persone con competenze limitate in IT o limitate competenze di base	6
4. Persone con scarso accesso all'IT limitato possesso di attrezzature e internet	6
5. Non madrelingua con problemi di comprensione della lingua	
6. Persone con problemi fisici o mentali, disabilità o problemi di salute a lungo termine	
7. Disoccupati over 60	

## Sezione 7.2: Problematiche target “fragili”

Quali sono le principali problematiche che hanno determinato una efficacia stimata inferiore a 6 per i target di particolare fragilità?

## Sezione 8: Impatti che l'innovazione digitale dei servizi/misure di politica attiva potrebbe portare presumibilmente sulle regole, sulle procedure, ecc.

(per esempio: rispetto ai controlli e alle regole attuali di monitoraggio, sui requisiti di accreditamento, sulla pubblicità/visibilità dei dati, ecc.)

1. Miglior monitoraggio dei servizi erogati in un'ottica di monitoraggio continuo della qualità delle prestazioni erogate incentrate sui LEP. Ciò appare di basilare importanza, soprattutto nelle fasi di analisi e di studio di aspetti organizzativi al fine di migliorare la programmazione degli interventi;
2. Occasione di analisi sistemica dell'impatto esterno dell'innovazione digitale attraverso la valutazione dei benefici del cittadino relativamente all'erogazione telematica dei servizi (no file, tempi ridotti, gestione su appuntamento, ecc);
3. Occasione di analisi dei benefici della collettività rispetto l'erogazione a distanza dei servizi.

## **Sezione 9: Segnalazione di esperienze internazionali di interesse**

Una sezione della ricerca raccoglierà suggestioni tratte da esperienze internazionali raccolte da Assolavoro anche attraverso le Agenzie multinazionali. Se siete a conoscenza di esperienze di interesse in altre nazioni europee (e dei riferimenti per la loro raccolta) vi chiediamo di segnalarlo con una breve descrizione.

1. Pole emploi France: <https://www.pole-emploi.fr/accueil/>: Il Governo francese ha messo online una serie di servizi, tra cui il servizio di domanda offerta di lavoro attraverso Emploie store.

# 10. PIEMONTE

## Sezione 1: Servizi

L'erogazione digitale ha riguardato servizi per il lavoro e misure/dispositivi finalizzati all'inserimento/reinserimento nel MdL (compresi tirocini, formazione)

L'Amministrazione <b>ha gestito direttamente</b> servizi tramite piattaforme digitali o comunque da remoto (SI/NO)	Si
L'Amministrazione <b>ha autorizzato/ accreditato gli Operatori privati a gestire</b> servizi tramite piattaforme digitali o comunque da remoto (SI/NO)	Si

Servizi gestiti direttamente: (elencare)

1. DID e presa in carico (sottoscrizione Patto di servizio) ex. Dls 150/2015;
2. Presa in carico Garanzia Giovani;
3. Definizione del Patto per i beneficiari di reddito di cittadinanza;
4. Iscrizioni collocamento mirato;
5. Candidatura alle Chiamate Pubbliche ex art. 16
6. Processo di adesione a distanza ai Progetti di Pubblica Utilità;
7. Portale Incontro Domanda offerta per aziende/operatori e cittadini (IoLavoro Virtual);
8. Fiera del Lavoro IOlavoro Digital Edition;
9. EURES – Virtual job meeting /

Servizi gestiti dagli Operatori privati su autorizzazione/ accreditamento dell'Amministrazione: (elencare)

- A. Attività formative (corsi del sistema leFP, corsi per occupati, corsi riconosciuti, corsi per disoccupati, corsi ITS e IFTS);
- B. Attività con contratto di apprendistato;
- C. Servizi al lavoro;
- D. Servizi di identificazione e validazione delle competenze;
- E. Tirocini extracurriculari;
- F. Orientamento.

Le autorizzazioni / accreditamento per la gestione degli Operatori privati hanno avuto la forma di (determina dirigenziale, altro....) distinguendo per i servizi sopra elencati

**Al seguente indirizzo tutti i provvedimenti assunti, la Direzione ha proceduto mantenendo e aggiornando, a seguito dei vari DPCM che si sono susseguiti, in un unico provvedimento le disposizioni per tutti i servizi sopra elencati:** <https://www.regione.piemonte.it/web/temi/coronavirus-piemonte/come-svolgere-distanza-corsi-formazione-servizi-al-lavorotirocini-apprendistato-orientamento>

- A. **Deliberazione della Giunta Regionale 13 marzo 2020, n. 2-1114:** Emergenza epidemiologica COVID -19. Decreti del Presidente del Consiglio dei Ministri 8, 9 e 11 marzo 2020. Disposizioni straordinarie in materia di Istruzione, Formazione e Lavoro.
- B. **Determinazione Dirigenziale n. 127 del 3 aprile 2020:** Emergenza epidemiologica COVID-19 di cui alla D.G.R. n. 2-1114 del 13 marzo 2020. Prime disposizioni straordinarie in materia di Istruzione, Formazione e Lavoro.
- C. **Determinazione Dirigenziale n. 152 del 27 aprile 2020:** Emergenza epidemiologica COVID-19 di cui alla D.D. n. 127 del 03 aprile 2020. Disposizioni straordinarie in materia di formazione a distanza per la formazione regolamentata.
- D. **Determinazione Dirigenziale n. 257 del 11 maggio 2020:** Emergenza epidemiologica COVID-19 di cui alla D.G.R. n. 2-1114 del 13 marzo 2020. Ulteriori disposizioni in materia di Istruzione, Formazione e Lavoro. Integrazione della Determinazione Dirigenziale n. 127 del 03/04/2020.
- E. **Determinazione Dirigenziale n. 291 del 15 maggio 2020:** Emergenza epidemiologica COVID-19 di cui alla D.G.R. n. 2-1114 del 13 marzo 2020. Disposizioni straordinarie in materia di esami finali e composizione delle commissioni esaminatrici del sistema piemontese della formazione professionale.
- F. **Determinazione Dirigenziale n. 490 del 6 agosto 2020:** Emergenza epidemiologica COVID-19 di cui alla D.G.R. n. 2-1114 del 13 marzo 2020. Ulteriori disposizioni in materia di Istruzione, Formazione e Lavoro. Integrazione e aggiornamento delle Determinazioni Dirigenziali n. 127 del 03/04/2020 e n 257 del 11/05/2020 e relativi allegati.
- G. **Determinazione Dirigenziale n. 820 del 31 dicembre 2020:** Emergenza epidemiologica COVID-19 di cui alla D.G.R. n. 2-1114 del 13 marzo 2020. Ulteriori disposizioni in materia di istruzione, formazione e lavoro. Aggiornamento dei termini e proroga del periodo transitorio previsto dalla Determinazione Dirigenziale n. 490 del 6 agosto 2020.
- H. **Determinazione Dirigenziale n. 48 del 3 febbraio 2021:** Art. 122, comma 1 dl Reg. (UE) 1303/2013 e s.m.i. Integrazione del sistema dei controlli di I livello a seguito dell'emergenza epidemiologica Covid-19. Approvazione del Documento denominato "Modalità di controllo in loco da remoto sulle attività finanziate".

## Sezione 2: Problematiche organizzative e infrastrutturali nei CPI

Indicatori (inserire una X)	Suff.	Non suff.	Eventuale descrizione
Infrastrutture presenti nei CPI e rete		X	In fase di implementazione
Piattaforme di servizio	X		
Competenze digitali operatori	X		
Operatori in ufficio (non in smart working)	X		
Altro: .....			



## Sezione 3.1: Efficienza raggiunta dall'esperienza complessivamente nell'erogazione dei CPI

Indicatori di **efficienza positiva o negativa** nelle esperienze realizzate, in relazione al modello organizzativo attuale

Indicatori	+	-
1. Persone "lavorate"	+	
2. Tempo operatori necessario	+	
3. Flusso dei documenti tra operatori pubblici e privati	+	
4. Gestione ordinata documenti/dati	+	
5. Controllo sulle prestazioni effettuate		-
6. Sicurezza sanitaria	+	
7. Altro: .....		

Eventuali descrizioni aggiuntive:

1. ....
2. ....

## Sezione 3.2: Efficienza raggiunta dall'esperienza complessivamente nell'erogazione degli operatori privati (se il dato è presente)

Indicatori di **efficienza positiva o negativa** nelle esperienze realizzate, inquadrare nel modello organizzativo e funzionale agito

Indicatori	+	-
1. Persone "lavorate"		
2. Tempo operatori necessario		
3. Gestione ordinata dati		
4. Controllo sulle prestazioni effettuate		
5. Sicurezza sanitaria		
6. Altro: .....		

Eventuali descrizioni aggiuntive:

1. ....
2. ....

## Sezione 4: Efficacia

Indicatori	+	-
1. Gestione rapporto con gli utenti		-
2. Qualità servizio prestato	+	
3. Soddisfazione utenti	+	
4. Altro: .....		

Eventuali descrizioni aggiuntive (che sottolineino differenze di efficacia tra i servizi dei CPI e quelli degli Operatori privati):

1. ....

## Sezione 5.1: suggerimenti per una miglior efficienza

(esempi: istituire un Call center di supporto, inserire l'abilitazione allo SPID tra i servizi di prima necessità, realizzare all'accesso un test unico nazionale di competenza digitale, predisporre un modulo asincrono sull'utilizzo ....., dedicare un operatore di supporto all'uso ....., ecc.)

1. Avere un unico punto di accesso ai servizi digitali;
2. Prevedere un servizio di assistenza per i cittadini;
3. Promuovere l'alfabetizzazione digitale per tutti i cittadini;
4. ....

## Sezione 5.2: Suggerimenti per una miglior efficacia

(esempi: inserire sempre un questionario di customer satisfaction, predisporre visite ispettive che interrogino a campione gli utenti, ecc.)

1. Inserire valutazione del servizio da parte dell'utente a fine utilizzo;
2. ....
3. ....

## Sezione 6: Problematiche rilevate

Esempi: riconoscimento dell'identità del lavoratore, monitoraggio/ controllo sullo svolgimento dell'attività, elevata percentuale di analfabeti digitali, scarsità di infrastrutture degli utenti, costo delle connessioni per usufruire dei servizi, banda wifi insufficiente, rifiuto di utilizzare la piattaforma, gestione della condizionalità, ecc.)

1. Incidenza elevata degli analfabeti digitali;
2. La mancanza di dispositivi da parte dell'utente;
3. I problemi linguistici con l'utenza straniera;
4. Problemi di connettività (costo e qualità) degli utenti che risiedono in zone poco coperte.

## Sezione 7.1: Specificità Target “fragili” (item della ricerca C.E.)

L'esperienza ha intenzionalmente coinvolto anche: (inserire i valori 1-10 solo ove vi sia stata una esperienza significativa)	Efficacia stimata 1-10
1. Persone che vivono in aree remote / rurali	
2. In particolare giovani in zona remote / rurali	
3. Persone con competenze limitate in IT o limitate competenze di base	
4. Persone con scarso accesso all'IT limitato possesso di attrezzature e internet	
5. Non madrelingua con problemi di comprensione della lingua	
6. Persone con problemi fisici o mentali, disabilità o problemi di salute a lungo termine	
7. Disoccupati over 60	

## Sezione 7.2: Problematiche target “fragili”

Quali sono le principali problematiche che hanno determinato una efficacia stimata inferiore a 6 per i target di particolare fragilità?

1. ....
2. ....
3. ....

## Sezione 8: Impatti che l'innovazione digitale dei servizi/misure di politica attiva potrebbe portare presumibilmente sulle regole, sulle procedure, ecc.

(per esempio: rispetto ai controlli e alle regole attuali di monitoraggio, sui requisiti di accreditamento, sulla pubblicità/visibilità dei dati, ecc.)

1. ....
2. ....
3. ....

## **Sezione 9: Segnalazione di esperienze internazionali di interesse**

Una sezione della ricerca raccoglierà suggestioni tratte da esperienze internazionali raccolte da Assolavoro anche attraverso le Agenzie multinazionali. Se siete a conoscenza di esperienze di interesse in altre nazioni europee (e dei riferimenti per la loro raccolta), vi chiediamo di segnalarlo con una breve descrizione.

1. ....
2. ....

# 11. PUGLIA



**Per la raccolta delle esperienze di servizi erogati da remoto/digitalizzati dall'Amministrazione della Regione Puglia.**  
 NB per eventuali dubbi o richiesta di chiarimento scrivere a [ricerche@assolavoro.eu](mailto:ricerche@assolavoro.eu)

## Sezione 1: Servizi

L'erogazione digitale ha riguardato servizi per il lavoro e misure/dispositivi finalizzati all'inserimento/reinserimento nel MdL (compresi tirocini, formazione)

L'Amministrazione <b>ha gestito direttamente</b> servizi tramite piattaforme digitali o comunque da remoto (SI/NO)	Si
L'Amministrazione <b>ha autorizzato/ accreditato gli Operatori privati a gestire</b> servizi tramite piattaforme digitali o comunque da remoto (SI/NO)	Si

Servizi gestiti direttamente: (elencare)

1. TIROCINI;
2. FORMAZIONE;
3. ....
4. ....

Servizi gestiti dagli Operatori privati su autorizzazione/ accreditamento dell'Amministrazione: (elencare)

- A. TIROCINI;
- B. FORMAZIONE;
- C. ....
- D. ....

Le autorizzazioni / accreditamento per la gestione degli Operatori privati hanno avuto la forma di (determina dirigenziale, altro....) distinguendo per i servizi sopra elencati

- A. DETERMINA DIRIGENZIALE;
- B. ....
- C. ....
- D. ....

## Sezione 2: Problematiche organizzative e infrastrutturali nei CPI

Indicatori (inserire una X)	Suff.	Non suff.	Eventuale descrizione
Infrastrutture presenti nei CPI e rete		X	
Piattaforme di servizio	X		DA EVOLVERSI CON LE NUOVE RICHIESTE
Competenze digitali operatori	X		
Operatori in ufficio (non in smart working)		X	
Altro: .....			

## Sezione 3.1: Efficienza raggiunta dall'esperienza complessivamente nell'erogazione dei CPI

Indicatori di **efficienza positiva o negativa** nelle esperienze realizzate, in relazione al modello organizzativo attuale

Indicatori	+	-
1. Persone "lavorate"	+	
2. Tempo operatori necessario	+	
3. Flusso dei documenti tra operatori pubblici e privati		-
4. Gestione ordinata documenti/dati	+	
5. Controllo sulle prestazioni effettuate	+	
6. Sicurezza sanitaria	+	
7. Altro: .....		

Eventuali descrizioni aggiuntive:

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....
6. ....
7. ....

### Sezione 3.2: Efficienza raggiunta dall'esperienza complessivamente nell'erogazione degli operatori privati (se il dato è presente)

Indicatori di **efficienza positiva o negativa** nelle esperienze realizzate, inquadrare nel modello organizzativo e funzionale agito

Indicatori	+	-
1. Persone "lavorate"		
2. Tempo operatori necessario		
3. Gestione ordinata dati		
4. Controllo sulle prestazioni effettuate		
5. Sicurezza sanitaria		
6. Altro: .....		

Eventuali descrizioni aggiuntive:

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....
6. ....



## Sezione 4: Efficacia

Indicatori	+	-
1. Gestione rapporto con gli utenti	+	
2. Qualità servizio prestato	+	
3. Soddisfazione utenti	+	
4. Altro: .....		

Eventuali descrizioni aggiuntive (che sottolineino differenze di efficacia tra i servizi dei CPI e quelli degli Operatori privati):

1. Maggiore capillarità dei servizi e conoscenza del territorio con possibilità di intercettare in maniera significativa i target definiti "fragili"
2. ....
3. ....
4. ....

### Sezione 5.1: suggerimenti per una miglior efficienza

(esempi: istituire un Call center di supporto, inserire l'abilitazione allo SPID tra i servizi di prima necessità, realizzare all'accesso un test unico nazionale di competenza digitale, predisporre un modulo asincrono sull'utilizzo ....., dedicare un operatore di supporto all'uso ....., ecc.)

1. Potenziare Call Center di supporto
2. Potenziare interventi e strutture sul territorio
3. ....
4. ....

### Sezione 5.2: Suggerimenti per una miglior efficacia

(esempi: inserire sempre un questionario di customer satisfaction, predisporre visite ispettive che interrogano a campione gli utenti, ecc.)

1. Potenziare servizio di customer satisfaction al fine di valutare la bontà degli interventi posti in essere
2. ....
3. ....
4. ....

## Sezione 6: Problematiche rilevate

Esempi: riconoscimento dell'identità del lavoratore, monitoraggio/ controllo sullo svolgimento dell'attività, elevata percentuale di analfabeti digitali, scarsità di infrastrutture degli utenti, costo delle connessioni per usufruire dei servizi, banda wifi insufficiente, rifiuto di utilizzare la piattaforma, gestione della condizionalità, ecc.)

1. Elevata percentuale di analfabeti digitali concentrati in alcune aree territoriali
2. Banda Wi-Fi insufficiente o scarsa
3. ....
4. ....

## Sezione 7.1: Specificità Target "fragili" (item della ricerca C.E.)

L'esperienza ha intenzionalmente coinvolto anche: (inserire i valori 1-10 solo ove vi sia stata una esperienza significativa)	Efficacia stimata 1-10
1. Persone che vivono in aree remote / rurali	6
2. In particolare giovani in zona remote / rurali	6
3. Persone con competenze limitate in IT o limitate competenze di base	7
4. Persone con scarso accesso all'IT limitato possesso di attrezzature e internet	5
5. Non madrelingua con problemi di comprensione della lingua	6
6. Persone con problemi fisici o mentali, disabilità o problemi di salute a lungo termine	
7. Disoccupati over 60	

## Sezione 7.2: Problematiche target “fragili”

Quali sono le principali problematiche che hanno determinato una efficacia stimata inferiore a 6 per i target di particolare fragilità?

1. Limitato utilizzo o mancanza di connessione internet
2. ....
3. ....

## Sezione 8: Impatti che l’innovazione digitale dei servizi/misure di politica attiva potrebbe portare presumibilmente sulle regole, sulle procedure, ecc.

(per esempio: rispetto ai controlli e alle regole attuali di monitoraggio, sui requisiti di accreditamento, sulla pubblicità/visibilità dei dati, ecc.)

1. Capillarità di azione
2. Aumentata pubblicità delle informazioni con conseguente aumento dei benefici per gli utilizzatori finali
3. ....
4. ....

## Sezione 9: Segnalazione di esperienze internazionali di interesse

Una sezione della ricerca raccoglierà suggestioni tratte da esperienze internazionali raccolte da Assolavoro anche attraverso le Agenzie multinazionali. Se siete a conoscenza di esperienze di interesse in altre nazioni europee (e dei riferimenti per la loro raccolta), vi chiediamo di segnalarlo con una breve descrizione.

1. ....
2. ....

# 12. TOSCANA



## Sezione 1: Servizi

L'erogazione digitale ha riguardato servizi per il lavoro e misure/dispositivi finalizzati all'inserimento/reinserimento nel MdL (compresi tirocini, formazione)

L'Amministrazione <b>ha gestito direttamente</b> servizi tramite piattaforme digitali o comunque da remoto (SI/NO)	Si
L'Amministrazione <b>ha autorizzato/ accreditato gli Operatori privati a gestire</b> servizi tramite piattaforme digitali o comunque da remoto (SI/NO)	Si

Servizi gestiti direttamente: (elencare)

1. Iscrizioni allo stato di disoccupazione;
2. Servizi di orientamento;
3. Servizi di incontro domanda ed offerta lavoro: preselezione e recruitment day;
4. Promozione Tirocini;
5. Servizio di individuazione e validazione delle competenze.

Servizi gestiti dagli Operatori privati su autorizzazione/ accreditamento dell'Amministrazione: (elencare)

- A. Orientamento nell'ambito del Piano Integrato per l'occupazione P.I.O. 2;
- B. Accompagnamento al lavoro nell'ambito del Piano Integrato per l'occupazione P.I.O. 2;
- C. Servizi di orientamento;
- D. servizi di incontro domanda ed offerta lavoro: preselezione e recruitment day;
- E. Promozione Tirocini;
- F. Servizio di individuazione e validazione delle competenze.

Le autorizzazioni / accreditamento per la gestione degli Operatori privati hanno avuto la forma di (determina dirigenziale, altro....) distinguendo per i servizi sopra elencati

- A. Delibere di Giunta per la gestione degli Operatori privati;
- B. Verbali di gara per l'erogazione di servizi all'interno dei CPI nell'ambito della procedura di evidenza pubblica;
- C. ....
- D. ....

## Sezione 2: Problematiche organizzative e infrastrutturali nei CPI

Indicatori (inserire una X)	Suff.	Non suff.	Eventuale descrizione
Infrastrutture presenti nei CPI e rete	X		
Piattaforme di servizio	X		
Competenze digitali operatori	X		
Operatori in ufficio (non in smart working)	X		
Altro: Autenticazione firma digitale sulla documentazione inerente l'erogazione P.A.L.		X	

## Sezione 3.1: Efficienza raggiunta dall'esperienza complessivamente nell'erogazione dei CPI

Indicatori di **efficienza positiva o negativa** nelle esperienze realizzate, in relazione al modello organizzativo attuale

Indicatori	+	-
1. Persone "lavorate"		-
2. Tempo operatori necessario		-
3. Flusso dei documenti tra operatori pubblici e privati		-
4. Gestione ordinata documenti/dati	+	
5. Controllo sulle prestazioni effettuate		-
6. Sicurezza sanitaria	+	
7. Altro: (tempi di attesa)	+	
8. Altro: (azioni di tutoraggio e follow up)	+	

Eventuali descrizioni aggiuntive:

1. ....
2. ....

## Sezione 3.2: Efficienza raggiunta dall'esperienza complessivamente nell'erogazione degli operatori privati (se il dato è presente)

Indicatori di **efficienza positiva o negativa** nelle esperienze realizzate, inquadrare nel modello organizzativo e funzionale agito

Indicatori	+	-
1. Persone "lavorate"		-
2. Tempo operatori necessario		-
3. Gestione ordinata dati	+	
4. Controllo sulle prestazioni effettuate		-
5. Sicurezza sanitaria	+	
6. Altro: .....		

Eventuali descrizioni aggiuntive:

1. ....
2. ....

## Sezione 4: Efficacia

Indicatori	+	-
1. Gestione rapporto con gli utenti		-
2. Qualità servizio prestato		-
3. Soddisfazione utenti		
4. Altro: .....		

\* sono state effettuate indagini specifiche di customer satisfaction da Istituti esterni

Eventuali descrizioni aggiuntive (che sottolineino differenze di efficacia tra i servizi dei CPI e quelli degli Operatori privati):

1. L'erogazione dei servizi a distanza è risultata più efficace nei confronti di soggetti in possesso di competenze digitali avanzate e verso i giovani;
2. ....
3. ....

### Sezione 5.1: suggerimenti per una miglior efficienza

(esempi: istituire un Call center di supporto, inserire l'abilitazione allo SPID tra i servizi di prima necessità, realizzare all'accesso un test unico nazionale di competenza digitale, predisporre un modulo asincrono sull'utilizzo ....., dedicare un operatore di supporto all'uso ....., ecc.)

1. Si è provveduto ad istituire una specifica figura, i FACILITATORI DIGITALI;
2. NUMERO VERDE;
3. SUPPORTO ALL'ABILITAZIONE DELLO SPID ALL'INTERNO DELLE AULE TRIO (SPIEGARE);
4. ....
5. ....

### Sezione 5.2: Suggerimenti per una miglior efficacia

(esempi: inserire sempre un questionario di customer satisfaction, predisporre visite ispettive che interrogino a campione gli utenti, ecc.)

1. E' STATA REALIZZATA UN'INDAGINE DI CUSTOMER SATISFACTION ATTRAVERSO UN ISTITUTO INDIPENDENTE;
2. visite ispettive che interrogino a campione gli utenti che hanno;
3. ....

## Sezione 6: Problematiche rilevate

Esempi: riconoscimento dell'identità del lavoratore, monitoraggio/ controllo sullo svolgimento dell'attività, elevata percentuale di analfabeti digitali, scarsità di infrastrutture degli utenti, costo delle connessioni per usufruire dei servizi, banda wifi insufficiente, rifiuto di utilizzare la piattaforma, gestione della condizionalità, ecc.)

1. Costo delle connessioni per usufruire dei servizi, (lato utenti);
2. ....
3. ....
4. ....

## Sezione 7.1: Specificità Target “fragili” (item della ricerca C.E.)

L'esperienza ha intenzionalmente coinvolto anche: (inserire i valori 1-10 solo ove vi sia stata una esperienza significativa)	Efficacia stimata 1-10
1. Persone che vivono in aree remote / rurali	
2. In particolare giovani in zona remote / rurali	
3. Persone con competenze limitate in IT o limitate competenze di base	
4. Persone con scarso accesso all'IT limitato possesso di attrezzature e internet	
5. Non madrelingua con problemi di comprensione della lingua	
6. Persone con problemi fisici o mentali, disabilità o problemi di salute a lungo termine	
7. Disoccupati over 60	

## Sezione 7.2: Problematiche target “fragili”

Quali sono le principali problematiche che hanno determinato una efficacia stimata inferiore a 6 per i target di particolare fragilità?

1. Percentuali maggiori di analfabeti digitali;
2. I target ad elevata fragilità hanno la necessità di instaurare una relazione di aiuto con l'orientatore/counselor affinché gli interventi erogati siano maggiormente efficaci;
3. ....



## **Sezione 8: Impatti che l'innovazione digitale dei servizi/misure di politica attiva potrebbe portare presumibilmente sulle regole, sulle procedure, ecc.**

(per esempio: rispetto ai controlli e alle regole attuali di monitoraggio, sui requisiti di accreditamento, sulla pubblicità/visibilità dei dati, ecc.)

1. Rispetto ai controlli e alle regole attuali di monitoraggio;
2. Requisiti accreditamento: necessità di esser in possesso in strumenti digitali adeguati;
3. Necessità di specificare le modalità di autenticazione firme e identità digitale;
4. ....

## **Sezione 9: Segnalazione di esperienze internazionali di interesse**

Una sezione della ricerca raccoglierà suggestioni tratte da esperienze internazionali raccolte da Assolavoro anche attraverso le Agenzie multinazionali. Se siete a conoscenza di esperienze di interesse in altre nazioni europee (e dei riferimenti per la loro raccolta), vi chiediamo di segnalarlo con una breve descrizione.

# 13. PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO

**Per la raccolta delle esperienze di servizi erogati da remoto/digitalizzati dalla Amministrazione della Provincia Autonoma di Trento** (da inviare compilato, entro il 16 aprile 2021)

NB per eventuali dubbi o richiesta di chiarimento scrivere a [ricerche@assolavoro.eu](mailto:ricerche@assolavoro.eu)

## Sezione 1: Servizi

L'erogazione digitale ha riguardato servizi per il lavoro e misure/dispositivi finalizzati all'inserimento/reinserimento nel MdL (compresi tirocini, formazione)

L'Amministrazione <b>ha gestito direttamente</b> servizi tramite piattaforme digitali o comunque da remoto (SI/NO)	Si
L'Amministrazione <b>ha autorizzato/ accreditato gli Operatori privati a gestire</b> servizi tramite piattaforme digitali o comunque da remoto (SI/NO)	Si

Servizi gestiti direttamente: (elencare)

1. ORIENTAMENTO;
2. TIROCINI;
3. INCONTRO DOMANDA OFFERTA;
4. PATTI DI SERVIZIO.

Servizi gestiti dagli Operatori privati su autorizzazione/ accreditamento dell'Amministrazione: (elencare)

- A. ORIENTAMENTO SPECIALISTICO;
- B. ACCOMPAGNAMENTO AL LAVORO;
- C. FORMAZIONE;
- D. ....

Le autorizzazioni / accreditamento per la gestione degli Operatori privati hanno avuto la forma di (determina dirigenziale, altro....) distinguendo per i servizi sopra elencati

- A. DETERMINA DIRIGENZIALE;
- B. DETERMINA DIRIGENZIALE;
- C. DETERMINA DIRIGENZIALE.

## Sezione 2: Problematiche organizzative e infrastrutturali nei CPI

Indicatori (inserire una X)	Suff.	Non suff.	Eventuale descrizione
Infrastrutture presenti nei CPI e rete	X		
Piattaforme di servizio	X		
Competenze digitali operatori	X		
Operatori in ufficio (non in smart working)	X		
Altro: .....			

## Sezione 3.1: Efficienza raggiunta dall'esperienza complessivamente nell'erogazione dei CPI

Indicatori di **efficienza positiva o negativa** nelle esperienze realizzate, in relazione al modello organizzativo attuale

Indicatori	+	-
1. Persone "lavorate"	+	
2. Tempo operatori necessario	+	
3. Flusso dei documenti tra operatori pubblici e privati	+	
4. Gestione ordinata documenti/dati	+	
5. Controllo sulle prestazioni effettuate	+	
6. Sicurezza sanitaria	+	
7. Altro: .....		

Eventuali descrizioni aggiuntive:

1. ....

## Sezione 3.2: Efficienza raggiunta dall'esperienza complessivamente nell'erogazione degli operatori privati (se il dato è presente)

Indicatori di **efficienza positiva o negativa** nelle esperienze realizzate, inquadrare nel modello organizzativo e funzionale agito

Indicatori	+	-
1. Persone "lavorate"		-
2. Tempo operatori necessario	+	
3. Gestione ordinata dati	+	
4. Controllo sulle prestazioni effettuate	+	
5. Sicurezza sanitaria	+	
6. Altro: .....		

Eventuali descrizioni aggiuntive:

1. Difficoltà di tanti utenti a seguire percorsi complessi da remoto sia di formazione che di accompagnamento al lavoro per mancanza di strumentazione digitale e/o competenze;
2. ....

## Sezione 4: Efficacia

Indicatori	+	-
1. Gestione rapporto con gli utenti		-
2. Qualità servizio prestato		-
3. Soddisfazione utenti		
4. Altro: .....		

Eventuali descrizioni aggiuntive (che sottolineino differenze di efficacia tra i servizi dei CPI e quelli degli Operatori privati):

1. ....

## Sezione 5.1: suggerimenti per una miglior efficienza

(esempi: istituire un Call center di supporto, inserire l'abilitazione allo SPID tra i servizi di prima necessità, realizzare all'accesso un test unico nazionale di competenza digitale, predisporre un modulo asincrono sull'utilizzo ....., dedicare un operatore di supporto all'uso ....., ecc.)

1. Inserire l'abilitazione allo SPID tra i servizi di prima necessità;
2. Realizzare all'accesso un test unico nazionale di competenza digitale;
3. ....

## Sezione 5.2: Suggerimenti per una miglior efficacia

(esempi: inserire sempre un questionario di customer satisfaction, predisporre visite ispettive che interrogino a campione gli utenti, ecc.)

1. Inserire sempre un questionario di customer satisfaction;
2. Predisporre visite ispettive che interrogino a campione gli utenti;
3. ....

## Sezione 6: Problematiche rilevate

Esempi: riconoscimento dell'identità del lavoratore, monitoraggio/ controllo sullo svolgimento dell'attività, elevata percentuale di analfabeti digitali, scarsità di infrastrutture degli utenti, costo delle connessioni per usufruire dei servizi, banda wifi insufficiente, rifiuto di utilizzare la piattaforma, gestione della condizionalità, ecc.)

1. Elevata percentuale di analfabeti digitali;
2. Scarsità di infrastrutture degli utenti;
3. Costo delle connessioni per usufruire dei servizi;
4. Gestione della condizionalità;
5. Scarsa conoscenza della lingua italiana.

## Sezione 7.1: Specificità Target “fragili” (item della ricerca C.E.)

L'esperienza ha intenzionalmente coinvolto anche: (inserire i valori 1-10 solo ove vi sia stata una esperienza significativa)	Efficacia stimata 1-10
1. Persone che vivono in aree remote / rurali	8
2. In particolare giovani in zona remote / rurali	
3. Persone con competenze limitate in IT o limitate competenze di base	2
4. Persone con scarso accesso all'IT limitato possesso di attrezzature e internet	4
5. Non madrelingua con problemi di comprensione della lingua	2
6. Persone con problemi fisici o mentali, disabilità o problemi di salute a lungo termine	
7. Disoccupati over 60	

## Sezione 7.2: Problematiche target “fragili”

Quali sono le principali problematiche che hanno determinato una efficacia stimata inferiore a 6 per i target di particolare fragilità?

1. Non possesso di strumentazione adeguata;
2. Incapacità di utilizzo degli strumenti;
3. ....

## Sezione 8: Impatti che l'innovazione digitale dei servizi/misure di politica attiva potrebbe portare presumibilmente sulle regole, sulle procedure, ecc.

(per esempio: rispetto ai controlli e alle regole attuali di monitoraggio, sui requisiti di accreditamento, sulla pubblicità/visibilità dei dati, ecc.)

1. Necessità di individuare strumenti adeguati di tracciabilità dell'attività svolta da remoto;
2. ....

## Sezione 9: Segnalazione di esperienze internazionali di interesse

Una sezione della ricerca raccoglierà suggestioni tratte da esperienze internazionali raccolte da Assolavoro anche attraverso le Agenzie multinazionali. Se siete a conoscenza di esperienze di interesse in altre nazioni europee (e dei riferimenti per la loro raccolta), vi chiediamo di segnalarlo con una breve descrizione.

# 14. VENETO



## Sezione 1: Servizi

L'erogazione digitale ha riguardato servizi per il lavoro e misure/dispositivi finalizzati all'inserimento/reinserimento nel MdL (compresi tirocini, formazione)

L'Amministrazione <b>ha gestito direttamente</b> servizi tramite piattaforme digitali o comunque da remoto (SI/NO)	Si
L'Amministrazione <b>ha autorizzato/ accreditato gli Operatori privati a gestire</b> servizi tramite piattaforme digitali o comunque da remoto (SI/NO)	Si

Servizi gestiti direttamente: (elencare)

1. Accredimento forte (cittadini);
2. Accredimento operatori e imprese;
3. Stipula PSP (patto servizio personalizzato);
4. Partecipazione alle PPA (proposta di politica attiva).

Servizi gestiti dagli Operatori privati su autorizzazione/ accreditamento dell'Amministrazione: (elencare)

- A. Servizio incontro domanda offerta: inserimento vacancies;
- B. Erogazione misure di politica attiva per il reinserimento nel MdL;
- C. ....

Le autorizzazioni / accreditamento per la gestione degli Operatori privati hanno avuto la forma di (determina dirigenziale, altro....) distinguendo per i servizi sopra elencati

- A. Convenzione (erogazione misure PA);
- B. Accordo di servizio (inserimento vacancies);
- C. ....

## Sezione 2: Problematiche organizzative e infrastrutturali nei CPI

Indicatori (inserire una X)	Suff.	Non suff.	Eventuale descrizione
Infrastrutture presenti nei CPI e rete	X		
Piattaforme di servizio	X		
Competenze digitali operatori	X		
Operatori in ufficio (non in smart working)	X		
Altro: .....			

## Sezione 3.1: Efficienza raggiunta dall'esperienza complessivamente nell'erogazione dei CPI

Indicatori di **efficienza positiva o negativa** nelle esperienze realizzate, in relazione al modello organizzativo attuale

Indicatori	+	-
1. Persone "lavorate"	+	
2. Tempo operatori necessario	+	
3. Flusso dei documenti tra operatori pubblici e privati	+	
4. Gestione ordinata documenti/dati	+	
5. Controllo sulle prestazioni effettuate	+	
6. Sicurezza sanitaria	+	
7. Altro: .....		

Eventuali descrizioni aggiuntive:

1. ....



## Sezione 3.2: Efficienza raggiunta dall'esperienza complessivamente nell'erogazione degli operatori privati (se il dato è presente)

Indicatori di **efficienza positiva o negativa** nelle esperienze realizzate, inquadrare nel modello organizzativo e funzionale agito

Indicatori	+	-
1. Persone "lavorate"		
2. Tempo operatori necessario		
3. Gestione ordinata dati		
4. Controllo sulle prestazioni effettuate		
5. Sicurezza sanitaria		
6. Altro: .....		

Eventuali descrizioni aggiuntive:

1. ....

## Sezione 4: Efficacia

Indicatori	+	-
1. Gestione rapporto con gli utenti	+	
2. Qualità servizio prestato	+	
3. Soddisfazione utenti	+	
4. Altro: .....		

Eventuali descrizioni aggiuntive (che sottolineino differenze di efficacia tra i servizi dei CPI e quelli degli Operatori privati):

1. ....

## Sezione 5.1: suggerimenti per una miglior efficienza

(esempi: istituire un Call center di supporto, inserire l'abilitazione allo SPID tra i servizi di prima necessità, realizzare all'accesso un test unico nazionale di competenza digitale, predisporre un modulo asincrono sull'utilizzo ....., dedicare un operatore di supporto all'uso ....., ecc.)

1. Migliorare le interfacce utente degli applicativi;
2. Rafforzare l'assistenza tramite contact center;
3. ....

## Sezione 5.2: Suggerimenti per una miglior efficacia

(esempi: inserire sempre un questionario di customer satisfaction, predisporre visite ispettive che interrogino a campione gli utenti, ecc.)

1. Rilevare le problematiche principali degli utenti;
2. Individuare procedure o strumenti di supporto;
3. ....

## Sezione 6: Problematiche rilevate

Esempi: riconoscimento dell'identità del lavoratore, monitoraggio/ controllo sullo svolgimento dell'attività, elevata percentuale di analfabeti digitali, scarsità di infrastrutture degli utenti, costo delle connessioni per usufruire dei servizi, banda wifi insufficiente, rifiuto di utilizzare la piattaforma, gestione della condizionalità, ecc.)

1. Bassa competenza digitale e/o dotazione di strumenti tecnologici adeguati degli utenti;
2. ....

## Sezione 7.1: Specificità Target “fragili” (item della ricerca C.E.)

L'esperienza ha intenzionalmente coinvolto anche: (inserire i valori 1-10 solo ove vi sia stata una esperienza significativa)	Efficacia stimata 1-10
1. Persone che vivono in aree remote / rurali	8
2. In particolare giovani in zona remote / rurali	8
3. Persone con competenze limitate in IT o limitate competenze di base	4
4. Persone con scarso accesso all'IT limitato possesso di attrezzature e internet	4
5. Non madrelingua con problemi di comprensione della lingua	2
6. Persone con problemi fisici o mentali, disabilità o problemi di salute a lungo termine	
7. Disoccupati over 60	

## Sezione 7.2: Problematiche target “fragili”

Quali sono le principali problematiche che hanno determinato una efficacia stimata inferiore a 6 per i target di particolare fragilità?

1. Impossibilità di contatto e connessione;
2. Maggiore difficoltà di comunicazione e comprensione;
3. ....

## Sezione 8: Impatti che l'innovazione digitale dei servizi/misure di politica attiva potrebbe portare presumibilmente sulle regole, sulle procedure, ecc.

(per esempio: rispetto ai controlli e alle regole attuali di monitoraggio, sui requisiti di accreditamento, sulla pubblicità/visibilità dei dati, ecc.)

1. Ridefinizione delle modalità di controllo e tracciabilità delle azioni condotte dagli utenti;
2. ....

## Sezione 9: Segnalazione di esperienze internazionali di interesse

Una sezione della ricerca raccoglierà suggestioni tratte da esperienze internazionali raccolte da Assolavoro anche attraverso le Agenzie multinazionali. Se siete a conoscenza di esperienze di interesse in altre nazioni europee (e dei riferimenti per la loro raccolta), vi chiediamo di segnalarlo con una breve descrizione.

1. ....

# ALLEGATI ALLA SEZIONE “UNA VISIONE ESTERNA”

## Traccia per l'intervista da remoto

(PER AGENZIE PE IL LAVORO, W.E.C. (WORLD EMPLOYMENT CONFEDERATION) E RESPONSABILI P.E.S.)

## Survey

### Dematerialisation of services in EU P.E.S. (Public Employment Services)

#### Section 0: **WRITER** (who reports)

Name: ..... Telephone: .....

Email: ..... Association: .....

#### Section 1: **ACTORS / BACKGROUND**

Nation: ..... City / Location: .....

P.E.S. that managed the dematerialized experience / services (name):

.....

P.E.S. - main tasks: .....

Brief description of the context in which the service is managed:

.....

.....

## Section 2: SERVICES

The digital provision concerned measures / devices aimed at insertion or reintegration into the labor market (e.g., first contact, orientation, training, competence assessment, tutoring / coaching, etc.)

The P.E.S. <b>managed</b> the services <b>directly</b> through digital platforms or in any case remotely (YES / NO)	
The public administration <b>has authorized / accredited Private Employment Agency (P.E.A) to manage</b> services via digital platforms or remotely (YES / NO)	

Directly managed services: (list)

Services	For which users
1.	
2.	

If there have been, list the services managed by **Private Employment Agency (P.E.A)** with the authorization / accreditation of the Administration.

Services	For which users
1.	
2.	

### MODELS:

Describe according to which criteria the service alternates moments at a distance and moments in presence (e.g., in orientation, in the 1st individual meeting, in group meetings, in the assistance of the tutor, in training), etc:

.....

.....

### Section 3: ORGANIZATIONAL AND INFRASTRUCTURAL PROBLEMS (encountered by P.E.S. in the management of the services listed in section 2)

Indicators	Suff.	Insuff.	Short description of the problem
Infrastructure and network			
platforms services			
Digital skills of operators			
Other: .....			

### Section 4: EFFICIENCY OBTAINED (from the overall experience)

Positive or negative efficiency indicators in the experiences in the current organizational model.

Indicators	+	-
Number of people "assisted"		
Operator time required		
Flow of documents between operators		
Properly managed documents / data		
Better performances control		
Health safety		
Other: .....		

Any additional descriptions relating to the efficiency indicators previously included:

1. ....
2. ....

## Section 5: EFFECTIVENESS OBTAINED (from the overall experience)

Indicators	+	-
User relationship management		
Quality of service provided		
User satisfaction		
Other: .....		

Any additional descriptions relating to the effectiveness indicators previously included:

1. ....
2. ....

## Section 6: DETECTED PROBLEMS

Examples:

greater attention effort of the worker, high percentage of digital illiterates, lack of users devices, cost of connections for the user in the use of wifi, insufficient wifi bandwidth;

remote recognition of the identity of the worker, control over the performance of the activity, data protected by privacy, monitoring of results, etc.

1. ....
2. ....

## Section 7: IMPROVEMENTS

### 7.1 - Anymore considerations for better efficiency:

ex. establishment of a support call center, approach to digital identity among basic services, discount wifi costs for the unemployed, provision of a single national preventive test of digital competence, preparation of an asynchronous module on the use of digitized services, etc.

1. ....

2. ....

### 7.2 - Anymore considerations for better effectiveness:

e.g. dedicated support operator, evolution of management criteria for vulnerable groups, phases to be carried out in presence and / or at a distance, individual mix of distance and presence, always insert a customer satisfaction questionnaire, prepare sample surveys on the effectiveness perceived by users, etc.

1. ....

2. ....



E' una società di ricerca, consulenza e comunicazione impegnata su ambiti tematici differenti: dallo sviluppo economico al digitale ed al marketing, dal mercato lavoro alle competenze ed alla formazione sino all'inclusione sociale.

Ricaviamo informazioni e dati sia sviluppando indagini field e desk con tecniche Cawi o tradizionali, sia con tecniche di data science filtrando i dati direttamente dall'on line o utilizzando grandi data base. Digivis realizza dashboard interattive, infografiche e altri prodotti multimediali per favorire la disseminazione dei contenuti.

Collaboriamo con soggetti pubblici e privati e siamo attivi in ambito europeo partecipando alle call della UE.

### **Digivis srls**

Via Giunio Bazzoni 15  
00195 Roma

Website: [www.digivis.eu](http://www.digivis.eu)

Mail: [info@digivis.eu](mailto:info@digivis.eu)

Tel. (+39) 320.1974528