

# La Scuola di alta formazione per le politiche del lavoro

Uno strumento per il consolidamento del  
sistema, partecipazione alle decisioni,  
condivisione delle competenze e delle  
metodologie di lavoro

---

# Perché una Scuola?

# Una politica attiva per il lavoro

La centralità della persona e **la relazione persona-impresa.**

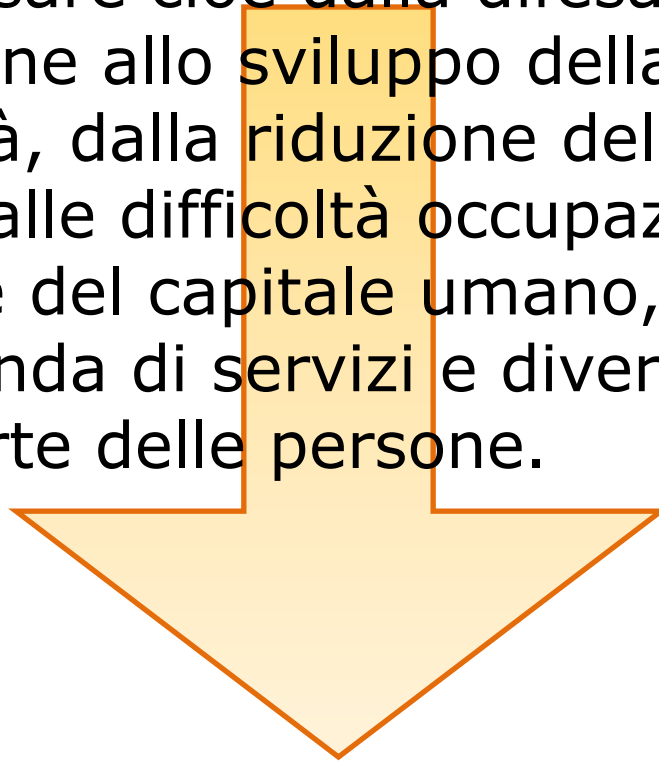
**Per la persona,** avere un'occupazione e realizzarsi attraverso di essa.

**Per l'impresa,** utilizzare la professionalità come fattore di successo competitivo.

Lo sviluppo economico e sociale è **conseguenza** dello sviluppo individuale

società e impresa hanno convenienza a investire sulla persona, ma occorre **trovare nuove forme** di investimento rapidamente efficaci e ad alta redditività.

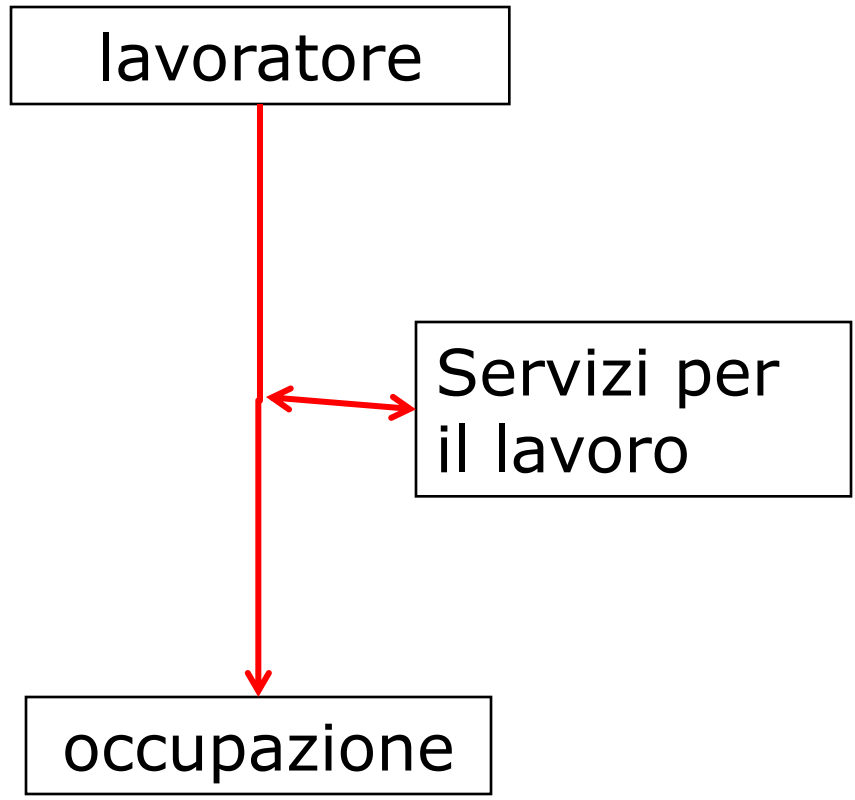
La scelta di rendere "attive" le politiche del lavoro, di passare cioè dalla difesa dell'occupazione allo sviluppo della professionalità, dalla riduzione del danno sociale conseguente alle difficoltà occupazionali alla valorizzazione del capitale umano, genera una diversa domanda di servizi e diverse modalità di utilizzo da parte delle persone.



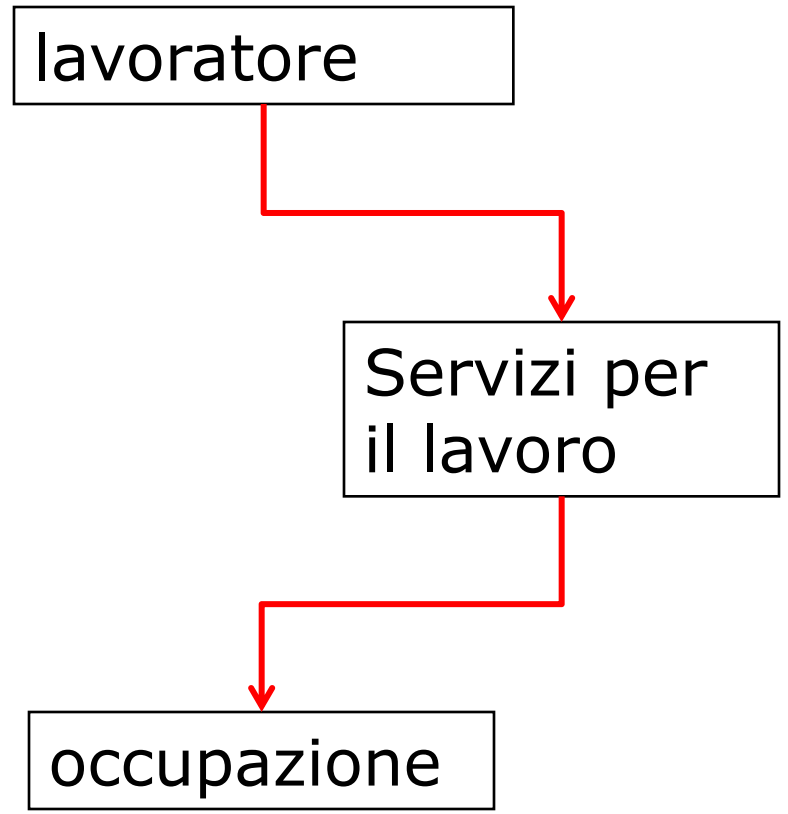
**UN RADICALE CAMBIAMENTO  
DEL SISTEMA DI OFFERTA**

# Utilizzo attivo o passivo dei servizi per il lavoro?

*attivo*



*passivo*



## sostenere il **percorso** di sviluppo professionale delle persone ***fuori e dentro*** l'azienda

- Offrire opportunità e non sostegno, mantenendo in capo alla persona la responsabilità delle proprie scelte (una questione di cultura prima che di competenza professionale)
- Leggere potenzialità e bisogni delle persone in funzione della costruzione di una relazione positiva e propositiva con il lavoro
- Individuare opportunità realistiche e probabili, sostenibili e convenienti per la persona, per l'impresa e per il sistema sociale
- Integrare interventi di diversi fornitori di servizi, in funzione delle scelte della persona e del percorso verso il lavoro

Il processo di erogazione dei servizi  
deve essere ristrutturato:

a partire dalla domanda,  
non dalla configurazione dell'offerta

## Gli impegni degli operatori

- offrire servizi alle persone ma anche alle imprese (le imprese sono “sistemi di persone”)
- offrire servizi in una logica incrementale e non addizionale (un servizio vale se aumenta il valore della persona, non ha valore in sé)
- operare in una logica di mercato (il costo del servizio deve essere inferiore al prezzo) e dotarsi di un sistema di gestione aziendale

## Gli impegni della politica

- favorire la corretta separazione/collaborazione tra servizi di accompagnamento al lavoro (counseling, coaching, inserimento...) e servizi formativi
- “premiare” i servizi che attivano le persone e premiare i risultati (occupazione, continuità lavorativa, V.A. per l’impresa e il lavoratore...)
- semplificare le procedure di accesso ai servizi per le persone e per le imprese
- sviluppare un’informazione/comunicazione adeguata e diretta per i beneficiari dei servizi (persone e imprese)

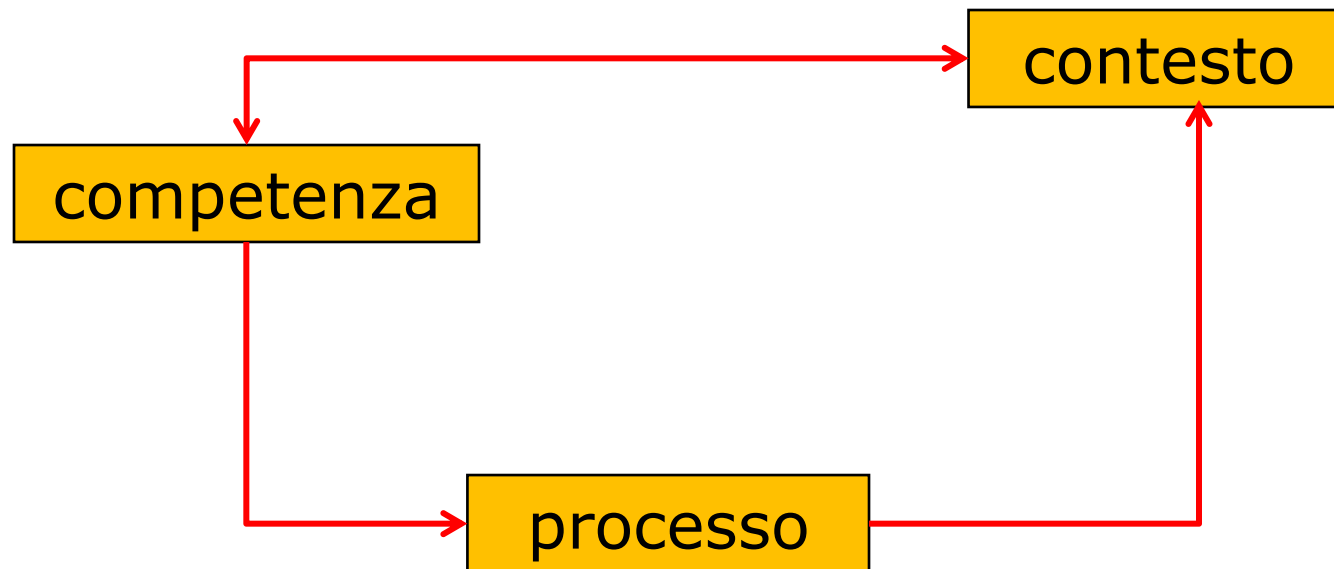
# Gli impegni della politica

La governance delle politiche del lavoro si realizza mediante l'impiego di quattro strumenti:

1. la **regolazione**
2. l'allocazione delle **risorse**
3. il **coordinamento** della rete dei soggetti, favorendo la costruzione di accordi e sostenendone la capacità di utilizzare i finanziamenti per migliorare la qualità dei servizi offerti
4. lo sviluppo di una **cultura** condivisa, con la declinazione professionale di indirizzi e direttive, la valorizzazione delle qualità presenti nel sistema e la diffusione di expertise e buone prassi

# Gli impegni degli operatori

1. Sviluppare le competenze richieste dal cambiamento del contesto
2. Usare le competenze in funzione di contesti diversi, strutturando il processo di produzione dei servizi in funzione dei risultati da raggiungere



## Il ruolo di una *Scuola di alta formazione* *per le politiche del lavoro*


- sviluppare la professionalità degli operatori dei servizi diffondendo la pratica degli approcci e delle tecniche più efficaci
- sostenere l'impegno degli operatori a rendere le aziende competitive, correttamente e efficacemente gestite, orientate alla produzione di valore
- promuovere la conoscenza e la condivisione della nuova cultura del lavoro, l'informazione per il corretto utilizzo dei meccanismi attuativi e per un accesso consapevole e selettivo ai servizi

## Il ruolo di una *Scuola di alta formazione* *per le politiche del lavoro*

- organizzare il feedback del confronto con gli operatori perché la politica possa riesaminare e reindirizzare le proprie scelte
- favorire la coesione delle politiche per il lavoro e delle politiche per la competitività, mediante workshop sui temi "di frontiera"
- favorire la partecipazione alle decisioni da parte delle autonomie locali, degli enti intermedi, delle imprese e degli operatori organizzando momenti di confronto e scambio
- favorire lo sviluppo di network tra gli operatori accreditati, gli operatori autorizzati e le imprese, per aumentare la possibilità di "gestire in filiera" i servizi per il lavoro

Per la presenza di dinamiche favorevoli o contrarie al processo di innovazione, che si manifestano trasversalmente anche all'interno delle stesse categorie di soggetti, la Scuola non dovrà necessariamente cercare un consenso unanime.

La Scuola non potrà essere una scelta centralista, perché in un sistema di governance inteso a valorizzare il potenziale sussidiario della società civile, si presenterebbe come una controparte e un competitor

 individuare all'interno delle diverse realtà i potenziali partner e procedere ad una selezione di quelli con i quali è possibile trovare una convivenza delle culture, delle politiche e degli interessi.

La Scuola può proporsi come punto di coagulo e sviluppare un effettivo potere di indirizzo del sistema se è riconosciuta come **uno strumento che consente ai singoli partner di conseguire meglio i propri obiettivi.**

# I partner e i loro vantaggi

## ***Il sistema regione***

deve utilizzare le ipolitiche del lavoro per integrare le politiche di ***coesione sociale*** e ***sviluppo sostenibile*** (cfr. il Bilancio di mandato della DGIFL) favorendo il potenziamento delle professionalità rispetto alle esigenze del sistema produttivo lombardo:

- 1. l'innovazione*** e la sua diffusione, in particolare nelle PMI
- 2. l'internazionalizzazione***, la capacità di operare nello "scambio" globale
- 3. la diversificazione produttiva***, per il recupero e la tutela del territorio
- 4. l'imprenditorialità***, la capacità di individuare opportunità e profittarne, producendo valore per sé e per la società

Le politiche del lavoro sono un punto di forza della **politica economica** della Regione

Le politiche del lavoro sostengono le persone non soltanto nel recupero di qualificazione e capacità di reddito, ma anche nell'assunzione di responsabilità della propria professionalità: sono un punto di forza della **politica del welfare**.

La qualificazione dei servizi per il lavoro, la capacità degli operatori di anticipare il mercato e accompagnarne le dinamiche è una risorsa decisiva per il governo del territorio.

*La Scuola può essere un importante strumento di governance, favorendo la continuità tra le scelte della Regione e la capacità dei soggetti economici e sociali di dare ad esse attuazione*

# I partner e i loro vantaggi

## ***Le parti sociali***

*Entrare nella partnership della Scuola* può avere per le parti sociali un duplice vantaggio:

1. contribuire all'equilibrio tra i diversi interessi della domanda di qualificazione del lavoro e di valorizzazione (e tutela) delle persone
2. contribuire a leggere e anticipare le tendenze della domanda e dell'offerta professionale e a qualificare l'offerta dei servizi per il lavoro

## I partner e i loro vantaggi

***gli interlocutori privilegiati: a) le aziende; b) gli operatori dei servizi***

Attualmente, molte aziende non conoscono il mercato dei servizi, non hanno strumenti adeguati per valutarne la potenziale efficacia e non possono perciò trarne vantaggio.

Molti operatori si limitano alla considerazione dei bisogni dei lavoratori, avendo un'idea approssimativa delle destinazioni occupazionali che ne possono valorizzare le potenzialità.

*La Scuola può svolgere un ruolo molto efficace nel focalizzare l'attenzione di entrambi gli interlocutori sui possibili punti di incontro, favorendo la trasparenza della domanda e dell'offerta e promuovendo le più efficaci modalità di scambio.*

## I partner e i loro vantaggi

***I partner della formazione: a) le università; b) l'istruzione tecnica superiore; c) le agenzie formative***

Gli enti di formazione sono i fornitori privilegiati della Scuola.

I partner della formazione possono essere individuati:

- nelle università e nelle corporate university
- nelle scuole di specializzazione di emanazione aziendale o interaziendale e, in prospettiva, negli istituti di istruzione tecnica superiore
- in agenzie formative specializzate (non accreditate per i servizi per il lavoro)

## I partner e i loro vantaggi

### ***Una possibile new entry: le società di ricerca e selezione del personale.***

Le società di hunting operano con molta efficacia nella ricollocazione lavorativa, avendo come clienti le aziende.

Possono divenire un partner importante se la gestione dei percorsi individuali dei lavoratori si sviluppa mediante una crescente integrazione in rete.

## I clienti del sistema: vantaggi per le persone

Indipendenza dal punto di accesso ai servizi	La crescita delle competenze degli operatori garantisce la qualità del servizio lavoratore, indipendentemente dall'operatore a cui si rivolge inizialmente
Accompagnamento mirato	La qualificazione professionale e l'orientamento al risultato degli erogatori dei diversi servizi ne accresce l'efficacia
Supporto per tutto il percorso	La condivisione delle stesse regole la specializzazione degli operatori permette la gestione in rete del progetto personale
Maggiori opportunità di trovare occupazione coerente	La possibilità di essere indirizzato verso l'operatore con maggior specializzazione rispetto alle proprie competenze facilita il contatto con i contesti occupazionali (settori o aree aziendali) di possibile destinazione

## I clienti del sistema: vantaggi per le aziende

Accesso più agevole a profili qualificati e in linea con le necessità	Orientamento e qualificazione degli operatori permettono un'adeguata analisi domanda-offerta e l'erogazione di servizi pertinenti
Inserimento più agevole dei lavoratori	La finalizzazione dei servizi e l'accompagnamento da parte degli operatori agevola l'inserimento
Chiarificazione delle reali esigenze aziendali	Maggiori possibilità di accesso al mercato degli operatori qualificati e attivazione di rapporti diretti
Affidabilità del servizio indipendentemente dall'operatore	La definizione e diffusione di standard qualitativi garantiscono l'intero mercato dei servizi

## I fornitori del sistema: vantaggi per gli operatori accreditati

Aggiornamento e formazione del personale sulle tematiche richieste dal mercato	Offerta formativa adeguata alle esigenze del mercato e di elevata qualificazione
Accesso più conveniente a risorse professionali esterne	Lo sviluppo della rete crea una sinergia sia tra gli operatori che con il mondo delle imprese e la Scuola favorisce l'accesso alle competenze
Allargamento del bacino d'utenza potenziale	Possibilità di trattare (direttamente o in collaborazione) qualsiasi profilo di lavoratore
Riduzione dei problemi di break-even per singolo servizio	Possibilità di aggregare gli utenti di operatori diversi per alcuni servizi, presidiando il percorso
Allineamento (anche per gli operatori di piccole dimensioni) con i leader di mercato	Possibilità di accedere al mercato in funzione delle proprie competenze, specializzazione e possibilità di operare in filiera
Qualificazione sul mercato	evidenza della qualificazione professionale acquisita
Accesso alle informazioni inerenti le opportunità di mercato	Possibilità di aggiornamento costante sulle tendenze e sulle necessità del mercato del lavoro

## I fornitori del sistema: problemi con gli operatori accreditati?

<b>PROBLEMI</b>	<b>SOLUZIONI</b>
Condivisione di conoscenze e competenze con i propri competitors	Il bilancio tra le informazioni e competenze fornite e quelle ottenute deve essere mantenuto in sostanziale equilibrio
Sussidiarietà ai concorrenti	Le modalità di finanziamento dei servizi per il lavoro dovranno favorire l'integrazione e lo scambio (ad esempio utilizzando un metodo mirato di "commission sharing" che non penalizzi gli operatori che dirottano su un altro operatore della rete il lavoratore)
Costo della formazione degli operatori	L'investimento nella formazione dei propri operatori rappresenta un costo necessario ma adeguato alla crescita del valore di mercato dei servizi

Quale scuola?

Un'ipotesi di lavoro

# 4 dimensioni per la Scuola

**Scuola = laboratorio**

**Scuola = agorà**

**Scuola = community**

**Scuola = palestra**

## ***la declinazione professionale di indirizzi e direttive e la diffusione delle expertise rappresentano il compito della Scuola.***

La mission della *Scuola* a supporto delle politiche della Regione:

1. favorire la ricaduta delle politiche sulle modalità di produzione e erogazione dei servizi, migliorando la qualità di metodologie e tecniche di applicazione
2. definire le competenze necessarie per l'erogazione dei diversi servizi per il lavoro agli standard di qualità richiesti
3. verificare il possesso delle competenze da parte degli addetti e dei responsabili dell'erogazione dei servizi
4. fornire un riscontro sugli effetti gestionali e professionali delle politiche, mediante il confronto con gli operatori

## ***la declinazione professionale di indirizzi e direttive e la diffusione delle expertise rappresentano il compito della Scuola.***

La mission della *Scuola* a supporto degli operatori accreditati:

1. stimolare politiche aziendali di sviluppo del business e di posizionamento strategico potenziando conoscenza, analisi e interpretazione delle tendenze del mercato
2. mettere gli operatori in condizione di identificare, sviluppare o acquisire le competenze manageriali necessarie per conseguire risultati adeguati per efficacia, efficienza e redditività
3. promuovere, sviluppare e verificare il possesso delle competenze specialistiche da parte degli addetti e dei responsabili dell'erogazione dei servizi

# Gli ostacoli

resistenza degli operatori più efficienti alla crescita di competitività del sistema



1. Valorizzare le eccellenze
2. Puntare alla piena soddisfazione della domanda, garantendo la diversificazione, la possibilità di scelta, l'accessibilità

Concorrenza delle scuole per la gestione delle HR



1. Diversificare i target
2. Integrare le competenze

e come superarli

# una Scuola-Laboratorio per la strategia del sistema

Una scuola per la  
competitività del sistema  
di offerta dei servizi per il  
lavoro

Integrarsi  
valorizzando il  
proprio differenziale  
competitivo

Una scuola per la  
politica

Sviluppare la  
capacità di fare  
politiche del lavoro  
sul territorio

**Fare marketing  
territoriale dei  
servizi**

Da parte degli  
stessi operatori

Da parte della  
Regione

## una Scuola-Agorà come spazio di scambio

La Scuola è uno **spazio di confronto non istituzionale** tra la Regione e gli operatori accreditati, attuatori delle politiche e portatori di interessi diversi e scelte aziendali autonome. Riduzione del finanziamento pubblico e crescita della capacità imprenditoriale degli operatori accrescono l'autonomia del sistema: l'attuazione delle politiche del lavoro richiede l'invenzione di nuove forme di rapporto e la ricerca di diversi equilibri

La Scuola è luogo della ricerca e della messa alla prova delle modalità più efficaci e sostenibili di attuazione delle politiche.

La mission della scuola è aperta, orientata a recepire e valorizzare diverse istanze, incorporandole in una visione coerente e dinamica.

## una Scuola-Community come spazio di tutti

Il modello di governance della Scuola è dinamico, per seguire l'evoluzione delle politiche e le trasformazioni del contesto.

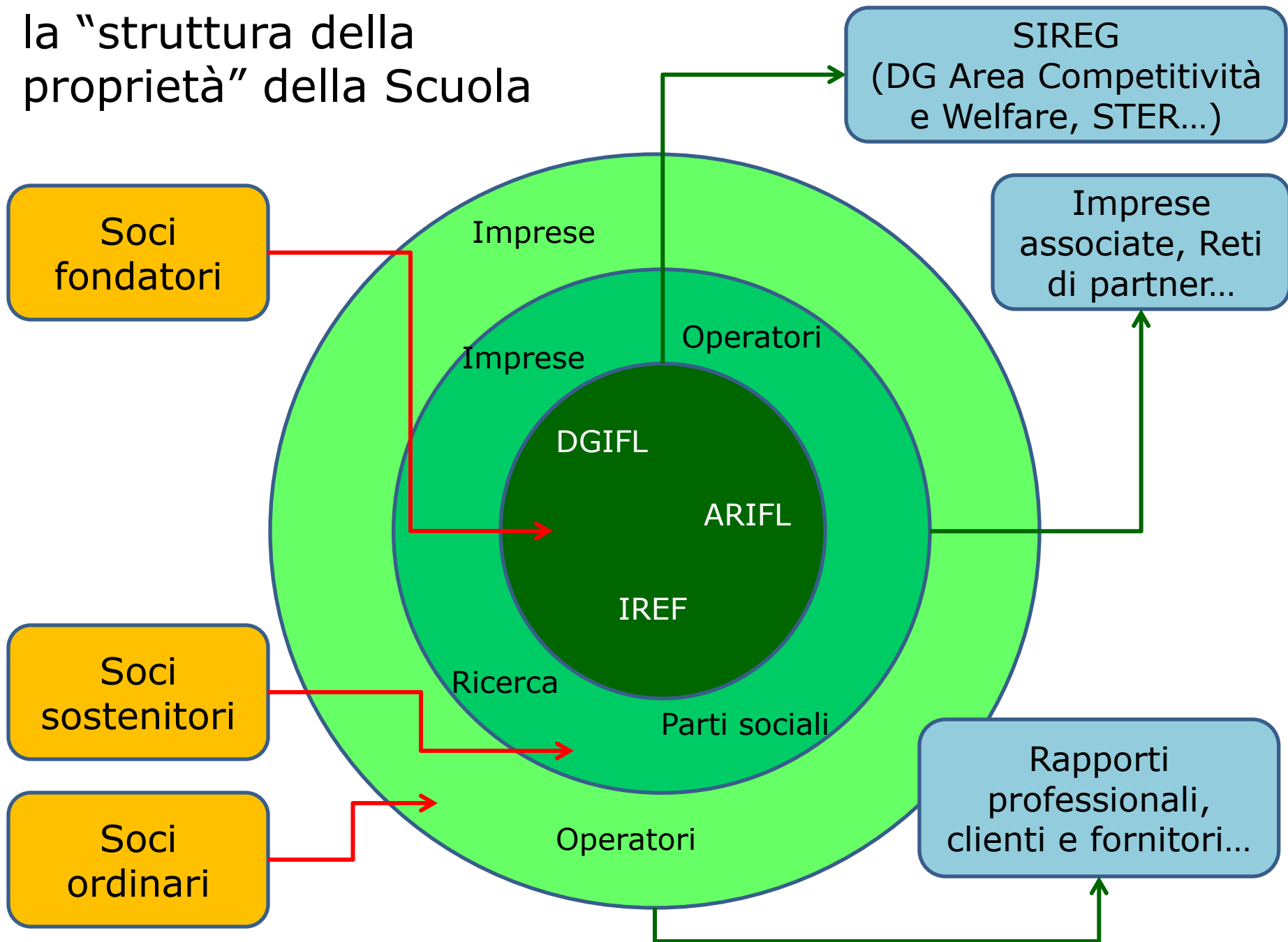
Inizialmente, è forte il presidio della Regione, garanzia del completamento del processo di innovazione del sistema dei servizi per il lavoro e del consolidamento del ruolo della Scuola.

Successivamente, crescerà il ruolo della Scuola come ambito di sviluppo di una decisionalità partecipata rispetto alle politiche del lavoro.

Nella definizione degli indirizzi e delle priorità aziendali potranno essere coinvolti gli stessi operatori e potranno concorrere altri partner.

L'allargamento della partnership permetterà di mettere alla prova un modello di governance più evoluto, per lo sviluppo di autentici meccanismi di sussidiarietà.

# la "struttura della proprietà" della Scuola



una Scuola-Palestra per potenziare le competenze  
del sistema

**QUALIFICARE LE POLITICHE  
PER IL LAVORO CON  
L'ECCELLENZA DEI SERVIZI  
PER LE PERSONE E LE IMPRESE**

# una Scuola-Palestra per potenziare le competenze del sistema

La Scuola è anzitutto al servizio degli **operatori accreditati**, come supporto alla qualificazione professionale degli operatori, al miglioramento gestionale e organizzativo, alla capacità di prevenire, intercettare, interpretare la domanda del mercato del lavoro. La sua azione si indirizza a tre target:

- i **responsabili degli enti**: informazioni, strumenti e metodi di analisi del mercato, competenze relative alla previsione delle tendenze, alla definizione delle strategie di mercato e degli accordi di partnership (altri operatori dei servizi, imprese);
- i **responsabili della gestione dei processi** di produzione/erogazione dei servizi: competenze di progettazione e sviluppo, programmazione e controllo, impiego e valorizzazione delle risorse professionali, strumentali, finanziarie; gestione dei rapporti di fornitura e di partnership;
- gli **operatori professionali**: sviluppo delle competenze specialistiche, informazioni normative e procedurali, orientamento al cliente e al risultato

# una Scuola-Palestra per potenziare le competenze del sistema

Un secondo target è identificabile nelle **imprese** (e i **consulenti del lavoro** o le **società di hunting**): informazioni sulle regole e opportunità definite dalla politica per rendere più vantaggiosa per le aziende la gestione delle persone, messa a fuoco degli effetti che le politiche producono (o possono produrre) sulla coesione e sulla competitività del sistema economico.

Un terzo target è il personale della **Regione**: metodologie, procedure e tecniche per tradurre le scelte politiche in modalità efficaci di gestione dei processi operativi e dei procedimenti amministrativi, rispettando gli orientamenti strategici ma anche le esigenze dei destinatari: operatori, lavoratori e imprese

# una Scuola-Palestra per potenziare le competenze del sistema

A favore di tutti gli attori del sistema, la Scuola può produrre un'offerta formativa direttamente rivolta ai giovani che intendono proporsi al mercato come i **nuovi professional** delle politiche del lavoro.

*La configurazione di master post laurea già sperimentata da LaborLab Academy può essere mantenuta: deve essere ripresa la definizione di una nuova figura professionale, orientata alla manutenzione del patrimonio professionale delle persone quando il lavoro non c'è (o non c'è ancora) e la professionalità acquisita è ad altissimo rischio di dispersione.*

*Dovrà possedere le competenze necessarie per interpretare le tendenze del mercato, gestire gli effetti delle politiche, organizzare il processo di erogazione dei servizi, attuarne le fasi... essendo in grado di finalizzarle ai diversi obiettivi degli attori in gioco.*

# Il processo di produzione della Scuola

**1. determinazione dei bisogni** cui dare risposta e dei risultati da conseguire. La Scuola per intervenire sulla qualità professionale dei servizi deve avere una conoscenza adeguata della domanda:

- conoscenza degli andamenti e delle tendenze del **mercato del lavoro**
- conoscenza delle **competenze professionali richieste dalle imprese**, privilegiando quelle sulle quali sono disposte ad investire
- conoscenza delle **potenzialità**, delle strategie e degli assetti aziendali **degli operatori**

Interpretati alla luce delle politiche, la domanda del mercato e delle imprese e i fabbisogni degli operatori permettono alla Scuola di **definire la propria offerta**, stabilendone gli obiettivi e le priorità e sviluppando di conseguenza le strategie di intervento.

# Il processo di produzione della Scuola

- 2. rilevazione, controllo e valutazione dei risultati**, soprattutto rispetto agli effetti prodotti dall'immissione nel sistema di diverse o più forti competenze: qual è l'effettivo impiego delle competenze? Quale valore aggiunto produce? Quanto incide sui risultati delle politiche?
- 3. la gestione delle relazioni**, perché la Scuola è costruita su un sistema di partnership che deve essere mantenuto e rinforzato
- 4. produzione e erogazione dei servizi** formativi: la Scuola non sviluppa al proprio interno una funzione di produzione, ma:
  - Individua nel proprio network di fornitori le professionalità necessarie
  - Veicola i servizi offerti dai propri partner
  - Propone particolari expertise, soluzioni, buone prassi sviluppate dagli operatori o altri soggetti della rete

# Le risorse professionali della Scuola

## ***Le risorse professionali***

Non una struttura operativa tradizionale, ma persone in grado di recepire le necessità ed i bisogni del sistema di erogazione dei servizi per incontrare sia la domanda che gli indirizzi e le regole della politica.

- 1. Responsabile della Scuola (direttore)**
- 2. Responsabile della gestione dei rapporti con i mercati:**  
gestione delle relazioni con i network di operatori accreditati e imprese e della collaborazione con nuovi partner operativi
- 3. Responsabile del marketing associativo e della gestione degli eventi istituzionali:** acquisizione di soci, gestione delle campagne di adesione/rinnovo, delle attività istituzionali e della partecipazione degli associati ai *topics* della vita della Scuola
- 4. Responsabile dell'organizzazione e controllo dei servizi:**  
sviluppo delle proposte formative, selezione delle risorse professionali; commercializzazione, organizzazione, controllo dei servizi erogati
- 5. Segreteria**

## Le risorse finanziarie della Scuola

I costi di funzionamento e erogazione dei servizi possono essere coperti:

1. Da un finanziamento diretto della Regione, cui potranno aggiungersi contributi di altri partner istituzionali
2. Dal versamento delle quote associative
3. Dalla vendita dei servizi

*La Regione può sostenere il mercato pagando di più agli operatori i servizi più efficaci e mettendoli perciò in condizione di considerare remunerativo l'investimento nei servizi formativi della Scuola*

## Le condizioni di fattibilità della Scuola

- ❑ La condivisione delle ipotesi di partenza, delle finalità e della configurazione della Scuola
- ❑ La destinazione di risorse finanziarie per la realizzazione di quei servizi formativi che le politiche regionali individuano come strategici e irrinunciabili per la qualificazione del sistema
- ❑ L'adozione da parte della DGIFL di policy di finanziamento delle politiche del lavoro che motivino gli operatori a qualificare professionalmente i servizi erogati
- ❑ L'adozione da parte della DGIFL di policy di attuazione delle politiche che favoriscano l'erogazione "in rete" dei servizi, favorendo lo sviluppo del network
- ❑ Il rilancio di modalità di coinvolgimento nella definizione delle politiche dei soggetti intermedi, di imprese e di operatori disposti a collaborare per il miglioramento della qualità dell'intero sistema

Quale scuola?

Una proposta aperta

*grazie per il vostro contributo al suo sviluppo*