



## Progetto PON FSE “Supporto alla Transnazionalità”

### Report

#### “I Servizi per l’Impiego nei Paesi Bassi”

16 Dicembre 2014

Indice

Premessa

1. Il sistema dei servizi pubblici per l’impiego
  - 1.1 Governance e struttura organizzativa degli SPI
  - 1.2 Partnership e rapporto con i servizi privati
2. Il *Redesign Programme 2011-2015*
3. Nuovi interventi legislativi
  - 3.1 Legge in materia di lavoro e protezione sociale (*Law on Work and Security*)
  - 3.2 La nuova legge sulla Partecipazione (*New Participation Act*)

*Allegato 1 – Il sistema informativo dei Servizi pubblici per l’Impiego olandesi*

*Allegato 2 – Tipologie e modalità dei servizi erogati dagli SPI nella strategia multi-channelling*

### **Premessa**

Negli ultimi anni l’Olanda ha intrapreso importanti riforme del mercato del lavoro e di politica sociale che stanno intervenendo in modo sostanziale sull’organizzazione e sulla modalità di erogazione dei servizi per l’impiego (SPI) e sul *welfare*. Dopo l’istituzione dell’Agenzia unica nazionale per le politiche attive e passive del lavoro, conclusasi nel 2009, sotto la spinta di un drastico taglio del *budget* destinato ai SPI (UWV), l’Olanda ha avviato un programma per la **digitalizzazione** dei servizi, che mira a fare degli *e-services* il canale preferenziale delle prestazioni al cliente, mantenendo entro margini residuali gli interventi *face-to-face* (10% del *budget*), destinati ai *target* per i quali la distanza dal mercato del lavoro risulta più elevata (*over-50* e disabili). La riforma, attuata per fasi e in modo consensuale, sta sostanzialmente cambiando le caratteristiche dell’offerta di prestazioni, l’organizzazione dei servizi sul territorio, la *governance* e l’articolazione degli obiettivi tra il livello nazionale e territoriale, il sistema di gestione delle *performances*, il monitoraggio delle azioni di attivazione dei disoccupati.



Il relativo disimpegno di risorse e servizi dedicati alle persone in cerca di lavoro implica un potenziamento della cooperazione e dei **partenariati** tra SPI e altri soggetti del mercato del lavoro, in particolare imprese, anche facendo appello a principi della *Corporate Social Responsibility*, e settori produttivi, e dei servizi rivolti alla domanda di lavoro, nella consapevolezza che l'efficacia del sistema si basa in gran parte sulla disponibilità e attendibilità di *vacancies*.

La riforma digitale dei servizi si incrocia con il **decentramento** di competenze in materia di servizi per il lavoro alle Municipalità, che sono diventate i referenti di un ampio pubblico di persone particolarmente vulnerabili in cerca di occupazione, ma che non sono titolari di sussidi di disoccupazione. Per contro, la riforma del *welfare*, fortemente motivata da esigenze di sostenibilità del sistema nel tempo, anche per effetto del fattore demografico, di contenimento della spesa, di maggiore selettività nella concessione dei benefici, si ispira ad un principio di partecipazione alla vita lavorativa e sociale, che prevede di riportare al lavoro quante più persone possibile fra quelle in carico all'assistenza sociale, attraverso la valutazione della capacità lavorativa residua, che chiama in causa servizi specialistici di *UWV*.

La digitalizzazione dei servizi presenta ampie potenzialità di sviluppo in materia di **data-management**, sia per quanto riguarda l'analisi delle *performance* del sistema, sia per la personalizzazione dei servizi ai clienti, che, al di là dei controlli sul rispetto delle condizionalità previste dalle misure di attivazione, permette di puntare in modo mirato al rafforzamento delle competenze e dell'occupabilità dei candidati. Il nuovo obiettivo che *UWV* si è dato è proprio quello della personalizzazione dei servizi ai clienti attraverso il canale digitale, sebbene restino aperte alcune questioni relative alla possibilità di digitalizzazione di servizi che, per loro natura, richiedono un contatto intenso con il cliente per la dimensione qualitativa che sottendono (es. *counselling*, *group training*, ecc.).

La riforma del mercato del lavoro completa il quadro degli interventi in atto nel sistema olandese, intervenendo su alcuni elementi di rigidità e di dualismo. A partire da gennaio 2015, in modo graduale, entrerà in vigore un dispositivo legislativo (*Work and Security Act*) che, nei fatti, prevede un *trade-off* tra flessibilità contrattuale, che si riduce introducendo maggiori tutele per i lavoratori flessibili, e il licenziamento, che diventa meno costoso per le imprese, più semplice e trasparente nelle procedure. La legge prevede inoltre una generale e significativa riduzione degli importi e della durata massima dell'indennità di disoccupazione finanziata con fondi pubblici.

Il presente *report* è stato preparato in occasione della visita di studio a L'Aja presso il Ministero degli Affari Sociali e dell'Occupazione e ad Amsterdam alla sede centrale di *UWV*, che ha avuto luogo il 13 e 14 Novembre 2014, e a cui ha partecipato una delegazione di Italia Lavoro. Il *report* si basa su un'analisi *desk* di documentazione e materiali di fonti ufficiali olandesi, di istituti di ricerca italiani e stranieri, e di organizzazioni internazionali, integrata da informazioni e approfondimenti resi disponibili attraverso i contatti avvenuti sul luogo.



## 1. Il sistema dei servizi pubblici per l'impiego

### 1.1 Governance e struttura organizzativa degli SPI

L'ordinamento olandese attribuisce a UWV (*Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen* – UWV, Istituto Nazionale di Previdenza Sociale dei lavoratori) il compito di gestire le politiche passive ed attive. Si tratta di un sistema decentralizzato con coordinamento a livello centrale, in quanto questa agenzia autonoma e statale opera sotto la supervisione del Ministero degli Affari Sociali e dell'Occupazione (SZW) che ne definisce gli orientamenti strategici e operativi, e nomina i tre membri del consiglio di amministrazione<sup>1</sup>.

Questa articolazione è il risultato di un profondo processo di riforma che ha portato negli ultimi anni i servizi pubblici per l'impiego olandesi alla graduale fusione tra UWV e la struttura pubblica per l'incrocio domanda/offerta di lavoro CWI (Centro Nazionale per l'intermediazione del mercato del lavoro), conclusasi nel gennaio 2009, dando luogo a *UWV-WERKbedrijf*, struttura operativa dei Servizi per l'impiego, interna a UWV, e responsabile della **gestione e realizzazione delle politiche attive del lavoro** in favore dei percettori del sussidio di disoccupazione e di disabilità<sup>2</sup>.

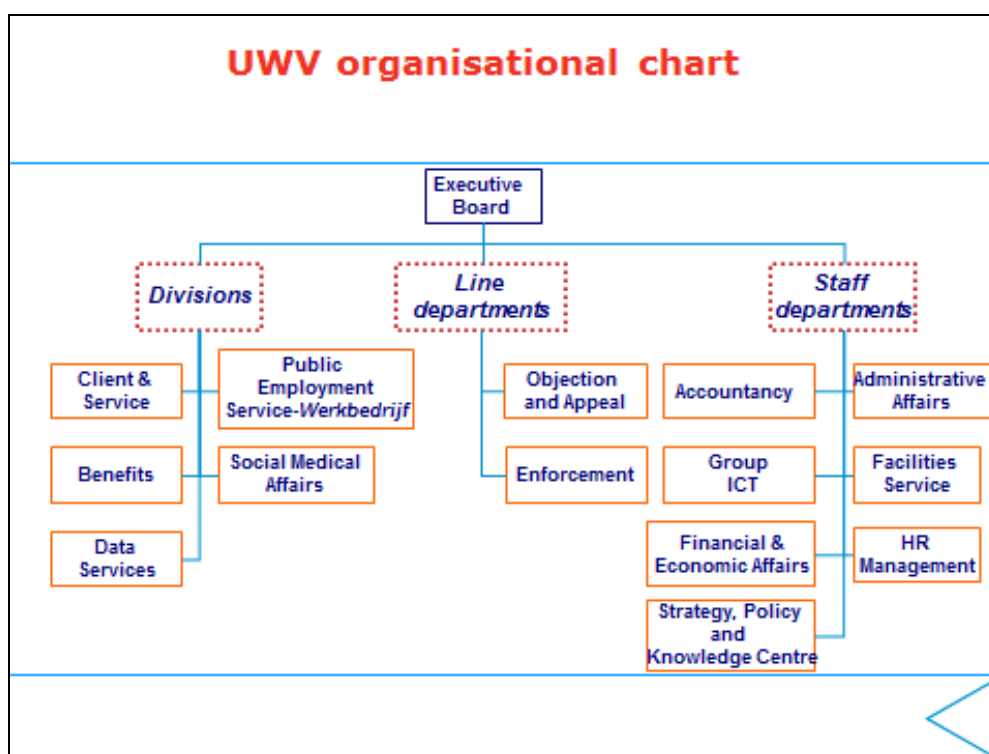
UWV integra al suo interno i convenzionali servizi per il mercato del lavoro, i servizi d'incontro tra domanda e offerta di lavoro, di orientamento e consulenza, con quelli relativi al reinserimento, all'erogazione di sussidi per la disoccupazione, alla protezione e alla previdenza sociale, oltre alla gestione di tutti i relativi servizi informativi.

Dal punto di vista organizzativo, UWV è strutturato come segue<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> Affiancato da un comitato tripartito composto anche dai rappresentanti delle Parti Sociali e delle Municipalità.

<sup>2</sup> *UWV-WERKbedrijf* ha inoltre competenze sul pubblico più vasto di persone in cerca di lavoro, a cui fornisce servizi digitalizzati, e in materia di mobilità transnazionale (EURES) e di rapporti internazionali nel settore delle politiche attive del lavoro.

<sup>3</sup> L'attuale organizzazione dell'UWV sostituisce la precedente, basata su 2 grandi divisioni operative, "Disoccupazione" (WW) e "Capacità lavorativa" (AG). Dal 2009 le attività della divisione WW sono state trasferite alle nuove divisioni WERKbedrijf e Benefits, mentre quelle della ex divisione AG sono attualmente assegnate a WERKbedrijf, Benefits e Social Medical Affairs.



Fonte: UWV

I servizi pubblici per l'impiego (*UWV-WERKbedrijf*) rappresentano una delle 5 divisioni operative di *UWV*. Le altre divisioni sono responsabili, rispettivamente:

- della comunicazione con i clienti (*Client & Service*);
- della valutazione della malattia e dell'incapacità lavorativa, secondo criteri prestabiliti (*Social medical affairs*);
- dell'accertamento e del pagamento dei benefici (*Benefits*). Eroga mensilmente sussidi a circa 1,3 milioni di olandesi beneficiari dei diversi schemi. Stabilisce l'ammontare dei benefici relativi alla disoccupazione, all'invalidità, alla malattia e alla maternità.
- della gestione e rilascio dei dati su occupazione e politiche passive (*Data Services*), al settore pubblico (es. amministrazione fiscale, servizi sociali delle Municipalità, *Social Insurance Bank (SVB)*, *Statistics Netherlands-CBS*, *National Maintenance Collection Agency-LBIO*, *Immigration and Naturalisation Service-IND*), e al settore privato (es. fondi pensione, assicurazioni private, servizi di salute e sicurezza, servizi che si occupano di sanità e di reintegrazione nel mercato del lavoro). Si prevede per il futuro un'estensione del *data mining* e dello scambio di dati con altre organizzazioni. La divisione rilascia inoltre informazioni e analisi sul mercato del lavoro nazionale, locale e settoriale.

La nuova piattaforma *e-services* afferisce allo staff "Gruppo ICT".



L'*UWV-WERKbedrijf* è un'organizzazione centralizzata da cui dipendono circa 30 sportelli locali, direttamente sottoposti all'autorità del Consiglio di Amministrazione nazionale<sup>4</sup>. Questa articolazione lascia un grado di discrezionalità agli uffici decentrati, tanto che gli obiettivi nazionali non vengono automaticamente condivisi in tutto il Paese, bensì viene mantenuta qualche misura di negoziazione tra il livello territoriale e quello nazionale<sup>5</sup>.

Operando in un regime c.d. di "quasi mercato"<sup>6</sup>, la struttura offre servizi integrati congiuntamente con altri attori di riferimento, in particolare le Municipalità e le Agenzie private per il collocamento, attraverso una rete capillare di uffici locali ove vengono forniti servizi a chi cerca lavoro, alle imprese e a chi ha necessità di sussidi economici.

Gli SPI sono responsabili dei percettori dei sussidi di disoccupazione e invalidità<sup>7</sup>, mentre i Comuni hanno la competenza sulle persone in cerca di lavoro che, non avendo diritto a questi sussidi, richiedono altre tipologie di prestazioni sociali. I Comuni pertanto collaborano attivamente nel reinserimento lavorativo dei gruppi svantaggiati e, più in generale, nella gestione dei sussidi di assistenza sociale. Il Ministero fornisce loro infatti un *budget* specifico per le politiche attive del lavoro, al fine di coprire i costi relativi alle richieste di assistenza sociale e al supporto per persone in cerca di lavoro (spesso giovani) che non hanno diritto ad altre tipologie di sussidi sociali. Nell'ambito delle politiche attive del lavoro i Comuni, essendo strutture indipendenti di governo locale, definiscono e implementano le proprie strategie secondo l'indirizzo generale del Ministero. Nonostante i Consigli Municipali deliberino in merito ai bilanci e ai relativi piani di attività, sono tenuti a rispettare la legislazione in materia, che influenza gran parte del contenuto e dell'attuazione di queste procedure.

In riferimento al ruolo delle **Parti Sociali**, attualmente queste non sono coinvolte nella gestione, nella supervisione o nel monitoraggio del *UWV*. A partire dal 2002, la normativa in materia di politiche attive del lavoro e di prestazioni sociali attribuisce un ruolo di consultazione alle Parti Sociali. Recentemente, sotto la nuova coalizione di governo (2012)<sup>8</sup>, sono state avviate delle iniziative per tornare ad attribuire agli organismi rappresentativi delle Parti Sociali più responsabilità nell'organizzazione delle politiche attive del lavoro e di una parte del sistema di previdenza e assicurazione contro la disoccupazione. Tutte le recenti riforme in materia di mercato del lavoro e di politica sociale sono state precedute da Accordi con le Parti Sociali. Nell'operatività

<sup>4</sup> European Commission, *PES Business Models Study - Country Fiche Netherlands*, Giugno 2014

<sup>5</sup> Si ricorda che i Paesi Bassi sono divisi in 12 entità amministrative, dette province che rappresentano il livello amministrativo intermedio fra il governo nazionale e le 409 municipalità locali (*gemeenten*). I 30 sportelli locali di *UWV* raggruppano le 409 Municipalità.

<sup>6</sup> I quasi-mercati rappresentano uno degli assetti istituzionali che gli enti pubblici possono utilizzare per promuovere la competizione nella fornitura di servizi pubblici (Le Grand 2006, Bradley et al., 2000; West, Pennell, 2002).

<sup>7</sup> Si tratta di persone con disabilità di vario tipo che, pur avendo una ridotta capacità lavorativa, non escludono del tutto la possibilità di svolgere un lavoro. La capacità lavorativa viene valutata dal personale *UWV* specializzato (Unità *Social Medical Affairs*) mentre l'accompagnamento al lavoro è affidato al personale dei SPI.

<sup>8</sup> Il Paese è attualmente guidato da una coalizione di governo composta dai liberal-conservatori del Primo ministro Mark Rutte (Partito Popolare per la Libertà e la Democrazia, Vvd) e i laburisti del PdvA.



delle politiche del lavoro le Parti Sociali collaborano con le Municipalità per l'individuazione di posti di lavoro per i soggetti disabili.

Ogni anno, *UWV* formula un piano di attività, relativo ai vari ambiti di attività nella gestione delle prestazioni sociali e dei servizi per le politiche attive del lavoro. Questo piano segue le linee guida generali del Ministero degli Affari Sociali e dell'Occupazione ed è approvato dal governo. Il ciclo annuale di programmazione e realizzazione delle politiche del lavoro è definito dalla legge. In riferimento agli obiettivi principali per il 2014 si evidenziano: il sostegno di 200.000 persone tramite assicurazione contro la disoccupazione (UI) per il collocamento nel mercato del lavoro; l'ottenimento dei CV da parte del 75% dei richiedenti l'UI sul sito WERK.nl; il raggiungimento di un punteggio pari a 6 nella qualità dei propri servizi elettronici. Obiettivi più specifici per la valutazione della performance dell'ente sono: finalizzare i piani individuali di reinserimento nel 90% dei casi per i giovani con disabilità e collocare detti giovani nel mondo del lavoro; collocare nel mercato del lavoro il 31% dei nuovi beneficiari di sussidi di invalidità e garantire che il livello di spesa per servizi di reinserimento per i clienti disabili affidato a fornitori privati non superi il budget assegnato<sup>9</sup>. *UWV* viene valutato da soggetti esterni tramite indicatori relativi alle prestazioni chiave da erogare.

Sulla base dei dati *Eurostat* e *PES Monitor*, il dato relativo alla **capacità di intermediazione**<sup>10</sup> mostrata dagli SPI, è rimasto piuttosto stabile negli ultimi anni, attestandosi nel 2011 al 3,8%. Se si considera invece la quota di persone collocate mediante un operatore privato nello stesso anno, in Olanda è pari al 2,9%<sup>11</sup>. La media UE15 era rispettivamente del 9,4% e dell'1,8%.

La **quota di mercato** dei SPI olandesi, definita come *vacancies* ricoperte (es. *placement* avvenuti attraverso i SPI come percentuale del totale delle assunzioni dell'economia, nel periodo considerato), potrebbe rappresentare al massimo, secondo una stima che mette a confronto il numero di cancellazioni dal registro dei SPI e il numero di posti di lavoro disponibili, il 20% del mercato<sup>12</sup>.

<sup>9</sup> Cfr. EC, *PES Business Models Study - Country Fiche Netherlands*, giugno 2014

<sup>10</sup> Tasso di intermediazione o di penetrazione: percentuale di lavoratori dipendenti che hanno trovato lavoro tramite gli SPI sul totale di lavoratori dipendenti che hanno trovato lavoro nell'anno di riferimento.

<sup>11</sup> Isfol, *Lo stato dei Servizi pubblici per l'impiego in Europa: tendenze, conferme e sorprese*, Occasional paper n.13/2014, p.22 <http://sbnlo2.cilea.it/bw5ne2/opac.aspx?WEB=ISFL&IDS=19755>

<sup>12</sup> Cfr. EC, *PES Business Models Study - Country Fiche Netherlands*, giugno 2014.

Il dato diverge in modo piuttosto evidente dal precedente, basato su dati *Eurostat* e *PES Monitor*, anche tenendo in considerazione le differenze tra i due indicatori (es. il primo fa riferimento al numero di lavoratori dipendenti, mentre la quota di mercato è stimata sulla base delle *vacancies*). A questo proposito va detto che entrambe le grandezze prese in considerazione per la stima della quota di mercato presentano un margine di incertezza piuttosto ampio, essendo basate su ipotesi (in merito alle cancellazioni dal registro degli SPI) o su metodologie alternative di calcolo (per quanto riguarda il numero di *vacancies* ricoperte nell'anno di riferimento che, di per se' è piuttosto variabile, e in alcuni casi comprende i contratti temporanei).

Le tabelle che seguono riportano alcuni dati riassuntivi relativi alle attività degli SPI e, più in generale alle politiche del lavoro, confrontando alcuni anni significativi in termini di andamento dell'economia (2008 come primo anno di crisi economica) e delle politiche di riforma del settore (2011 anno di avvio del *Redesign Act*).

Tabella 1 - Spesa per gli SPI (categoria 1 LMP) nei Paesi Bassi, numero di operatori degli SPI, lavoratori dipendenti intermediati dagli SPI e spesa media per lavoratore dipendente intermediato dagli SPI. Anni 2008 e 2011.

Spesa per gli SPI				Numero di operatori degli SPI			Lavoratori dipendenti intermediati dagli SPI (% sul totale degli occupati dipendenti)		Spesa media per lavoratore dipendente intermediato dagli SPI (Euro)	
(% sul PIL)		Mln Euro		2008	2011	2015*	2008	2011	2008	2011
2008	2011	2008	2011	2008	2011	2015*	2008	2011	2008	2011
0,3	0,37	1.798,53	2.233,60	6.000	4.600	2.300	3,2	3,8	51.313,1	51.100,4

Fonte: Metadata Eurostat 2013, PES Monitor

\*: previsione da *Redesign Programme* (Cfr. *PES to PES Dialogue Peer Review, Blended Service delivery for job-seekers, Amsterdam, 4th-6th June 2014, p. 2* <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=1004&newsId=2075&furtherNews=yes>)

Analizzando il volume complessivo di **spesa per le politiche del lavoro** (LMP categorie 1-9), e utilizzando l'incidenza di questa sul prodotto interno lordo (PIL), nel 2011 questo indicatore era al 2,7% del PIL, pari a circa 16 miliardi di Euro (tabella 2):

Tabella 2 - Spesa per le politiche del lavoro (categorie 1-9 delle LMP) in percentuale sul PIL per Paesi Bassi, Italia, UE (15). Anni 2004, 2008, 2011.

Paese	2004	2008	2011
UE (15)	2,24	1,71	:
Paesi Bassi	3,45	2,32	2,7
Italia	1,29	1,23	1,7

Fonte: Eurostat 2013

Con riferimento all'anno 2012, ultimo anno disponibile, la tabella 3 riporta la composizione delle politiche del lavoro per macro-categorie, in valori assoluti e in percentuale del PIL.

Tabella 3 - Composizione della spesa per politiche del lavoro, 2012. Valori assoluti in mln euro e in percentuale del PIL

Categorie di spesa per politiche del lavoro	V.A. mln euro	% del PIL
Categoria 1 LMP - Servizi	1.970,89	0,33
Categoria 2-7 LMP - Misure	3.897,06	0,75
Categoria 8-9 LMP - Sussidi	11.516,50	1,92
TOTALE	17.384,83	2,90

Fonte: OECD Employment Outlook 2014

Nonostante gli ultimi dati disponibili circa le spese per gli SPI siano relativi al 2012, è importante tenere presente che a partire dal 2011 la riforma dei SPI del c.d. *Redesign Programme* (v. capitolo 2) ha previsto una drastica riduzione del *budget* a disposizione degli SPI nell'ambito di una strategia per passare a tipologie di servizi per l'impiego completamente *on-line* (*e-services*). Ciò ha comportato, da un lato, la chiusura di numerosi uffici periferici e un significativo ridimensionamento dell'organico, dall'altro investimenti di risorse in nuove tecnologie e formazione del personale.

### 1.2 Partnership e rapporto con i servizi privati

Complessivamente il modello olandese si basa su un sistema di **outsourcing competitivo** dei servizi per il lavoro, ovvero su un mercato concorrenziale dei servizi per l'impiego e un'elevata esternalizzazione dei servizi (orientamento, rafforzamento dell'occupabilità, collocamento e *follow-up*, promozione del lavoro autonomo) alle agenzie private di collocamento per l'erogazione di misure rivolte ai disoccupati ai quali gli SPI non riescono a trovare lavoro entro sei mesi.

Gli enti pubblici che hanno la responsabilità delle politiche del lavoro, della raccolta dei contributi sociali, della concessione e pagamento dei sussidi di disoccupazione (l'*UWV* e le Municipalità) erogano dunque i servizi commissionandoli a servizi privati dell'impiego (circa 2.100) sulla base di piani di azione validati dall'*UWV*.



Tabella 4 - Partenariati attivi nell'ambito del sistema degli SPI olandesi

Partner	Finalità del partenariato	Modalità di partenariato
<b>Municipalità</b>	Erogazione di servizi per richiedenti prestazioni di assistenza sociale e persone senza alcun diritto a social benefits. In generale, mira a creare un quadro regionale coerente per la gestione di tutte le questioni relative al mercato del lavoro.	Un comitato nazionale per il confronto relativo a problemi attuativi
<b>Agenzie di lavoro interinale e loro federazioni nazionali</b>	Creazione di un quadro e procedure adeguate per l'utilizzo di posti di lavoro temporanei come un canale efficace per aiutare i clienti del UWV ad affrontare la transizione dalla disoccupazione al reinserimento occupazionale stabile.	Un comune accordo di collaborazione con le federazioni nazionali e accordi più specifici con le singole agenzie di lavoro interinale. Esistono dei centri denominati 'Flex-Service point' per supportare la collaborazione a livello operativo.
<b>Imprese private per il placement e loro federazioni nazionali</b>	Creazione di un quadro di riferimento e di procedure adeguate per i servizi di reinserimento in outsourcing (esclusivamente per le persone con disabilità)	Contratti in essere.
<b>Business communities bilaterali</b>	Questioni più ampie di politica attiva del mercato del lavoro, ma in particolare la mobilità job-to-job, oltre a fornire un maggiore accesso ai posti di lavoro per specifici gruppi target.	Business plans di settore e accordi rivolti a specifici target groups.

Fonte: EC, PES Business Models Study - Country Fiche Netherlands, Giugno 2014

Questo tipo di sistema richiede una rete considerevole di servizi pubblici dotati di personale con elevata professionalità, in grado di selezionare le persone disoccupate, classificandole per livello di occupabilità (*profiling*), effettuare il *placement* diretto entro sei mesi, se immediatamente occupabili, o affidare ai *provider* privati il collocamento nel caso di utenti più difficili da inserire nel mercato del lavoro, e realizzare le attività di controllo attraverso un sistema di valutazione e monitoraggio della qualità dei servizi erogati dai privati, sia dal lato dell'offerta che della domanda<sup>13</sup>.

Il decentramento di competenze in materia di politiche del lavoro alle Municipalità e la riforma dei SPI (*Redesign Act*) impattano in modo rilevante sui partenariati e l'organizzazione territoriale dei servizi. I nuovi centri per l'impiego (30 *Workplaza* regionali che coprono i bacini di utenza delle 409 Municipalità) sono organizzati su base regionale in quanto si è ritenuto, in particolare sulla base dell'esperienza dei *Mobility*

<sup>13</sup> CiccioMessere R., *La capacità d'intermediazione degli operatori pubblici e privati del lavoro: criticità e proposte per superarle*, Audizione Indagine conoscitiva sulla gestione dei servizi per il mercato del lavoro e sul ruolo degli operatori pubblici e privati, Camera dei deputati - XI Commissione (Lavoro pubblico e privato), Roma, 30 settembre 2014.



*Centres*<sup>14</sup>, con cui negli anni precedenti sono stati sperimentati ampi partenariati locali per la gestione di crisi aziendali/settoriali, che la dimensione regionale del mercato del lavoro consenta una maggiore efficacia dell'approccio partenariale ed efficienza delle politiche per il lavoro. I *Workplaza* rappresentano tendenzialmente ampi partenariati, regolati da accordi di collaborazione tra le parti (es. comunicazione delle *vacancies*, in cambio dell'accesso a *data-base* dell'offerta di lavoro e ai servizi di selezione e *matching*), ma possono anche essere un partenariato solo tra SPI e amministrazioni locali.

Con il decentramento *UWV* e Municipalità non saranno soltanto *partner*, bensì *UWV* potrà essere un prestatore di servizi per le Municipalità (es. *test* di competenze, valutazione delle capacità residue e *wage evaluation* per le persone in carico all'assistenza sociale). La legge prevede la possibilità di condivisione degli uffici e delle piattaforme *ICT* del *UWV*, anche se l'autonomia di cui godono le Municipalità e problemi contingenti quali, ad esempio, il diverso inquadramento contrattuale dei lavoratori delle Municipalità e di *UWV*, o l'avvicendamento di differenti orientamenti politici a seguito di scadenze elettorali municipali, hanno creato, talvolta, alcuni ostacoli/ritardi all'effettiva cooperazione tra questi due attori pubblici del mercato del lavoro<sup>15</sup>. In considerazione di queste difficoltà la legge potrebbe imporre alle Municipalità obblighi di cooperazione più stringenti.

Importanti accordi di cooperazione con le Municipalità riguardano, ad esempio, la condivisione di responsabilità nell'ambito dell'attivazione di alcune misure previste dalla legge; l'utilizzo di *data-base* unici per i beneficiari e per le *vacancies* e di un unico accesso pubblico agli stessi, al fine di facilitare le interrogazioni-dati; la costituzione di un organismo tra SPI, Municipalità, e organizzazioni per il lavoro protetto per le persone disabili, per il monitoraggio della cooperazione nel settore dell'inserimento dei disabili; i *test* di progetti speciali/sperimentali nelle quattro Municipalità più grandi del Paese (Amsterdam, Rotterdam, Utrecht e L'Aja, c.d. G4), che insieme rappresentano il 40% dei percettori di sussidi sociali; la condivisione di uffici e

---

<sup>14</sup> I Centri di Mobilità hanno rappresentato un esempio importante di partenariato pubblico-privato. A partire dal 2009 essi sono stati realizzati nell'ambito del pacchetto di misure di contrasto alla crisi occupazionale varate dal governo olandese, attraverso lo stanziamento di specifici fondi messi a disposizione dal bilancio della rete nazionale dei Servizi pubblici per l'impiego. Questi partenariati, organizzati su scala provinciale, sono stati considerati in questi ultimi anni strumenti innovativi finalizzati ad agevolare i processi di transizione lavorativa attraverso il supporto alle aziende e ai loro lavoratori, al fine di arginare l'incremento della disoccupazione. E' stata pertanto messa a punto una rete nazionale di Centri di Mobilità che ha rafforzato l'operato degli SPI soprattutto nei casi di crisi aziendali, incrementando i sistemi di mobilità professionale, intensificando l'incrocio tra la domanda e l'offerta di lavoro e agevolando i processi di transizione "job to job". Ciascun Centro ha svolto questa funzione attraverso un sostegno ai datori di lavoro nel promuovere nuove modalità di esecuzione della prestazione professionale e favorendo l'occupabilità anche attraverso la formazione e la mobilità professionale dei lavoratori di aziende in crisi, verso contesti produttivi nei quali la domanda risultava ancora sostenibile. Il partenariato pubblico-privato tra gli operatori coinvolti nell'attività di incrocio domanda/offerta comprendeva i seguenti interlocutori di riferimento: Servizi pubblici per l'impiego locali *UWV-WERKbedrijf*, le Municipalità, Agenzie di lavoro temporaneo, Centri per la formazione professionale, Agenzie private di ricollocamento professionale, Associazioni degli Industriali, Agenzie di *outplacement*, Associazioni datoriali. I Mobility Centres non sono più operativi.

<sup>15</sup> Ad oggi circa 2/3 delle Municipalità olandesi ha accesso ai sistemi di *customer relations* e di gestione delle *vacancies* di *UWV*. Il 50-60% li usa attivamente, mentre la restante quota preferisce per ora continuare ad utilizzare propri sistemi di gestione dati.



infrastrutture ICT comuni, la modalità di accesso delle Municipalità ai servizi degli SPI (es. pagamento di un fee).

La cooperazione tra SPI e servizi privati, più precisamente agenzie di lavoro temporaneo e loro associazioni nazionali, può riguardare diversi ambiti ed è regolata da accordi (covenant), che non prevedono trasferimento di denaro pubblico, né acquisto di servizi. Procedure di gara sono previste solo in riferimento ad acquisti di servizi relativi a contratti di integrazione di persone con disabilità e riguardano solo marginalmente agenzie di lavoro temporaneo.

Il passaggio al canale digitale nella prestazione dei servizi implica un disimpegno di risorse e servizi dedicati alle persone in cerca di lavoro (i servizi *face-to-face* riguardano non più del 10% delle persone in cerca di lavoro), in favore di un potenziamento dei partenariati con le imprese, anche richiamando i principi della *Corporate Social Responsibility*, e dei servizi ad esse rivolti, e dunque uno spostamento di enfasi nell'attività degli SPI verso l'attivazione di reti per l'occupazione locale che condividano l'informazione sulle *vacancies* disponibili e sulle persone in cerca di lavoro<sup>16</sup>.

L'efficacia del sistema dei SPI si basa in gran parte sulla disponibilità e dell'attendibilità delle *vacancies* pubblicate. Le imprese possono postare le loro *vacancies* attraverso gli sportelli di UWV o direttamente sul sito *werk.nl*. Al momento non esiste un obbligo per le imprese a mettere a disposizione del sistema le proprie *vacancies*. Le imprese hanno accesso al *data-base* dei CV e possono contattare le persone in cerca di lavoro o direttamente o attraverso lo sportello *Workplaza*. Ugualmente, le agenzie interinali accedono ai servizi di UWV e mettono a disposizione le loro *vacancies*.

Il partenariato con le imprese e le loro associazioni verrà potenziato da una rete di sportelli, che potranno essere localizzati all'interno dei *Workplaza*, in una logica di *one-stop shop*. Un *National Employers' Servicepoint*, presso la sede centrale di UWV, si occupa di definire accordi di collaborazione con settori produttivi e grandi aziende, in particolare per l'inserimento al lavoro di persone con maggiore distanza dal mercato del lavoro, e di orientare la ricerca di posti di lavoro verso settori a più elevato potenziale di crescita, secondo un c.d. piano di *marketing* nazionale costruito in modalità *bottom-up* dagli uffici locali di UWV insieme alle imprese e alle loro associazioni rappresentative presenti sul territorio. I *Regional Employments' Servicepoints* offrono alle imprese servizi di selezione del personale qualificato, mettendo a disposizione la banca dati dei CV, supporto alla ricerca di personale in mobilità transnazionale, attraverso EURES, informazione e consulenza su mercato del lavoro, normativa del lavoro, sussidi e incentivi, consulenza personalizzata per le imprese disposte ad assumere disoccupati appartenenti ai *target* più deboli, il rimborso

---

<sup>16</sup> UWV non ha ad oggi sviluppato campagne di sensibilizzazione delle imprese per la pubblicazione delle *vacancies* sul proprio sito *web*, in attesa di testare il funzionamento del nuovo sistema. Il conferimento di dati da parte delle imprese avviene in base alla convenienza nell'accesso alle informazioni sui CV e ai servizi di UWV. UWV utilizza inoltre uno strumento informatico per la ricerca sul *web* di *job vacancies*, chiamato *Jobfeed*.

per le attrezzature di cui l'azienda si è dotata per consentire l'inserimento nel posto di lavoro del lavoratore disabile, il rilascio dei permessi previsti dalle procedure di licenziamento, ecc. Importanti accordi sono stati conclusi a livello di settore produttivo e di grandi imprese ad esempio per l'inserimento di disoccupati di lunga durata o di beneficiari del Programma *Wajong*<sup>17</sup>.

## 2. Il *Redesign Programme* (2011–2015)

Nel 2011 il Ministero degli Affari Sociali e dell'Occupazione olandese ha reso nota la necessità di adottare delle ingenti misure di austerità a partire dal 2011 (da 490 Mln € nel 2011 a 240 Mln € nel 2015 solo per i sussidi di disoccupazione<sup>18</sup>). Per affrontare la sfida impegnativa stabilita dal governo si è reso necessario **ridefinire completamente il concetto di servizi per l'impiego**. Per fare ciò il Ministero olandese è giunto alla decisione di passare a tipologie di servizi completamente *on-line* (mentre il processo operativo di presa in carico applicato fino al 2011 prevedeva frequenti colloqui individualizzati per tutte le tipologie di utenza).

Di fatto, allo scopo di far fronte alla necessità di tagliare i costi degli SPI del 50% entro il 2015, il governo Olandese ha impostato la riorganizzazione del sistema, attraverso il ***Redesign Programme (2011-2015)***, che mira ad espandere l'utilizzo dei servizi via *internet* (*e-services*) quale canale primario e a ridurre al massimo l'impiego dei colloqui in presenza. Sono stati pertanto sviluppati i canali digitali per l'interazione con le persone in cerca di lavoro (con un *focus* particolare su coloro i quali ricevono sussidi di disoccupazione) con l'obiettivo di arrivare entro il 2015 a servire gli utenti nei primi tre mesi di disoccupazione solo tramite canali digitali. Dal 4° al 12° mese, solo il 10% delle persone in cerca di lavoro, potrà ricevere sessioni di formazione e *coaching* intensivo supplementari.

Ma le misure di austerità attuate hanno coinciso con la crisi economica e, quindi, con il periodo di aumento del tasso di disoccupazione (salito dal 4,9% nel 2011 al 7,3% nel febbraio 2014<sup>19</sup>). Questo ha inciso in particolare su alcune categorie di individui: lavoratori adulti diventati disoccupati, giovani senza esperienze lavorative pregresse e lavoratori con basse qualifiche che incontrano maggiori difficoltà di accesso al mercato del lavoro. A causa dell'aumento della disoccupazione, il governo ha previsto pertanto l'erogazione di alcune misure temporanee (personale rivolto e focalizzato al reinserimento delle categorie più vulnerabili), al fine di fronteggiare la crisi e non ostacolare la corretta attuazione del *Redesign Programme*.

La **strategia** adottata nell'ambito del Programma citato si basa sui seguenti elementi:

<sup>17</sup> Per la definizione di questo gruppo di beneficiari, vedi oltre al paragrafo 3.2 sulla nuova Legge di Partecipazione.

<sup>18</sup> PES to PES Dialogue Peer Review on *Blended Service delivery for job-seekers*, Host Country Discussion Paper, Amsterdam, 4th-6th/6/2014 <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=1004&newsId=2075&furtherNews=yes>.

<sup>19</sup> Statistics Netherlands.

I dati mensili mostrano un miglioramento del mercato del lavoro: dal picco del febbraio 2014 il tasso di disoccupazione generale risulta in flessione e a settembre era pari al 6,5%. Per i giovani con meno di 25 anni il tasso di disoccupazione che, in genere si muove in linea con il tasso di disoccupazione generale, nello stesso periodo è sceso dal 12% al 10%. Il tasso di occupazione medio 2013 era pari al 76% (62% per i giovani under-25).

- **Gradualità del cambiamento:** la cospicua riduzione del *budget* e la chiusura di numerosi uffici periferici è stata attuata per *step* (passaggio da 100 a 30 uffici in quattro anni) e ha comportato anche un significativo ridimensionamento dell'organico (da 4.600 *counselors* a 2.300 nel 2015, con tagli di 666 unità entro gennaio 2012 e di 922 entro luglio 2013).
- **Erogazione graduale dei nuovi e-services:** l'erogazione dei nuovi servizi è stata introdotta gradualmente, con *step* trimestrali, in modo da consentire a dipendenti e clienti di abituarsi gradualmente ai nuovi servizi e di cogliere l'occasione per fare valutazioni regolari.
- **Standardizzazione delle operazioni degli SPI prima di apportare cambiamenti alle operazioni a livello territoriale.** Prima di cambiare le procedure operative nell'ambito degli uffici per l'impiego locali, è stato necessario definire un punto di partenza comune, un modello di servizi unico a partire dal quale avviare il processo di cambiamento. A questo scopo, agli inizi del 2012 gli SPI hanno mappato le diverse tipologie di servizi erogati da tutti i centri per l'impiego del paese, al fine di identificare un unico modello di servizio cui ricondurre tutti i centri. Successivamente ogni ufficio locale ha ricevuto indicazioni per adeguare le proprie procedure conformandosi a detto modello. Ogni due mesi, si è provveduto a rifare la mappatura ed entro sei mesi dall'inizio, quasi tutti gli uffici locali hanno fornito i loro servizi in linea con il sistema proposto. In questa fase, gli SPI hanno raggiunto un punto di partenza comune a partire dal quale è stato possibile iniziare a cambiare i servizi.
- **Impostazione di un sistema di avvio degli e-services:** il bisogno di espandere rapidamente l'attivazione e l'erogazione degli *e-services* ha comportato la messa a punto di un processo ben strutturato di identificazione e realizzazione dei cambiamenti nei servizi elettronici.
- **Gestione di una situazione ibrida nel corso del processo di cambiamento:** lo sviluppo di *e-services* in concomitanza con la chiusura di molti uffici locali e la riduzione delle prestazioni *face-to-face* ha rappresentato uno degli aspetti più difficili da gestire. Allo stesso tempo, i restanti uffici locali hanno dovuto continuare ad offrire tutti i servizi esistenti. Gli operatori hanno dovuto adeguarsi al nuovo concetto di servizio e, al fine di verificare e migliorare la loro comprensione del nuovo modello di servizi, è stato creato un programma virtuale per tutti i dipendenti.
- **Progettare servizi più efficaci.** Gli SPI hanno voluto comprendere "ciò che funziona meglio per chi e in che momento" al fine di fornire il servizio più efficace possibile, attraverso i canali più efficaci nell'ambito delle risorse a disposizione. A questo scopo, sono stati attivati alcuni progetti pilota di ricerca.

Il Programma è stato articolato in **sei progetti**:

1. *E-services: inquadramento dei requisiti e preparazione della fase attuativa.*

Il primo progetto si è concentrato sui servizi elettronici da offrire ai clienti. Questo processo ha portato a una descrizione dettagliata dei requisiti per ciascuna parte dei servizi elettronici da erogare.

2. *E-services: realizzazione ed implementazione*: il secondo progetto si è concentrato sulla produzione tecnica e la sperimentazione degli *e-services* richiesti.
3. *Messa a punto dell'infrastruttura tecnologica*, dell'informazione e della comunicazione (*ICT*) e degli accordi sui livelli di erogazione dei servizi con i fornitori *ICT*.
4. *Nuova struttura organizzativa e riduzione dell'organico degli SPI*: la definizione di una nuova struttura organizzativa, l'identificazione delle nuove funzioni all'interno dell'organizzazione, e il supporto al personale e a coloro in esubero.
5. *Riduzione degli uffici per l'impiego locali*: tutte le attività di logistica necessarie per ridurre il numero degli uffici locali.
6. *Gestione della comunicazione con gli stakeholder (personale incluso)*. Una comunicazione intensa ed efficace con il personale degli SPI e i diversi *stakeholder* è stata considerata fondamentale per generare consapevolezza, accettazione e volontà di sostenere questa nuova strategia.

Il piano di lavoro adottato per la realizzazione del *Redesign Programme* ha previsto i seguenti passaggi:

- Stabilire un modello dei futuri servizi e un nuovo modello organizzativo degli SPI [2011-inizio 2012];
- Fornire l'infrastruttura di base necessaria per gli *e-services* e raggiungere i principali vantaggi del programma [2012-metà 2013];
- Stabilizzare e ottimizzare le prestazioni [2013-metà 2014];
- Estendere i servizi elettronici e rafforzare il nuovo organico [2014-2015];
- Mantenere il *focus* sui fenomeni esterni in atto (l'aumento della disoccupazione), su come gestirli al meglio e sulla gestione degli effetti attesi nel processo di cambiamento aziendale (in continua evoluzione).

Con riferimento al mese di giugno 2014, risulta che delle 673.000 persone registrate agli SPI nel periodo considerato, il 95% ha effettuato l'iscrizione per le indennità di disoccupazione on-line e l'85% ha usato attivamente i servizi elettronici (*e-folder* personale e automatico, un piano d'azione individuale *on-line*, ecc). Questo presuppone l'esistenza di un'enorme base di dati informatica e di strumenti di gestione molto sofisticati, oltre a "coach digitali", ovvero persone fisiche in grado di monitorare e assistere un numero cospicuo di persone in cerca di lavoro tramite strumenti *on-line*. Questi cambiamenti hanno avuto un impatto significativo sui sistemi di *ICT*, sugli operatori degli SPI e sugli approcci che questi ultimi utilizzano per interagire e fornire servizi a coloro che cercano un lavoro.

La strategia adottata nei Paesi Bassi ha portato a concentrare l'attenzione su un canale principale (il canale *on-line*): i clienti vengono pertanto guidati verso il canale *on-line* per completare la maggior parte dei loro servizi. Gli altri canali (*face-to-face*, telefonico, ecc.) perseguono due scopi: supportare l'erogazione dei servizi del canale primario (ad esempio, guidando e orientando le persone nell'utilizzo dei dispositivi *on-line*) e

fungere da canali di *back-up* (ad esempio servendo come rete per quei clienti che non possono usufruire dei servizi *on-line*). Questa strategia può essere definita come un approccio ibrido di *Multi-channel management*<sup>20</sup>.

L'investimento che dal 2011 gli SPI olandesi hanno fatto su una progressiva **standardizzazione dei servizi elettronici**, nell'ambito di una strategia di integrazione efficace di più canali di interazione con gli utenti, e gli ingenti sforzi in termini di pianificazione e riorganizzazione del modello dei servizi hanno consentito, a partire dal 2014, di passare attivamente ad un **processo di personalizzazione degli e-services**, all'interno dei quali, in futuro, il *profiling* svolgerà un ruolo sempre più decisivo<sup>21</sup>. Si fa sempre più impellente infatti l'esigenza di creare strumenti efficienti per integrare al meglio le risorse tecnologiche ad oggi disponibili, con i principali servizi per supportare gli utenti nelle loro scelte professionali e formative.

Questa scelta, se da un lato risponde alla pressante esigenza di riduzione della spesa nell'ambito del *Redesign Programme*, dall'altro riflette la volontà di sviluppare nuovi approcci nella misura in cui si intendano adattare con successo i modelli organizzativi, gli obiettivi strategici e le procedure degli SPI a un contesto in rapida evoluzione, allo scopo di rafforzare le capacità degli SPI e di metterli in grado di svolgere il loro ruolo<sup>22</sup>. L'uso crescente delle *ICT* da parte di gruppi di utenti-chiave richiede infatti lo sviluppo di nuovi approcci che, sebbene sembrano aver contribuito in alcuni casi ad aumentare l'accesso ai servizi, richiedono comunque la presenza di solide e costose infrastrutture tecnologiche e necessitano di particolare attenzione in merito agli aspetti qualitativi dei servizi stessi.

Ad oggi gli SPI olandesi affermano con determinazione che lo sviluppo di un sistema che consente la registrazione digitale, la creazione di un ambiente personale digitale (piano di lavoro) e l'erogazione di servizi *on-line*, è complessivamente un sistema altamente efficiente ed efficace<sup>23</sup>. Strumenti di *Business Intelligence* consentono inoltre di monitorare il comportamento di chi cerca lavoro per quanto riguarda l'utilizzo dei servizi elettronici, che possono essere migliorati.

Ciò nonostante, non è ancora possibile mettere a punto ed erogare servizi *on-line* personalizzati su misura. Ad oggi, infatti, l'offerta di *webinar*, moduli *e-learning*, e numerosi strumenti per *counselling* in profondità sono ancora erogati da persone fisiche (attraverso c.d. *blended services*).

L'analisi dei dati e il *feedback* automatizzato che l'utente riceve sulla base del confronto con le attività di ricerca di lavoro effettuate con successo tra pari (che risultano dagli strumenti informatici a disposizione *on-*

<sup>20</sup> Cfr. PES to PES Dialogue Peer Review, *Blended Service delivery for job-seekers*, Amsterdam, 4<sup>th</sup>-6<sup>th</sup> June 2014 <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=1004&newsId=2075&furtherNews=yes>. Altri esempi notevoli di questo approccio sono l'Austria e la Lituania.

<sup>21</sup> Italia Lavoro, Seminario tecnico internazionale "Modelli avanzati di Profiling", 24 giugno 2014, Roma. La nota preparatoria e il Report del Seminario, a cura del Progetto PON FSE Supporto alla Transnazionalità sono disponibili sul sito di Italia Lavoro al link: [http://www.italialavoro.it/wps/portal/homepage/notizie/varie/ct\\_seminario\\_profiling\\_240614](http://www.italialavoro.it/wps/portal/homepage/notizie/varie/ct_seminario_profiling_240614)

<sup>22</sup> Cfr. PES to PES Dialogue Peer Review, *Blended Service delivery for job-seekers*, Amsterdam, 4<sup>th</sup>-6<sup>th</sup> June 2014 <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=1004&newsId=2075&furtherNews=yes>

<sup>23</sup> Cfr. UWV Werkbedrijf, *Host PES paper*, Op.cit.



line), sembra essere un metodo efficace per fornire servizi personalizzati. Il *feedback* automatico rappresenta infatti uno strumento promettente per influenzare il comportamento del cliente verso il mondo del lavoro.

È opinione condivisa che l'approccio graduale all'attuazione del *Redesign Programme* abbia rappresentato comunque un fattore di successo nell'implementazione del processo di digitalizzazione degli SPI.

Ma quale tipo di canale (*face-to-face*, *e-channel*, canale telefonico) e/o strumenti (interviste personali/*e-services*) sono più efficaci per quale gruppo *target*, al fine di inserire il più presto possibile la persona nel mercato del lavoro e di ridurre i costi per la società? In che misura le persone in cerca di lavoro possono essere servite *on-line* (tramite strumenti di *self-help* e strumenti interattivi) e quali sono le considerazioni fondamentali per gli SPI? In base all'evidenza disponibile emerge che i Paesi Bassi, nel perseguire la strategia ambiziosa di spingere i propri clienti verso i canali digitali stanno dimostrando che è possibile servire la maggior parte dei clienti *on-line*. Ma, al momento, tra le condizioni necessarie per perseguire con successo una strategia di digitalizzazione dei servizi come quella adottata dal governo olandese, si evidenziano un'elevata capacità di interazione e di utilizzo di *internet* da parte della popolazione di riferimento, una forte familiarità con l'utilizzo di servizi pubblici elettronici e alti tassi di adozione di altre applicazioni *on-line* (ad esempio *e-banking*).

Gli stessi SPI olandesi, comunque, nell'adottare questa strategia sembrano riconoscere che non tutti i clienti possono e saranno serviti utilizzando solo i servizi *on-line*. Questo vale per una parte della popolazione che non presenta un sufficiente livello di alfabetizzazione informatica e servizi che, per loro natura, sono più complicati per la digitalizzazione (è il caso esemplificativo del *coaching*). Non è chiaro fino a che punto questa strategia di ripiego con l'utilizzo di *blended-services* debba rimanere in vigore in parallelo nel lungo termine.

Il breve periodo di tempo assegnato per l'attuazione del *Redesign Programme* ha costretto gli SPI ad operare in un modo molto pragmatico, fissando obiettivi chiari entro tempi limitati. L'approccio graduale adottato per l'attuazione del cambiamento ha concesso agli SPI l'opportunità di valutare e migliorare il proprio servizio in corso d'opera.

Rimangono però aperte alcune questioni relative, fra le altre, alla possibilità di digitalizzazione di servizi, che per loro natura richiedono un contatto intenso con l'utente proprio per le dimensioni qualitative che sottendono (ad es. *counselling*, *in-depth coaching*, *group training*, ecc). Al momento, pertanto, nonostante i considerevoli progressi e i risultati ottenuti nel processo di digitalizzazione, emerge che l'adozione di servizi integrati consente di ottenere migliori risultati rispetto all'utilizzo esclusivo di *e-services*<sup>24</sup>.

Un ulteriore approfondimento sui modelli di servizi *on-line* è descritto nell'Allegato 1 e 2, al termine del presente report.

---

<sup>24</sup> Cfr. PES to PES Dialogue Peer Review, *Blended Service delivery for job-seekers*, Amsterdam, 4<sup>th</sup>-6<sup>th</sup> June 2014. *Host PES paper*, UWV Werkbedrijf, Maggio 2014, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=1004&newsId=2075&furtherNews=yes>



### 3. Nuovi interventi legislativi

#### 3.1 Legge in materia di lavoro e protezione sociale (*Law on Work and Security*)

Il 10 giugno 2014, il Senato olandese ha adottato la proposta legislativa in materia di lavoro e protezione sociale (*Wet Werk en Zekerheid*). La legge prevede che con tempi diversi entrino in vigore delle modifiche relative agli ambiti dei licenziamenti, dell'indennità di disoccupazione, e della flessibilità del lavoro. La logica del provvedimento normativo, che è stato preceduto da un Accordo con le Parti Sociali, è quella di creare un *trade-off* tra flessibilità contrattuale, che si riduce, e il licenziamento, che diventa meno costoso e più facile per le imprese.

Le disposizioni sono le seguenti<sup>25</sup>:

- **modifiche alla normativa in materia di licenziamenti (a partire dal 1° luglio 2015)**: il sistema, semplificato, prevedrà una procedura di licenziamento per motivi economici (che dovrà obbligatoriamente richiedere un parere consultivo degli SPI) ed una procedura di licenziamento per motivi personali (con richiesta di risoluzione del contratto di lavoro tramite parere del giudice). Al fine di favorire i percorsi di transizione e reinserimento nel mercato del lavoro, la legge introduce obbligatoriamente un'indennità di licenziamento (c.d. "indennità di transizione") che, seppure di importo mediamente inferiore a quella in vigore, la cui concessione è decisa dal giudice, sarà da calcolarsi in base all'anzianità aziendale del lavoratore (non all'età) e dovrà essere applicata indistintamente a tutti i licenziamenti<sup>26</sup>. L'indennità di licenziamento è concepita come un dispositivo di attivazione del lavoratore, a sostegno della transizione *job-to-job*. Inoltre la procedura unica, a seconda del tipo di licenziamento, e la standardizzazione dell'indennità, stabilita per legge, contribuiscono a semplificare e a rendere più eque e trasparenti le norme sul licenziamento.

- **le modifiche al sistema delle indennità di disoccupazione (tra il 1° gennaio 2016 e il 2019)** prevedono una generale riduzione degli importi e della durata massima delle indennità di disoccupazione finanziate con fondi pubblici (da 38 a 24 mesi) e la possibilità per le Parti Sociali di integrare l'ammontare delle indennità stesse<sup>27</sup>. Inoltre, a partire al 1° luglio 2015, una persona che abbia ricevuto l'indennità di disoccupazione per un periodo pari a sei mesi o più sarà obbligato ad accettare qualsiasi offerta di lavoro considerata "adeguata" (le norme vigenti prevedono un anno). Alla fine della durata massima dell'indennità, se permane lo stato di disoccupazione, la persona viene presa in carico dall'assistenza sociale, previa richiesta –possibile anche *on-line*– ai servizi sociali da parte dell'interessato.

<sup>25</sup> M. Daudt, F. van Uden, S.Spoelder, S. Olthof and C.Reynaers, *The Netherlands Passes Work and Security Act*, Jones Day Publications, 2014.

<sup>26</sup> L'indennità di licenziamento sarà calcolata come segue: per i primi 10 anni di anzianità verrà calcolato per ciascun anno un importo corrispondente a 1/3 della retribuzione mensile; per gli anni di anzianità superiori a 10 l'ammontare dell'indennità corrisponderà a 1/2 della retribuzione mensile.

<sup>27</sup> Per quanto riguarda l'importo del sussidio di disoccupazione, per i primi 10 anni di lavoro il lavoratore maturerà il diritto ad un mese di indennità di disoccupazione per ciascun anno, che si ridurrà della metà per gli anni di lavoro successivi. In merito alla riduzione della durata massima dell'indennità, è previsto il passaggio da 38 a 24 mesi in modo graduale, nella misura di una riduzione di un mese per ogni trimestre.

- al fine di ridurre il *gap* esistente tra le forme contrattuali flessibili e quelle a tempo indeterminato, il legislatore ha introdotto delle **disposizioni in materia di protezione dei lavoratori precari (a partire dal 1 gennaio 2015)**, tra le quali: la riduzione del periodo massimo cumulabile di un contratto a termine da 3 a 2 anni (calcolati in maniera cumulata se intervallati da periodi di tempo inferiori a 6 mesi), anticipando in questo modo l'obbligo per il datore di lavoro di trasformazione del contratto in un contratto a tempo indeterminato; l'introduzione di limitazioni in merito ai periodi di prova (eliminando il periodo di prova per i nuovi contratti di lavoro a termine di durata pari o inferiore ai 6 mesi); l'introduzione dell'obbligo per il datore di lavoro di comunicare per iscritto al lavoratore, almeno un mese prima che il contratto si concluda, l'eventuale conclusione o prosecuzione del contratto stesso (e a quali condizioni), pena il pagamento di un importo pari, almeno, ad una mensilità lorda al lavoratore; introduzione di maggiori diritti per i lavoratori c.d. "a chiamata" e di norme specifiche per le agenzie di lavoro interinale.

Secondo i dati OCSE 2013<sup>28</sup> il mercato del lavoro olandese presenta una forte componente duale, che è ulteriormente aumentata con la crisi economica, con una quota di contratti flessibili pari al 20% del totale, percentuale che aumenta al 57% per i giovani con meno di 25 anni, risultando tra le più elevate in Europa, seconda solo a Portogallo, Spagna e Polonia<sup>29</sup>.

Gli effetti attesi del provvedimento sono:

- Per quanto riguarda la riforma dell'indennità di disoccupazione: una riduzione della spesa per indennità di disoccupazione di 1,1 miliardi di euro su base annua, e un incremento di 20.000 posti di lavoro come conseguenza della maggiore componente di attivazione del nuovo sistema;
- Per quanto riguarda la nuova regolamentazione dei licenziamenti e dei contratti flessibili si prevede un aumento del livello di protezione dei lavoratori (secondo gli indicatori OCSE) con contratti temporanei, e una contestuale riduzione relativa ai lavoratori più anziani con contratti di lavoro stabili. Gli effetti

<sup>28</sup> OCSE, Employment Outlook 2013

<sup>29</sup> La forte componente duale dell'occupazione in Olanda è in parte spiegata dal basso numero di ore lavorate, nell'ambito di contratti di lavoro *part-time*. Alcune misure fiscali introdotte recentemente mirano a rimuovere i disincentivi ad una maggiore partecipazione al lavoro (vedi riduzione del carico fiscale per i secondi percettori di reddito e una riforma del sistema fiscale rivolta ai genitori single, quale misura di conciliazione rivolta prevalentemente alle donne; l'aumento dei crediti d'imposta per i redditi da lavoro fino a 40.000 Euro; bonus assunzionali per giovani e lavoratori anziani nella forma di sgravi contributivi per i contributi previdenziali a carico dei datori di lavoro). Cfr. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, *Labour Market Reforms in The Netherlands*, luglio 2014.

Tali misure sono coerenti con le raccomandazioni della Commissione Europea al Piano di Riforma Nazionale 2014. La Commissione Europea, infatti, seppur valutando in termini positivi le riforme adottate dal governo olandese, al fine di incrementare realmente la partecipazione al lavoro, aveva raccomandato di accelerare la rimozione dei rimanenti disincentivi per il secondo percettore di reddito al fine di aumentare il numero di ore lavorate, ritenute complessivamente più basse rispetto alla media europea. Si stima che questo rappresenti uno degli strumenti principali per fare fronte alla futura mancanza di manodopera nel paese. In riferimento alle misure rivolte alle madri *single*, nel 2013 il tasso di occupazione femminile nel paese era pari al 71,6%. Tra le donne lavoratrici il 77,2% lavorava *part-time* (e solo il 3,4% di queste manifestava la volontà di aumentare le ore di lavoro). Cfr. SWD(2014) 420 final, Brussels, 2.6.2014



sull'occupazione e sul rapporto tra contratti di lavoro permanenti e temporanei non sono stati stimati o non sono chiaramente definibili.

### 3.2 La nuova legge sulla Partecipazione (*New Participation Act*)

Il **processo di decentramento ai Comuni** di alcune competenze in materia di **politiche sociali** costituisce uno degli sviluppi più importanti nell'amministrazione nazionale olandese degli ultimi dieci anni<sup>30</sup>. A partire dal 2015 i Comuni -in aggiunta alle attività esistenti- assumeranno maggiori responsabilità in merito a delle aree specifiche: i servizi alla persona, le politiche per i giovani, lavoro e reddito. La sostenibilità, la crescita e la qualificazione di questi ambiti è indubbiamente uno dei fattori chiave per lo sviluppo e la coesione sociale di un Paese. A questo scopo entreranno in vigore i seguenti dispositivi legislativi: lo *Youth Act (Jeugdwet)*, il *Social Support Act (Wet maatschappelijke ondersteuning, WMO<sup>31</sup>)*, che rinnovano precedenti dispositivi, e il nuovo *Participation Act (Participatiewet)*.

A fronte di un'integrazione di risorse finanziarie a carico del bilancio nazionale, a partire dal 2015 i Comuni saranno tenuti pertanto a realizzare un più ampio ventaglio di servizi rivolti a tutti i cittadini, con particolare riguardo ad alcune categorie in situazione di disagio, al fine di garantire loro un più efficace e individualizzato supporto per una maggiore partecipazione alla società.

Se lo *Youth Act* prevede l'estensione delle responsabilità dei Comuni a tutto ciò che concerne la cura socio-assistenziale dei giovani (salute mentale, diritto penale minorile, orientamento e assistenza alla partecipazione alla società, protezione della gioventù, ecc.); il *Social Support Act* concerne invece l'organizzazione e la gestione dell'assistenza a lungo termine (assistenza residenziale per anziani e disabili, salute mentale, ecc.).

Lo scopo del **Participation Act** è invece quello di riportare quante più persone possibili, incluse quelle di difficile reinserimento, nel mercato del lavoro, attraverso la fusione e la riforma dei principali regimi di prestazioni, attribuendo le responsabilità per la loro esecuzione ai Comuni e riducendo gradualmente l'importo complessivo delle risorse finanziarie destinate alle prestazioni di politica sociale. Con l'attuazione di questa legge i Comuni saranno responsabili di:

- erogare delle prestazioni per il reinserimento lavorativo di persone disabili che sono in condizione di lavorare;
- offrire protezione per coloro che non possono svolgere un lavoro regolare;
- più in generale, di assistere le persone che hanno bisogno di supporto nella ricerca di lavoro.

<sup>30</sup> Il processo di decentramento alle Municipalità di competenze in materia di politica sociale è iniziato nel 2004. La *devolution* ha previsto l'attribuzione di un *budget* alle Municipalità dal bilancio dello Stato e incentivi finanziari per la riduzione del numero dei beneficiari di sostegni di welfare.

<sup>31</sup><http://www.youthpolicy.nl/yp/downloadsyp/Publications-The-decentralisation-and-transformation-of-the-Dutch-youth-care-system.pdf>



Questa legge sulla Partecipazione sostituirà tre regolamenti attualmente in vigore: la legge sull'assistenza sociale (*Wet werk en bijstand*, WWB), la legge sul lavoro in ambiente protetto (*Wet sociale werkvoorziening*, WSW), e la legge in materia di supporto all'occupazione e al sussidio di invalidità per giovani disabili (*Wet Werk en Arbeidsondersteuning Jonggehandicapten*, Wajong). Complessivamente, a tutte le persone con capacità lavorativa ridotta i Comuni dovranno offrire un sostegno mirato all'inserimento nel mondo del lavoro e, laddove necessario, un sostegno al reddito. A questo scopo sarà necessario attuare efficaci strategie di cooperazione a livello regionale con l'Istituto Nazionale di Previdenza Sociale dei lavoratori (*UWV*), gli SPI (*UWV-WERKbedrijf*), le associazioni datoriali e tutti gli enti preposti.

Le risorse finanziarie necessarie ad attuare le misure previste dalle precedenti normative (*Wajong*, *WWB*, e *WSW*) ammontavano a circa 11 miliardi di euro. Il governo ha stimato che: da un lato, l'eventuale decisione di non attuare nessuna misura in materia comporterebbe un costo di 13,5 miliardi di Euro; dall'altra, l'introduzione delle misure presenti nella Legge sulla Partecipazione, nonostante il lieve aumento di spesa iniziale, nel lungo termine costerà allo Stato un importo pari a 11,8 miliardi di euro (con un risparmio di 1,7 miliardi)<sup>32</sup>.

L'Olanda è impegnata in una sostanziale riforma della politica sociale, strettamente connessa con il decentramento di risorse e competenze dal livello nazionale e provinciale al livello locale, e alle politiche del lavoro, in quanto uno dei principi della riforma è quello di riportare al lavoro quante più persone possibile tra quelle in carico al sistema di *welfare*, in base alla capacità lavorativa residua (*“work according to ability”*), principio coerente con le raccomandazioni dell'UE relativa all'aumento dei tassi di partecipazione al lavoro, specialmente dei soggetti ai margini del mercato del lavoro<sup>33</sup>. L'accordo tra le forze politiche e con le Parti Sociali ha creato un'ampia base di consenso che facilita l'introduzione delle misure<sup>34</sup>.

Il *Social Support Act* del 2007 ha previsto un sistema della sicurezza sociale basato su un principio solidaristico di “compensazione” dell'incapacità, che renda possibile per il soggetto disabile<sup>35</sup> la gestione della propria abitazione, la mobilità al suo interno, spostamenti all'esterno tramite mezzi di trasporto per consentirne la dimensione relazionale sociale. Le autorità locali godono di ampia autonomia nel decidere quale forma di compensazione concedere al richiedente interventi di *welfare*, dopo averne verificato l'autonomia personale e le capacità/ possibilità di supporto da parte del suo *network* sociale, nell'intenzione di diffondere nei cittadini un senso di responsabilità verso le persone in stato di bisogno. In generale, prestazioni di *welfare* universale e servizi collettivi (es. trasporto pubblico) sono preferiti a servizi specialistici e a prestazioni individualizzate (es. automezzi privati per la mobilità). Questo nuovo indirizzo della politica sociale è stato presentato dal

<sup>32</sup> Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, *National Social Report*, Aprile 2014

<sup>33</sup> Cfr. *National Reform Programme 2014*

<sup>34</sup> I principali riferimenti normativi in materia di sicurezza sociale per i disoccupati sono: i servizi sociali (*welfare* generale, WWB); assicurazione nazionale (*Wajong Programme*, *welfare* per i giovani disabili e il programma pensionistico generale, AOW); l'assicurazione dei lavoratori, per la disabilità (WIA) e la disoccupazione (WW).

<sup>35</sup> L'accezione di disabilità è ampia, facendo riferimento alle differenti motivazioni dell'incapacità al lavoro.

legislatore come un approccio *demand-led* (in risposta a dei bisogni), orientato al risultato in termini di partecipazione e indipendenza, che incoraggia la persona disabile a utilizzare le proprie capacità residue e a fare riferimento alla propria rete di rapporti sociali.

La riforma del sistema è stata fortemente motivata da esigenze di sostenibilità del sistema nel tempo, anche per effetto del fattore demografico, di contenimento della spesa, di maggiore selettività nella concessione dei benefici<sup>36</sup>, nonché di un cambiamento di priorità nella tipologia delle prestazioni offerte dai servizi specialistici verso servizi a carattere universalistico e preventivo. Con le riforme degli ultimi anni il flusso di nuovi beneficiari è stato significativamente ridotto, mentre la valutazione della capacità lavorativa delle persone in carico al sistema è considerata una priorità importante.

Il principio di compensazione si misura in base all'incapacità di lavorare e di guadagnare l'equivalente del salario minimo (fissato per legge). In pratica, per stabilire in che misura una persona è inabile al lavoro il *UWV*, cui spetta la valutazione della disabilità, confronta la capacità lavorativa residua del lavoratore disabile con la sua capacità di guadagno. Finora, se una persona non era in grado di guadagnare l'equivalente (o una percentuale prefissata) del salario minimo veniva, in generale, considerata inabile al lavoro e presa in carico dalla *WIA* (*disability insurance*). Per quanto riguarda i giovani che non avevano mai lavorato, le condizioni di accesso al *Wajong Programme* prevedevano l'incapacità di guadagnare più del 75% del salario minimo; l'origine della disabilità prima dei 17 anni di età; la probabilità che non ci potesse essere un recupero delle condizioni di salute entro un anno dalla richiesta di accesso ai servizi; e la possibilità di accedere al Programma a distanza di anni dall'insorgere della disabilità, nel caso in cui le condizioni di disabilità perdurassero. Già con la riforma del Programma del 2010 era stata data una maggiore enfasi all'integrazione al lavoro invece che all'accesso ai sussidi, salvo nel caso di persone con disabilità totale e permanente. Sul totale delle persone attualmente iscritte al programma (250.000) il 75% non lavora e solo il restante 25% lavora, in impresa o in situazioni protette. Secondo alcune stime invece il 60% sarebbe in grado di lavorare, adesso o in futuro, mentre condizioni di disabilità totale/permanente riguarderebbero il 40% del totale. Inoltre, sulla base del dato storico, si era previsto –in assenza di ulteriori interventi- un incremento progressivo degli iscritti al programma (es. 280.000 nel 2020, 400.000 nel 2040).

Il *Participation Law*, a partire dal 1 gennaio 2015<sup>37</sup>, ridurrà gli strumenti di intervento per l'integrazione nel mercato del lavoro dei soggetti con disabilità ai seguenti:

- Sussidi per il costo del lavoro (*Labour cost subsidy*). Si tratta di un nuovo strumento in base al quale le Municipalità pagheranno la differenza tra il salario minimo nazionale fissato per legge e il salario che il lavoratore disabile è in grado di guadagnare (sulla base della sua produttività), fino ad un massimo del 70% del salario minimo nazionale, mentre il datore di lavoro pagherà la differenza tra il salario

<sup>36</sup> Secondo il Governo olandese negli anni 2000 il numero di beneficiari del solo sussidio di invalidità ammontava a circa 1 milione di persone.

<sup>37</sup> Il *Wajong Programme* resterà attivo solo per le persone con disabilità permanente.

contrattuale (previsto dai contratti collettivi di lavoro) e il salario minimo nazionale. E' prevista la valutazione annuale della produttività del lavoratore.



- *Jobcoaching*. Prevede servizi di accompagnamento rivolti sia al lavoratore disabile che al datore di lavoro, finalizzati ad un positivo inserimento in azienda del lavoratore, per un massimo di 3 anni<sup>38</sup>.
- Posti di lavoro protetti, adattati alle specifiche esigenze del lavoratore (*sheltered workplaces*).

L'implementazione della legge, che spetta alle Municipalità, presuppone una stretta collaborazione tra *UWV*, che effettua la valutazione dei bisogni e della capacità lavorativa residua e decide in merito al grado di disabilità e ai dispositivi da attivare (es. personalizzazione del posto di lavoro in base alle necessità del lavoratore; numero di ore di *jobcoaching*; ricerca di prestatori di servizi di *jobcoaching*) e le Municipalità cui spetta l'attivazione delle misure.

Nell'Accordo con le Parti Sociali che ha preceduto la presentazione del *Participation Act* le imprese hanno garantito la disponibilità di 125.000 posti di lavoro per soggetti disabili (di cui 100.000 in imprese private e 25.000 in imprese pubbliche)<sup>39</sup>.

<sup>38</sup> Per il primo anno è prevista la supervisione da parte del *job coach* fino al 10% delle ore di lavoro del lavoratore disabile, percentuale che si riduce negli anni successivi al 5% e al 3% rispettivamente.

<sup>39</sup> Nel caso in cui gli impegni assunti non dovessero produrre i risultati attesi, è prevista l'introduzione di un sistema di quote (4-4,5% delle assunzioni destinate ai disabili, per aziende con più di 26.000 dipendenti).

## Allegato 1

### Il sistema informativo dei Servizi pubblici per l'Impiego olandesi

Il sito *werk.nl* integra le piattaforme pubbliche per il *matching* tra domanda e offerta di lavoro (*CV* e *vacancies*), l'accesso *on-line* per la richiesta di sussidi sociali e di disoccupazione, e i servizi digitalizzati per le persone in cerca di lavoro. Quest'ultimo accesso richiede la registrazione attraverso *DigiD*, il sistema di *identification management* in uso presso tutte le agenzie governative olandesi per verificare l'identità dei cittadini nell'accesso ai servizi via *internet*. Ogni cittadino possiede un unico numero di identificazione, che consente l'accesso a tutti i servizi *on-line* della pubblica amministrazione.

L'iscrizione al sistema da parte della persona in cerca di lavoro avviene in 8 *steps* che prevedono:

- 1- Il primo accesso attraverso *DigiD*
- 2- Inserimento dei dati personali
- 3- La lavorazione automatica dei dati del cliente attraverso il sistema Sonar (*client tracking system*)
- 4- Conferma dell'avvenuta registrazione al cliente attraverso *mail*
- 5- Creazione da parte del sistema di un ambiente/cartella personale (*Werkmap*), dove si trova la procedura guidata per la compilazione del CV, e dove il cliente riceve le comunicazioni con i SPI, tra cui le proposte di *vacancies*, e gli avvisi in merito agli obblighi che è tenuto a rispettare se percettore di sussidio di disoccupazione o di invalidità, e del proprio piano di attività
- 6- Lettura dei diritti e dei doveri del cliente
- 7- Invio al cliente di *vacancies* disponibili
- 8- Prestazione di servizi di *e-coaching*, se necessario, attraverso la cartella personale.

Il servizio di *back office* dei SPI per la gestione della cartella personale permette di monitorare le attività di ricerca di lavoro da parte del cliente attraverso sistemi di *business intelligence*, di supportarlo in tale ricerca e di rafforzarne la candidatura (*e-enforcement*).

L'ambiente personale (*werkmap*) è gestito da un *team* dell'ufficio locale. Il percettore di sussidio di disoccupazione è tenuto a presentare almeno quattro domande di lavoro al mese (*tasks*) per mantenere il diritto al sussidio. La mancanza di rispetto delle condizionalità espresse nell'ambito delle misure di attivazione comporta sanzioni monetarie fino alla decadenza dal diritto al sussidio<sup>40</sup>.

---

<sup>40</sup> Nel caso di inadempienza, se il disoccupato non vi pone rimedio entro 7 giorni dalla notifica, viene penalizzato con una riduzione del 25% del sussidio per 4 mesi. Alla seconda inadempienza viene applicata un'ulteriore sanzione del 25%. Nel caso di ulteriori inadempienze è prevista la decadenza dal beneficio.



Il sistema di *on-line services* è stato ideato all'interno di *UWV*, a partire da un *brainstorming* che ha posto come criteri-guida del nuovo progetto la trasparenza e l'affidabilità delle informazioni e, in prospettiva, la pubblicazione *on-line* sul sito *werk.nl* di tutte le *vacancies* disponibili. Il *provider* che ha realizzato il sistema è IBM-Belgio.

In termini di risultati, il sito *werk.nl* registra un incremento continuo del numero di visitatori (in media 3,5 milioni al mese, 180.000 al giorno); l'accesso attraverso dispositivi mobili (*smart phone* e *tablet*) è in forte aumento (dal 12% al 19% tra giugno 2013 e lo stesso mese del 2014); l'utilizzo del *personal folder* riguarda il 90% delle persone registrate (contro l'81% dell'anno precedente). Risulta inoltre in forte crescita anche il numero di imprese che utilizzano il sito per le attività di ricerca di personale (da 1.257.000 a 2.323.000 in un anno, soprattutto per ricerca *CV* e *personal account*).

Il sistema consente inoltre la prestazione di *servizi on-line* di *e-learning* e di *data analysis* per lo sviluppo della qualità.

La formazione *on-line* si sviluppa su una piattaforma *web* che coinvolge al momento circa 350.000 *accounts*. Si calcola un costo di circa 80.000 euro per ciascun gruppo di *e-learning*. I corsi *on-line* riguardano esclusivamente la ricerca di lavoro (es. come presentare una domanda di lavoro; *tour* virtuale dell'ambiente personale *werkmap*; come trovare lavoro con i *social media*; iniziare un lavoro autonomo a partire dal sussidio di disoccupazione) e hanno una durata media di 40 minuti<sup>41</sup>. I servizi *on-line* si aggiungono ai servizi offerti dai 130 formatori di *UWV* presso gli SPI locali per aiutare le persone che non hanno competenze informatiche di base ad accedere ai servizi digitali. Servizi analoghi sono organizzati anche dalle Municipalità. Formazione *on-line* nella forma di *webinar* sono disponibili per datori di lavoro (es. legislazione su licenziamenti, salario, ecc.) e persone in cerca di occupazione.

Lo sviluppo della "*quality card*", basata su un'appropriato utilizzo della gran quantità di dati a disposizione del sistema genera un *feed back* automatizzato su *CV* finalizzato soprattutto a incrementare la visibilità nel sistema (c.d. *obliquity*) e l'occupabilità delle persone in cerca di lavoro, segnalando i punti di forza/debolezza della propria candidatura e gli aspetti da potenziare rispetto agli altri candidati, fornendo inoltre una serie di informazioni utili a mirare maggiormente la ricerca (es. *vacancies* e numero di concorrenti). In base alle valutazioni effettuate la *quality card* consente inoltre di arricchire il ruolo del *counselor*, mettendolo in condizione di dare consigli più mirati alla persona in cerca di lavoro e migliora di fatto gli *standard* di qualità del *CV*, cosa che a sua volta permette di ampliare il raggio della ricerca di lavoro e/o di differenziare l'occupazione desiderata (da 39 a 137 candidature).

Per l'immediato futuro si sta pensando di sviluppare maggiormente servizi basati sull'informazione provenienti dai dati disponibili (*data-mining*, *data-driven organisation*); di dare ai clienti maggiori *feed-back* diretti sulla loro

---

<sup>41</sup> I corsi di formazione dei SPI riguardano la formazione rivolta alla ricerca di lavoro. Non riguardano invece la formazione occupazionale, che è inserita nei programmi di settore, per lavoratori occupati, anche nella forma di *work trial*, ovvero di periodi formativi di prova della durata massima di due mesi, per il lavoratore con basse qualifiche che inizia un lavoro presso un'impresa.





situazione, incluse le azioni e comportamenti (*soft skills* e *hard skills*) finalizzati alla ricerca di lavoro, in relazione ad altri pari (*peers*), per età, formazione, professione e/o occupazione ricercata. Inoltre si intende sviluppare una *quality card* per datori di lavoro focalizzata, ad es. sulle migliori strategie di *marketing*.

Da giugno a settembre 2014 i *counselors* di *UWV* hanno rilasciato ai clienti dei servizi 25.000 *quality cards*.

## Allegato 2

### “Tipologie e modalità dei servizi erogati dagli SPI nella strategia *multi-channelling*”

#### *Servizi per le persone in cerca di lavoro (lato offerta)*

Attraverso il sito ufficiale gli utenti possono usufruire dei seguenti moduli e-services generali:

- Ricerca e candidatura per offerte di lavoro;
- Consulenza per aumentare le proprie probabilità di inserimento nel mercato del lavoro;
- Reperimento informazioni su professioni e offerte di istruzione e formazione;
- Strumenti di *self-assessment*;
- Digital Explorer Lavoro;
- *E-learning*;
- Applicazione online per la registrazione e la richiesta di prestazioni e sussidi;

I servizi personalizzati, invece, vengono forniti alle persone in cerca di lavoro che richiedono un sussidio di disoccupazione dopo la registrazione. Il percorso del cliente è sintetizzabile come segue:

- Primi 3 mesi (*e-services*):
  - *job matching* automatico;
  - tutti gli *e-services* e le offerte di lavoro sono accessibili sul sito degli SPI;
  - una cartella digitale personale (*werkmap*) per la registrazione e l'aggiornamento delle attività;
  - ricerca di lavoro (*tasks* regolari, come l'aggiornamento CV, da adempiere nel corso delle candidature per nuovi lavori);
  - presenza di un *e-coach* che monitora le attività di chi cerca lavoro e dà indicazioni se necessario.
- Nel 4 °, 7 ° e 10 ° mese di disoccupazione:
  - si svolge un colloquio personale telefonico o in presenza.
- Tra il 3° e il 12° mese:
  - un servizio di personal *e-coaching* è disponibile automaticamente;
  - tutti gli *e-services* sono disponibili sui sito.
- Dopo 6 mesi di disoccupazione, la persona disoccupata ha l'obbligo di accettare qualsiasi offerta di lavoro ritenuta “adatta” dagli SPI.

Tutti i clienti hanno diritto ad un colloquio individualizzato nel 4° mese, focalizzato sulla ripresa del lavoro. Dopo questo contatto personale viene offerta la possibilità di proseguire il rapporto con gli SPI attraverso il canale di comunicazione per loro più appropriato; il che significa che alcuni clienti potranno continuare a utilizzare solo *e-services*, mentre altri avranno occasioni regolari per ricevere supporto in presenza (*face-to-face*).

Il canale digitale è il canale primario di erogazione dei servizi, ma nei riguardi dei clienti che hanno effettuato la loro registrazione *on-line* con l'aiuto di altri, gli SPI hanno 2 mesi di tempo per individuare se possono utilizzare *internet* con un piccolo supporto, o se non sono in grado di utilizzare i servizi digitali.

Uno dei modi per gli SPI per identificare questi individui, consiste nel monitorare la loro attività di ricerca di lavoro (o mancanza di) nelle loro cartelle personali digitali. Le persone che, nonostante abbiano ricevuto un supporto, non risultano in grado di utilizzare *internet* possono ricevere i servizi negli uffici locali. Attualmente si stima che circa il 15% dei clienti non può utilizzare i servizi *on-line* (neanche con supporto). In questo caso, i colloqui individuali iniziano immediatamente (anche prima dell'assegnazione del sussidio di disoccupazione) e mostrano offerte di lavoro coerenti con quelle offerte nell'ambito dei servizi elettronici (la persona viene comunque registrata *on-line* e le attività di incrocio domanda-offerta e quelle di ricerca del lavoro saranno monitorate anch'esse *on-line*).

### Servizi integrati (blended services)

Si riportano alcuni esempi di servizi integrati nei quali gli strumenti *on-line* possono essere utilizzati per sostenere servizi *face-to-face*:

- gli operatori degli SPI possono utilizzare le informazioni presenti nelle cartelle personali *on-line* di ciascun utente (piano di lavoro digitale) per ottimizzare i momenti di incontro individuali;
- *data-mining*: consente di esaminare i CV di coloro che cercano lavoro simili;
- le "sanzioni": segnalano se le persone non si applicano abbastanza spesso nella ricerca dei lavoro;
- il *Work Explorer*: strumento di previsione della probabilità di inserimento/re-inserimento del cliente sul mercato del lavoro basato su caratteristiche personali (*screening*, diagnosi e profilazione dell'utenza).

La tabella seguente riassume i principali servizi rivolti alle persone in cerca di lavoro.

Tabella 1 - Servizi per le persone in cerca di lavoro

Tipologia di servizio	Target di riferimento	Modalità di erogazione del servizio	Presenza di eventuale partenariato per l'erogazione
<b>Servizi di base: interamente self-service</b>	Tutti i clienti registrati. Nel corso dei primi 3 mesi di registrazione si tratta, in teoria, del canale esclusivo per contattare i clienti.	Werk.nl plus file personale del cliente ("Werkmap"), attraverso il quale è organizzato il contatto con gli SPI	No
<b>Servizi di base, è previsto anche un counselor personale che supporta i clienti individuali via internet ("e-coach")</b>	Tutti i clienti registrati tra il 4° e il 13° mese. Nel 4°, 7° e 10° mese c'è un colloquio di valutazione personale per vedere se continuare attraverso i servizi elettronici o se è necessario un sostegno face-to-face. Dopo 6 mesi, qualsiasi offerta di lavoro "adatta" deve essere accettata.	Principalmente, gli SPI forniscono servizi elettronici a tutti i beneficiari di prestazioni di disoccupazione. L'e-coach controlla l'attività di ricerca del lavoro attraverso un cruscotto, dove è possibile vedere tutte le attività di ricerca del lavoro che sono state registrate nella werkmap. Servizi face-to-face vengono consegnati solo per i beneficiari di prestazioni di disoccupazione che non possono utilizzare i canali digitali (ad esempio, coloro che non sono in grado di utilizzare il computer e in cerca di lavoro che non parlano olandese).	No
<b>Gruppi informativi e incontri motivazionali con i clienti, sia via internet ("webinar"), che in presenza</b>	Per le persone in cerca di lavoro che hanno bisogno di sostegno, vi è un workshop presso l'ufficio locale: su 'come fare domanda per posti di lavoro'. Per le persone in cerca di lavoro anziani (over 55), gli SPI offrono sessioni di gruppo (in serie di 10 sedute) presso l'ufficio locale, al fine di incoraggiare di nuovo a reinserirsi nel mondo del lavoro. Per coloro in cerca di lavoro che hanno bisogno di altri aiuti (ad esempio come utilizzare i social media), sono disponibili dei webinar.	Workshop presso l'ufficio locale, sessioni di gruppo presso uffici locali o webinar.	No
<b>Orientamento individuale, consulenza, servizi di collocamento presso uffici locali</b>	Per i percettori del sussidio di disoccupazione che non possono utilizzare l'e-channel, il supporto viene fornito in presenza presso gli uffici locali per effettuare la registrazione, ricevere informazioni su diritti e doveri, matching e colloqui di valutazione.	Supporto face-to-face negli uffici locali	No
<b>Test sulle competenze/capacità</b>	Per tutti coloro in cerca di lavoro, vi è una versione sintetica. Per i percettori del sussidio di disoccupazione che hanno bisogno di questo sostegno, vi è un test più ampio fornito dal canale digitale e valutato presso l'ufficio locale.	Per tutti coloro che cercano lavoro c'è una versione sintetica (si tratta di uno strumento self-service sul sito degli SPI). E-channel e successiva valutazione face to face presso l'ufficio locale	No
<b>Servizi intensivi di reinserimento nel mdl per percettori di sussidi di invalidità</b>	Le persone in cerca di lavoro che ricevono un sussidio di invalidità hanno diritto a ricevere supporto presso gli uffici locali.	Servizi face-to-face presso gli uffici locali	Si (imprese che si occupano di reinserimento)

Fonte: EC, PES Business Models Study - Country Fiche Netherlands, Giugno 2014

## Servizi per i datori di lavoro

Come nella maggior parte degli Stati membri, si registra anche nei Paesi Bassi complessivamente una tendenza alla valorizzazione del segmento imprese. Fra i servizi rivolti ai datori di lavoro (tabella 6) si evidenziano: consulenze sulla legislazione del lavoro, ricerca e selezione del personale e gestione delle procedure per assunzioni e cessazioni.

Tabella 2 - Servizi per i datori di lavoro

Tipologia di servizio	Target di riferimento	Modalità di erogazione del servizio	Presenza di eventuale partenariato per l'erogazione	N. di beneficiari raggiunti
<b>Servizi di supporto al matching e alla selezione del personale</b>	Tutti i datori di lavoro interessati	Posizionamento e pubblicità del portale internet degli SPI come uno strumento utile per tutti i datori di lavoro che vogliono assumere personale.	Gruppi di associazioni datoriali e agenzie di lavoro temporaneo.	Il portale internet contiene due gruppi di datori di lavoro: i datori di lavoro i posti vacanti dei quali si ottengono cercando i loro siti web (nessun contatto diretto con questi datori di lavoro), e datori di lavoro che pubblicizzano loro stessi i posti vacanti sul portale SPI. Nel 2013 i datori di lavoro erano 7500, principalmente agenzie di lavoro temporaneo.
<b>Servizi di reclutamento attivo, focalizzati sul collocamento di quelli provenienti da specifici gruppi target</b>	Tutti i datori di lavoro interessati	Influizzando i datori di lavoro a firmare gli accordi di collaborazione.	Organizzazioni nazionali e interprofessionali dei datori di lavoro, comprese anche attività con i singoli rami d'azienda, grandi datori di lavoro, agenzie di lavoro interinale e le loro federazioni nazionali.	A fine febbraio 2014: 5700 datori di lavoro sono stati serviti (per 2 000 posti di lavoro individuale); 5% di questi (250) copriva il 50% di tutti i 22 000 posti vacanti.

Fonte: EC, PES Business Models Study - Country Fiche Netherlands, Giugno 2014



## Riferimenti bibliografici

CiccioMessere R., *La capacità d'intermediazione degli operatori pubblici e privati del lavoro: criticità e proposte per superarle, Audizione Indagine conoscitiva sulla gestione dei servizi per il mercato del lavoro e sul ruolo degli operatori pubblici e privati*, Audizione alla Camera dei deputati - XI Commissione (Lavoro pubblico e privato), Roma, 30 settembre 2014, [http://www.secondowelfare.it/allegati/audizione\\_roberto\\_ciccioMessere-\[def-2\].pdf](http://www.secondowelfare.it/allegati/audizione_roberto_ciccioMessere-[def-2].pdf)

European Commission, *Assessment of the 2014 National Reform Programme and Stability Programme for The Netherlands*, SWD(2014) 420 final, June 2014 [http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2014/swd2014\\_netherlands\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2014/swd2014_netherlands_en.pdf)

European Commission, *PES Business Models Study - Country Fiche Netherlands*, June 2014, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1100&langId=en>

Isfol, *Lo stato dei Servizi pubblici per l'impiego in Europa: tendenze, conferme e sorprese*, Occasional paper n.13/2014 <http://sbnlo2.cilea.it/bw5ne2/opac.aspx?WEB=ISFL&IDS=19755>

Italia Lavoro, Seminario tecnico internazionale *Modelli avanzati di Profiling*, Report di restituzione a cura del PON FSE Supporto alla Transnazionalità, 25 Giugno 2014, Roma. [http://www.italialavoro.it/wps/portal/homepage/notizie/varie/ct\\_seminario\\_profiling\\_240614](http://www.italialavoro.it/wps/portal/homepage/notizie/varie/ct_seminario_profiling_240614)

Italia Lavoro, Staff di Statistica Studi e Ricerche sul Mercato del Lavoro (SSRMdL) *Analisi comparata sui Servizi pubblici per l'impiego in Europa*. <http://bancadati.italialavoro.it/bdds/download?fileName=c22f3a9d-0443-48cf-a04d-a2f1ab6dff3b.pdf&uid=c22f3a9d-0443-48cf-a04d-a2f1ab6dff3b>

Italia Lavoro, Staff di Statistica Studi e Ricerche sul Mercato del Lavoro (SSRMdL), *L'assicurazione contro la disoccupazione in Europa, 2013*, <http://bancadati.italialavoro.it/bdds/ViewScheda.action?product=DOCUMENTA&uid=f8c4a21c-2d35-4ef3-b57e-c5722f54b750&title=scheda#>

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, *Labour Market Reforms in The Netherlands*, Luglio 2014.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, *National Social Report*, Aprile 2014

OCSE, *The Dutch Labour Market: preparing for the future*, Economics Department Working Paper N° by Mathijs Gerritsen and Jens Høj, 2013, <http://www.oecd.org/eco/labour/2013-4.pdf>

PES to PES Dialogue, *Multi-channel management: recent developments in PES and e-government*, Analytical Paper, 2011 <http://ec.europa.eu/social/keyDocuments.jsp?policyArea=&type=0&country=0&year=0&advSearchKey=prchannelling&mode=advancedSubmit&langId=en&orderBy=docOrder>

PES to PES Dialogue Peer Review on *Blended Service delivery for job-seekers*, Amsterdam, 4th-6th/6/2014 <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=1004&newsId=2075&furtherNews=yes>