



Interinstitutionelle Zusammenarbeit  
Collaboration Interinstitutionnelle  
Collaborazione Interistituzionale



Progetto preliminare e analisi di fattibilità  
per attuare e sviluppare i lavori sulla  
«occupabilità»

Sintesi

# Impressum

**Edito da:**

Segreteria nazionale CII  
c/o Segreteria di Stato dell'economia SECO  
Holzikofenweg 36  
3003 Berna  
Tel. +41 58 484 97 30  
[fachstelle@iiz.ch](mailto:fachstelle@iiz.ch)  
[www.iiz.ch](http://www.iiz.ch)

**Autori**

Melanie Mettler, Compasso  
Regina Knöpfel, Knöpfel Life Consulting AG  
Barbara Rigassi, Brugger und Partner AG  
Marco Wallimann, Brugger und Partner AG

**Informazioni**

Carmen Schenk  
Segreteria di Stato dell'economia SECO  
Tel. +41 58 466 08 54  
[carmen.schenk@iiz.ch](mailto:carmen.schenk@iiz.ch)

**Stampa**

Solo formato digitale

Berna, novembre 2021



## Sintesi

---

Gli attori del processo di integrazione professionale hanno formulato l'obiettivo comune di realizzare con efficacia ed efficienza misure e offerte a favore dei diretti interessati. Questo approccio presuppone una condivisione del concetto di occupabilità sul mercato del lavoro, attualmente ancora privo di una definizione unitaria giuridicamente vincolante.

Il rapporto finale al progetto preliminare si allinea all'esigenza dei gruppi di gestione strategica nazionale CII che chiedono di verificare in che misura sia possibile operationalizzare le dimensioni dell'occupabilità. L'operationalizzazione del concetto di occupabilità può servire da riferimento allo sviluppo di un tool inteso come strumento di abilitazione e supporto. **I requisiti riportati nel mandato di progetto sono stati concretizzati come segue:**

- gli interventi di base già effettuati a favore dell'occupabilità sono stati registrati
- gli interventi di base effettuati a favore dell'occupabilità sono stati ampliati
- i contenuti per i gruppi di utenti sono stati definiti in un processo iterativo e i criteri e le dimensioni dell'occupabilità (denominati qui singoli aspetti) sono stati analizzati
- gli obiettivi specifici, l'applicabilità alle esigenze del servizio pubblico di collocamento (SPC), gli specialisti dell'integrazione degli uffici AI, altre persone di supporto ai diretti interessati, i diretti interessati stessi e i datori di lavoro, la forma e i destinatari dei risultati finali nonché gli organi responsabili e l'avanzamento dei lavori sono stati definiti e registrati
- tenendo conto di analoghi progetti nazionali o cantonali sono state elaborate e discusse varianti attuative del progetto occupabilità (operationalizzazione dell'occupabilità)
- il comitato e il gruppo di riflessione di Compasso hanno convalidato i risultati dei moduli 1 e 2 a fine giugno 2021. Il comitato ha ricevuto anticipatamente il rapporto intermedio sotto forma di bozza. Nel quadro del modulo 3 sono state effettuate a luglio 2021 interviste challenge con sei esperti selezionati.

Durante le interviste si è tenuto conto della necessità che il successivo progetto principale contribuisca a mantenere/incrementare l'occupabilità del personale delle aziende e di coloro che non hanno un rapporto di lavoro.

Nella stesura delle varianti sono state valutate le condizioni definite in base ai risultati del progetto. Lo strumento può essere strutturato e ampliato in forma modulare e si adatta pertanto alle esigenze e richieste di utenti, campi di applicazione e interfacce.

Deve inoltre essere concepito in modo da favorire i **tre obiettivi degli attori dell'integrazione professionale:**

- incremento dell'efficienza e della qualità delle autorità esecutive
- miglioramento della comunicazione e della collaborazione con i datori di lavoro
- coordinamento ottimale dei servizi forniti ai lavoratori.

Lo strumento deve essere facilmente utilizzabile, risultare funzionale ai diversi approcci adottati da autorità esecutive, datori di lavoro e altri soggetti coinvolti e incentivare la cooperazione.

L'operationalizzazione dell'occupabilità è inoltre potenzialmente in grado di apportare un valore aggiunto all'ulteriore abilitazione di autorità esecutive, lavoratori, persone in cerca di occupazione e



datori di lavoro. Infatti non solo facilita il matching creando corrispondenza nell'incontro fra domanda e offerta di lavoro, ma può anche indicare opportunità di sviluppo. I due aspetti e lo sfruttamento del relativo potenziale non vanno contemplati nel mandato del progetto preliminare. Ciononostante si è tenuto conto di quello della corrispondenza.

In sede di evoluzione di varianti di massima ne sono state elaborate quattro, da A a D, che spaziano dalle soluzioni puramente analogiche (miglioramento dei processi di collaborazione e di cura delle relazioni fra gli attori principali nella variante A – Cura delle relazioni) a quelle strettamente digitali (variante B – Big data). La variante C – Strumenti attuali della banca dati richiede numerose risorse, presenta di per sé pochi vantaggi e non abbraccia l'intero spettro dei requisiti. Da preferire è pertanto la variante D – Toolbox: una soluzione composta da elementi analogici e digitali, in grado di soddisfare tutti o i principali requisiti di massima in funzione dell'utilizzo delle risorse. Questa variante è inoltre suscettibile di ulteriori miglioramenti.

**A conti fatti si propone pertanto di puntare in un progetto principale a una soluzione ibrida ampliabile** in cui siano coinvolti tutti gli attori dell'integrazione professionale, inclusi datori di lavoro e diretti interessati. La variante ibrida è declinabile in varie tipologie, ma si basa sempre su una condivisione del concetto di occupabilità e sul raggiungimento dei tre obiettivi precitati. La portata del raggiungimento degli obiettivi dipende dall'utilizzo delle risorse ed è facoltativamente ampliabile in qualsiasi momento.

L'elaborazione a livello di progetto principale può essere suddivisa **a grandi linee in due fasi**:

nella prima **una definizione congiunta e ampiamente condivisa dell'occupabilità** ha lo scopo di contribuire a coordinare e garantire, sulla base di criteri (per quanto possibile) oggettivi, l'integrazione professionale in funzione di obiettivi ed esigenze. A partire da **questo approccio viene definito un modello di occupabilità con dimensioni e singoli aspetti definiti** (matrice occupabilità). Si punta a un modello di riferimento (event. standard) ampiamente condiviso fra gli attori.

Successivamente si passa a **una seconda fase**, che prevede la messa a punto di un toolbox sulla base della matrice. La sua applicazione unitaria **agevolerà la gestione del processo e delle relazioni** (integrazione della variante di massima «Cura delle relazioni»; focalizzazione sui processi di collaborazione) **e uniformerà la valutazione/stima di competenze, abilità e risorse** (integrazione della variante di massima C «Strumenti attuali della banca dati»; focalizzazione sull'uso di strumenti idonei attuali). Si rende inoltre necessario un controllo qualità in linea con le esigenze del mercato. Va altresì prevista, nel quadro di un processo di miglioramento continuo omogeneo e finalizzato, l'ulteriore sistematica ottimizzazione degli strumenti disponibili al fine di limitarne un «aumento incontrollato determinato da uno sviluppo individualistico».

La realizzazione di un progetto principale è molto esigente data la complessità tematica e può richiedere importanti risorse in funzione della modalità di attuazione prescelta. Trattandosi di un progetto che dovrebbe coinvolgere numerosi stakeholder e includere vari livelli organizzativi e politici, partiamo da un approccio impostato su un processo pluriennale di stakeholder engagement e sulla costituzione di un programma di collaborazione e dialogo. Si raccomanda pertanto caldamente di optare per una soluzione agile e graduale che renda possibile un'ampia partecipazione di esperti in sede di sviluppo del toolbox. Il progetto apporta un valore aggiunto unicamente se i e le possibili utenti vi vengono sistematicamente coinvolti, garantendo così l'integrazione dei risultati nei processi di lavoro esistenti. Le nostre analisi e i suggerimenti sia degli utenti sia degli esperti



dimostrano il grande interesse per un ulteriore miglioramento dell'occupabilità. Gli interpellati si aspettano tuttavia di poter soprattutto fruire di prodotti e applicazioni concreti e utilizzabili. Ritengono pertanto necessaria e auspicano in generale l'elaborazione congiunta di una matrice di riferimento completa di istruzioni per l'uso.

La pianificazione di massima delle risorse per un periodo previsto di cinque anni comporta una spesa di circa 700 000 CHF, alle quali andranno ad aggiungersi risorse interne degli stakeholder coinvolti nel progetto. La durata del progetto, a prima vista lunga, è realistica; oltre a mettere a punto un toolbox fortemente pragmatico andrà infatti anche raggiunta una condivisione sul concetto di occupabilità fra le organizzazioni responsabili, sotto forma di una linea guida avallata dal mondo politico.

Riassumendo, il progetto principale è molto più che l'impostazione di un processo di sviluppo comune basato su un obiettivo / una visione congiunti e la «creazione» di un tool per operazionalizzare l'occupabilità.

In alternativa a un processo di sviluppo pluriennale e a elevato impiego di risorse è stata pertanto elaborata una variante minima. Come è emerso dalle interviste con gli esperti e dagli shadowing, una panoramica di strumenti e metodi già utilizzati apporterebbe un valore aggiunto sia a consulenti del personale / job coach e case manager, sia alle aziende, nello specifico le PMI. Gli strumenti già rilevati nell'ambito di questo progetto verrebbero classificati, valutati e resi rapidamente reperibili offrendo un'istantanea della situazione.



---

**Segreteria nazionale CII**

c/o Segreteria di Stato dell'economia SECO  
Holzikofenweg 36  
3003 Berna  
Tel. +41 58 484 97 30  
fachstelle@iiz.ch  
www.iiz.ch