



Interreg
Italia-Malta



UNIONE EUROPEA
EUROPEAN UNION

JobMatch
2020

Fondo Europeo di Sviluppo Regionale
European Regional Development Fund

SISTEMA DI STAKEHOLDER ENGAGEMENT





Sistema di Stakeholder Engagement (WP4 A 4.4.- D 4.4.2.) JobMatch 2020

24/04/2020

Collegio Universitario di Merito ARCES

PROGETTO JobMatch2020

*C1-2.2-10- P.O. Interreg VA Italia-Malta 2014-2020-
Codice Unico Progetto: G78E18000010004*

  <p>Fondo Europeo di Sviluppo Regionale European Regional Development Fund</p>	JobMatch 2020 – Codice C1-2.2-10
	Deliverable: D 4.4.2
	Autore
	Valerio Li Puma
	24/04/2020

Il contenuto di questa pubblicazione è di responsabilità dell'autore e non rispecchia necessariamente l'opinione dell'Unione Europea (UE). L'AdG del Programma Interreg VA Italia Malta 2014-2020 e la Commissione Europea non sono responsabili per l'uso che potrebbe essere fatto delle informazioni contenute.

Sommario

Premessa	4
Introduzione	5
1. Analisi e Mappatura	8
1.1. JobMatch2020: gli Obiettivi strategici e il Centro Transfrontaliero.....	10
1.2. Mappare gli Stakeholder: Chi sono?	12
1.2.1 Qual è la loro importanza?	17
1.2.2. Lo Stakeholder Register.....	20
2. Progettazione e realizzazione del coinvolgimento	22
2.1 Dialogo con gli stakeholder: Tipologia di Comunicazione e Strumenti.....	23
2.2. La Customer Satisfaction per i servizi del Centro.....	25
2.2.1. Il questionario.....	26
3. Monitoraggio e Azione	28
3.1. Il Report dello Stakeholder Engagement	29
3.1.1. Elaborazione e presentazione dei risultati del coinvolgimento	30
3.1.2. Piano di Azione e di miglioramento	33
Conclusioni	35

Premessa

Questo documento “Sistema di Stakeholder Engagement D4.4.2” rappresenta l’evoluzione e l’approfondimento della Relazione Preliminare-Mappatura Stakeholders, consegnata in data 21/02/2020 (D4.4.1).

Nella sua costruzione non si è soltanto tenuto conto di quanto illustrato nella precedente relazione, ma ogni aspetto è stato approfondito e reso il più utile possibile nella gestione futura del Centro Transnazionale JobMatch2020. Inoltre nella sua elaborazione si è tenuto conto sia di quanto dichiarato nell’Application Form del progetto, a partire dai principali target group, che dei risultati delle attività di analisi del mercato del lavoro italo-maltese svolta durante l’implementazione progettuale.

Esso di fatto rappresenta lo **Stakeholder Engagement Model** previsto nell’Application Form del Progetto JobMatch2020 Interreg VA Italia-Malta 2014-2020 e secondo quest’ultimo sarà soggetto, entro la fine (prorogata a Novembre 2020) del progetto, ad altri **due ulteriori aggiornamenti**.

Nel corso dei prossimi aggiornamenti verrà allegato a questo documento, d’ora in avanti denominato Stakeholder Engagement Model (SEM), **un Database** (chiamato in seguito anche Stakeholder Register) contenente stakeholder pubblici e privati che verrà aggiornato fino alla data di chiusura del progetto.

Entro la conclusione di JobMatch2020, sempre da AF, verranno sottoscritti **2 protocolli d’intesa** e consegnati insieme all’ultimo aggiornamento del Sistema di Stakeholder Engagement (D4.4.4.).

Introduzione

In linea con le best practices aziendali, la costruzione e l'implementazione di uno **Stakeholder Engagement Model (SEM)** efficace, non solo è opportuno e necessario per ben posizionarsi all'interno di un mercato sempre più competitivo e mutevole, ma anche per massimizzare il processo di **coinvolgimento degli stakeholder**. Questo si rivela fondamentale per far sì che i propri servizi e /o prodotti siano sempre in linea con le esigenze della propria utenza.

Sulla base di ciò, il **Progetto JobMatch2020** prevede¹ l'adozione di un SEM per il suo output principale: il **Centro Transnazionale**².

La massimizzazione del coinvolgimento di tutti i portatori di interesse nei confronti del Centro, permetterà infatti di ottenere un vantaggio strategico nella gestione dello stesso: la qualità delle relazioni instaurate con i diversi stakeholder e l'esperienza osservata dagli stessi, influenzerà le caratteristiche dei servizi erogati, al fine di migliorarne l'utilità costituendo un'importante leva per il monitoraggio e la gestione della qualità del Centro stesso.

Inoltre il SEM adottato sarà il più inclusivo possibile e per questo, terrà conto dei seguenti tre principi, indicati dagli **standard AA1000 Series**³.

- **Rilevanza:** la conoscenza di ciò che è importante per l'organizzazione e per i suoi stakeholder.
- **Completezza:** ovvero il saper tener conto dei punti di vista, dei bisogni, delle percezioni e delle aspettative degli stakeholder individuati.
- **Rispondenza:** la capacità di dare una risposta rapida e coerente alle richieste degli stakeholder.

¹ Application Form JobMatch2020, pag. 51 e ss.

² "Il progetto JobMatch2020 intende combattere gli effetti della perdita di competitività dell'area Italo-Maltese (fuga del capitale umano, indebolimento del tessuto produttivo e aumento di attività a basso valore aggiunto) arginando le cause che li hanno determinati. Ciò avverrà attraverso la creazione di un "**Centro di consulenza transfrontaliero**" per sostenere la mobilità transfrontaliera e l'occupazione e rafforzando il sistema imprenditoriale che beneficerà dei diversi strumenti (Piattaforma web destinata al jobmatching) e servizi (informazione, coaching, tutoring, stage, ecc) offerti dal progetto, per permettere loro di accrescerne la competitività." Application Form JobMatch2020, pag.27.

³ I Principi di AccountAbility AA1000 forniscono degli standard per realizzare uno stakeholder engagement efficace:

<https://www.accountability.org/standards/>

Il **concetto di Stakeholder Engagement** si fonda sull'individuazione attiva e concreta dei propri stakeholder, delle loro aspettative e dei loro interessi, e successivamente sul loro coinvolgimento proattivo.

Quest'ultimo guiderà la sostenibilità delle proprie decisioni strategiche e la revisione delle stesse, in un'ottica di miglioramento continuo e di costruzione di fiducia tra il Centro e i suoi stakeholder⁴.

Al fine di realizzare quanto appena descritto, la struttura del SEM del Centro Transfrontaliero JobMatch2020 segue le seguenti fasi:

- **Pianificazione strategica e Mappatura degli Stakeholder**

Questa prima fase coincide con una definizione chiara degli **obiettivi del Centro Transnazionale** e con la **Mappatura dei suoi stakeholder, partendo da quanto dichiarato nell'Application form del progetto JobMatch2020.**

La Stakeholder Map Analysis, che ai fini del progetto svolge un ruolo chiave, consente l'individuazione delle principali categorie di portatori di interesse nei confronti del Centro e dei servizi da questo erogati. Questa analisi partirà da quella di contesto condotta in fase progettuale e terrà conto degli output forniti dalle attività di JobMatch2020 implementate, con il fine di guidare il popolamento di un **Database**, chiamato **Stakeholder Register**.

- **Progettazione e attuazione del Coinvolgimento**

Una volta specificato chi sono gli stakeholder chiave del Centro, è necessario definire le **modalità e gli strumenti più adatti per realizzare il loro coinvolgimento.**

L'inclusività degli stakeholder permetterà di coinvolgerli nel miglior modo possibile all'interno delle dinamiche del Centro JobMatch2020, e consentirà al tempo stesso di adeguare la sua azione verso i bisogni e le aspettative del pubblico.

- **Monitoraggio e Azione**

Pensato e implementato il coinvolgimento degli stakeholder, tutti i feedback e le informazioni raccolte verranno elaborate e presentate all'interno dei **report del SEM.**

Questa **attività di monitoraggio e di reportistica** permetterà la realizzazione di un **Piano di azione** per rispondere prontamente alle aspettative e ai interessi legittimi emersi dal coinvolgimento degli stakeholder, e per pianificare il **miglioramento della qualità dei servizi** erogati dal Centro.

⁴ Il manuale dello Stakeholder Engagement, Institute of Social and Ethical AccountAbility, pag. 9.

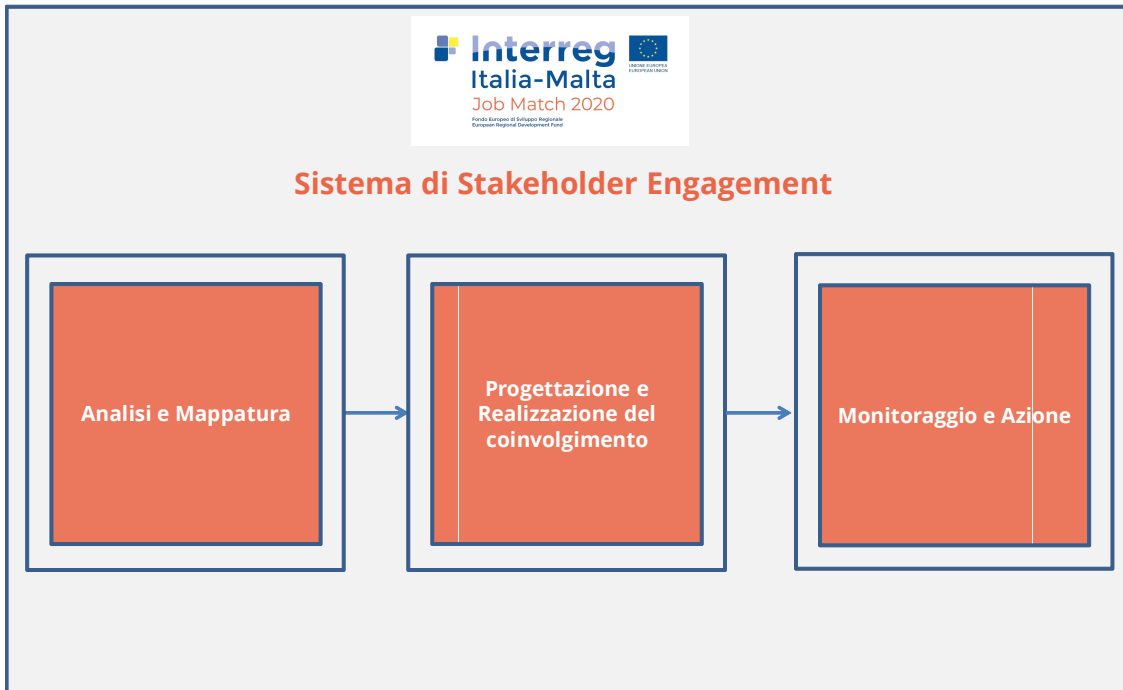


Figura1: Sistema di Stakeholder Engagement del Centro

1. Analisi e Mappatura

Scopo di questa prima fase del SEM è quello di **identificare i target group** del Centro Transfrontaliero JobMatch2020, **partendo dalla definizione degli obiettivi del Centro stesso.**

La Mappatura degli stakeholder si rivela uno step chiave sia per individuare tutti i portatori di interesse che popoleranno il Database e che potrebbero sottoscrivere i protocolli di intesa⁵ previsti dal progetto, sia per facilitare il loro coinvolgimento nelle attività del Centro.

Inoltre il pensare strategicamente ai propri obiettivi, risulta fondamentale per fare in modo che il SEM diventi non soltanto uno strumento per arricchire il Database degli stakeholder, ma anche parte centrale della strategia di gestione del Centro.

La piena consapevolezza dei propri obiettivi strategici, infatti, è necessaria in fase di individuazione degli stakeholder più rilevanti per il Centro, che verranno successivamente coinvolti nelle fasi successive del SEM.

Appare quindi, evidente come il processo di Analisi e Mappatura del SEM, aiuti ad avere una maggiore comprensione della **correlazione esistente tra gli obiettivi perseguiti e i propri target group.**

In tal senso, il principio degli **standard AA1000 Series⁶**, di cui dobbiamo tener conto nella realizzazione dell'Analisi e della Mappatura e che ci permette di acquisire una maggiore comprensione di questa "correlazione", è quello della **Rilevanza**, ovvero: "Saper cosa è importante per l'organizzazione e per i suoi stakeholder⁷".

Partendo proprio da quest'ultima frase, è possibile strutturare questo primissimo step del SEM rispondendo a **tre semplici domande**, correlate tra loro.

⁵ Application Form JobMatch 2020, pag. 51 e ss.

⁶ I Principi di AccountAbility AA1000 forniscono degli standard per realizzare uno stakeholder engagement efficace: <https://www.accountability.org/standards/>

⁷ Il manuale dello Stakeholder Engagement, Institute of Social and Ethical AccountAbility, pag.15.

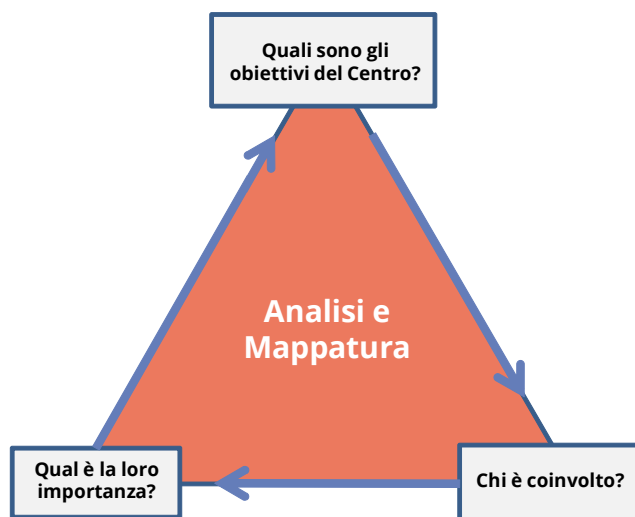


Figura 2: Analisi e Mappatura

Il processo di Analisi e di Mappatura degli stakeholder è strutturato quindi, come segue:

- Analisi conoscitiva degli obiettivi strategici del Centro.
- Stakeholder Map Analysis per l'individuazione delle categorie di stakeholder da coinvolgere, ovvero i target group.
- Definizione del livello di influenza e di interesse di ciascuno stakeholder individuato, nei confronti del Centro.
- Realizzazione del Database contenente tutti gli stakeholder mappati e da coinvolgere.

1.1. JobMatch2020: gli Obiettivi strategici e il Centro Transfrontaliero

Finanziato dal P.O. Interreg VA Italia-Malta 2014-2020, il **Progetto JobMatch2020** nasce con lo scopo di ridurre gli effetti della perdita di competitività delle aree Siciliane e Maltesi, causata principalmente dalla massiccia fuga del capitale umano (basti pensare alla cosiddetta “fuga di cervelli” che interessa principalmente i giovani) e dall’indebolimento del sistema produttivo.

Ragionando in termini di **obiettivo strategico generale**, JobMatch2020 si può configurare come un contributo per combattere gli effetti sopra menzionati, attraverso la costituzione del Centro Transfrontaliero Italo-Maltese per favorire l’armonizzazione dei processi di recruitment, la mobilità dei lavoratori e la loro qualificazione in due dei settori dal più alto potenziale economico, ovvero la Blue e la Circular Economy.

Questo contributo si sostanzierà attraverso l’erogazione di servizi di Jobmatching, di tutoring, e di improvement imprenditoriale, affiancando alle classiche modalità front-office quelle più innovative e telematiche garantite dal Portale dei servizi online.

Chiarito l’Obiettivo Generale, è possibile scindere quest’ultimo in tre **Obiettivi Specifici (OS)**.

L’**OS1** persegue una maggiore e migliore conoscenza del mercato del lavoro Italo-Maltese con il fine di migliorarne l’efficacia e l’efficienza, e di fornire una migliore base decisionale per gli operatori istituzionali di settore. Inoltre l’analisi del mercato si concentrerà nei settori innovativi della Blue e Circular Economy, in grado di offrire grandi opportunità lavorative e di sviluppo economico.

L’**OS2** mira più concretamente alla realizzazione del Centro di coordinamento transfrontaliero per le politiche attive del lavoro (PAL), per il recruiting ed il job placement che possa vedere coinvolti, a vario titolo, istituzioni e stakeholder privati.

L’**OS3** supporta l’attivazione di percorsi formativi condivisi nei settori di interesse del progetto, attraverso la progettazione e l’attuazione di 20 stage, 10 in Sicilia e 10 a Malta, presso almeno 5 aziende siciliane e 5 maltesi. I percorsi formativi saranno il frutto del job matching e delle attività di counselling per lavoratori ed imprese, con il coinvolgimento totale di stakeholder settoriali.

Esposi quindi gli obiettivi del progetto JobMatch2020, è possibile schematizzare facilmente gli **obiettivi strategici del Centro**, come segue.

CONTRIBUIRE allo sviluppo di nuove opportunità lavorative, puntando su due settori economici in forte crescita, quello della Blue e della Circular Economy.

FACILITARE l'incontro tra domanda ed offerta di lavoro in questi due settori, riducendone il mismatch.

PROMUOVERE l'occupazione e la mobilità transfrontaliera dei giovani siciliani e maltesi e il rafforzamento del sistema imprenditoriale delle aziende attraverso il jobmatching, e l'attivazione di servizi di informazione, coaching, tutoring e stage offerti dal progetto ed erogati offline e tramite i servizi online della Piattaforma JobMatch2020.

Come già detto, questa prima parte di analisi è necessaria per identificare i goal, e quindi le motivazioni alla base dello Stakeholder Engagement affinché questo possa individuare al meglio gli stakeholder chiave, coinvolgerli e diventare così parte integrante della strategia di gestione del Centro.

1.2. Mappare gli Stakeholder: Chi sono?

Nell'erogazione dei propri servizi e per raggiungere i propri obiettivi, il Centro Transfrontaliero JobMatch2020 si confronterà quotidianamente con una pluralità di interlocutori diversi, puntando ad un loro coinvolgimento inclusivo al fine di costruire delle relazioni improntate sulla collaborazione di lungo periodo.

Questo sarà fondamentale per poter capire, nel profondo, le specifiche necessità di ogni stakeholder ed identificare le criticità dei servizi erogati per migliorarne la qualità e l'efficacia.

Appare quindi evidente l'importanza del coinvolgimento di tutti i portatori di interesse "chiave", con l'obiettivo di creare una **comunità** interessata a supportare le azioni del Centro e a contribuire attivamente al miglioramento dello stesso.

Per tale motivo **l'individuazione dei target group**, che costituiranno la community del Centro, assume un valore strategico non poco rilevante, e si sostanzia nell'effettuazione della **Stakeholder Analysis**.

L'analisi di quest'ultimi si concretizza quindi, attraverso lo strumento dello **Stakeholder Map**, che ha l'obiettivo di rivelare in modo strutturato tutti i principali target group, che il Centro deve considerare prioritariamente nelle sue attività di Stakeholder Engagement.

Il procedimento seguito per svolgere la mappatura degli stakeholder parte dai risultati dell'analisi di contesto, effettuata in fase di progettazione e riportata nell'Application form di JobMatch2020⁸.

Successivamente questa prima mappatura è stata approfondita in corso d'implementazione progettuale, attraverso l'analisi congiunta del mercato del lavoro italiano e maltese nei settori chiave del progetto JobMatch2020 (salvaguardia dell'ambiente, qualità della vita e della salute dei cittadini, Blue e Circular Economy) permettendo così di individuare ulteriori target group del Centro Transnazionale.

⁸ Application Form JobMatch 2020, pag. 35

Di seguito **tutte le principali categorie mappate di portatori d'interesse nei confronti del Centro Transfrontaliero JobMatch2020.**

Il partenariato JobMatch2020, formato dal Collegio Universitario ARCES, da Arancia ICT, da Malta Vocational Center e dalla Camera di Commercio Maltese. Questi saranno i membri del Centro, e ne formeranno il Comitato di Pilotaggio.

Lo Staff del Centro che lavorerà all'erogazione dei servizi offerti e alle gestione operativa. Esso sarà formato dall'APL, dall'Alta Scuola e dall'Area di progettazione europea di ARCES.

Giovani Siciliani e Maltesi (studenti, neolaureati, NEETs, disoccupati, ecc.) interessati a trovare occupazione nei settori della Blue e Circular Economy (BeCE), e alle opportunità di mobilità offerte dal progetto come gli stage presso aziende.

Aziende Siciliane e Maltesi operanti nei settori della BeCE in cerca di giovani talenti, o interessate ad espandere il proprio business cogliendo le opportunità che questi due settori offrono.

Università e Scuole Secondarie interessate a favorire l'ingresso di giovani studenti e dei neolaureati nel mercato del lavoro attraverso l'attivazione di stage e tirocini presso aziende BeCE, ma anche attratte dai risultati ottenuti dal progetto per un eventuale miglioramento dei percorsi didattici proposti.

Enti di formazione privati da coinvolgere per eventuali collaborazioni, ed interessati alla possibile replicabilità delle metodologie utilizzate dal Centro JobMatch2020.

Istituzioni Pubbliche con la mission di promuovere politiche occupazionali e di formazione nei territori Siciliani e Maltesi e che quindi potrebbero migliorare l'impatto delle loro azioni attraverso il dialogo con il Centro.

Centri per l'impiego, associazioni di categoria a tutela del lavoro, associazioni datoriali e organizzazioni sindacali con l'obiettivo di far incontrare domanda ed offerta di lavoro, di avviare il collocamento dei lavoratori presso datori di lavoro privati, e di implementare le politiche occupazionale sui territori siciliani e maltesi.

Distretti e reti d'impresa, operanti in Sicilia e a Malta, rappresentanti degli interessi delle aziende che ne fanno parte ed interessati a promuovere modelli economici sostenibili e legati all'economia del mare e all'economia circolare.

L'Opinione Pubblica formata da tutti colori che nutrono delle aspettative circa il raggiungimento degli obiettivi del Centro Transfrontaliero, come ad esempio le associazioni operanti nei settori di interesse del progetto, la società civile, i mass-media e i giornalisti.

Inoltre è importante sottolineare che nel tempo i target group di riferimento potrebbero cambiare, per questo motivo si rivela utile pianificare delle nuove analisi di mappatura, in modo da aggiornare prontamente le categorie degli stakeholder del Centro.

Nella pratica questo si sostanzia in **3 step principali**⁹:

- 1) **La creazione di un team con competenze trasversali** che abbia ampia conoscenza dell'organizzazione, del progetto e della tematica specifica in relazione alla quale si vuole identificare i target group.
- 2) **La formulazione di una lista aggiornata di target group** facendo riferimento alle tre dimensioni riportate nella figura 3. Queste possono essere usate da parte del team sopraccitato, durante i brainstorming, per individuare nuove categorie di stakeholder attraverso la risposta a delle semplici domande, come:
“Verso chi il Centro ha responsabilità legali, finanziarie e operative? Chi potrebbe essere influenzato dalle azioni del Centro? E chi potrebbe influenzare quest'ultime?”
- 3) **Il raggruppamento con gli stakeholder già mappati**, degli eventuali nuovi target group individuati.

Questa metodologia, basata sul lavoro di squadra, permette di assicurare che tutti le principali categorie di stakeholder siano sempre tenute in considerazione nel corso del tempo.

⁹ Il manuale dello Stakeholder Engagement, Institute of Social and Ethical AccountAbility, pag.25.

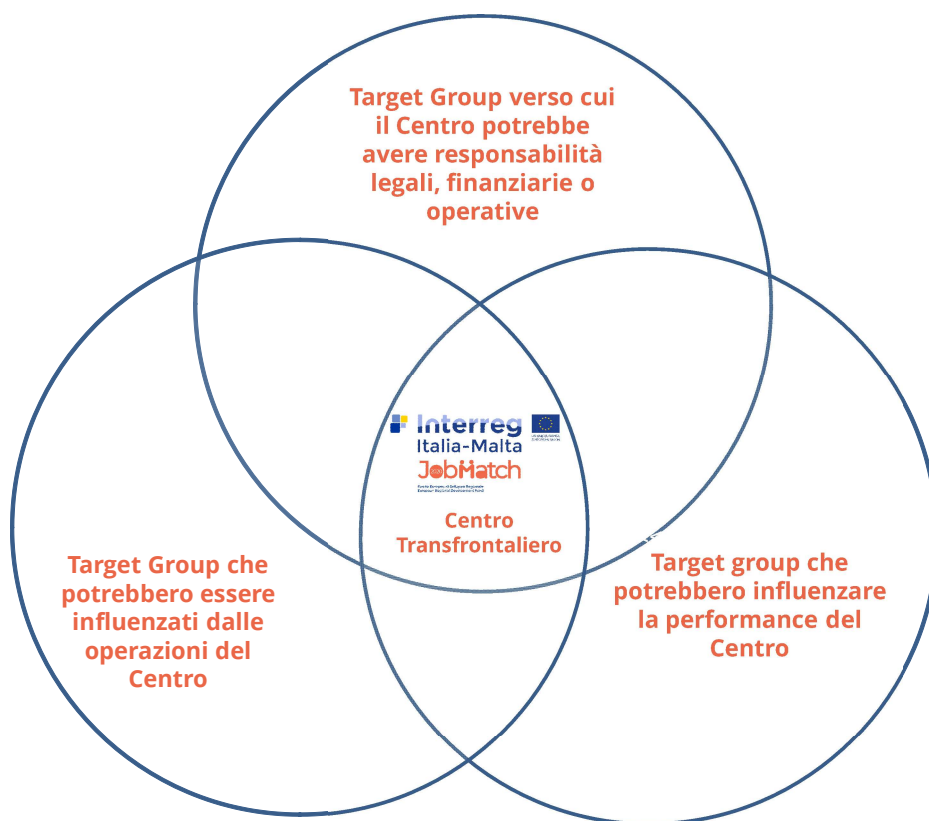


Figura 3: Mappare gli Stakeholder- le 3 dimensioni da utilizzare per l'individuazione dei target group¹⁰

Step successivo alla mappatura, è quello di suddividere i target group in:

Stakeholder interni: tutti coloro che sono direttamente coinvolti nella gestione operativa e decisionale del Centro.

Stakeholder esterni: tutti coloro non direttamente coinvolti nell'organizzazione delle attività o nel processo decisionale del Centro, ma su cui ricadono principalmente gli effetti prodotti. Inoltre le loro azioni possono influenzare l'operato del Centro stesso.

¹⁰ Il manuale dello Stakeholder Engagement, Istitute of Social and Ethical AccountAbility, pag.25.

Questa seconda suddivisione, può essere ulteriormente articolata in:

Stakeholder esterni diretti: ovvero i principali destinatari delle attività e dei servizi del Centro, che pur non partecipando alla gestione di quest'ultimo hanno il potere di influenzarne i risultati, e in generale tutti coloro che nutrono un interesse verso il suo operato.

Stakeholder esterni indiretti: cioè coloro che non usufruiscono direttamente dei servizi del

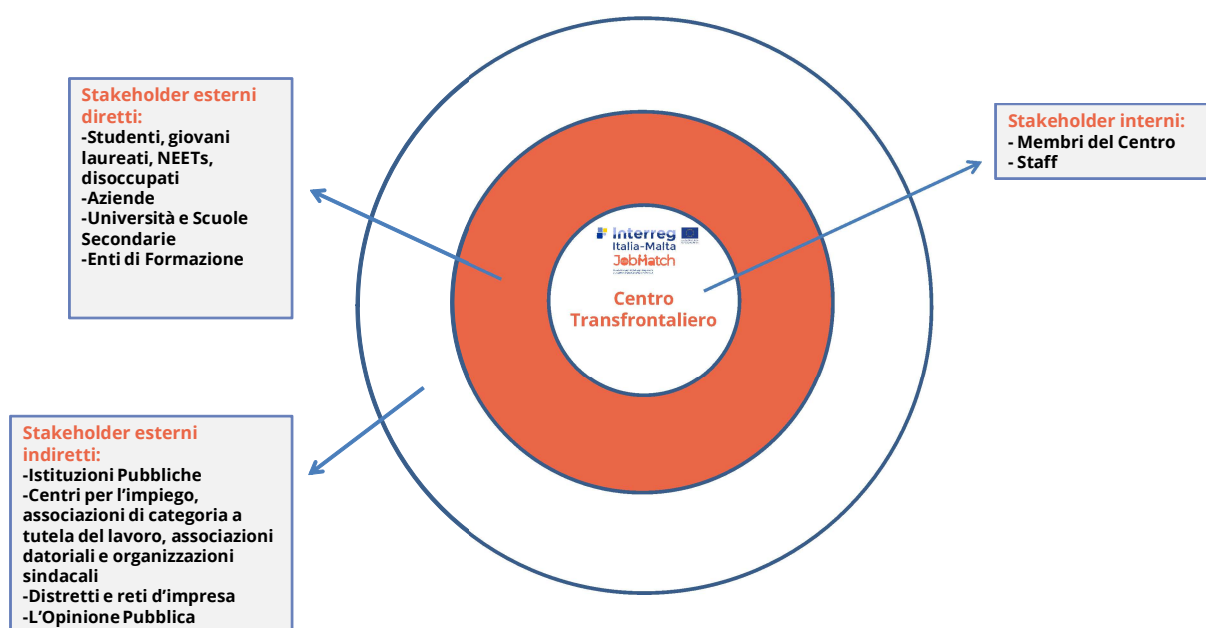


Figura 4: Stakeholder diretti e indiretti

La suddivisione fatta risulta fondamentale per comprendere **“chi”** saranno i principali destinatari del sistema di Engagement implementato.

A tal fine è evidente l'importanza del coinvolgimento degli **Stakeholder esterni diretti**, ma anche il monitoraggio e l'approccio di quelli **indiretti**.

Effettuata la Stakeholder Map, **l'analisi prosegue nella definizione del grado di influenza e di interesse** dei gruppi di portatori di interesse individuati.

1.2.1 Qual è la loro importanza?

Coinvolgere allo stesso modo tutti gli stakeholder individuati e che orbitano intorno al Centro, o interessati agli obiettivi e alle tematiche trattate da questo non è possibile, né tantomeno fruttuoso.

Per una corretta implementazione del SEM occorre innanzitutto capire quali degli stakeholder mappati, dovranno essere coinvolti.

Diventa quindi essenziale dare una **priorità** ad ognuna delle categorie di portatori di interesse, in base al loro **potere di influenza e al loro interesse**.

Classificare gli stakeholder in base al loro impatto sul raggiungimento degli obiettivi strategici del Centro o in base alla loro influenza sulle attività e i servizi offerti, permette di guidare al meglio la loro gestione in termini di engagement.

In questo modo è possibile **indirizzare in modo prioritario le azioni di coinvolgimento** verso gli stakeholder con maggior potere di influenza e di interesse, ottenendo non pochi vantaggi in chiave di raggiungimento degli obiettivi strategici individuati precedentemente.

In tal senso uno degli strumenti che può rivelarsi utile, è la **Matrice dell'influenza e dell'interesse degli stakeholder**¹¹.

Come suggerisce il nome stesso, questa Matrice prende in considerazione **due variabili**.

- **L'interesse:** i servizi e le attività realizzate dal Centro quanto possono impattare sugli obiettivi/ attività dello stakeholder?
- **Influenza:** le azioni dello stakeholder quanto influiscono positivamente o negativamente sulle attività e sugli obiettivi del Centro Transnazionale?

¹¹ Il manuale dello Stakeholder Engagement, Istitute of Social and Ethical AccountAbility, pag. 43.

		Influenza degli Stakeholder sul Centro Transfrontaliero	
		Bassa	Elevata
Interesse degli stakeholder rispetto al Centro	Elevata	<p>Trattamento equo – dialogare con gli stakeholder in linea con la politica dell'organizzazione, con il fine di consultarli per massimizzare le possibilità di collaborazioni future e per aumentare l'impatto delle azioni del Centro.</p> <p>Stakeholder Operativo: -Enti di Formazione -Università e Scuole Secondarie</p> <p>Livello di Coinvolgimento: Consultare</p>	<p>Minacce o opportunità strategiche - investire in processi di coinvolgimento per comprendere preoccupazioni e bisogni, con lo scopo di sviluppare soluzioni e miglioramenti nei servizi offerti.</p> <p>Stakeholder Essenziali: -Aziende -Giovani siciliani e maltesi</p> <p>Livello di Coinvolgimento: Collaborare</p>
	Bassa	<p>Priorità bassa - offrire un accesso ai canali generali di informazione circa la mission e l'operato del Centro.</p> <p>Stakeholder Marginali: -L'Opinione Pubblica</p> <p>Livello di Coinvolgimento: Informare</p>	<p>Coinvolgere ed informare, con lo scopo di stabilire un dialogo costruttivo con gli attori istituzionali e privati che hanno come mission l'implementazione delle politiche attive del lavoro e la tutela degli interessi dei lavoratori e delle aziende.</p> <p>Stakeholder Appetibili: -Istituzioni pubbliche -Centri per l'impiego, associazioni di categoria a tutela del lavoro, associazioni datoriali e organizzazioni sindacali -Distretti e reti d'impresa</p> <p>Livello di Coinvolgimento: Coinvolgere</p>

Tabella 1: Matrice Influenza/Dipendenza¹²

¹² Il manuale dello Stakeholder Engagement, Istitute of Social and Ethical AccountAbility, pag. 43.

Appare chiaro come questa Matrice risulti un utilissimo strumento, soprattutto in sede di brainstorming, per supportare la scelta della **strategia di gestione e di coinvolgimento più adatta**, con l'obiettivo di aumentare il consenso e il sostegno degli stakeholder, riducendo di contro gli impatti negativi sul Centro.

In questo modo, diventa possibile attribuire ad ogni target group una priorità di coinvolgimento.

-Gli Stakeholder appartenenti ad un target group con un'elevata influenza e un elevato interesse, rientrano nella categoria **essenziale**.

Il loro coinvolgimento e monitoraggio risulta di vitale importanza per avviare collaborazioni durature, necessarie per raggiungere gli obiettivi strategici e per prevenire potenziali minacce.

Per il Centro, questi sono rappresentati dai **Giovani siciliani e maltesi** (studenti, neolaureati, NEETs, disoccupati, ecc.) e dalle **Aziende operanti in Sicilia e a Malta** nei settori della Blue e Circular Economy. Di fatto gli **stakeholder essenziali** sono i principali beneficiari delle attività e dei servizi offerti dal Centro Transnazionale JobMatch2020.

-Gli Stakeholder con un'elevata influenza ma con un basso interesse, possono essere classificati come **appetibili** e sono tutti quegli attori in grado di influenzare l'opinione pubblica, pur non nutrendo un interesse diretto nei confronti del Centro.

Anche in questo caso, è necessario coinvolgerli attraverso flussi di informazioni diretti e volti a stabilire un dialogo costruttivo.

Nel caso del Centro essi sono rappresentati dalle **Istituzioni Pubbliche, dai Centri per l'impiego, dalle associazioni di categoria a tutela del lavoro, dalle associazioni datoriali, dalle organizzazioni sindacali e dai distretti e reti d'impresa**.

-Gli stakeholder con bassa influenza ed elevato interesse, sono classificati come **Operativi**.

Sono tutti coloro che nutrono un profondo interesse verso le tematiche, gli obiettivi e le azioni del Centro, ma non sono in grado di influenzarne le decisioni.

Anche in questo caso, vanno coinvolti affinché mantengano alto il loro grado di interesse al fine di instaurare future collaborazioni utili ad aumentare l'impatto delle azioni del Centro.

Essi sono rappresentati dagli **Enti di Formazione**, dalle **Università** e dalle **Scuole Secondarie**.

In particolare, questi ultimi due target group sono importanti da coinvolgere ed informare poiché i loro studenti potrebbero essere i potenziali futuri beneficiari dei servizi erogati dal Centro.

-Infine abbiamo gli **stakeholder marginali**, con **basso grado di interesse e influenza**, ma con delle aspettative sull'operato del Centro e per questo non meno rilevanti.

Nel caso del Centro essi sono rappresentati dall'**Opinione Pubblica**, che va costantemente informata circa le iniziative e le attività portate avanti per il raggiungimento degli obiettivi con impatto sociale.

È importante specificare che il **grado di priorità stabilito per ogni categoria di stakeholder non è statico**, ma potrebbe cambiare nel corso del tempo, assumendo un valore strategico più elevato o più basso.

Per questo è importante pianificare, come per la mappatura, dei brainstorming con lo scopo di aggiornare la Matrice, accertandosi così che non siano sopraggiunte modifiche rivelanti riguardo i target group del Centro, i loro interessi e il loro potere di influenza.

1.2.2. Lo Stakeholder Register

Scopo finale della fase di analisi e mappatura del SEM è la creazione di uno **Stakeholder Register, ovvero un Database** che verrà popolato e aggiornato nel corso del tempo e che conterrà tutte le informazioni più rilevanti, ai fini dell'engagement, degli Stakeholder individuati.

Lo Stakeholder Register rappresenta un prodotto di importanza strategica, in quanto la sua elaborazione è necessaria per conoscere nel miglior modo possibile i propri stakeholder e poterli raggiungere con le attività di coinvolgimento.

Nel Database sarà possibile trovare tutti i dettagli rilevanti sui portatori di interesse nei confronti del Centro JobMatch2020, e nello specifico **conterrà le seguenti informazioni:**

- Nome e Cognome / Ragione Sociale.
- Target Group di riferimento e relativa tipologia (Esterno-diretto, Esterno-indiretto).
- Rilevanza.
- Livello e tipologia di Coinvolgimento da attuare.
- Potenziale ruolo se individuabile (es. Ente di formazione= potenziale collaborazione).
- Contatti (es. E-mail, sito web, numero telefonico).

In esso saranno inclusi i **Partner Associati di Progetto**, ovvero: l'Assessorato dell'istruzione e della formazione professionale- Regione siciliana; il Dipartimento Regionale del lavoro, dell'impiego, dell'orientamento, dei servizi e delle attività formative- Regione siciliana; il Dipartimento delle Scienze Psicologiche, Pedagogiche e della Formazione (UNIPA); il Centre for Labour Studies (UNIMALTA).

Verrà inoltre inserito il **Distretto della Pesca e della Crescita Blu COSVAP** di Mazara del Vallo, comprendente Enti Pubblici e di Ricerca, Associazioni di categoria e Consorzi di produttori operanti in Sicilia nel settore della Blue Economy.

Questo Database, che rappresenta un patrimonio tangibile del Centro Transnazionale, sarà popolato utilizzando sia i contatti derivanti dai network del Partenariato JobMatch2020, sia quelli raccolti durante l'implementazione del progetto e lo svolgimento delle sue attività.

Inoltre esso verrà integrato al Portale JobMatch2020, tramite il quale sarà possibile popolarlo mediante metodi innovativi e le campagne di web marketing previste per la sponsorizzazione della piattaforma stessa.

Infine la predisposizione di questo Database, che continuerà ad essere aggiornato fino alla fine del progetto e anche successivamente, supporterà l'attività volta alla sottoscrizione dei **due Protocolli d'Intesa** previsti dal progetto, che avranno come oggetto l'erogazione di servizi evoluti per il mercato del lavoro.

Svolta la Stakeholder Analysis e individuati i principali stakeholder del Centro JobMatch2020, è necessario **progettare e realizzare la strategia di gestione e di coinvolgimento degli stessi**.

2. Progettazione e realizzazione del coinvolgimento

Scopo di questa seconda fase del SEM è quello di sviluppare un piano di coinvolgimento, partendo dalle informazioni raccolte in sede di Analisi e Mappatura degli stakeholder del Centro.

Durante la progettazione e la realizzazione del coinvolgimento, con lo scopo di costruire un SEM inclusivo, si presterà particolare attenzione al principio della **Completezza** degli **standard AA1000 series**¹³, ovvero: “saper tener conto dei punti di vista, dei bisogni, delle percezioni e delle aspettative degli stakeholder individuati”.

L'intero processo¹⁴ di Stakeholder Engagement può essere immaginato come un **ciclo di apprendimento continuo**, dove sia l'organizzazione che i suoi stakeholder imparano di più riguardo alle motivazioni degli altri.

Nello specifico, tenendo conto degli obiettivi strategici del Centro e dell'interesse e dell'influenza degli stakeholder individuati, verranno progettate ed implementate le **azioni di coinvolgimento** più adatte.

Queste sono necessarie per raccogliere ulteriori informazioni fondamentali in modo da guidare le politiche decisionali del Centro verso i propri obiettivi e i bisogni reali degli stakeholder.

La qualità delle relazioni instaurate con i diversi stakeholder, l'esperienza (presente e passata) vissuta dagli stessi e che influenza la percezione e le aspettative che essi nutrono, sono tutti elementi strategici da utilizzare nella gestione delle attività del Centro Transfrontaliero.

La sottostima di questi elementi può provocare sia l'inefficacia che l'inefficienza dei servizi offerti non in linea con i bisogni del proprio target, sia un impatto negativo indiretto in quanto l'erogazione di servizi di scarsa qualità va ad incidere sulla reputazione del Centro stesso.

¹³ I Principi di AccountAbility AA1000 forniscono degli standard per realizzare uno stakeholder engagement efficace: <https://www.accountability.org/standards/>

¹⁴ Il manuale dello Stakeholder Engagement, Institute of Social and Ethical AccountAbility, pag. 49 e ss.

In più, una gestione non accuratamente programmata dei rapporti con gli stakeholder potrebbe portare ad una sottovalutazione dell'influenza e degli interessi che questi nutrono, danneggiando di fatto le relazioni con essi e rendendo dispendiosa ed inefficace l'azione delle attività del Centro.

A questo punto appare evidente l'importanza della gestione dei rapporti con ogni stakeholder mappato, sia per renderlo aggiornato e partecipe che per utilizzare i feedback e le informazioni ricevute da questo, con la mission di rafforzare la qualità e l'impatto dei servizi erogati dal Centro.

Per far ciò è necessario utilizzare vari tipi di coinvolgimento, stili di comunicazione e strumenti in grado di ottimizzare i rapporti con le diverse categorie di stakeholder coinvolti dal progetto JobMatch2020.

2.1 Dialogo con gli stakeholder: Tipologia di Comunicazione e Strumenti

Come già detto più volte, il SEM del Centro Transfrontaliero di JobMatch2020 si fonda sul **concetto di inclusione**, il che implica un impegno attivo e concreto nell'ascolto dei propri target group attraverso una comunicazione interattiva basata sul confronto, per verificare le loro aspettative ed interessi legittimi.

Questo si traduce in processo che va da un coinvolgimento di tipo **passivo** (limitato ad un tipo di comunicazione unilaterale) fino ad arrivare ad una sorta di **co-governo**, in cui le decisioni strategiche per il raggiungimento degli obiettivi del Centro saranno influenzate dai feedback degli stessi stakeholder.

Quest'ultimo tipo di coinvolgimento permetterà al management del Centro di andare perfettamente incontro agli stakeholder ascoltati, e al tempo stesso di prendere decisioni in maniera responsabile e sostenibile.

Nella scelta delle modalità per effettuare il coinvolgimento è importante tener conto delle varie tipologie di **"target group chiave"** ed in particolare del loro **interesse** e della loro **influenza** nei confronti del Centro.

A questo fine si rivela importantissimo il lavoro fatto nelle prime fasi del SEM, poiché avendo identificato le categorie di stakeholder chiave è possibile individuare gli **strumenti migliori per coinvolgerli**.

Target Group	Livello di coinvolgimento	Tipologia di Comunicazione	Possibili strumenti da utilizzare
-L'Opinione Pubblica	Informare	Unidirezionale	Brochure, report, sito web e social, incontri pubblici e partecipazione a seminari, comunicati stampa, interviste, pubblicità, bilancio sociale
-Enti di Formazione - Università e Scuole Secondarie	Consultare	Bidirezionale	Indagini, interviste, meeting, focus group, report del SEM e bilancio sociale, panel di ascolto, incontri pubblici, discussioni e feedback, e-mail e newsletter, social e sito web
-Aziende - Giovani siciliani e maltesi	Collaborare	Multidirezionale	Indagini, interviste, seminari, workshop, social e sito web, Customer Satisfacion sui servizi e sistemi di partecipazione ai processi decisionali orientati in base ai feedback ricevuti, e-mail e newsletter, protocolli d'intesa con le aziende
-Istituzioni Pubbliche -Centri per l'impiego, associazioni di categoria a tutela del lavoro, associazioni datoriali e organizzazioni sindacali -Distretti e reti d'impresa	Coinvolgere	Multidirezionale	Partnership, incontri istituzionali, lobbying, comunicati stampa, processi di costruzione del consenso

Tabella 2: Tipologie comunicazione e Strumenti

Come evidenziato nella **Tabella 2**, il lavoro svolto in fase di mappatura e la realizzazione della **Matrice Influenza e Interesse degli stakeholder**, permette di schematizzare in modo chiaro e semplice le diverse **tipologie di comunicazione** e gli **strumenti**¹⁵ più utili da utilizzare, per creare un coinvolgimento adatto alle varie tipologie di pubblico.

Una volta identificate le modalità più opportune di coinvolgimento, il Centro dovrà adeguatamente informare e dare inizio all'engagement di ogni suo stakeholder.

A tal fine, a livello gestionale, sarà importante definire con precisione, durante opportuni meeting che coinvolgeranno lo staff, il luogo in cui il processo di coinvolgimento avverrà, la struttura pratica del processo e le figure professionali chiamate a gestirlo.

Inoltre come detto precedentemente più volte, è opportuno sottolineare **l'importanza di un monitoraggio continuo** nel tempo sui target group mappati, in quanto il loro grado di influenza e di interesse potrebbe mutare, e di conseguenza questo porterebbe ad una **necessaria riprogettazione del loro coinvolgimento**.

2.2. La Customer Satisfaction per i servizi del Centro

Dopo aver chiarito l'importanza del dialogo con i propri stakeholder, è opportuno effettuare un approfondimento su uno strumento di grande utilità ai fini del miglioramento dei servizi del Centro Transnazionale JobMatch2020 e della correlata Piattaforma: la **Customer Satisfaction**.

Questa infatti si rivela essenziale per instaurare una **collaborazione diretta** con gli stakeholder più importanti per il progetto JobMatch2020, ovvero i principali beneficiari delle sue attività e dei servizi erogati tramite il Centro e il Portale: **i giovani siciliani e maltesi e le aziende operanti nei settori della Blue e Circular Economy**.

La realizzazione della **Customer Satisfaction** rappresenta infatti il passo più importante per stabilire un'interdipendenza positiva con la propria utenza, allineando le esigenze emerse dal coinvolgimento con la qualità dei servizi erogati¹⁶.

L'introduzione di questo strumento all'interno del SEM del Centro JobMatch2020, nasce proprio con il fine di valorizzare i momenti di ascolto qualitativo e quantitativo e per arricchire

¹⁵ Il manuale dello Stakeholder Engagement, Institute of Social and Ethical AccountAbility, pag. 97.

¹⁶ Customer satisfaction, Unicamere-Camere di Commercio D'Italia, 2013 Retecamere, Roma. Pag.24

ed inquadrare meglio le caratteristiche e le problematiche inerenti a una specifica attività o servizio.

In più, le indagini di Customer Satisfaction non servono soltanto a misurare la qualità dei servizi erogati, ma offrono anche interessanti spunti per la loro riprogettazione.

Infatti, i feedback ricevuti dagli utenti rappresentano un valido supporto per misurare la congruità del servizio offerto con i loro bisogni e le loro aspettative, permettendo di disegnare azioni correttive e di miglioramento.

È importante però che questa fase di “ascolto” del SEM sia progettata seguendo un **percorso metodologico corretto**, in modo che il flusso di informazioni ottenute sia realmente utile per orientare le attività del Centro.

La preparazione dell'indagine della Customer Satisfaction dei servizi del Centro sarà quindi un momento cruciale, costituito da due fasi principali:

- la **scelta degli aspetti del servizio** che si vuole analizzare;
- la **scelta delle modalità di rilevazione**.

Nella scelta delle modalità di rilevazione sarà importante tener conto sia dei dati qualitativi che di quelli quantitativi.

I primi consentono di ottenere importanti elementi conoscitivi e feedback dall'utenza, mentre attraverso i secondi, basati sui grandi numeri, è possibile determinare la validità e le considerazioni emerse dai dati qualitativi.

Lo strumento più adatto, di facile costruzione ed utilizzo per implementare la Customer Satisfaction ed ottenere così i dati necessari, è sicuramente il **questionario**.

2.2.1. Il questionario

Il questionario è un tool facilmente riproducibile, sia in formato cartaceo che digitale (ad esempio mediante Google Moduli), che consente di ottenere informazioni specifiche su un determinato servizio da parte di chi ne ha usufruito.

Ma affinché si riveli uno strumento utile per la raccolta di dati qualitativi e quantitativi, occorre che sia ben pensato e progettato.

Nella sua costruzione è bene tener conto dei seguenti elementi.

La Struttura: il questionario dovrebbe essere strutturato in modo da poter evidenziare da un lato le aspettative di chi lo sta compilando, dall'altro la sua percezione della qualità del servizio di cui ha usufruito.

La Formulazione delle domande: nella costruzione del questionario si dovranno porre domande semplici e dirette, in grado di rilevare informazioni utili senza far stancare il lettore. Inoltre, esso dovrà essere il **più sintetico possibile ed utilizzare un linguaggio adatto al target di riferimento.**

La formulazione può essere principalmente di due tipi:

Risposta aperta, in questo caso, è molto importante che la domanda fatta sia di facile comprensione e che spinga il lettore ad esprimere brevemente il suo pensiero. Utile soprattutto per la raccolta di dati qualitativi e per domande dirette come: *“Cosa miglioreresti?”*.

Risposta chiusa, ha il vantaggio di chiedere un minore sforzo cognitivo all'intervistato, e può essere utilizzata sia per ottenere dati quantitativi che qualitativi.

La Verifica: una volta costruito, **è fondamentale testare l'efficacia del questionario** stesso effettuando un collaudo interno. In questo modo, eventuali criticità e difficoltà nella sua compilazione possono essere risolte prima della sua somministrazione all'utenza.

La somministrazione dei questionari potrà avvenire al termine dell'erogazione di un servizio del Centro, sia attraverso modalità face to face (ad esempio dopo un colloquio di presenza) che attraverso l'utilizzo della piattaforma digitale JobMatch2020.

I dati raccolti saranno elaborati, rappresentati e resi pubblici all'interno dei **Report del SEM**, così come tutti i risultati ottenuti dal dialogo stabilito con i principali stakeholder del Centro Transfrontaliero.

3. Monitoraggio e Azione

Infine, la fase di **Monitoraggio e Azione del SEM di JobMatch2020** ha l'obiettivo di verificare attraverso l'attività di reporting se, e in che modo, il Centro ha avviato le iniziative di coinvolgimento degli stakeholder progettate, e di presentare i rispettivi risultati ottenuti e le possibili azioni da intraprendere per poter migliorare i servizi e l'engagement stesso.

Il **reporting**¹⁷ si rivela una parte integrante del coinvolgimento degli stakeholder, sia in termini di feedback dei soggetti coinvolti nel processo, sia come meccanismo di informazione per coloro che non sono stati coinvolti direttamente.

Il Report dello Stakeholder Engagement del Centro metterà in risalto il terzo aspetto dell'Inclusività sui cui si basa il SEM, ovvero quello della **Rispondenza**¹⁸ e cioè: "il saper dare una risposta coerente alle osservazioni e le richieste degli stakeholder coinvolti".

In particolare, questo step del SEM può essere pensato in **tre processi**, messi in atto dopo le attività di coinvolgimento:

1. **Attività di Reporting e di Monitoraggio** sul coinvolgimento effettuato e sui feedback e le informazioni ricevute dagli stakeholder coinvolti, per evidenziare eventuali scostamenti con quanto programmato e quanto realmente effettuato.
2. **Elaborazione dei dati qualitativi e quantitativi** ottenuti al fine di evidenziare e presentare i successi, gli errori e le critiche ricevute sulle attività e sui servizi del Centro Transfrontaliero JobMatch2020.
3. **Creazione di un Piano di Azione e di miglioramento** per rispondere alle richieste e alle esigenze emerse degli stakeholder consultati, con il fine di pianificare azioni di miglioramento del SEM stesso e naturalmente dei servizi offerti.

La realizzazione di questi tre processi è indispensabile, poiché permette di verificare e trasformare tutte le azioni pianificate e descritte nello Stakeholder Engagement Model, in un prodotto indispensabile per poter raggiungere gli obiettivi del Centro.

¹⁷ Il manuale dello Stakeholder Engagement, Institute of Social and Ethical AccountAbility, pag. 120.

¹⁸ I Principi di AccountAbility AA1000 forniscono degli standard per realizzare uno stakeholder engagement efficace: <https://www.accountability.org/standards/>

In poche parole, alla fine di questa fase si conoscerà la risposta a queste due semplici domande:

“Quali risultati sono stati raggiunti?”

“Come si può migliorare?”

3.1. Il Report dello Stakeholder Engagement

La rendicontazione delle attività effettuate e dei risultati raggiunti si sostanzia con la realizzazione di un **Report**, in grado di mettere in evidenza gli highlights dell’implementazione dello Stakeholder Engagement.

Affinché il SEM diventi un effettivo strumento di supporto alla direzione del Centro, è opportuno **programmare i report del SEM almeno su base annuale**.

Altrettanto importante è delinearne la struttura, affinché sia in grado di mettere in evidenza le seguenti informazioni.

I report del SEM del Centro conterranno:

- 1. Gli obiettivi e i risultati del coinvolgimento** nel periodo di riferimento.
Nello specifico dovranno essere inserite le seguenti informazioni chiave:
 - Categoria e numero di stakeholder coinvolti.
 - Tipologia d’iniziativa di coinvolgimento effettuata.
 - L’obiettivo dell’azione di coinvolgimento.
 - Gli Strumenti utilizzati.
- 2. I risultati dell’elaborazione dei dati raccolti**, mediante l’utilizzo di rappresentazioni grafiche per una presentazione di facile lettura e comprensione.
- 3. Un Piano di Azione e di miglioramento del SEM** e dei servizi erogati dal Centro, frutto dell’ascolto dei dati raccolti.

Infine, per massimizzarne l’efficacia, **i report saranno resi pubblici** in quanto svolgono un ruolo chiave nell’informare tutti i diversi stakeholder sulle performance aziendali, oltre che ad alimentare il dibattito globale sul ruolo e sull’impatto del Centro JobMatch2020 nella società Siciliana e Maltese.

Di seguito, degli approfondimenti su come elaborare e presentare i risultati e il Piano di Azione e di miglioramento all'interno del Report del SEM, al fine di semplificarne la futura redazione.

3.1.1. Elaborazione e presentazione dei risultati del coinvolgimento

Ogni volta che si concluderà una fase d'indagine attraverso il coinvolgimento degli stakeholder, si entrerà in possesso di un insieme di dati qualitativi e quantitativi diversi tra loro, come ad esempio informazioni di contatto, giudizi di interesse nei confronti delle tematiche affrontate dal Centro JobMatch2020, aspettative degli stakeholder, livello di soddisfazione degli utenti sui servizi erogati dal Centro e della Piattaforma, ecc.

La loro elaborazione e presentazione all'interno del report consente di razionalizzare i dati rilevati, in modo da permetterne una **facile interpretazione da parte del management** del Centro, ma anche da parte di tutti i suoi stakeholder esterni.

Ai fini di una corretta lettura dei dati raccolti dai questionari e dagli altri strumenti utilizzati per effettuare il coinvolgimento, è necessario **utilizzare dei tool**.

Questi permetteranno di effettuare delle **valutazioni** sull'efficacia e sulla qualità raggiunta dai servizi erogati e dalle metodologie adoperate, e dei **confronti** sulle serie storiche derivanti dalle indagini condotte in periodi precedenti.

Per far ciò è importante rappresentare i dati all'interno dei report mediante una **rappresentazione grafica**, cioè attraverso un diagramma o grafico.

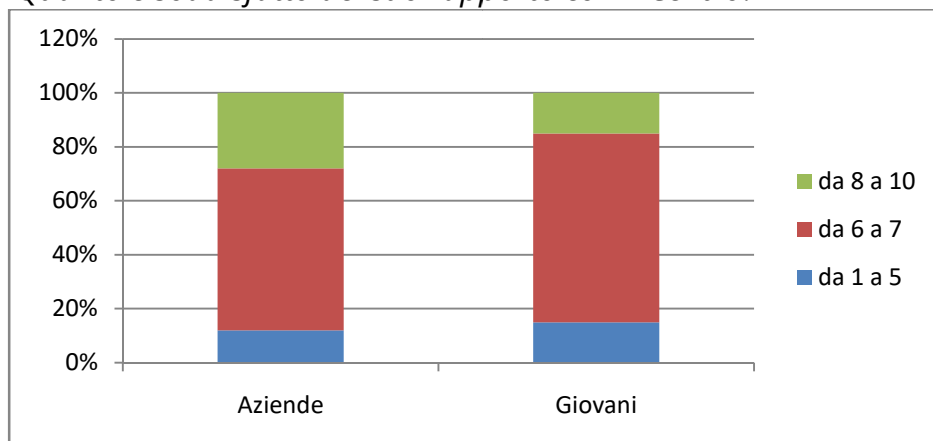
Un grafico infatti offre una serie di vantaggi:

- 1) consente una visione d'insieme delle informazioni raccolte;
- 2) rende possibile il confronto tra serie di dati passati, permettendo di scoprirne l'evoluzione;
- 3) aumenta l'intelligibilità dei dati e delle loro elaborazioni, facilitandone una lettura di sintesi.

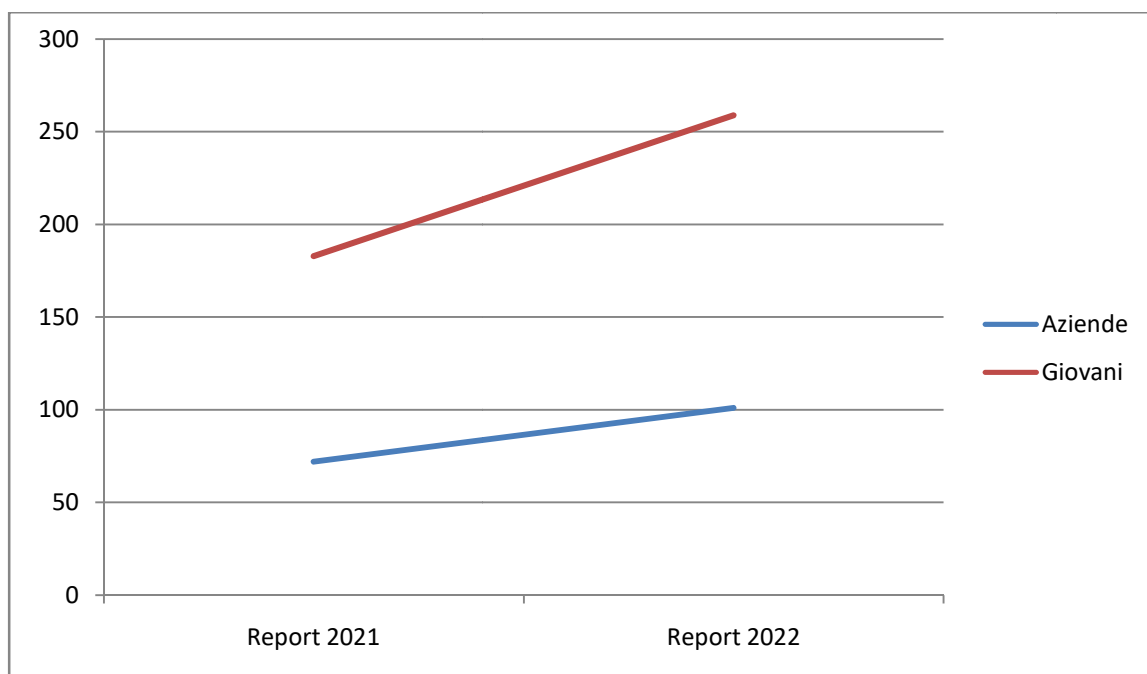
Di seguito alcuni esempi di possibili grafici utilizzabili per l'elaborazione e la presentazione dei dati raccolti, durante le indagini del SEM.

Utilizzo di Istogrammi per rappresentare i dati raccolti tramite la distribuzione di questionari.

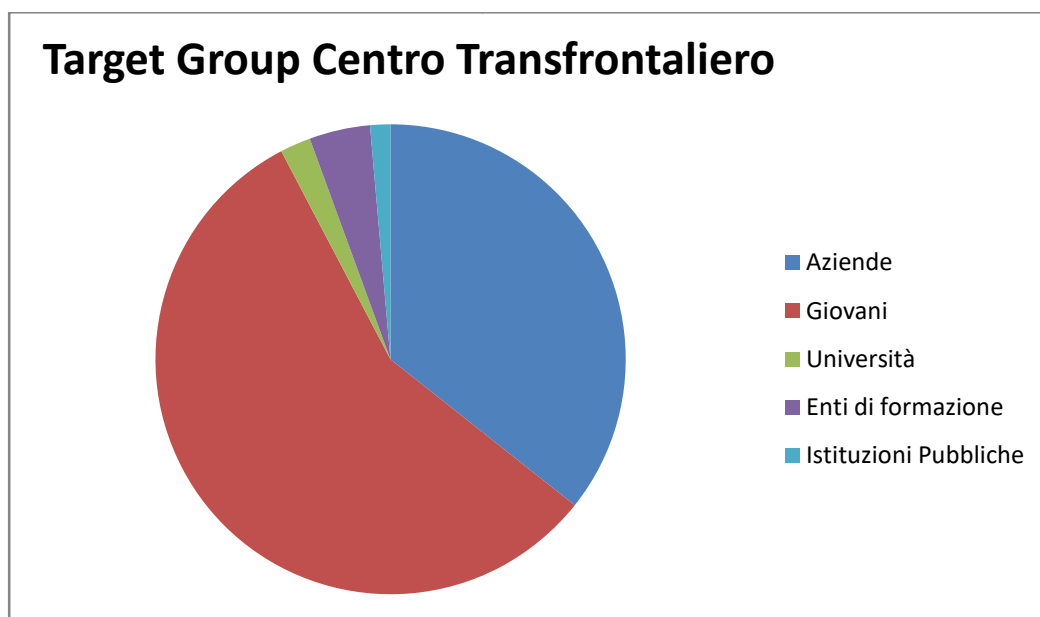
“Quanto è soddisfatto del suo rapporto con il Centro?”



Utilizzo di Grafici a linee per rappresentare la crescita negli anni del numero di utenti registrati alla Piattaforma JobMatch2020.



Utilizzo di diagrammi a torta per rappresentare il rapporto numerico dei target group inseriti nello Stakeholder Register, ad una determinata data.



L'utilizzo dell'Indice di soddisfazione¹⁹ per elaborare i dati raccolti dalla Customer Satisfaction sul giudizio di soddisfazione degli utenti, nei confronti dei servizi del Centro.

Aggregando le risposte qualitative fornite dagli utenti e sommando le opzioni di risposta caratterizzate da una maggiore positività rispetto al giudizio espresso, si ottiene una scala qualitativa con un certo numero di valutazioni (es. buono, discreto, sufficiente, insufficiente). Per calcolare l'area di soddisfazione occorre considerare la somma dei giudizi "buono" e "discreto"²⁰.

¹⁹ Customer satisfaction, Unicamere-Camere di Commercio D'italia, 2013 Retecamere, Roma. Pag.49

²⁰ Customer satisfaction, Unicamere-Camere di Commercio D'italia, 2013 Retecamere, Roma. Pag.49

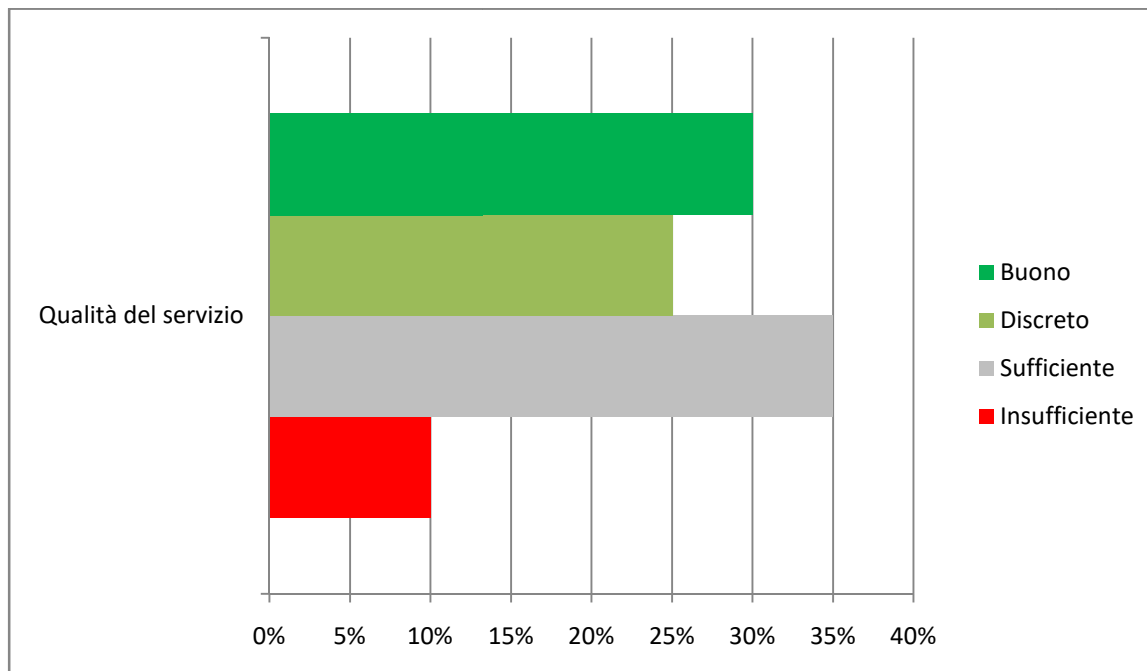


Figura 5: Indice di Soddisfazione al 55%

Questi sono soltanto alcuni esempi per rappresentare, in maniera chiara, l'elaborazione dei dati raccolti all'interno dei Report del SEM di JobMatch2020.

3.1.2. Piano di Azione e di miglioramento

Come già detto, il monitoraggio dei risultati ottenuti dal coinvolgimento degli stakeholder è essenziale per valutare i **punti di forza e i punti di debolezza del SEM, dei servizi e dell'azione del Centro**.

Avere un **punto di vista "esterno"** e quindi oggettivo, si rivela essenziale per poter pianificare eventuali **azioni correttive**, e per allineare al meglio l'operato del Centro verso i bisogni e le aspettative reali della sua utenza.

Per questo è importante sviluppare, all'interno del Report, un **Piano d'azione**²¹ in modo da tradurre le intuizioni, le informazioni raccolte e i risultati dell'engagement elaborati e presentati nella prima parte del report, in azioni future.

²¹ Il manuale dello Stakeholder Engagement, Istitute of Social and Ethical AccountAbility, pag. 121 e ss.

In questo modo, sarà possibile programmare le prossime attività di coinvolgimento pensate per ogni tipologia di Stakeholder e/o di miglioramento dei servizi erogati.

Inoltre, la pubblicazione del Report del SEM, risulta importante anche per dimostrare sufficiente considerazione dei feedback ricevuti da tutti coloro coinvolti nei processi del SEM mostrando a questi le decisioni prese e il piano di azione stabilito.

Conclusioni

La logica di realizzare uno Stakeholder Engagement Model per il Centro Transnazionale del progetto JobMatch2020 è quella di rendere partecipi tutti i suoi stakeholder, e di non vederli soltanto come i destinatari di un servizio o di una comunicazione meramente informativa.

L'**inclusività** dei vari target group del Centro, se pur con livelli di coinvolgimento differenti in base al loro interesse e alla loro influenza, è fondamentale per raggiungere gli obiettivi strategici dichiarati, e per contribuire alla promozione della competitività dell'area transfrontaliera Sicilia-Malta.

Sulla base di ciò, primo obiettivo del SEM è quello di facilitare la creazione e il popolamento di un database contenente informazioni chiave sui portatori d'interesse facenti parte delle categorie di stakeholder mappate, e quindi destinatari delle azioni di coinvolgimento.

Il database sarà arricchito grazie all'utilizzo della [Piattaforma JobMatch2020](#) ed integrato a quest'ultima.

Inoltre sarà un valido strumento per individuare gli stakeholder con cui stipulare **protocolli d'intesa** con lo scopo di supportare le scelte delle politiche formative e lavorative in Sicilia e a Malta.

Elemento chiave del SEM saranno i **Report**, che dovranno essere attentamente pianificati con il fine di **monitorare l'implementazione e l'efficienza delle azioni di coinvolgimento**, individuate in questo documento e attuate dopo la conclusione del progetto.

Essi conterranno i **risultati delle indagini** eseguite, e sulla base di questi, dei **Piani di azione** volti al miglioramento del SEM e dei servizi del Centro.

Al fine di sottolineare l'importanza del coinvolgimento della comunità e dell'instaurazione di un dialogo costruttivo, volto ad allineare le azioni del Centro con i bisogni reali del territorio, i report saranno resi pubblici attraverso i canali ufficiali e consultabili dal pubblico.

Essi inoltre saranno incorporati all'interno di un eventuale **Bilancio Sociale del Centro Transfrontaliero JobMatch2020** con il fine di evidenziare maggiormente il suo impegno sociale nel territorio Siciliano e Maltese.

Il Bilancio Sociale, inoltre, è un potente strumento valutativo interno, ma anche un documento di carattere pubblico rivolto a tutti gli stakeholder che, in via diretta e indiretta, partecipano e sono coinvolti nell'attività dell'organizzazione²².

²² Etica e Responsabilità sociale nell'impresa, Sergio Sciarelli, Giuffrè Editore 2007, pag.196.