

**AGENZIA REGIONALE PER LE  
POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO  
ARPAL-PUGLIA**

## **DELIBERAZIONE DEL COMMISSARIO STRAORDINARIO**

**N. 31 del 17/09/2019** del Registro delle Deliberazioni

**Oggetto:** DGR 1190 del 01.07.2019. Approvazione schema di convenzione tra Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro- ANPAL e Agenzia Regionale per le politiche attive del lavoro ARPAL Puglia per l'intervento di rafforzamento dei servizi per l'impiego ( POC SPAO 2014-2020) e adozione del Piano di attuazione regionale per il rafforzamento dei servizi per l'impiego ai sensi dell'art. 9 della convenzione.

L'anno 2019, addì 17 del mese di Settembre in Bari, nella sede dell'ARPAL-Puglia

### **IL COMMISSARIO STRAORDINARIO**

dell'Agenzia Regionale per le Politiche Attive del Lavoro, dott. Massimo Cassano, sulla base dell'istruttoria espletata dal Dirigente U.O. Coordinamento Servizi per l'impiego, dott.ssa Alessandra Pannaria, espone quanto segue:

- Visti gli artt. 4 e 16 del D. Lgs. n. 165/2001;
- Vista la Legge regionale 29 giugno 2018, n. 29 "Norme in materia di politica regionale dei servizi per le politiche attive del lavoro e per il contrasto al lavoro nero e al caporalato";
- Visto l'art. 7 della L.R. n. 29/2018 di "istituzione dell'Agenzia regionale per le politiche attive del lavoro – ARPAL";
- Visto il Decreto legislativo 14 settembre 2015, n. 150 "Disposizioni per il riordino della normativa in materia di servizi per il lavoro e di politiche attive, ai sensi dell'articolo 1, comma 3, della legge 10 dicembre 2014, n. 183";
- Visto l'Accordo sancito in Conferenza Unificata il 21 dicembre 2017 che, in linea con il dettato normativo ( art. 15 del decreto legge del 19 giugno 2015, n. 78 " disposizioni urgenti in materia di enti territoriali"), adotta il Piano di rafforzamento dei servizi e delle misure di politica attiva del lavoro;

- Considerato che il “Piano di rafforzamento dei servizi e delle misure di politica attiva del lavoro”, nell’ambito della strategia di rafforzamento dei Centri Impiego, prevede l’immissione di 1000 unità aggiuntive, dotate di specifiche competenze opportunamente formate e, in proporzione, per la Regione Puglia un numero di operatori quantificato in 128 unità;
- Visto il D. Lgs 30 marzo 2001, n.165 “Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche”, modificato dal d.lgs. 75/2017 “Modifiche e integrazioni al testo unico del pubblico impiego” ;
- Visto il D.Lgs. 14 settembre 2015, n. 151 "Disposizioni di razionalizzazione e semplificazione delle procedure e degli adempimenti a carico di cittadini e imprese e altre disposizioni in materia di rapporto di lavoro e pari opportunità”;

Considerato che:

- con la L.R. n. 29 del 29.06.2018 avente ad oggetto “ Norme in materia di politica regionale dei servizi per le politiche attive del lavoro e per il contrasto al lavoro nero e al caporalato” è stata istituita l’Agenzia Regionale per le politiche attive del lavoro ( ARPAL Puglia), quale ente tecnico-operativo e strumentale che opera a supporto della Regione nell’ambito delle competenze in materia di politiche attive del lavoro (art.7);
- con Decreto del Presidente della Giunta regionale del 8 gennaio 2019, n. 1 si è proceduto alla nomina del Commissario straordinario dell’ARPAL Puglia, nella persona del dott. Massimo Cassano, con il compito di completare il percorso finalizzato a rendere operativa l’ARPAL - Puglia nell’esercizio delle attività ad essa attribuite per legge;
- con la deliberazione della Giunta Regionale del 21 gennaio 2019, n. 91 si è proceduto all’approvazione dello Statuto dell’Agenzia regionale per il lavoro in attuazione della L.R. 29/2018”;
- l’atto di organizzazione dell’ Agenzia Regionale per il Lavoro è stato adottato con proprio provvedimento n. 1 del 15.02.2019 e successivamente approvato con deliberazione della Giunta Regionale del 21 febbraio 2019, n. 318;
- con la DGR n. 409 del 07.03.2019 è stata stabilita la data di effettivo esercizio delle funzioni dell’Agenzia Regionale per le Politiche Attive del Lavoro (ARPAL Puglia) e approvato il bilancio preventivo 2019;

Vista la DGR n.1190 del 01.07.2019 con la quale la Regione Puglia ha approvato lo schema di convenzione da sottoscrivere con L’Agenzia Nazionale per le politiche attive del lavoro ANPAL, nella quale viene individuata l’Agenzia Regionale per le Politiche Attive del Lavoro ( ARPAL) quale organismo intermedio del Programma Operativo Complementare “ Sistemi per le Politiche Attive e l’Occupazione” 2014-2020 ( POC SPAO 2014-2020), ai sensi del comma 7 dell’art.123 del Regolamento (UE) n. 1303/2013, delegata a tutte le funzioni previste dall’art. 125 del summenzionato regolamento, dando altresì mandato al Commissario dell’ARPAL Puglia a sottoscrivere la convenzione in questione;

Richiamato l’art. 9 della suddetta convenzione che, al secondo comma, prevede espressamente che “ le modalità di attuazione dell’intervento di rafforzamento dovranno essere formalizzate all’interno di un Piano di Attuazione da sottoporre alla valutazione e all’approvazione di ANPAL”;

Vista la proposta di Piano di attuazione regionale predisposta in collaborazione con ANPAL Servizi e con la Regione Puglia, nella quale si procede altresì a prevedere una ripartizione delle 128 unità in relazione alle vacanze di organico dei singoli Uffici dei Centri Impiego e al carico di lavoro determinato sul flusso dei dati elaborati da ANPAL Servizi;

#### **COPERTURA FINANZIARIA**

La presente deliberazione non comporta implicazioni di natura finanziaria sia di entrata che di spesa e dalla stessa non deriva alcun onere a carico del bilancio dell’Agenzia.

## IL COMMISSARIO STRAORDINARIO

Vista l'istruttoria espletata

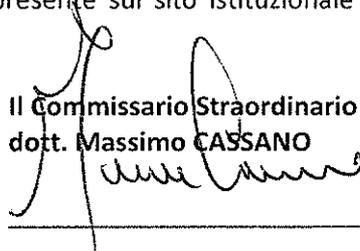
Ritenuto di dover provvedere in merito

### DELIBERA

per quanto esposto in narrativa, che qui si intende integralmente richiamato per costituirne parte integrante ed essenziale:

1. di approvare lo schema di convenzione di cui alla DGR n.1190 del 01.07.2019 da sottoscrivere con L'Agenzia Nazionale per le politiche attive del lavoro ANPAL teso ad individuare l'Agenzia Regionale per le Politiche Attive del Lavoro ( ARPAL) quale organismo intermedio dell'intervento di rafforzamento dei servizi per l'impiego - Programma Operativo Complementare " Sistemi per le Politiche Attive e l'Occupazione" 2014-2020 ( POC SPAO 2014-2020), ai sensi del comma 7 dell'art.123 del Regolamento (UE) n. 1303/2013 ( **allegato A**);
2. di adottare la proposta di Piano di attuazione regionale (**allegato B**), predisposta in collaborazione con ANPAL Servizi e con la Regione Puglia, nella quale si procede altresì a prevedere una ripartizione delle 128 unità in relazione alle vacanze di organico dei singoli Uffici dei Centri per l'impiego pugliesi e al carico di lavoro determinato sul flusso dei dati elaborati da ANPAL Servizi, da sottoporre alla valutazione e approvazione da parte di ANPAL così come espressamente previsto dall'art. 9 della convenzione sopra richiamata;
3. di programmare ed organizzare le attività funzionali all'espletamento delle procedure concorsuali, previa individuazione di idoneo operatore che possa fornire all'ARPAL l'assistenza tecnica necessaria allo svolgimento delle attività di organismo intermedio, ai sensi dell'art. 1 della suddetta convenzione;
4. di pubblicare il presente atto nell'apposita sezione presente sul sito istituzionale dell'ARPAL-Puglia ai sensi della normativa vigente.

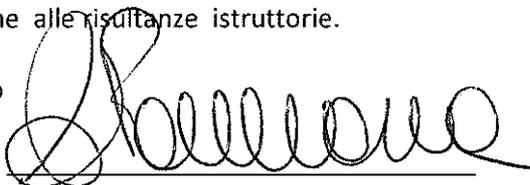
Il Commissario Straordinario  
dott. Massimo CASSANO



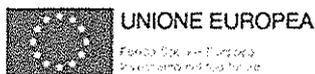
---

La sottoscritta attesta che il procedimento istruttorio è stato espletato nel rispetto della vigente normativa regionale, nazionale e comunitaria e che il presente schema di deliberazione, predisposto ai fini dell'adozione dell'atto finale, è conforme alle risultanze istruttorie.

Il Dirigente della U.O. Coordinamento Servizi per l'impiego  
(dott.ssa Alessandra PANNARIA)



---



**ALLEGATO A**

**CONVENZIONE**  
**TRA**  
**AGENZIA NAZIONALE POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO**  
(di seguito denominata ANPAL)

**E**  
**AGENZIA REGIONALE PER LE POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO**  
(di seguito denominata A.R.P.A.L.)

**PREMESSO**

- la Legge 7 agosto 1990, n. 241 e ss.mm.ii.(aggiornata, da ultimo, dal D.Lgs. 16 giugno 2017 n. 104), e in particolare l'articolo 15 a norma del quale le pubbliche amministrazioni possono concludere tra loro accordi per disciplinare lo svolgimento in collaborazione di attività di interesse comune;
- la Legge 10 dicembre 2014 n. 183 “Deleghe al Governo in materia di riforma degli ammortizzatori sociali, dei servizi per il lavoro e delle politiche attive, nonché in materia di riordino della disciplina dei rapporti di lavoro e dell’attività ispettiva e di tutela e conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro”;
- il Decreto legislativo 14 settembre 2015 n. 150 e ss.mm.ii. “Disposizioni per il riordino della normativa in materia di servizi per il lavoro e di politiche attive”, ai sensi dell'articolo 1, comma 3, della legge 10 dicembre 2014, n. 183; gli art. 4-9 del D. Lgs. n. 150/2015, relativi alla costituzione e alla disciplina dell’Agenzia Nazionale delle Politiche Attive del Lavoro;
- l'articolo 9 del D. Lgs. n. 150/2015 e l'articolo 9 comma 2 del DPCM del 13 aprile 2016 che stabiliscono che ANPAL subentra, dal momento del passaggio della titolarità della gestione dei Programmi Operativi, alla Direzione Generale per le politiche attive, i servizi per il lavoro e la formazione del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali;
- il D.P.R. 18 maggio 2016, registrato alla Corte dei Conti il 15 giugno 2016 con prot. n. 2571, con il quale il Dott. Salvatore PIRRONE, nato a Catania il 1 ottobre 1969, è stato

nominato Direttore Generale dell'Agenzia Nazionale per le Politiche Attive;

- il Decreto Legge del 19 giugno 2015 n.78, convertito con modifiche dalla legge 6 agosto 2015 n.125, nel quale all'art.15, comma 1, si prevede che *“allo scopo di garantire livelli essenziali di prestazioni in materia di servizi e politiche attive del lavoro, il Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, le regioni, le province autonome, definiscono con accordo in Conferenza unificata, un Piano di rafforzamento dei servizi per l'impiego ai fini dell'erogazione delle politiche attive, mediante l'utilizzo coordinato dei fondi nazionali e regionali nonché dei programmi operativi cofinanziati dal Fondo Sociale Europeo e di quelli cofinanziati con Fondi nazionali negli ambiti di intervento del Fondo Sociale Europeo, nel rispetto dei regolamenti dell'Unione europea in materia di fondi strutturali”*;
- l'accordo quadro tra il Governo, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano in materia di politiche attive, siglato nella Conferenza permanente Stato Regioni e Province autonome del 30 luglio 2015;
- l'accordo quadro tra il Governo, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano in materia di politiche attive per il lavoro per il 2017, siglato nella Conferenza permanente Stato Regioni e Province autonome del 22 dicembre 2016;
- l'Accordo sancito in Conferenza Unificata il 21 dicembre 2017, che in linea con il dettato normativo (art. 15 del Decreto legge del 19 giugno 2015, n. 78 "Disposizioni urgenti in materia di enti territoriali"), adotta il Piano di rafforzamento dei servizi e delle misure di politica attiva del lavoro”;
- il *“Piano di rafforzamento dei servizi e delle misure di politica attiva del lavoro”*, rep. Atti n.185 del 21 dicembre 2017, nell'ambito della strategia di rafforzamento dei centri per l'impiego finalizzata a garantire il raggiungimento dei livelli essenziali delle prestazioni; prevede l'immissione di 1.000 unità aggiuntive, dotate di specifiche competenze opportunamente formate, reclutate dalle Regioni anche in considerazione della pregressa esperienza;
- a tale scopo il Piano sopra citato prevede una dotazione finanziaria complessiva pari a 105 milioni di euro, ripartiti a livello territoriale in proporzione al numero di operatori assegnati a ciascuna regione (cfr. All. 1 - Ripartizione del personale aggiuntivo nell'ambito del Piano di rafforzamento delle misure di politica attiva del lavoro).

#### **TENUTO CONTO CHE**

- il Regolamento (UE) n. 1303/2013 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 17 dicembre 2013 pubblicato sulla GUE del 20.12.2013 che reca disposizioni comuni sul Fondo europeo di sviluppo regionale, sul Fondo sociale europeo, sul Fondo di coesione, sul Fondo europeo

agricolo per lo sviluppo rurale e sul Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca e definisce disposizioni generali sul Fondo europeo di sviluppo regionale, sul Fondo sociale europeo, sul Fondo di coesione e sul Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca e abroga il Regolamento (CE) n. 1083/2006 del Consiglio;

l'Accordo di Partenariato, adottato il 29 ottobre 2014 dalla Commissione europea a chiusura del negoziato formale con la decisione CCI 2014IT16M8PA001, con cui è definita la strategia di impiego dei fondi strutturali europei per il periodo 2014-2020, individua il Programma Operativo Nazionale "Sistemi di Politiche Attive per l'Occupazione";

- l'aggiornamento dell'Accordo di partenariato con Decisione di esecuzione della Commissione dell'8.02.2018 che modifica la decisione di esecuzione C(2014) 8021 che approva determinati elementi dell'accordo di partenariato con l'Italia (CCI 2014IT16M8PA001 del 29.10.2014);
- la Decisione C (2014) 10100 del 17 dicembre 2014 con la quale la Commissione Europea ha adottato il Programma Operativo Nazionale "Sistemi di Politiche Attive per l'Occupazione 2014-2020";
- la Decisione C (2017) 8928 del 18 dicembre 2017 con la quale la Commissione Europea ha approvato la riprogrammazione del Programma Operativo Nazionale "Sistemi di Politiche Attive per l'Occupazione 2014-2020";
- la legge 16 aprile 1987, n. 183 in materia di "Coordinamento delle politiche riguardanti l'appartenenza dell'Italia alle Comunità europee e all'adeguamento dell'ordinamento interno agli atti normativi comunitari" che, agli articoli 2 e 3, specifica le competenze del Comitato interministeriale per la programmazione economica in tema di coordinamento delle politiche comunitarie, demandando, tra l'altro, al Comitato stesso, nell'ambito degli indirizzi fissati dal Governo, l'elaborazione degli indirizzi generali da adottare per l'azione italiana in sede comunitaria per il coordinamento delle iniziative delle amministrazioni a essa interessate e l'adozione di direttive generali per il proficuo utilizzo dei flussi finanziari, comunitari e nazionali;
- l'art. 5 della Legge 16 aprile 1987 n. 183 che istituisce il Fondo di Rotazione per l'attuazione delle politiche comunitarie;
- la nota prot.n.68 del 12 febbraio 2018 con il quale il Ministero per la Coesione Territoriale e per il Mezzogiorno ha trasmesso il Programma Operativo Complementare (POC) al Programma Operativo Nazionale "Sistemi di Politiche Attive per l'Occupazione" (PON SPAO) ai fini dell'acquisizione del parere da parte della Conferenza Stato-Regioni ai sensi del citato punto 2 della Delibera CIPE;
- il parere favorevole della Conferenza Stato-Regioni reso nella seduta del 22 febbraio 2018, rep. Atti n.38/CSR del 22 febbraio 2018;

- l'approvazione del CIPE, seduta del 28 febbraio 2018, del rifinanziamento, pari a 602 milioni di euro, del Programma Operativo Complementare al PON "Sistemi per le politiche attive per l'occupazione";
- l'Autorità di Gestione, per la gestione ed attuazione del POC, è individuata nella Divisione 3 di ANPAL;
- il POC mutua il funzionamento del PON SPAO e pertanto le procedure di attuazione sono coerenti con quelle utilizzate dal PON SPAO e, per quanto applicabili, con le disposizioni di attuazione contenute nei Regolamenti CE n. 1303/2013 e 1011/2014, nonché con le procedure attuative descritte nell'Accordo di partenariato Italia-UE adottato con decisione della Commissione europea del 29 ottobre 2014 ed in particolare con l'Allegato II "Elementi salienti della proposta di SI.GE.CO 2014-2020".

### **CONSIDERATO CHE**

- il POC colloca nell'ambito dell'Asse Occupazione, Obiettivo Tematico 8 "Promuovere un'occupazione sostenibile di qualità e sostenere la mobilità dei lavoratori", la priorità di investimento 8vii "la modernizzazione delle istituzioni del mercato del lavoro, come i servizi pubblici e privati di promozione dell'occupazione, migliorando il soddisfacimento delle esigenze del mercato del lavoro (..)" per migliorare l'efficacia e la qualità dei servizi per il lavoro;
- ANPAL, mediante il finanziamento di tale Asse, intende realizzare interventi di rafforzamento dei CPI attraverso l'attribuzione di personale aggiuntivo nell'ambito del "Piano di Rafforzamento dei Servizi e delle Misure di Politica Attiva del Lavoro" (cfr. par. 5.2.3.1) e che tali interventi sono necessari alla piena attuazione dei processi di riforma avviati con il D.Lgs. del 14 settembre 2015 n.150;
- Il piano finanziario del POC, nell'ambito della dotazione dell'Asse Occupazione - OT 8, come stabilito dal "Piano di Rafforzamento dei Servizi e delle Misure di Politica Attiva del Lavoro" prevede una quota di risorse destinata al rafforzamento dei servizi per l'impiego per un importo complessivo di Euro € 105.000.000,00;
- le spese finanziabili nell'ambito del POC sono conformi alla normativa nazionale applicabile in materia di ammissibilità, coerentemente con la normativa comunitaria adottata per i Fondi SIE 2014-2020;
- la Circolare n. 2 del 2 febbraio 2009 del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, pubblicata in Gazzetta Ufficiale n. 117 del 22 maggio 2009, è relativa a "Tipologia dei soggetti promotori, ammissibilità delle spese e massimali di costo per le attività rendicontate a costi reali cofinanziate

dal Fondo Sociale Europeo 2007-2013 nell'ambito dei Programmi Operativi Nazionali (P.O.N)";

- il D.P.R del 5 febbraio 2018 n. 22 definisce, ai sensi dell'articolo 65, paragrafo 1, del Regolamento (UE) n.1303/2013, le norme sull'ammissibilità delle spese per i programmi cofinanziati dai fondi strutturali e di investimento europei (Fondi SIE) per il periodo di Programmazione 2014-2020.

Tutto ciò premesso e considerato

## **SI CONVIENE QUANTO SEGUE:**

### **Articolo 1**

#### **Delega all'Organismo Intermedio**

1. L'A.R.P.A.L. viene individuata con il ruolo di Organismo Intermedio del POC ai sensi del comma 7 dell'art. 123 del Regolamento (UE) n. 1303/2013 e, pertanto, le sono delegate tutte le funzioni previste dell'art. 125 del summenzionato regolamento.
2. A tale scopo sono attribuite all'A.R.P.A.L. risorse complessive pari ad Euro 13.440.000,00, in attuazione del "Piano di rafforzamento dei servizi e delle misure di politica attiva" (cfr. All. 1 - Ripartizione del personale aggiuntivo nell'ambito del Piano di rafforzamento delle misure di politica attiva del lavoro) approvato dalla Conferenza Stato-Regioni nella seduta del 21 dicembre 2017.

### **Articolo 2**

#### **Oggetto**

1. Oggetto della presente Convenzione è la realizzazione dell'intervento di rafforzamento dei servizi per l'impiego a valere sul POC, secondo le modalità previste all'art.9 "Modalità di attuazione".

### **Articolo 3**

#### **Obiettivo**

1. L'intervento di rafforzamento dei servizi per l'impiego nella Regione prevede l'immissione di 128 risorse dotate di specifiche competenze e individuate direttamente dall' A.R.P.A.L.
2. Il potenziamento degli organici regionali/provinciali sarà realizzato sulla base delle specifiche necessità di rafforzamento amministrativo delle misure di politica attiva del lavoro.

### **Articolo 4**

#### **Risorse Finanziarie**

1. Il rafforzamento dei servizi per l'impiego è finanziato a livello di Regione per un importo

complessivo di Euro 13.440.000,00 a valere sul POC Asse Occupazione - OT 8 (cfr. Piano di rafforzamento dei servizi e delle misure di politica attiva del lavoro, All. 1 - Ripartizione del personale aggiuntivo nell'ambito del Piano di rafforzamento delle misure di politica attiva del lavoro).

## **Articolo 5**

### **Servizi e misure di politica attiva**

1. Gli operatori aggiuntivi svolgeranno, nei confronti dei disoccupati, lavoratori beneficiari di strumenti di sostegno al reddito in costanza di rapporto di lavoro e a rischio di disoccupazione, le attività previste dall'art. 18 del D. Lgs. n. 150/2015, di seguito elencate:
  - a) orientamento di base, analisi delle competenze in relazione alla situazione del mercato del lavoro locale e profilazione;
  - b) ausilio alla ricerca di una occupazione, anche mediante sessioni di gruppo, entro tre mesi dalla registrazione;
  - c) orientamento specialistico e individualizzato, mediante bilancio delle competenze ed analisi degli eventuali fabbisogni in termini di formazione, esperienze di lavoro o altre misure di politica attiva del lavoro, con riferimento all'adeguatezza del profilo alla domanda di lavoro espressa a livello territoriale, nazionale ed europea;
  - d) orientamento individualizzato all'autoimpiego e tutoraggio per le fasi successive all'avvio dell'impresa;
  - e) avviamento ad attività di formazione ai fini della qualificazione e riqualificazione professionale, dell'autoimpiego e dell'immediato inserimento lavorativo;
  - f) accompagnamento al lavoro, anche attraverso l'utilizzo dell'assegno individuale di ricollocazione;
  - g) promozione di esperienze lavorative ai fini di un incremento delle competenze, anche mediante lo strumento del tirocinio;
  - h) gestione, anche in forma indiretta, di incentivi all'attività di lavoro autonomo;
  - i) gestione di incentivi alla mobilità territoriale;
  - j) gestione di strumenti finalizzati alla conciliazione dei tempi di lavoro con gli obblighi di cura nei confronti di minori o di soggetti non autosufficienti;
  - k) promozione di prestazioni di lavoro socialmente utile.

## **Articolo 6**

## **Competenze degli operatori**

1. Per la realizzazione delle attività di cui all'art.5, gli operatori aggiuntivi devono essere in possesso di adeguate competenze in materia di:
  - a) rilevazione delle caratteristiche dell'utente (bisogni e risorse) e valutazione delle diverse dimensioni di criticità, attraverso l'utilizzo degli strumenti appositamente predisposti in relazione alla situazione del mercato del lavoro locale e profilazione;
  - b) individuazione degli interventi da realizzare in funzione delle caratteristiche delle persone e delle risorse disponibili;
  - c) definizione del patto di servizio personalizzato e delle modalità di monitoraggio degli interventi.
2. Gli operatori devono, altresì, possedere conoscenze relative a:
  - a) le principali norme nazionali e regionali nel settore delle politiche attive - ivi inclusi gli incentivi al lavoro autonomo - della formazione professionale e della normativa sui contratti di lavoro;
  - b) gli strumenti informativi per la registrazione e trasmissione dei dati.

## **Articolo 7**

### **Durata**

1. La presente Convenzione ha validità fino al termine del ciclo di programmazione comunitaria 2014-2020.
2. La presente Convenzione potrà essere oggetto di concordate modifiche o integrazioni, anche per esigenze derivanti da sopravvenute innovazioni normative che comportino una modifica del presente Accordo.

## **Art. 8**

### **Principi per il rafforzamento dei servizi per l'impiego**

1. Le procedure adottate dagli Organismi Intermedi e finalizzate al potenziamento degli organici dei servizi per l'impiego, a valere sul POC devono avvenire nel rispetto dei limiti e delle condizioni previsti dalla normativa nazionale e regionale e nel rispetto del principio di contenimento della spesa pubblica.
2. Le procedure di reclutamento degli operatori per i Centri per l'impiego devono conformarsi ai principi di adeguata pubblicità ed imparzialità della selezione, adozione di meccanismi oggettivi e trasparenti, rispetto delle pari opportunità.
3. Prima di procedere ad avviare le procedure di reclutamento di personale per il potenziamento dei Centri per l'impiego, l'OI deve esperire preliminarmente la procedura di mobilità obbligatoria o

volontaria per coprire il fabbisogno e/o verificare la disponibilità di dipendenti, provenienti da altre amministrazioni.

## **Art. 9**

### **Piano di attuazione**

1. L'OI, nel periodo di riferimento di validità della presente Convenzione, tenuto conto delle specifiche necessità del territorio regionale che evidenziano un gap di personale per i centri per l'impiego dimensionato in n. 495, procederà al rafforzamento dell'organico dei CPI.
2. Le modalità di attuazione dell'intervento di rafforzamento dovranno essere formalizzate all'interno di un Piano di Attuazione che l'A.R.P.A.L. dovrà sottoporre alla valutazione e alla approvazione di ANPAL.

## **Art. 10**

### **Gestione e controllo**

1. L' A.R.P.A.L. si impegna a tenere un sistema di contabilità separata o una codificazione contabile adeguata nell'attuazione degli interventi.
2. L' A.R.P.A.L. si impegna a predisporre il rendiconto e la dichiarazione delle spese sostenute da caricare sul Sistema Informativo SIGMA<sub>POC</sub>.
3. L' A.R.P.A.L. si impegna ad eseguire i controlli di primo livello ex art. 125, Regolamento (UE) n. 1303/2013 del Parlamento Europeo e del Consiglio, anche in loco (ove previsti) presso i beneficiari e/o soggetti attuatori delle operazioni, al fine di verificare la corretta esecuzione delle attività; esaminare eventuali controdeduzioni presentate dai soggetti attuatori ed emanare i provvedimenti relativi al definitivo riconoscimento delle spese sostenute.
4. L' A.R.P.A.L. si impegna ad informare l'Autorità di Gestione in merito alle attività e agli esiti dei controlli effettuati, di cui al punto precedente, assicurando la registrazione degli stessi all'interno del sistema informativo SIGMA<sub>POC</sub>, anche per tramite dei propri sistemi informativi.
5. L' A.R.P.A.L. renderà i costi sostenuti per il rafforzamento dei CPI in base alle modalità di attuazione delineate all'interno del Piano di Attuazione presentato e approvato. (rif. Art. 9 "Piano di attuazione")
6. L' A.R.P.A.L. assicura la coerenza del proprio sistema informativo con il sistema informativo SIGMA<sub>POC</sub> di ANPAL, procedendo al caricamento diretto dei dati e dei documenti sul sistema SIGMA<sub>POC</sub>.
7. L' A.R.P.A.L. si impegna a fornire la necessaria collaborazione all'Autorità di Gestione e a

tutti gli Organismi coinvolti nelle attività di controllo.

## **Art. 11**

### **Monitoraggio e valutazione**

1. L' A.R.P.A.L. si impegna a trasmettere la comunicazione di avvio attività, dopo l'approvazione del Piano di Attuazione (rif. Art. 9 "Modalità di attuazione").
2. L' A.R.P.A.L. si impegna a predisporre un monitoraggio trimestrale sullo stato di avanzamento del "Piano di attuazione" presentato (rif art. 9 della Convenzione).
3. Ai fini del monitoraggio e della valutazione degli interventi di rafforzamento, l' A.R.P.A.L. si impegna a fornire ad ANPAL e/o ai soggetti da esso incaricati, i dati relativi agli interventi di rafforzamento in corso di realizzazione.
4. ANPAL, quale soggetto di coordinamento, è titolare del monitoraggio e della valutazione del Piano di rafforzamento dei servizi per l'impiego.
5. ANPAL assicurerà almeno un rapporto l'anno sullo stato di attuazione dei singoli interventi del Piano. Ciò consentirà di misurare il raggiungimento degli obiettivi, sia generali, in termini di occupabilità che specifici e di valutare gli esiti di particolari misure sui beneficiari, fornendo uno strumento conoscitivo a sostegno dell'attività di policy.

## **Articolo 12**

### **Adempimenti A.R.P.A.L.**

L' A.R.P.A.L. si impegna inoltre a:

- a) osservare nell'ambito del proprio ruolo e degli interventi in essere i dispositivi in materia d'informazione e pubblicità previsti dall'allegato XII del Regolamento (UE) n. 1303/2013;
- b) stabilire procedure idonee ad assicurare che tutti i documenti relativi alle spese e agli audit necessari per garantire una pista di controllo adeguata siano conservati anche dai beneficiari e/o dai soggetti attuatori, sotto forma di originali o di copie autenticate, secondo quanto disposto dall'art. 140 del Regolamento (UE) n. 1303/2013, per tre anni successivi alla chiusura del programma operativo o qualora, si tratti di operazioni soggette a chiusura parziale, per i tre anni successivi all'anno in cui ha avuto luogo la chiusura parziale.
- c) inoltrare le richieste di erogazione a favore dei beneficiari attraverso l'apposito applicativo web predisposto dal Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF);

## **Articolo 13**

## Adempimenti ANPAL

1. ANPAL rende disponibili le risorse nel circuito finanziario IGRUE al fine di consentire i pagamenti ai Soggetti attuatori entro i tempi stabiliti dalla normativa vigente.
2. ANPAL, ai fini di assicurare l'obbligo di impegnare le risorse e evitare il relativo disimpegno, richiede le previsioni di impegno e le previsioni di spesa ad A.R.P.A.L. con cadenza semestrale, al fine di contribuire al perseguimento di ottimali livelli di spesa, fatte salve eventuali richieste con periodicità diverse.
3. ANPAL procede a disimpegnare le risorse non impegnate contabilmente da A.R.P.A.L., nonché gli importi impegnati contabilmente e non spesi dalla medesima A.R.P.A.L..

## Articolo 14

### Disposizioni transitorie e finali

1. Per tutto quanto non disciplinato dalla presente Convenzione, si farà riferimento a quanto disposto dalla normativa comunitaria, nazionale e regionale.
2. La presente Convenzione viene sottoscritta dalle parti attraverso l'apposizione della rispettiva firma digitale.

Data \_\_\_\_\_

**A.R.P.A.L.**

Il Commissario Straordinario

Dr. Massimo Cassano

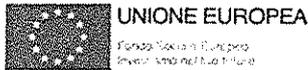
(documento firmato digitalmente ai sensi del D.Lgs. 82/2005)

**ANPAL**

Il Direttore Generale

Dr. Salvatore Pirrone

(documento firmato digitalmente ai sensi del D.Lgs. 82/2005)



**ALLEGATO B**

# **PIANO DI ATTUAZIONE REGIONALE PER IL RAFFORZAMENTO DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO DELLA REGIONE PUGLIA**

**PERIODO DI RIFERIMENTO 2019-2020**

# INDICE

Riferimenti.....	4
Introduzione.....	5
<b>1. L'ECONOMIA IN PUGLIA .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Il mercato del Lavoro Puglia .....</b>	<b>8</b>
1.1.1 La domanda di lavoro.....	9
1.1.2 La disoccupazione e l'offerta di lavoro.....	10
1.1.3 Capitale umano e mobilità in Puglia.....	11
1.2. Il reddito e i consumi delle famiglie.....	12
<b>2. IL SISTEMA DEI SERVIZI PER IL LAVORO IN PUGLIA.....</b>	<b>14</b>
2.1 L'Arpal-Puglia .....	14
2.2 I centri per l'impiego .....	16
2.2.1. Articolazione ed organizzazione dei centri per l'impiego.....	16
2.2.2 . I servizi offerti dai CPI regionali.....	20
2.2.3 Accoglienza, Accoglienza, prima informazione, auto consultazione (informazione specialistica).....	20
2.2.4 Orientamento.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
2.2.5 Obbligo formativo.....	21
2.2.6. Mediazione fra domanda ed offerta di lavoro.....	21
2.2.7 Promozione all'inserimento lavorativo e collocamento mirato.....	21
2.2.8 Programma di ricerca intensiva di occupazione.....	22
2.3. Il sistema di accreditamento dei Servizi per il Lavoro (SPL).....	23
<b>3. SERVIZI DI INCLUSIONE E CONTRASTO ALLA POVERTA': IL REDDITO DI CITTADINANZA .....</b>	<b>26</b>
3.1 Il reddito di cittadinanza (RDC).....	26
3.1.1. Il percorso e i patti da sottoscrivere.....	28
3.1.1. Gli obblighi.....	28
3.1.3. Piattaforme digitali per gestione patti.....	29
<b>4. IL SISTEMA INFORMATIVO LAVORO DELLA REGIONE PUGLIA (S.I.N.T.E.S.I.).....</b>	<b>30</b>
4.1 L'Osservatorio del Mercato del Lavoro regionale.....	31
<b>5. I CAMBIAMENTI DEL MERCATO DEL LAVORO E LA NECESSITA' DI RAFFORZAMENTO DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO .....</b>	<b>33</b>
5.1. Il Piano di rafforzamento dei servizi e delle misure di politica attiva del lavoro .....	35
<b>6. Strategie di Indirizzo.....</b>	<b>37</b>
6.1 Leve di sviluppo e/o rafforzamento .....	37
6.2 La gestione delle crisi .....	43
<b>7. IL RAFFORZAMENTO DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO .....</b>	<b>48</b>
7.1 Premessa .....	Errore. Il segnalibro non è definito.

7.2 Inclusione sociale e lotta alla povertà .....	49
7.3 La riorganizzazione dei servizi per l'impiego .....	50
7.3.1 La scomposizione del processo .....	50
7.4 Livelli essenziali delle prestazioni previsti dal Dlgs150/2015 .....	51
7.4.1 La proposta operativa .....	52
7.4.2 Il modello per la stima dei carichi di lavoro sui Cpl e dimensionamento del personale .....	58
<b>Stima dei carichi di lavoro e ipotesi di dimensionamento fabbisogno professionali dei Cpl della Regione Puglia .....</b>	<b>63</b>
<b>8. Il piano di sviluppo dei Cpl pugliesi secondo quanto stabilito dal Piano di rafforzamento delle misure e dei servizi di politica attiva .....</b>	<b>64</b>
8.1 Rafforzamento delle competenze degli operatori dei Cpl.....	64
8.2 Inserimento di nuove professionalità nei servizi per il lavoro.....	66
8.3 Servizi e misure di politica attiva degli operatori aggiuntivi .....	70
8.4 Competenze dei nuovi operatori .....	70
8.5 Principi per il rafforzamento dei servizi per l'impiego .....	71
8.6 Indicatori del Piano di Rafforzamento .....	71
<b>Cronoprogramma .....</b>	<b>1</b>

## Riferimenti

<b>Organismo Intermedio</b>	<i>L'Arpal-Puglia viene individuata con il ruolo di Organismo Intermedio del POC ai sensi del comma 7 dell'art. 123 del Regolamento (UE) n. 1303/2013 OT8</i>
<b>Programma Operativo</b>	<i>Programma Operativo Complementare (POC) al Programma Operativo Nazionale "Sistemi di Politiche Attive per l'Occupazione" (PON SPAO)</i>
<b>Atto di approvazione</b>	<i>Delibera CIPE n. 22 del 28 febbraio 2018</i>
<b>Periodo di programmazione</b>	<i>2014-2020</i>
<b>Periodo di riferimento del Piano di attuazione</b>	<i>2019/2020</i>
<b>Data di stipula della Convenzione con l'Autorità di Gestione</b>	<i>21/02/2019</i>
<b>Risorse finanziarie</b>	<i>€ 13.440.000,00</i>

## Introduzione

In esecuzione della DGR 1190 del 01.07.2019, la Convenzione del ----- sottoscritta con l'Agenda Nazionale Politiche Attive del Lavoro, per l'attuazione del Piano di rafforzamento dei servizi e delle misure di politica attiva, approvato dalla Conferenza Stato-Regioni nella seduta del 21 dicembre 2017, ha assegnato all'Arpal-Puglia, in qualità di Organismo Intermedio, risorse complessive pari ad Euro 13.440.000,00.

In adempimento alle disposizioni contenute nell'art. 9 "Piano di attuazione" della suddetta Convenzione, con il presente documento si descrivono, nel dettaglio, le modalità e i tempi di attuazione dell'intervento di rafforzamento degli organici dei Centri per l'impiego. Tale Piano verrà aggiornato, apportando le necessarie modifiche e/o integrazioni, in relazione a specifiche esigenze che dovessero manifestarsi nella fase esecutiva.

Nell'attuazione del Piano di rafforzamento, verranno osservate le disposizioni riportate in Convenzione in materia di gestione, controllo, monitoraggio e valutazione e le ulteriori istruzioni operative fornite da ANPAL.

La presente proposta di riorganizzazione e di rafforzamento dei servizi per il lavoro si inserisce nel quadro più ampio delle azioni che sono state adottate per assicurare concretezza alle misure introdotte dall'ultima riforma del lavoro con il Decreto Legislativo n. 150 del 14 settembre 2015 e, in particolare, il potenziamento della rete dei servizi per l'impiego e la declinazione del concetto di Livello Essenziale di Prestazione (LEP) nel campo delle politiche attive del lavoro (D.M. del MLPS n. 4 dell'11 gennaio 2018). Al fine di rendere esigibile il diritto a usufruire di prestazioni standard garantite su tutto il territorio nazionale, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha definito, in accordo con le Regioni, un "Piano di rafforzamento dei servizi e delle misure di politica attiva del lavoro" che prevede interventi atti a favorire la riorganizzazione dei Centri per l'Impiego, l'immissione di personale aggiuntivo, l'adeguamento e il rafforzamento delle infrastrutture informative e le competenze degli operatori di tali strutture. I contenuti del Piano in materia di Centri per l'Impiego, unitamente alla "Proposta di interventi normativi per il funzionamento dei Centri per l'Impiego" predisposta dalle Regioni e Province autonome, in data 16 ottobre 2018, sono stati discussi dagli Assessori della Conferenza delle Regioni con il Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali, dal cui confronto sono emerse le priorità condivise per il rilancio dei servizi per l'impiego. I cambiamenti che si verificano nei più diversi ambiti - da quelli economici a quelli tecnologici, da quelli demografici a quelli ambientali e sociali - impattano sul modo in cui si lavora e si concepisce il lavoro, determinando evoluzioni sempre più frequenti e complesse e transizioni sempre più rapide tra posti di lavoro, professioni, settori e status occupazionali. La transitorietà dei mercati del lavoro, determinata dalla rapidità dei cambiamenti, richiede ai Servizi Pubblici per il Lavoro di dotarsi di metodi, strumenti di lavoro e approcci che garantiscano il superamento delle asimmetrie informative o, in diversi casi, della assoluta carenza di informazioni e la regolarità dello scambio fra la domanda e l'offerta di lavoro, facendo in modo che gli attori principali di un "mercato comune" usino gli stessi codici comunicativi nei processi di matching. In questa prospettiva, lavoratore e impresa sono da considerare entrambi volano e motore dello sviluppo: il lavoratore come portatore di innovazione attraverso le proprie competenze, l'impresa come creatrice di nuovi e migliori posti di lavoro. Le diverse riforme intervenute negli ultimi anni hanno cercato di avvicinare il nostro sistema dei servizi per il lavoro ai più moderni sistemi presenti nei diversi Paesi industrializzati: l'ampliamento della rete dei soggetti Piano di Rafforzamento dei Centri per l'impiego 5 deputati ad erogare servizi per il

lavoro; la personalizzazione dei servizi e degli interventi, anche incentivanti, sulla base delle specifiche esigenze del target di riferimento; la previsione di un meccanismo di condizionalità per il percepimento di un'indennità di sostegno al reddito; la predisposizione dei sistemi informativi per lo scambio di informazioni; l'individuazione delle prestazioni da erogare, sono alcune delle milestone che hanno caratterizzato il cambiamento strutturale dei Servizi Pubblici per il lavoro. Dal punto di vista del perseguimento dell'eguaglianza sociale da parte di tutti i cittadini, ogni persona ricompresa tra gli utenti dei Centri per l'Impiego può esigere e ottenere i servizi elencati nell'art. 18 del D. Lgs. n. 150/15 e declinati nei LEP, anche in virtù della personalizzazione effettuata in base alla profilazione quali-quantitativa, pur dovendo mantenere una specifica attenzione alle persone che si trovano in condizioni di particolare svantaggio e vulnerabilità/fragilità. La sfida che i Servizi per l'Impiego dovranno affrontare sarà quella di rinnovarsi nel riorganizzare/rafforzare i processi di erogazione dei servizi, lavorando in un'ottica di inclusione e di inserimento socio-lavorativo anche di soggetti con bisogni di tipo multidimensionale. Per garantire i LEP sarà, infatti, necessario operare anche in termini di rafforzamento del lavoro di rete e di potenziamento della sinergia tra più sistemi di servizi (pubblici e privati), sulla specializzazione degli ambiti di competenza e sul rafforzamento della professionalità degli operatori. La declinazione dei servizi per l'impiego in termini di Livelli Essenziali di Prestazione (LEP) rende necessario, da parte del soggetto erogatore, un profondo rinnovamento dei servizi pubblici, anche e soprattutto in termini di approccio culturale al supporto alle diverse transizioni. I LEP, per definizione, costituiscono diritti sociali imprescindibili dell'individuo, che ha tutto il diritto a vederli riconosciuti e attuati su tutto il territorio nazionale allo stesso livello. A differenza dei diritti civili e/o politici che si concretizzano quando vengono sanciti per legge, i diritti sociali, per essere fruibili, richiedono, invece, che le amministrazioni pubbliche si organizzino per renderli effettivamente erogabili ed esigibili. In quest'ottica, la mission dei Servizi Pubblici per l'Impiego è di doversi ripensare come attivatori e garanti dell'esigibilità dei diritti sociali dei cittadini. Per fare ciò e non solo, i Centri per l'impiego devono essere riorganizzati secondo logiche di processo di lavoro, potenziati dal punto di vista delle competenze possedute delle risorse umane che presidiano quei processi e devono procedere a un "upgrade tecnologico" verso la digitalizzazione su larga scala e l'utilizzo degli strumenti e dei canali social di fornitura dei servizi. I Centri per l'impiego devono, in poche parole, operare secondo modelli di gestione improntate al raggiungimento di obiettivi, intesi sia in termini di efficienza dell'organizzazione, sia di efficacia dei servizi erogati, avendo riguardo ai target dei quali si devono interessare (personalizzazione degli interventi)

## 1. L'ECONOMIA IN PUGLIA

---

Nel 2017 l'attività economica regionale ha continuato a crescere in misura modesta, per effetto del positivo andamento dell'industria e dei servizi. Le favorevoli condizioni di accesso al credito hanno sostenuto l'ulteriore incremento dei finanziamenti bancari. Le imprese. – La ripresa nell'industria in senso stretto si è rafforzata, beneficiando dell'andamento positivo sia della domanda interna sia di quella estera. La crescita delle vendite si è riflessa nel maggiore grado di utilizzo della capacità produttiva e nella ripresa degli investimenti che, seppur modesta, costituisce un'importante inversione di tendenza rispetto agli anni precedenti. Nel settore delle costruzioni il valore della produzione ha invece ristagnato per effetto delle difficoltà del comparto delle opere pubbliche; nel residenziale l'aumento delle transazioni ha determinato una riduzione dello stock di invenduto, che sta tornando su livelli in linea con la media di lungo periodo. È proseguita la crescita dell'attività nel settore dei servizi, sostenuta anche dal comparto turistico, che continua a beneficiare dell'aumento delle presenze, soprattutto di turisti stranieri. Permane il divario negativo in termini di valore aggiunto pro capite rispetto alle aree più produttive del Paese. Dall'inizio del decennio scorso tale divario è aumentato anche per effetto del peggior andamento della produttività del lavoro in regione. Il miglioramento della situazione congiunturale ha contribuito a rafforzare la redditività aziendale sospinta dall'aumento della redditività operativa e dal calo degli oneri finanziari; ne ha beneficiato l'autofinanziamento, che è stato destinato anche agli investimenti. La crescita del credito alle imprese è proseguita, grazie soprattutto al positivo andamento della domanda per il finanziamento degli investimenti, estendendosi anche alle imprese di minori dimensioni. L'aumento del credito ha interessato tuttavia soltanto le imprese meno rischiose e si è concentrato nel settore manifatturiero e in quello dei servizi. I livelli occupazionali in Puglia sono rimasti sostanzialmente stabili, dopo l'aumento del biennio precedente. Il numero di occupati in regione rimane pertanto significativamente inferiore rispetto ai valori pre-crisi. La riduzione della partecipazione al mercato del lavoro, congiuntamente all'andamento del numero di occupati, si è riflessa in un calo del tasso di disoccupazione. Nell'ultimo decennio si è registrato un progressivo invecchiamento della forza lavoro regionale, solo in parte spiegato da fenomeni demografici, dall'allungamento dell'età lavorativa e dai flussi migratori, che in regione interessano in misura consistente i giovani e i più istruiti; vi ha contribuito anche una minore propensione dei giovani a partecipare alla forza lavoro. Nell'arco di un decennio infatti la quota dei giovani pugliesi che lavorano o che cercano lavoro si è ridotta, mentre è aumentata l'analoga quota riferita alla popolazione meno giovane.

Nel 2017 la situazione economica delle famiglie è lievemente migliorata. Il reddito e i consumi hanno infatti continuato a crescere, a ritmi tuttavia inferiori rispetto all'anno precedente. Il numero di individui a rischio di povertà o esclusione sociale, sebbene in calo rispetto al livello massimo raggiunto nel 2013, in base ai dati più recenti resta ancora elevato rispetto alla media nazionale. I prestiti erogati alle famiglie sono ulteriormente cresciuti, beneficiando delle favorevoli condizioni di accesso al credito. Ad aumentare sono stati sia i prestiti per l'acquisto di abitazioni sia il credito al consumo, in connessione con il miglior andamento del mercato immobiliare e della spesa in beni durevoli. Il mercato del credito. – È proseguito il processo di riconfigurazione della rete territoriale delle banche in regione. Gli sportelli sono ulteriormente diminuiti, soprattutto quelli delle banche di maggiore dimensione. Al calo si è associata una maggiore diffusione dei canali telematici per

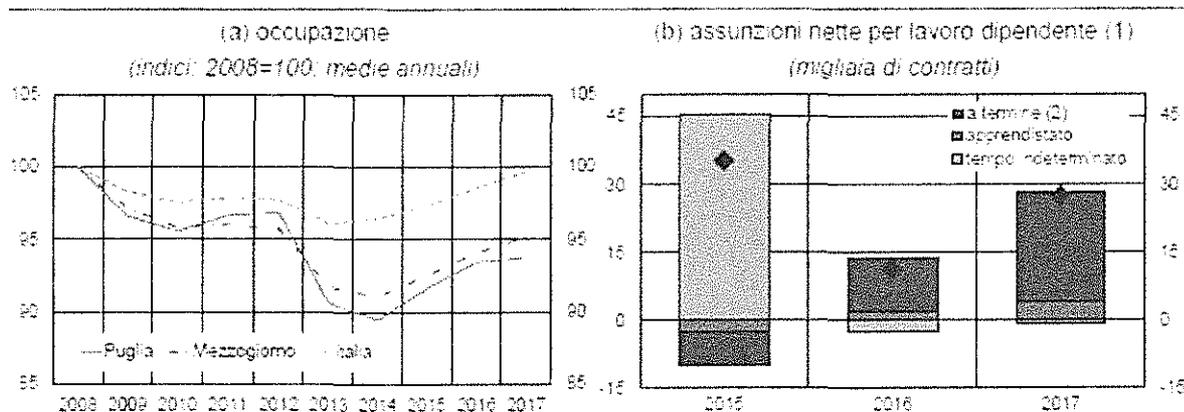
l'accesso ai servizi bancari. I prestiti sono cresciuti più intensamente rispetto al 2016 e la raccolta bancaria ha continuato ad aumentare, sospinta dalla crescita dei depositi in conto corrente. La qualità del credito è ulteriormente migliorata. Essa rimane tuttavia su livelli peggiori rispetto alla media nazionale e in linea con quelli del Mezzogiorno. Si è intensificata la riduzione delle sofferenze accumulate durante la lunga crisi, anche grazie alle cessioni e agli stralci di tali crediti dai bilanci. La finanza pubblica. – Nel triennio 2014-16 la spesa delle Amministrazioni locali è diminuita. La riduzione ha interessato sia la spesa corrente, compresa quella per il personale, sia la spesa in conto capitale. Su quest'ultima componente, costituita in gran parte da spesa per investimenti, ha influito negativamente la riduzione della spesa dei fondi strutturali europei, dopo il picco raggiunto nel biennio 2014-15, ultimi anni utili per la realizzazione delle spese relative al ciclo di programmazione 2007-2013. Anche le entrate correnti si sono ridotte, sia nella componente dei trasferimenti sia in quella dei tributi propri. Nel 2016 la Regione ha esercitato la facoltà di procedere con il Piano di rientro dal disavanzo sanitario, approvando un nuovo Programma Operativo per il triennio 2016-18 che dovrebbe continuare l'attività di riordino delle strutture di offerta, con un contenimento della spesa e un innalzamento della qualità dei servizi sanitari, che in regione rimane inferiore a quella media nazionale.

### 1.1 Il mercato del Lavoro Puglia

Nel 2017 l'occupazione in Puglia, dopo l'aumento degli ultimi due anni, è rimasta sostanzialmente stabile rispetto all'anno precedente (0,3 per cento; fig. 3.1.a e tav. a3.1). In Italia e nel Mezzogiorno è invece continuata la crescita (1,2 per cento in entrambi i casi).

I livelli occupazionali in regione risultano pertanto ancora inferiori di oltre il 6 per cento rispetto a quelli del picco pre-crisi registrato nel 2008. Tale divario è superiore sia rispetto al Mezzogiorno e soprattutto rispetto alla media nazionale, per la quale si registra un quasi totale recupero dei livelli pre-crisi.

Occupazione e assunzioni nette



Fonte: elaborazioni su dati Istat, *Rilevazione delle forze di lavoro* per il pannello (a); elaborazioni su dati INPS per il pannello (b).  
 (1) Assunzioni al netto delle cessazioni e delle trasformazioni. Sono inclusi i contratti a tempo indeterminato, a termine, di somministrazione e di apprendistato; sono esclusi i contratti di lavoro parasubordinato, intermittente e domestico. – (2) Comprende anche gli stagionali.

Nel 2017 sul diverso andamento dell'occupazione rispetto alla dinamica nazionale ha inciso soprattutto il settore dei servizi, rimasto sostanzialmente stabile, in controtendenza rispetto alla crescita registrata nel Paese; nell'industria e nelle costruzioni l'aumento è invece stato maggiore

rispetto alla media nazionale. Nel settore agricolo, cresciuto significativamente nel 2016, si è registrato un calo.

Alla debolezza della dinamica dei livelli occupazionali in Puglia nel 2017 ha contribuito il calo dei lavoratori autonomi, cui si è contrapposto il lieve incremento dei dipendenti, riconducibile ai lavoratori part-time.

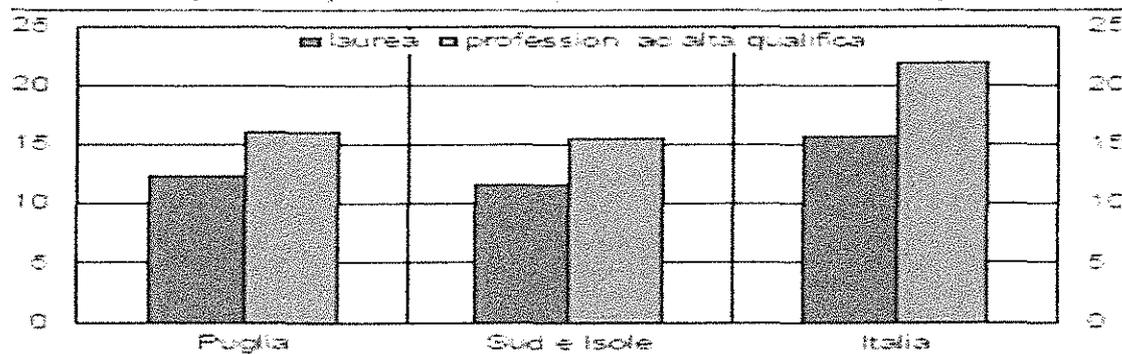
In linea con tali dinamiche, nel 2017 il saldo tra le assunzioni e le cessazioni di rapporti di lavoro dipendente nel settore privato non agricolo (assunzioni nette) è risultato positivo e in aumento rispetto all'anno precedente. L'andamento è riconducibile al contributo delle assunzioni per lavoro a termine e, in misura minore, di quelle per l'apprendistato (fig. 3.1.b); le assunzioni nette a tempo indeterminato hanno registrato invece una sostanziale stabilità. Il tasso di occupazione è rimasto sostanzialmente stabile (44,5 per cento; tav. a3.2). Solo per gli individui in possesso di un titolo di studio universitario ha registrato una crescita, pari a circa due punti percentuali, portandosi al 69,9 per cento, un livello comunque inferiore a quello medio nazionale (78,3 per cento). Sul divario con l'Italia influisce anche la domanda di lavoro da parte delle imprese pugliesi, meno orientata verso i lavoratori con una elevata dotazione di capitale umano. Nel corso del 2017 le ore autorizzate di Cassa integrazione guadagni sono aumentate del 17,6 per cento (tav. a3.3). L'aumento ha riguardato solo gli interventi straordinari ed è quasi esclusivamente riconducibile al settore metallurgico, che risente della vicenda dello stabilimento Ilva di Taranto.

### 1.1.1 La domanda di lavoro

Tra gli aspetti che caratterizzano la struttura produttiva italiana e regionale rispetto a quella delle altre principali economie avanzate, vi è un minore utilizzo di personale qualificato. In Puglia la quota di occupati in possesso di una laurea è inferiore sia rispetto al Mezzogiorno sia alla media del Paese. Tali dati riflettono la diversa presenza sul territorio di laureati e le scelte compiute dalle imprese circa la composizione della compagine lavorativa. Informazioni dettagliate su quest'ultimo aspetto possono essere tratte dall'indagine Excelsior, condotta da Unioncamere e dal Ministero del Lavoro tra il 2012 e il 2016, che consente di osservare il livello di istruzione richiesto ai lavoratori e le figure professionali che le imprese prevedono di assumere annualmente<sup>1</sup>. In Puglia, nel quinquennio esaminato, le assunzioni programmate di personale laureato hanno rappresentato il 12,4 per cento del totale. Il livello di capitale umano richiesto dalle imprese pugliesi risulta lievemente più alto rispetto alla media delle regioni meridionali (0,7 punti percentuali), ma ben inferiore alla media nazionale (3,3 punti). Relativamente alle assunzioni in professioni a elevata qualifica il divario con la media nazionale è ancora maggiore.

I divari osservati possono riflettere anche differenze nella composizione settoriale e dimensionale della struttura produttiva esistente nelle diverse aree. Infatti, la Puglia si caratterizza, al pari del Mezzogiorno, per una quota minore rispetto alla media del Paese di richieste di lavoro provenienti da imprese a medio-alta tecnologia, ad alta intensità di conoscenza o da unità produttive di maggiori dimensioni. Depurando i dati da questi fattori di composizione, il divario con la media nazionale si riduce notevolmente soprattutto per quanto riguarda la quota di laureati che si prevede di assumere (da 3,3 a 0,5 punti percentuali), mentre aumenta il saldo positivo rispetto al Mezzogiorno.

**Figure professionali laureate e ad alta qualifica domandate dalle imprese pugliesi (1)**  
(valori percentuali; medie 2012-2016)

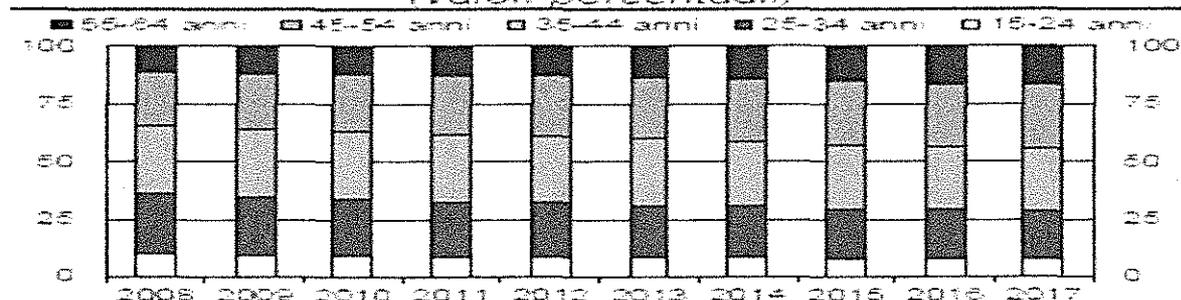


Fonte: elaborazioni su dati Unioncamere e Ministero del Lavoro, Indagine Excelsior, e Istat, Rilevazione sulle forze di lavoro. Cfr. nelle Note metodologiche la voce: Indagine campionaria Excelsior.

### 1.1.2 La disoccupazione e l'offerta di lavoro

Nel 2017 la forza lavoro (pari alla somma di occupati e disoccupati) in regione è diminuita dello 0,4 per cento, mentre è aumentata sia nel Mezzogiorno sia in Italia (rispettivamente dello 0,8 e dello 0,6 per cento). La riduzione in Puglia è stata più intensa per i giovani fino a 24 anni di età; per gli individui oltre i 55 anni si è invece registrato un incremento. Tale andamento, coerente con quello emerso nell'ultimo decennio, ha determinato un progressivo invecchiamento della forza lavoro regionale (fig. 3.2). Gli individui con oltre 45 anni nel 2017 rappresentavano oltre il 44 per cento della forza lavoro complessiva, circa 10 punti percentuali in più rispetto al 2008. Di contro la quota di individui fino a 34 anni si è ridotta di circa 8 punti. La ricomposizione della forza lavoro, è spiegata solo in parte da fenomeni demografici, dall'allungamento dell'età lavorativa e dai flussi migratori, che in regione interessano in misura consistente i giovani e i più istruiti (cfr. il riquadro: Capitale umano e mobilità in Puglia). Tale ricomposizione è infatti riconducibile anche alla minore propensione dei giovani a partecipare alla forza lavoro. Nell'arco di un decennio il tasso di attività (pari al rapporto tra forza lavoro e popolazione) tra gli individui fino a 34 anni si è infatti ridotto; al contrario, per la popolazione con oltre 45 anni tale indicatore è cresciuto. L'aumento, anche per effetto delle riforme pensionistiche, che hanno determinato un allungamento della vita lavorativa, ha riguardato soprattutto la popolazione con più di 55 anni. La crisi economica dell'ultimo decennio ha soltanto accelerato un fenomeno iniziato già in precedenza e che rappresenta una tendenza condivisa con il resto del Paese.

**Composizione della forza lavoro per classi di età (1)**  
(valori percentuali)



Fonte: elaborazioni su dati Istat, Rilevazione sulle forze di lavoro.  
(1) Quota di forza lavoro per classi di età sul totale della forza lavoro tra 15 e 64 anni.

Nel 2017 la riduzione della partecipazione al mercato del lavoro, congiuntamente all'andamento del numero di occupati, si è riflessa in un calo del tasso di disoccupazione, sceso al 18,8 per cento (dal 19,4 dell'anno precedente; tav. a3.2). Il tasso di disoccupazione di lunga durata (pari alla quota di disoccupati da almeno un anno sulla forza lavoro), che durante la crisi ha registrato un significativo aumento si è lievemente ridotto portandosi all'11,7 per cento.

### 1.1.3 Capitale umano e mobilità in Puglia

Nell'ultimo decennio in Puglia la quota di laureati sulla popolazione è cresciuta meno che nella media del Paese, anche per effetto delle emigrazioni dalla regione, risultate più intense per i laureati in possesso di caratteristiche più favorevoli all'inserimento lavorativo.

Nel 2016 l'incidenza dei laureati sulla popolazione con almeno 15 anni era pari in Puglia al 10,1 per cento, il valore più basso tra le regioni italiane (tav. a3.6). Il dato risulta ancora più contenuto nei Sistemi locali del lavoro (SLL) non urbani (9,5 per cento, in cui risiede poco più della metà della popolazione regionale). Tra il 2006 e il 2016 la quota dei laureati residenti in Puglia è aumentata di 2,2 punti percentuali; la dinamica è stata più debole rispetto a quella media del Paese (3,9 punti), anche per effetto delle migrazioni.

Nel decennio il numero di laureati residenti che è emigrato, al netto di quelli che si sono trasferiti in regione, è quantificabile complessivamente in circa 40.000 unità, quasi 13 ogni cento residenti con lo stesso titolo.

La perdita di capitale umano è in larga parte ascrivibile ai movimenti verso i SLL urbani del Centro Nord; tuttavia, nel periodo considerato il peso delle migrazioni verso l'estero è progressivamente aumentato, contribuendo nel 2016 - ultimo anno per il quale i dati sono disponibili - per circa un quarto del totale (figura A, pannello a).

Secondo nostre stime, in assenza dei flussi migratori la crescita della quota dei laureati in regione sarebbe stata superiore di oltre un punto percentuale (figura A, pannello b), rimanendo comunque inferiore rispetto a quella media nazionale.

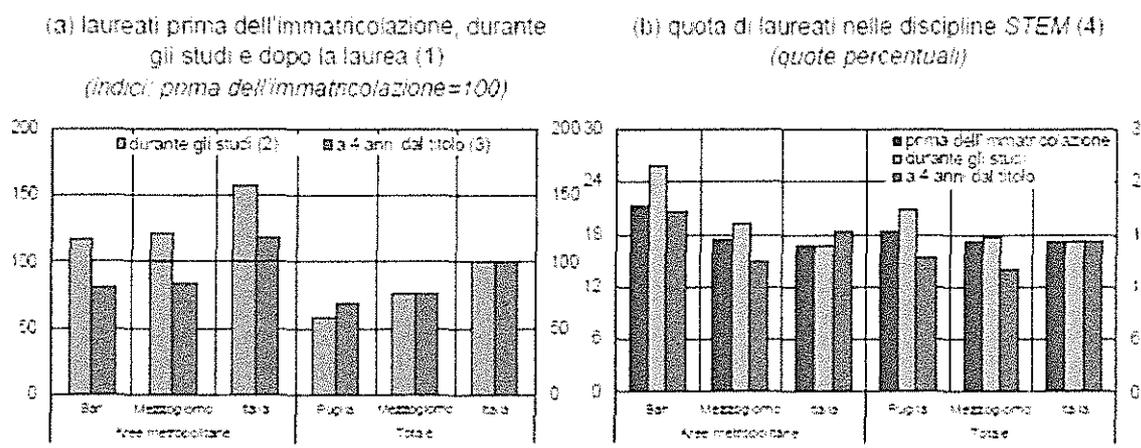
Un aspetto non colto dai dati anagrafici è quello relativo agli spostamenti durante gli studi e nella prima fase della carriera lavorativa, poiché a questa mobilità spesso non si associa un cambio di residenza. L'indagine sull'inserimento professionale dei laureati dell'Istat permette di osservare la localizzazione dei futuri laureati prima dell'immatricolazione all'università, durante gli studi e a quattro anni dal conseguimento del titolo.

In base a tali dati, il saldo tra gli studenti residenti che si immatricolano fuori regione e gli studenti immatricolati presso università pugliesi che provengono da altre regioni è negativo, anche per effetto della minore quantità, varietà e qualità dell'offerta universitaria locale (figura B, pannello a; tav. a3.8)<sup>1</sup>. In controtendenza rispetto al dato regionale, il saldo migratorio universitario per l'area metropolitana di Bari è positivo, ma in larga parte per effetto di flussi interni alla regione.

A quattro anni dal conseguimento del titolo, i laureati del 2011 che vivevano in regione risultavano in flessione di circa un terzo rispetto a quelli residenti prima dell'inizio degli studi universitari (-19,3 per cento per l'area metropolitana di Bari).

Tra coloro i quali si erano trasferiti in un'altra regione italiana, la quasi totalità si era spostata verso il Centro Nord.

## Mobilità per studio e per l'inserimento professionale (1)



Fonte: elaborazioni su dati Istat, Indagine 2015 sull'inserimento professionale dei laureati del 2011

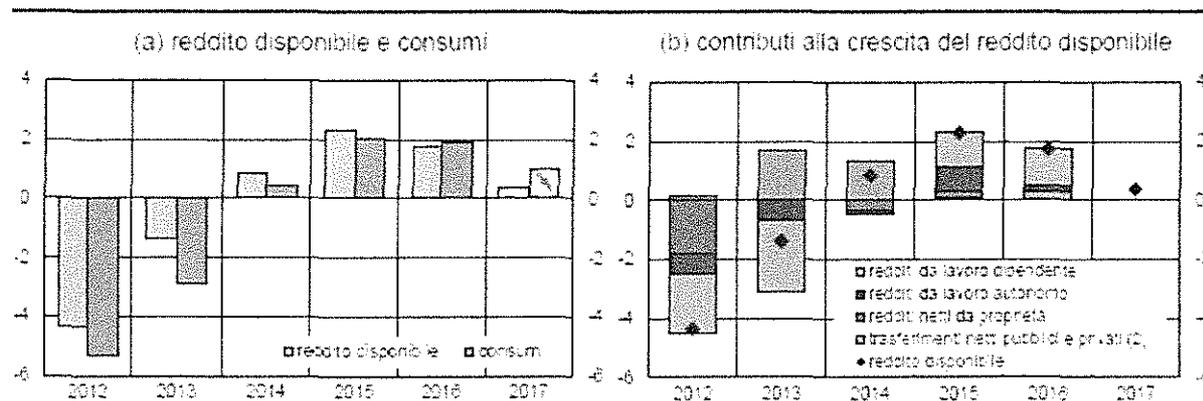
Rispetto ai laureati rimasti in regione, quelli che si sono trasferiti nelle altre regioni hanno più di frequente conseguito un diploma liceale e una laurea in una disciplina scientifica o in ingegneria (discipline STEM). Per effetto della mobilità, la quota di laureati in tali discipline, pari al 18,4 per cento tra i laureati residenti in regione, diminuisce di circa tre punti percentuali a quattro anni dal titolo (-0,7 punti per l'area metropolitana di Bari; figura B, pannello b; tav. a3.9).

### 1.2. Il reddito e i consumi delle famiglie

Nel 2017 i redditi e i consumi delle famiglie hanno continuato a crescere in misura inferiore rispetto al biennio precedente, risentendo anche del rallentamento nella dinamica. Nel 2017, in base a elaborazioni su dati Prometeia, il reddito disponibile delle famiglie pugliesi è ulteriormente aumentato, sebbene con una intensità modesta e inferiore all'anno precedente (fig. 4.1.a).

Il reddito disponibile, dopo aver raggiunto un minimo nel 2013, ha ripreso a crescere, come nella media nazionale, a partire dall'anno successivo. Al recupero hanno contribuito soprattutto i redditi da lavoro dipendente (figura), che costituiscono oltre la metà del reddito disponibile delle famiglie pugliesi (tav. a4.1).

## Reddito disponibile e consumi (1) (saldi percentuali, variazioni percentuali)

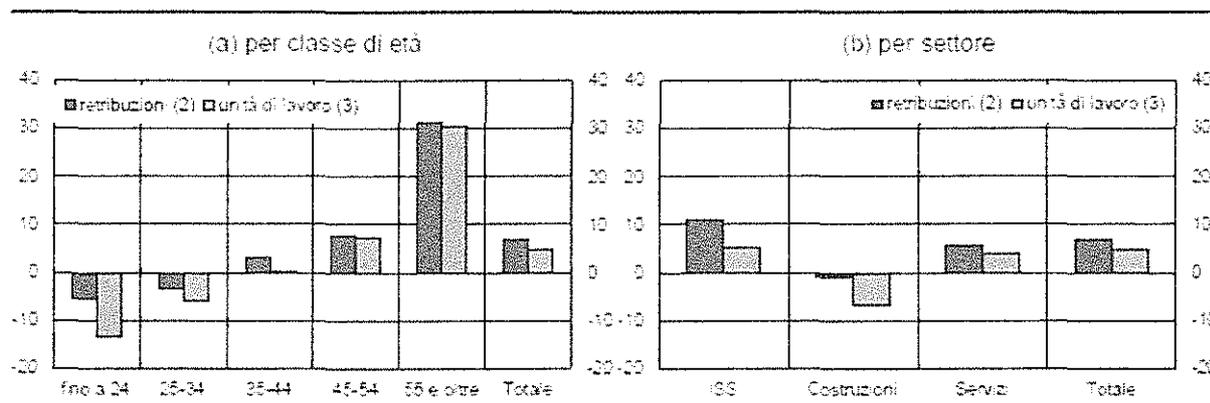


Fonte: elaborazioni su dati Istat, Conti economici territoriali fino al 2016 e Prometeia per il 2017.

(1) Valori a prezzi costanti del 2016, deflazionati col deflatore dei consumi nella regione; per il 2017 come su dati Prometeia. Il reddito disponibile delle famiglie consumatrici è al lordo degli ammortamenti. I dati sui consumi interni sono stati corretti tenendo conto della spesa per il turismo internazionale; cfr. nelle Note metodologiche la voce: *Reddito e consumi delle famiglie*. – (2) I trasferimenti netti pubblici e privati corrispondono alle prestazioni sociali e altri trasferimenti alle famiglie al netto dei contributi sociali e delle imposte correnti sul reddito e sul patrimonio.

In base ai dati dell'INPS, tra il 2013 e il 2016, le retribuzioni lorde dei lavoratori dipendenti del settore privato non agricolo sono cresciute complessivamente del 6,7 per cento, per effetto sia dell'aumento delle unità di lavoro sia delle retribuzioni unitarie. La crescita del monte retribuzioni è risultata particolarmente intensa per i lavoratori con oltre 55 anni di età, interessati dalle modifiche dei requisiti pensionistici, e non ha riguardato i più giovani (meno di 35 anni), anche per effetto del calo delle unità di lavoro (fig. 4.2.a); ne è derivato un aumento del peso retributivo delle fasce meno giovani. L'incremento del complesso delle retribuzioni lorde e delle unità di lavoro ha riguardato tutti i principali settori produttivi, ad eccezione delle costruzioni (v. fig.).

## Retribuzioni lorde dei lavoratori dipendenti tra il 2013 e il 2016 (1) (variazioni percentuali)



Fonte: elaborazioni su dati INPS.

(1) Sono escluse le retribuzioni dei dipendenti pubblici, quelle del settore agricolo, dei lavoratori parasubordinati e quelle del lavoro occasionario. – (2) Monte retribuzioni. Le variazioni sono calcolate a prezzi costanti usando il deflatore regionale dei consumi. – (3) Settimane di lavoro equivalenti totali.

## **2. IL SISTEMA DEI SERVIZI PER IL LAVORO IN PUGLIA**

---

Il sistema regionale per il lavoro Pugliese si articola in ambiti territoriali e funzionali. La relativa organizzazione si ispira al principio della sussidiarietà istituzionale favorendo in particolare:

**la concertazione e il dialogo con le parti sociali;**

l'integrazione tra i servizi per il lavoro, le politiche attive del lavoro, le politiche formative;

la collaborazione fra pubblico e privato, avvalendosi degli strumenti di osservazione;

il coordinamento e l'integrazione degli osservatori regionali di settore, pubblici e privati, per quanto di loro competenza, con particolare attenzione all'interconnessione del

Sistema informativo lavoro - Puglia SILP) e con il sistema degli enti bilaterali;

l'attribuzione di funzioni e compiti con il pieno coinvolgimento e titolarità degli enti locali.

Costituiscono articolazioni organizzative del sistema regionale per l'impiego pugliese:

Agenzia regionale per le politiche attive per il lavoro di seguito denominata ARPAL), istituita ai sensi dell'articolo 7 della legge regionale n.29 del 29 giugno 2018;

centri per l'impiego Cpl di cui all'articolo 18 del d.lgs. 150/2015, che

costituiscono articolazioni operativo-funzionali dell'ARPAL e che inoltre:

a. svolgono i compiti e le funzioni previste dalla l. 68/1999, garantendo i servizi per il collocamento mirato delle persone con disabilità, secondo le modalità previste dall'articolo 19 d.lgs. 150/2015;

b. provvedono, ai sensi dell'articolo 16 della l. 56/1987, all'avviamento a selezione presso le amministrazioni pubbliche del personale in possesso di qualifiche per le quali è richiesto il solo requisito della scuola dell'obbligo;

i soggetti accreditati a erogare attività di orientamento e formazione. La Regione Puglia dà attuazione alle previsioni del Decreto Legislativo 10 settembre 2003, n. 276 e s.m.i., nonché della L.R. 29 settembre 2011, n. 25 e del successivo Regolamento Regionale 27 dicembre 2012, n. 34, che disciplinano le modalità dell'accreditamento dei soggetti pubblici e privati che intendono entrare a far parte della rete dei Servizi per il lavoro. Possono presentare domanda alla Regione Puglia gli organismi pubblici e privati, in possesso dei requisiti fissati dalla disciplina di riferimento.

### **L'Arpal-Puglia**

---

L'Agenzia Regionale per le Politiche Attive del Lavoro – Puglia (ARPAL – Puglia) è l'ente strutturale mediante il quale la Regione Puglia esercita le funzioni di incontro tra domanda e offerta di lavoro e garantisce l'erogazione dei servizi per l'impiego e svolge le attività che le sono affidate dalle leggi statali e regionali.

È dotata di personalità giuridica e piena autonomia. In quanto ente strumentale, l'ARPAL – Puglia ed è assoggettata all'indirizzo e al controllo della Regione Puglia. Essa disciplina le modalità di esercizio della propria autonomia organizzativa, finanziaria, patrimoniale, gestionale e contabile in modo che siano assicurati i principi dell'azione amministrativa di cui all'art. 51 dello Statuto della Regione Puglia.

In particolare, è compito dell'Agenzia:

garantire il raccordo con l'ANPAL di cui all'articolo 4 del  
d.lgs. 150/2015; 14

**gestire il sistema informativo regionale del lavoro in raccordo con il sistema nazionale;**  
**proporre alla Regione standard qualitativi aggiuntivi ai livelli essenziali delle prestazioni, di cui all'articolo 2 comma 1 del d.lgs. 150/2015;**  
**proporre alla Regione standard qualitativi aggiuntivi per l'accreditamento e le autorizzazioni regionali dei soggetti pubblici e privati e gestire il sistema regionale di accreditamento e autorizzazione ivi compresa la tenuta dell'albo dei soggetti accreditati e autorizzati, monitorando il mantenimento degli standard e dei requisiti definiti dalla disciplina di riferimento;**  
**attuare gli standard qualitativi regionali di cui alla lettera c), monitorarne gli scostamenti e intervenire al fine di garantire il raggiungimento dei risultati qualitativi attesi nei tempi previsti;**  
**proporre alla Regione gli ambiti territoriali ottimali per l'organizzazione dei servizi pubblici per il lavoro;**  
**governare e dirigere i servizi pubblici per il lavoro, ivi compresi la mediazione dei conflitti collettivi e gli esami congiunti previsti dalle norme in materia di gestione delle eccedenze di personale, coordinandone l'attività;**  
**proporre alla Regione le modalità di raccordo tra i soggetti pubblici e privati accreditati e realizzare la rete delle politiche attive del lavoro;**  
**organizzare, coordinare e valorizzare le sinergie riguardanti i servizi per il lavoro gestiti dai soggetti pubblici e privati accreditati;**  
**supportare la programmazione regionale tramite proposte per l'attuazione delle politiche del lavoro;**  
**dare attuazione a progetti attribuiti dalla Regione nell'ambito delle politiche attive per il lavoro;**  
**promuovere e attuare interventi in materia di politiche attive per il lavoro anche nei confronti dei lavoratori stranieri finanziati anche con risorse comunitarie;**  
**promuovere interventi che aumentino il numero di imprese disponibili a ospitare i giovani assunti con i contratti di apprendistato e, in generale, tesi a favorire la diffusione dell'istituto;**  
**attuare interventi integrati rivolti alle persone con disabilità e con fragilità e vulnerabilità in integrazione con i servizi sociali dei comuni e i dipartimenti di salute mentale delle aziende sanitarie locali;**  
**svolgere funzioni di supporto all'osservatorio del mercato del lavoro;**  
**curare il monitoraggio e la valutazione delle prestazioni dei servizi per il lavoro;**  
**supportare la programmazione dell'offerta formativa con riferimento alle dinamiche del mercato del lavoro;**  
**redigere la relazione annuale dell'attività da presentare alla Giunta regionale.**

Compiti e attività gestionali ed esecutive ulteriori rispetto a quelle previste dalle leggi, purché rientranti nelle attribuzioni regionali in materia di incontro tra domanda ed offerta di lavoro, possono essere affidate all' ARPAL – Puglia con deliberazione della Giunta Regionale.

Nel rispetto delle direttive europee e della normativa nazionale e regionale, l'ARPAL – Puglia promuove la personalizzazione dei servizi, l'approccio preventivo e universalistico e l'accessibilità

generalizzata a tutte le categorie di interventi, con l'obiettivo di favorire la più ampia inclusione nel mondo del lavoro e di contrastare ogni forma di discriminazione.

## 2.2 I Centri per l'Impiego

L'attuale fase di transizione, riorganizzazione e rafforzamento del sistema dei servizi pubblici comporta la ridefinizione di un modello organizzativo ottimale (standard) cui ogni singolo CPI dovrà adeguarsi tenendo conto dei rapporti di rete da instaurare tra gli stessi CPI e gli altri soggetti (pubblici e privati) che operano nel mercato del lavoro locale e nazionale.

Con l'intervento proposto si intende potenziare, qualificare ed innovare il sistema, agendo su determinati driver del cambiamento, in base alle caratteristiche del territorio regionale, alle priorità e alle risorse a disposizione. In ogni caso, l'efficientamento dei servizi si dovrà legare alla personalizzazione del servizio da erogare in base alle specificità e all'ampiezza dei target di riferimento.

La strategia di recupero del ruolo dei servizi pubblici per l'impiego come presidio operativo che garantisca universalmente il diritto al lavoro deve basarsi su un'organizzazione del sistema di servizi in grado di esercitare sistematicamente il ruolo di:

- driver delle politiche del lavoro programmate a livello nazionale e regionale, attraverso l'adozione di modelli di management per obiettivi, strettamente collegati agli obiettivi definiti, basati sull'attenzione al risultato e sulla verifica costante dell'impatto della propria azione ai fini del soddisfacimento dei bisogni del cittadino richiedente un impiego e della collettività, capaci di contribuire alla riduzione dei deficit amministrativi presenti ai diversi livelli di governance e superare il carattere di frammentarietà e di disomogeneità territoriale degli interventi;
- moderne agenzie di governo e gestione delle transizioni dei lavoratori (dalla scuola/inattività al lavoro, dall'occupazione alla disoccupazione, da un'occupazione all'altra, dall'occupazione all'inattività o al pensionamento) e delle imprese (dalla stabilità alla crisi al rilancio, dall'investimento allo sviluppo, attraverso processi di ristrutturazione), alimentate dalla piena conoscenza delle imprese operanti e delle loro evoluzioni (sviluppo, crisi);
- connettori di opportunità, attraverso il passaggio dalla funzione di fornitura di servizi a quella, ulteriore, di ricerca di servizi, creando ponti di collegamento fra i lavoratori e tutti gli attori che, a vario titolo, offrono servizi per l'occupazione e l'occupabilità.

### 2.2.1. Articolazione ed organizzazione dei centri per l'impiego

La gestione dei Centri per l'Impiego regionali, come evidenziato in precedenza, è demandata all'Agenzia regionale per il lavoro, ARPAL-Puglia, che rappresenta la struttura istituzionale e tecnico-organizzativa che assicura il coordinamento, l'organizzazione, la gestione e il monitoraggio dei servizi per il lavoro in Puglia.

I Centri per l'Impiego (CPI) sono le strutture deputate principalmente ad erogare misure di politiche attive del lavoro, della crescita delle competenze professionali e del livello di istruzione e di formazione di tutti i cittadini, con servizi di orientamento tesi ad aiutare i cittadini a scegliere percorsi di formazione professionale, riqualificazione, inserimento lavorativo o altre misure che favoriscano l'integrazione lavorativa degli stessi.

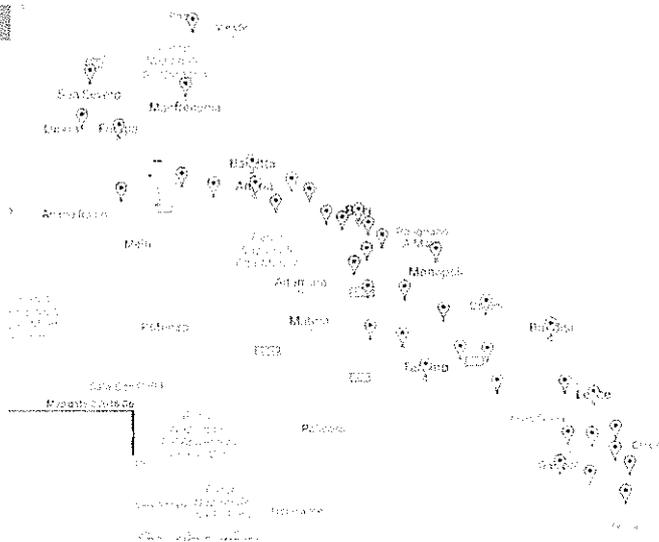
Con le diverse riforme susseguitesesi nel tempo sono state introdotte norme specifiche riguardante l'inserimento lavorativo mirato per i disabili e misure per l'inserimento lavorativo dei tossicodipendenti e dei detenuti, norme specifiche per le donne in reinserimento lavorativo, la riforma dell'apprendistato, della formazione professionale e così via.

Indagare sulle attività svolte dai Centri per l'Impiego della Regione - che hanno mutato la propria mission proponendosi con nuovi servizi e assolvendo a nuove procedure amministrative - in riferimento ai servizi erogati e connesse al lavoro ed alla formazione professionale, serve a capire come esse soddisfano i bisogni degli "utenti/clienti" e, di conseguenza, come riformulare metodologie di lavoro e individuare nuovi strumenti operativi.

I Centri per l'impiego della Regione Puglia sono 43 dislocati sul piano territoriale così come riportato di seguito:

Fig. Dislocazione territoriale dei Cpl pugliesi

Provincia	Cpl
Città Metropolitana di Bari (13 Cpl)	Bari, Acquaviva delle Fonti, Altamura, Bitonto, Casamassima, Gioia del Colle, Triggiano, Noci, Monopoli, Rutigliano, Molfetta, Modugno, Ruvo/Corato
Provincia di Foggia (7 Cpl)	Foggia, Ascoli Satriano, Cerignola, Lucera, Manfredonia, San Severo, Vico del Gargano
Provincia BAT (4 Cpl)	Andria, Barletta, Trani/Bisceglie, Canosa
Provincia di Brindisi (3 Cpl)	Brindisi, Francavilla Fontana, Ostuni, Mesagne (Attualmente non attivo)
Provincia di Lecce (10 Cpl)	Lecce, Campi Salentina, Maglie, Tricase, Poggiardo, Gallipoli, Martano, Casarano, Galatina, Nardò
Provincia di Taranto (6 Cpl)	Taranto, Grottaglie, Martina Franca, Massafra, Castellaneta, Manduria

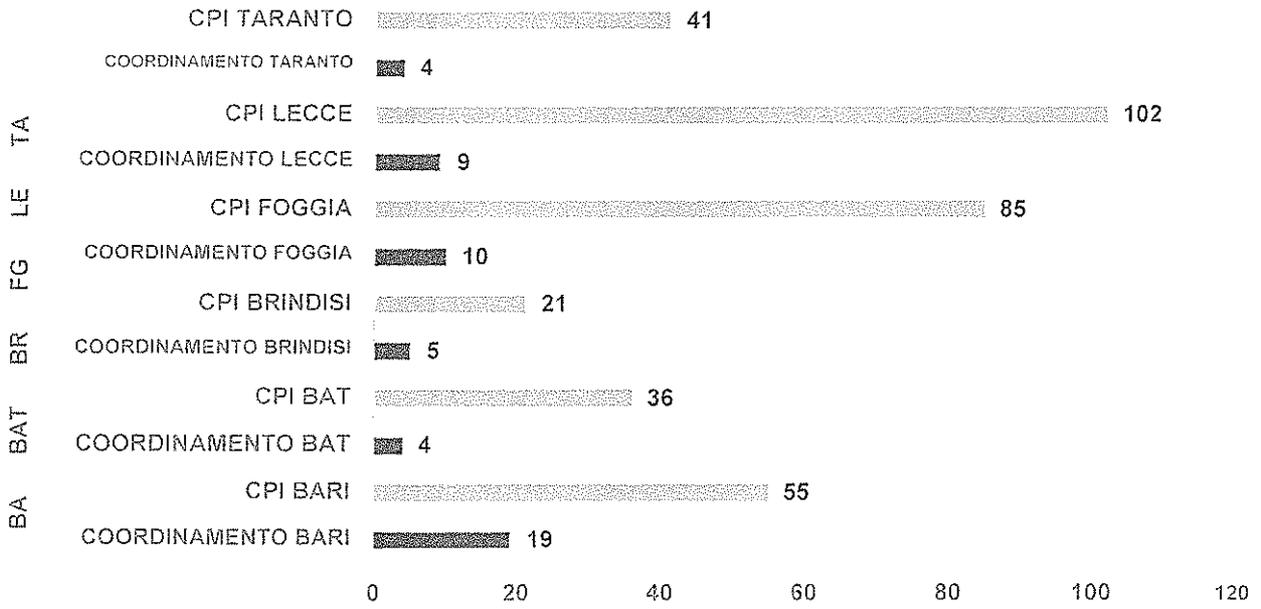


In relazione alla configurazione oro-morfologica, in alcune province del territorio pugliese, a supporto dei CPI sono presenti sportelli poli funzionali che garantiscono maggiore prossimità dei servizi.

Dal monitoraggio effettuato da Anpal Servizi nel marzo 2019, sono attualmente in carico ai CPI 391 operatori (numero comprensivo del numero dei coordinamenti provinciali).

Tab. Distribuzione del personale dei Cpl e degli ex coordinamenti provinciali

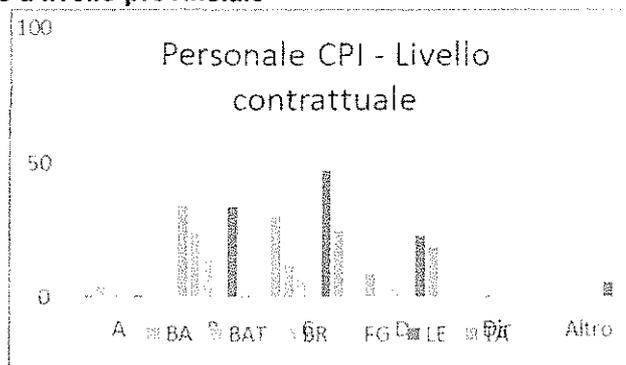
### DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE DEI Cpi



Su un totale di 391 persone sono presenti 1 dirigente, 59 operatori in possesso di livello D e 147 in possesso di Livello C. Sono inoltre presenti 171 operatori in possesso del livello B e 7 di livello A.

**Distribuzione del personale per livello contrattuale a livello provinciale**

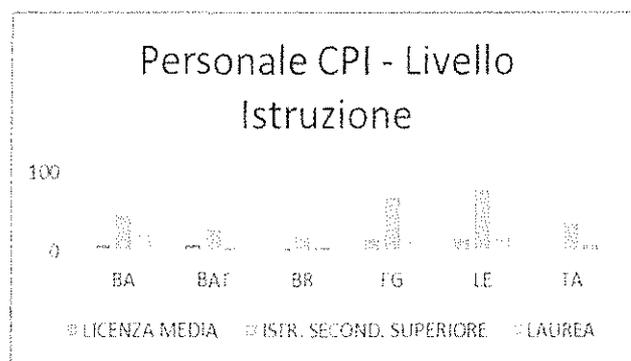
	A	B	C	D	Dir	Altro	TOT
BA	1	34	30	9			74
BAT	4	24	12	0			40
BR	1	14	7	3	1		26
FG	0	64	26	5			95
LE	1	34	47	23		6	111
TA	0	1	25	19			45
<b>Tot</b>	<b>7</b>	<b>171</b>	<b>147</b>	<b>59</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>391</b>



Con riferimento ai titoli di studio, su un totale di 391 unità soltanto 68 possiedono la laurea, 52 sono in possesso della licenza media inferiore e 271 il diploma.

**Distribuzione del personale per titolo di studio**

Provincia	ISTR.			TOT.
	LICENZA MEDIA	SECOND. SUP.	LAUREA	
BA	8	45	21	74
BAT	8	27	5	40
BR	3	18	5	26
FG	15	68	12	95
LE	16	78	17	111
TA	2	35	8	45
<b>Totale</b>	<b>52</b>	<b>271</b>	<b>68</b>	<b>391</b>



## 2.2.2. I servizi offerti dai CPI regionali

I CPI, oltre a svolgere le principali funzioni già svolte dagli ex uffici di collocamento, oggi sono orientati ad erogare servizi volti a garantire una più marcata vicinanza degli stessi alle esigenze del cittadino e dell'impresa.

Tenuto conto dell'attuale assetto normativo, le attività dei CPI si possono riassumere in tre macro-servizi principali: adempimenti tecnico-amministrativi verso i lavoratori, verso le imprese e gli enti pubblici e le politiche attive del lavoro. Per questi ultimi servizi, i CPI hanno autonomia organizzativa e, quindi, la qualità degli stessi dipende dal livello di strutturazione raggiunta in ciascun territorio.

Per un'analisi puntuale dei fabbisogni che attualmente devono soddisfare i Servizi per l'Impiego regionali,

occorre verificare i reali servizi/funzioni messi a disposizione sia dei cittadini che delle imprese. Secondo gli standard condivisi, oltre ai tradizionali adempimenti amministrativi, i principali servizi erogati dai CPI regionali, salvo qualche lieve differenza, sono:

- Accoglienza, prima informazione, auto consultazione (informazione specialistica) Orientamento**
- Obbligo formativo**
- Attivazione Tirocini Formativi**
- Mediazione fra domanda e offerta di lavoro**
- Programma di ricerca intensiva di occupazione**

## 2.2.3 Accoglienza, Accoglienza, prima informazione, auto consultazione (informazione specialistica)

L'accoglienza è una delle aree di servizio strategicamente più importanti per il CPI: di fatti, si tratta del "biglietto da visita" attraverso il quale i CPI si presentano ai propri utenti. Il primo impatto che l'utente ha con il CPI risulta fondamentale in quanto, determinando l'iniziale giudizio sulla professionalità degli operatori, condiziona così sensibilmente l'eventuale fruizione degli altri servizi. La capacità di individuare rapidamente le esigenze dell'utente e di offrirgli una prima informazione rappresenta, pertanto, una vera e propria priorità per i CPI.

Per quanto riguarda la strutturazione dei servizi di accoglienza e prima informazione nei CPI si denotano delle differenze tra i diversi Centri per l'Impiego; alcuni servizi specifici quali un call center per la prima informazione e la prenotazione dell'accesso a servizi su appuntamento dovrebbero essere potenziati o, in taluni casi, attivati.

È da potenziare, comunque, la raccolta sistematica di materiali informativi (giornali specializzati, opuscoli, schede informative, annunci di lavoro in bacheca, etc.) su tutto ciò che può essere d'aiuto nella ricerca di opportunità: studio, formazione e lavoro; una o più postazioni per la navigazione Internet deve essere messa a disposizione degli utenti. In tutti i Centri va garantita l'auto consultazione o la consultazione assistita all'interno di spazi adeguatamente attrezzati.

## 2.2.4 Orientamento

L'attività di Orientamento ha lo scopo di aiutare le persone ad individuare i propri interessi, attitudini e potenzialità e a conoscere le opportunità offerte dal MdL, al fine di scegliere un percorso formativo e professionale coerente. Al Centro per l'Impiego si svolgono, con l'ausilio di operatori esperti, colloqui individuali di orientamento, incontri di orientamento di gruppo e seminari tematici.

Il servizio di orientamento è sicuramente fra le attività più complesse che i CPI devono organizzare, dato l'elevato livello di "personalizzazione" e la notevole competenza richiesta agli addetti, che devono essere in grado di valutare le attitudini di ciascun utente, conoscere profondamente il

**mercato del lavoro nazionale e regionale, nonché avere specifiche competenze nell'ambito dei percorsi formativi al momento disponibili.**

**A proposito della diagnostica tutti i CPI assistono gli utenti nella redazione della scheda anagrafico professionale (SAP) e del curriculum vitae. Inoltre, i CPI regionali garantiscono tutti il livello minimo del colloquio individuale, quasi tutti la redazione del bilancio delle competenze, la profilazione e la ricognizione delle competenze trasversali/attitudini del candidato.**

#### **2.2.5 Obbligo formativo**

---

**I Centri per l'Impiego organizzano l'anagrafe degli adolescenti soggetti all'obbligo formativo e supportano i percorsi formativi previsti grazie all'opera di tutor esperti. Svolgono un importante ruolo di coordinamento, gestendo i rapporti tra i soggetti coinvolti: i ragazzi, le scuole, le famiglie, le imprese locali e le parti sociali.**

#### **2.2.6. Mediazione fra domanda ed offerta di lavoro**

---

**I Centri per l'Impiego offrono un servizio di preselezione dei lavoratori per le imprese alla ricerca di personale.**

**Le aziende inviano ai Servizi per l'Impiego le richieste di personale, indicando la qualifica e requisiti richiesti.**

**I CPI realizzano, di conseguenza, i colloqui per identificare competenze e disponibilità delle persone in cerca di lavoro in relazione al profilo richiesto dall'impresa; segnalano, quindi, i candidati all'impresa nel rispetto delle pari opportunità e della trasparenza nelle procedure di assunzione. Il servizio di incontro domanda offerta di lavoro viene erogato attraverso modalità condivise: per mezzo del telefono/fax, allo sportello e, a volte, tramite la posta elettronica. Meno consolidata la prassi di erogare questo servizio attraverso incontri diretti presso la sede dell'impresa oppure mediante Internet, ma i Centri riconoscono però la necessità di ricorrervi in misura sempre maggiore per rafforzare il contatto con le stesse.**

**Per quanto riguarda le modalità di segnalazione dei candidati alle imprese, tutti i CPI ricorrono sempre più alla modalità di invio di un elenco dei candidati rispondenti al profilo professionale richiesto ed effettivamente disponibili all'impiego e che vengono contattati dal CPI (per confermare la loro disponibilità).**

**L'altra modalità utilizzata è quella dell'autocandidatura. Il posto disponibile viene segnalato dal CPI nelle bacheche (sia quelle affisse all'interno e all'esterno delle strutture) e sulle pagine dei portali istituzionali, in seguito, il CPI provvede a raccogliere le candidature e, una volta selezionate, a inviarle all'impresa.**

**Inoltre, sempre nell'ottica di rendere una molteplicità di servizi e di fidelizzare il rapporto con l'impresa, quasi tutti i CPI, effettuano colloqui di selezione d'intesa con le imprese e, in misura minore, colloqui di selezione per conto delle imprese.**

#### **2.2.7 Promozione all'inserimento lavorativo e collocamento mirato**

---

**I servizi di promozione all'inserimento lavorativo rappresentano uno degli elementi innovativi fra il vecchio collocamento e i nuovi SPI: l'attuazione di tali servizi implica, infatti, il superamento del ruolo tradizionalmente "passivo" del collocamento pubblico (con compiti che spesso si limitavano al solo aggiornamento dell'anagrafe dei lavoratori), attraverso un'azione di promozione, tanto verso le**

**imprese quanto verso i disoccupati, di una serie di politiche attive volte a facilitare l'accesso di questi ultimi (soprattutto giovani) nel mercato del lavoro.**

**Il servizio di promozione dell'inserimento lavorativo può configurarsi come un servizio elevato quando il CPI non si limita semplicemente a certificare ed autorizzare iniziative nate spontaneamente al proprio esterno bensì quando il CPI funge da volano per tali politiche, sensibilizzando imprese e giovani disoccupati, e creando per questi ultimi una struttura consulenziale, in grado di elaborare un vero e proprio percorso formativo individuale. Questo servizio risulta attivato, ma deve essere potenziato, in particolare rispetto alla promozione delle misure presso le persone, di assistenza alle imprese e a persone con disabilità, con la verifica degli esiti e il rilascio della documentazione attestante il riconoscimento dei crediti formativi.**

**Il collocamento mirato è un servizio finalizzato a facilitare e sostenere l'inserimento nel MdL di soggetti svantaggiati e disabili. Gli interventi sono articolati in programmi di orientamento, formazione, tirocinio e progetti articolati. I percorsi, volti ad elevare l'occupabilità dei soggetti coinvolti, garantiscono adeguato sostegno e rafforzamento dell'autonomia e delle capacità professionali.**

#### **2.2.8 Programma di ricerca intensiva di occupazione**

**Allo scopo di confermare lo stato di disoccupazione, i lavoratori disoccupati contattano i Centri per l'Impiego, con le modalità definite da questi, entro 30 giorni dalla data di dichiarazione di immediata disponibilità allo svolgimento di attività lavorativa e alla partecipazione alle misure di politica attiva del lavoro. In mancanza, sono convocati dai Centri per l'Impiego, entro il termine stabilito all'articolo 2, comma 1, del D.lgs. n. 150 del 2015 per la profilazione e la stipula del patto di servizio personalizzato.**

**Il patto obbliga i beneficiari alle seguenti attività:**

**partecipazione a iniziative e laboratori per il rafforzamento delle competenze nella ricerca attiva di**

**lavoro quali, in via esemplificativa, la stesura del curriculum vitae, la preparazione per sostenere**

**colloqui di lavoro o altra iniziativa di orientamento;**

**partecipazione a iniziative di carattere formativo o di riqualificazione o altra iniziativa di politica attiva o di attivazione;**

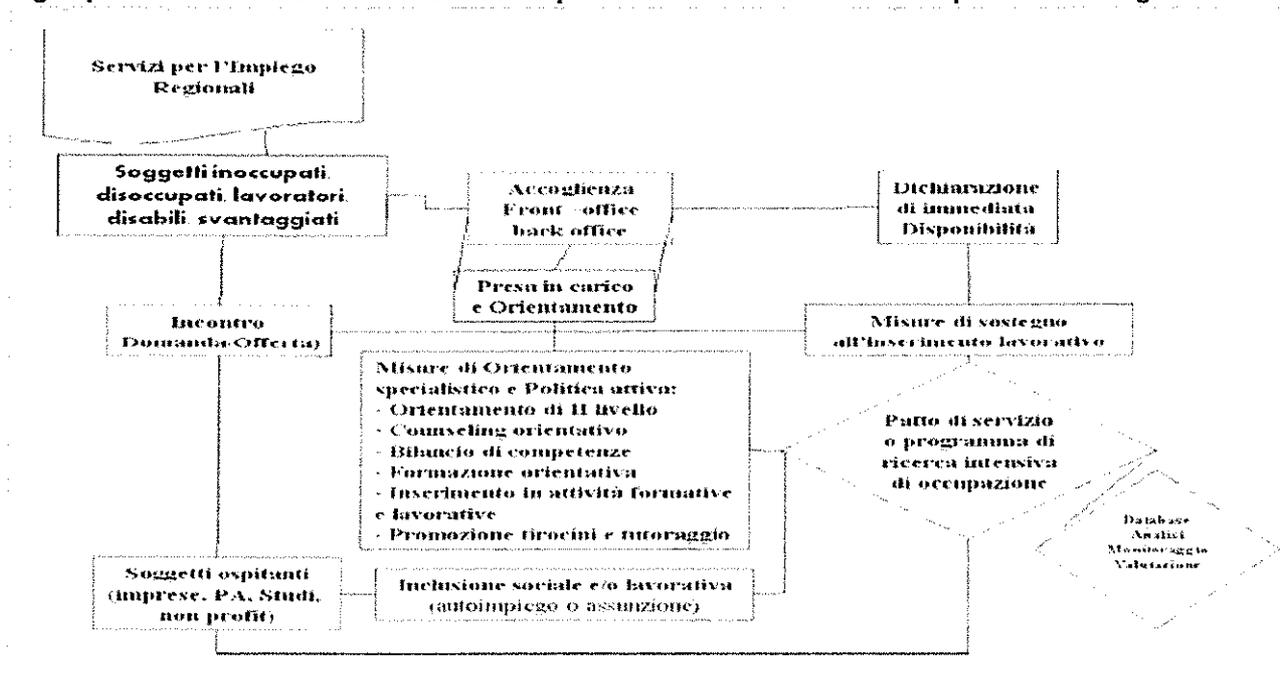
**accettazione di congrue offerte di lavoro, come definite ai sensi dell'articolo 25 del richiamato decreto.**

**Elemento centrale del Patto di servizio o programma di ricerca intensiva di occupazione è il profiling, profilo personale di occupabilità, che riflette la distanza dal mercato del lavoro del beneficiario e risponde all'esigenza di personalizzazione del servizio e di attivazione mirata. La profilazione è uno strumento in grado di delineare l'intensità e l'articolazione delle politiche che il centro per l'impiego (CPI) propone alla persona disoccupata sono delineate. Al momento della stipula del patto di servizio personalizzato e in base all'esito del colloquio per valutare le competenze dell'utente, l'operatore stabilisce, in base a una metodologia standard su tutto il territorio nazionale, il profilo di occupabilità (profilazione qualitativa) e individua le azioni mirate all'inserimento lavorativo. Il programma di ricerca intensiva alla ricollocazione viene sottoscritto tra il soggetto erogatore dei servizi di assistenza intensiva (Centro per l'impiego/soggetto privato accreditato) e il destinatario dell'assegno di ricollocazione.**

Il Centro per l'impiego/soggetto privato accreditato eroga al lavoratore disoccupato il servizio di assistenza alla ricollocazione che comprende:

1. Assistenza alla persona e tutoraggio finalizzato ad assistere in modo continuativo il soggetto in tutte le attività necessarie alla sua ricollocazione, attraverso l'assegnazione di un tutor, la definizione e condivisione di un programma personalizzato per la ricerca attiva di lavoro.
2. Ricerca intensiva di opportunità occupazionali finalizzata alla promozione del profilo professionale del titolare dell'assegno di ricollocazione verso i potenziali datori di lavoro, alla selezione dei posti vacanti, all'assistenza alla preselezione, sino alle prime fasi di inserimento in azienda.

Fig. Il percorso di attuazione dei servizi da presidiare nella rete dei servizi per il lavoro regionale.



### 2.3. Il sistema di accreditamento dei Servizi per il Lavoro (SPL)

Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali con il Decreto dell'11 gennaio 2018, n. 4, ha individuato i criteri per l'accREDITAMENTO dei servizi per l'impiego (articolo 12 del D.lgs. 150/2015), ai fini della corretta interazione tra soggetti pubblici e soggetti privati. Al fine di disciplinare il sistema di accREDITAMENTO regionale dei servizi per il lavoro di operatori pubblici e privati diversi dai Centri per l'impiego, quale strumento strategico per l'attuazione delle politiche regionali in tema di lavoro e occupazione, la Regione con L.R. 29 settembre 2011, n. 25 e del successivo Regolamento Regionale 27 dicembre 2012, n. 34, che disciplinano le modalità dell'accREDITAMENTO dei soggetti pubblici e privati che intendono entrare a far parte della rete dei Servizi per il lavoro. Possono presentare domanda alla Regione Puglia gli organismi pubblici e privati, in possesso dei requisiti fissati dalla disciplina di riferimento. In particolare, possono presentare domanda di accREDITAMENTO gli organismi indicati all'articolo 3 e dall'articolo 4, comma 3 del Regolamento, ovvero:

- 1) società commerciali così come definite dal Codice Civile ed i

- 2) Università e Consorzi universitari nei limiti e nel rispetto delle condizioni stabilite dall'art. 6, comma 1, lettera b) del Decreto Legislativo 10 settembre 2003, n. 276 e s.m.i. ed esclusivamente nei confronti dei soggetti ivi previsti;
- 3) Camere di Commercio direttamente o per il tramite delle Aziende speciali;
- 4) Scuole superiori compresi I.T.S. di cui all'art. 13, comma 2, della Legge 2 aprile 2007, n.40 nei limiti e nel rispetto delle condizioni stabilite dall'art. 6, comma 1 lettera a) del Decreto Legislativo 10 settembre 2003, n. 276 e s.m.i. ed esclusivamente nei confronti dei soggetti ivi previsti;
- 5) associazioni sindacali e datoriali comparativamente più rappresentative che possono svolgere l'attività anche per il tramite delle associazioni territoriali e delle società di servizio controllate, anche con riferimento alle persone giuridiche di diritto privato di cui alla legge 30 marzo 2001, n52;
- 6) associazioni in possesso di riconoscimento istituzionale a rilevanza nazionale o regionale e aventi come oggetto sociale la tutela e l'assistenza delle attività imprenditoriali del lavoro e delle disabilità;
- 7) Comuni relativamente alla fascia di utenza destinataria degli interventi socioassistenziali di cui alla L.R. n.19 del 20 luglio 2006 "Disciplina del sistema integrato dei servizi sociali per la dignità e il benessere delle donne e degli uomini in Puglia";
- 8) fondazioni o altro soggetto dotato di personalità giuridica di cui al comma 2 dell'art. 6 Decreto Legislativo 10 settembre 2003, n. 276 e s.m.i. Le società autorizzate ai sensi del Decreto Legislativo 10 settembre 2003, n. 276 e s.m.i. si prevede che siano "automaticamente accreditate presso la Regione Puglia".

Si riporta, di seguito, l'elenco degli organismi accreditati presso la Regione Puglia e, per ciascuno di essi, l'indicazione del numero di sedi accreditate:

ORGANISMI	SEDI ACCREDITATE
A.d.t.m. S.r.l.	1
A.F.G. - ASSOCIAZIONE DI FORMAZIONE GLOBALE	1
AGENZIA FORMATIVA ULISSE	1
AGROMNIA SOCIETA' COOPERATIVA	1
Associazione Form@llicmac	1
ASSOCIAZIONE KRONOS	2
Associazione PMITALIA Lecce	1
CESIFORM SRL	1
CIOFS/FP-Puglia	2
Comando Militare Esercito "Puglia"- Ufficio Reclutamento e Comunicazione-Sezione Collocamento ed Euroformazione	1
COMUNE DI BARI	1
CONSORZIO FRA COOPERATIVE SOCIALI ELPENDU' SOCIETA' COOPERATIVA	1
CONSORZIO MESTIERI PUGLIA SOC. COOP. SOC.	2
Dasep	1
Ente Unico Scuola Edile CPT Brindisi	1
ETJCA SPA	2

EUROMEDITERRANEA SRL	1
FONDAZIONE CONSULENTI PER IL LAVORO	5
FORMAMENTIS SRL	1
Generazione lavoro Società Cooperativa Sociale	1
GESFOR S.R.L.	3
GOLDEN SERVICE SRL A SU	2
Informa Scarl	1
KRONOS II SRL	1
LA ROSA DEI VENTI SOCIETÀ COOP. SOCIALE	1
LEADER SOC. COOP. CONSORTILE	1
Manpower S.r.l	1
MONDO NUOVO	1
Nuovi Orizzonti società cooperativa sociale	1
PATRONATO ACLI	3
PRIMA Srl	1
PROGRAMMA SVILUPPO	2
SAMA FORM	1
SISTEMA IMPRESA SOCIETA' CONSORTILE A R.L.	1
Smartjob Spa	2
SUDFORMAZIONE S.R.L.	1
Totale complessivo	51

### 3. SERVIZI DI INCLUSIONE E CONTRASTO ALLA POVERTÀ': IL REDDITO DI CITTADINANZA

---

In attuazione dell'art. 14 comma 1 del D. Lgs. n. 147/2017 di disciplina del nuovo Reddito di Inclusione in attuazione della l. n. 33/2017 "Legge delega per il contrasto alla povertà", la Regione Puglia ha adempiuto all'obbligo di redigere il proprio Piano regionale per la lotta alla povertà, di programmazione dei servizi necessari per l'attuazione del Rel come livello essenziale delle prestazioni contestualmente alla approvazione del Piano Regionale delle Politiche Sociali 2017\_2020, impegnandosi a farlo entro centocinquanta giorni dall'entrata in vigore [13.10.2017] del D.lgs. n. 147/2017, al fine di declinare anche le scelte programmatiche in merito agli interventi strategici e alle misure per la costruzione di una rete diffusa e capillare per il contrasto alla povertà e il pronto intervento sociale, ad integrazione di quanto sin qui disposto, delle progettualità già sviluppate, ad esempio per la partecipazione all'Avviso n. 4/2016 finanziato con le risorse FSE del PON Inclusione e del PON FEAD. La Giunta regionale ha, peraltro, già disposto che i progetti personalizzati per i beneficiari di Rel e ReD, che abbiano nuclei familiari con figli minori, siano potenziati rispetto all'accesso ai servizi socioeducativi, di assistenza e di conciliazione a valere sulle risorse di cui all'Azione 9.7 del POR Puglia 2014\_2020 con la misura dei buoni servizio per l'accesso che integra economicamente il reddito di questi nuclei con un trasferimento condizionato al pagamento delle rette di accesso a asili nido e altri servizi per l'infanzia, a centri diurni socioeducativi per minori e disabili, a prestazioni domiciliari per minori con disabilità.

Il percorso pugliese di consolidamento del sistema integrato di welfare si concentra proprio attorno all'asse strategico della promozione dell'inclusione sociale e della lotta contro ogni forma di povertà, esclusione ed emarginazione, che ha rappresentato anche, con i progetti personalizzati di inclusione sociale e attivazione, il tessuto connettivo per molti altri servizi. La stessa condizione di fragilità economica e sociale ha richiesto, per molte delle misure di intervento introdotte negli ultimi anni, la definizione di un indicatore complesso di valutazione del profilo di fragilità per un criterio di priorità di accesso sempre più necessario al crescere della domanda di molte delle prestazioni di cui si parla: i Progetti per la Vita indipendente, gli assegni di cura, i buoni servizio. Occorre ribadire che contrastare "le povertà" attraverso la promozione dell'inclusione sociale vuol dire favorire l'accesso ai servizi ed alle prestazioni sociali (istruzione, sicurezza, salute, abitazione, ambiente non inquinato, assistenza sociale, ecc.) e sostenere percorsi volti all'autonomia economica, lavorativa e sociale delle persone e dei nuclei familiari di riferimento. Si ritiene opportuno, pertanto, prevedere un'azione integrata che contempli due fasi di intervento e quindi due azioni prioritarie) collegabili ad altrettanti momenti del percorso di vita e rischi di esclusione) che una persona o più spesso un nucleo familiare) si trova a vivere: sostegno nella fase acuta e welfare inclusivo.

La fase acuta, rispetto alla quale occorre implementare interventi e servizi di prima accoglienza e sostegno immediato in collaborazione con i soggetti del territorio che già operano sul tema, costruendo una rete di servizi comunitari e di strutture integrati per la pronta accoglienza per diverse categorie di persone welfare dell'emergenza e rete del Pronto intervento sociale

#### 3.1 Il reddito di cittadinanza (RDC)

---

Il decreto sul reddito di cittadinanza del 2019, rafforza gli elementi di integrazione tra i sistemi (lavoro, istruzione formazione, inclusione) rafforzando ed ampliando i compiti dei servizi per il lavoro già previsti nella legge 150 del 2015 ed esigendone una operatività nel breve periodo, rafforzando il ruolo dei servizi sociali nelle attività di inclusione e prefigurando la necessaria operatività della rete degli attori territoriali e del sistema informativo integrato.

Il decreto sul reddito di cittadinanza, individua nel Sistema dei servizi il motore della attuazione del

complessivo intervento, imponendo di fatto una accelerazione degli interventi di riorganizzazione del Sistema previsti a livello regionale e l'individuazione di scelte prioritarie funzionali all'avvio e allo sviluppo degli interventi finalizzati alla realizzazione di quanto previsto dalla normativa, rendendo necessaria la riorganizzazione dei Servizi del lavoro, in tempi rapidi.

Infatti, i compiti e le funzioni richieste al Sistema dei servizi per il lavoro dalle normative sul reddito di cittadinanza presuppongono l'esistenza di una organizzazione operativa dei servizi multidimensionale, fondata su competenze differenziate degli operatori assieme ad una specializzazione dei servizi ad una integrazione di fatto delle reti degli attori territoriali e dei diversi sistemi, incluso il Sistema informativo.

Il Rdc è «misura fondamentale di politica attiva del lavoro a garanzia del diritto al lavoro, di contrasto alla povertà, alla disuguaglianza e all'esclusione sociale, diretta a favorire il diritto all'informazione, all'istruzione, alla formazione e alla cultura attraverso politiche volte al sostegno economico e all'inserimento sociale dei soggetti a rischio di emarginazione nella società e nel mondo del lavoro»:

è concesso ai nuclei familiari in condizioni di povertà e in possesso di una serie di requisiti è articolato in due componenti principali:

beneficio economico, erogato mensilmente tramite una carta di pagamento elettronica (Carta RdC)

percorso personalizzato di accompagnamento all'inserimento lavorativo e all'inclusione sociale (Patto per il Lavoro e Patto per l'Inclusione Sociale).

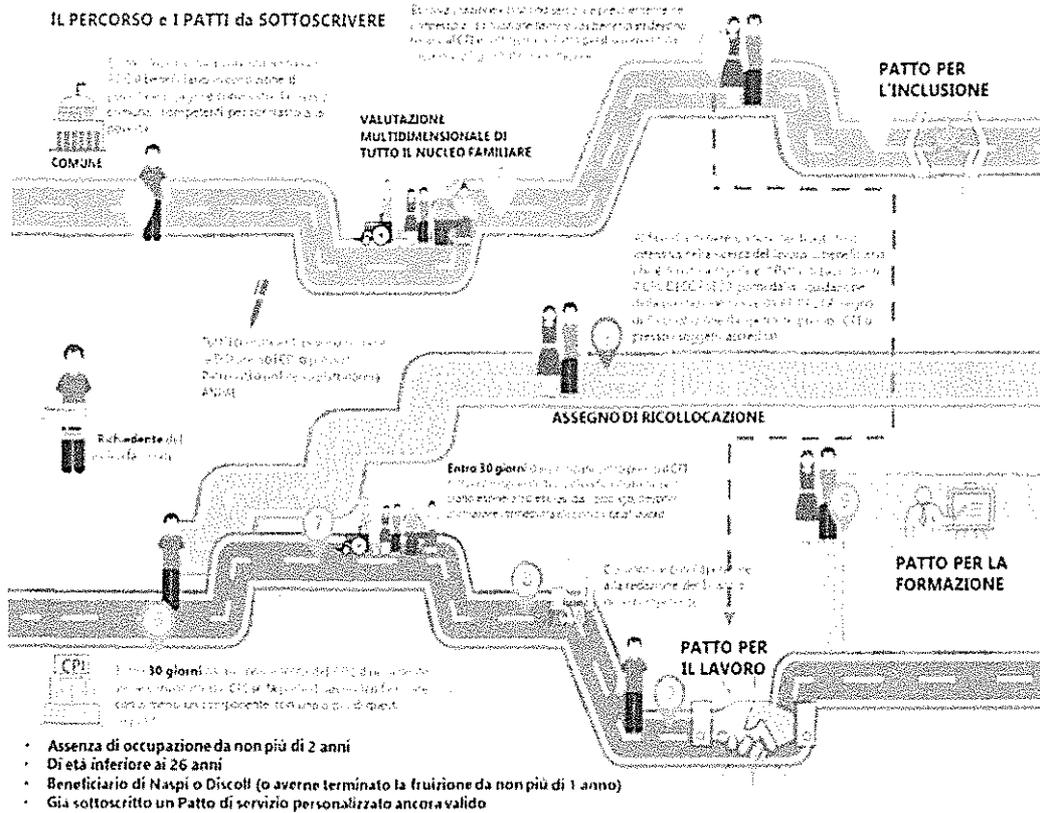
Il Reddito di cittadinanza costituisce livello essenziale delle prestazioni (nei limiti delle risorse disponibili). Oltre al Rdc sono riconosciuti livelli essenziali delle prestazioni:

Il Patto per il lavoro

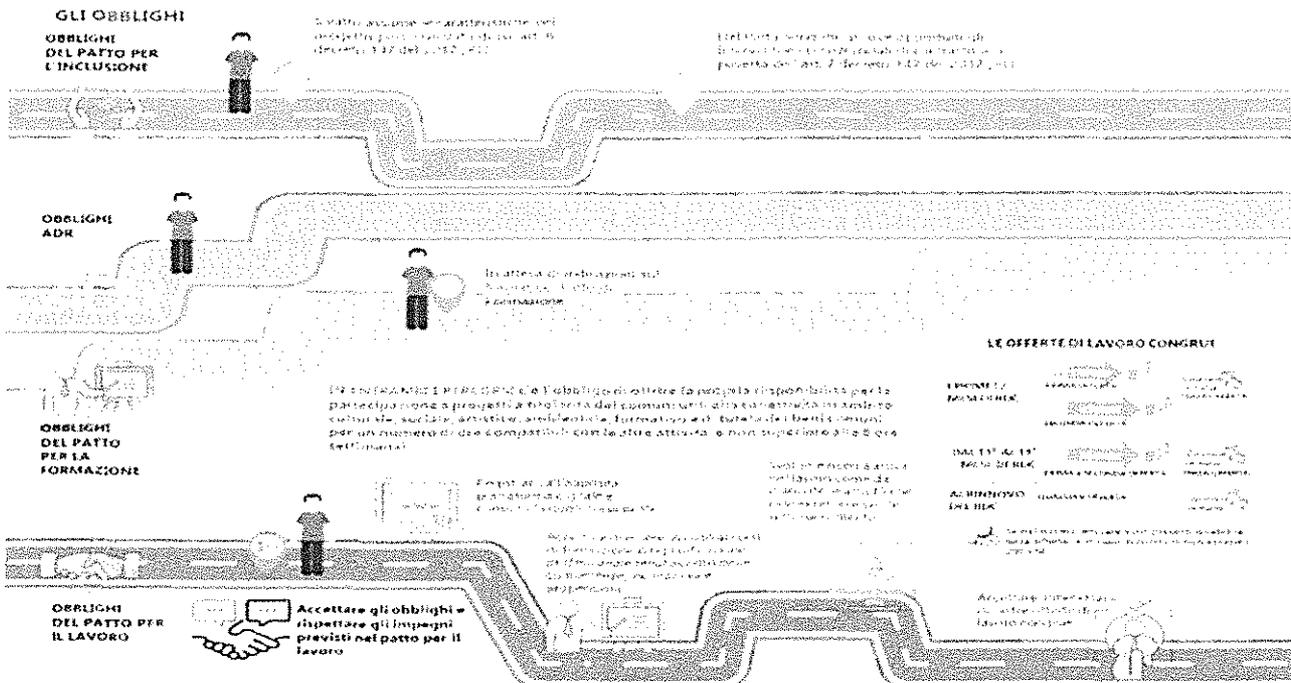
Il Patto per l'inclusione sociale

La valutazione multidimensionale (qualora preceda la predisposizione e sottoscrizione dei Patti)

### 3.1.1. Il percorso e i patti da sottoscrivere



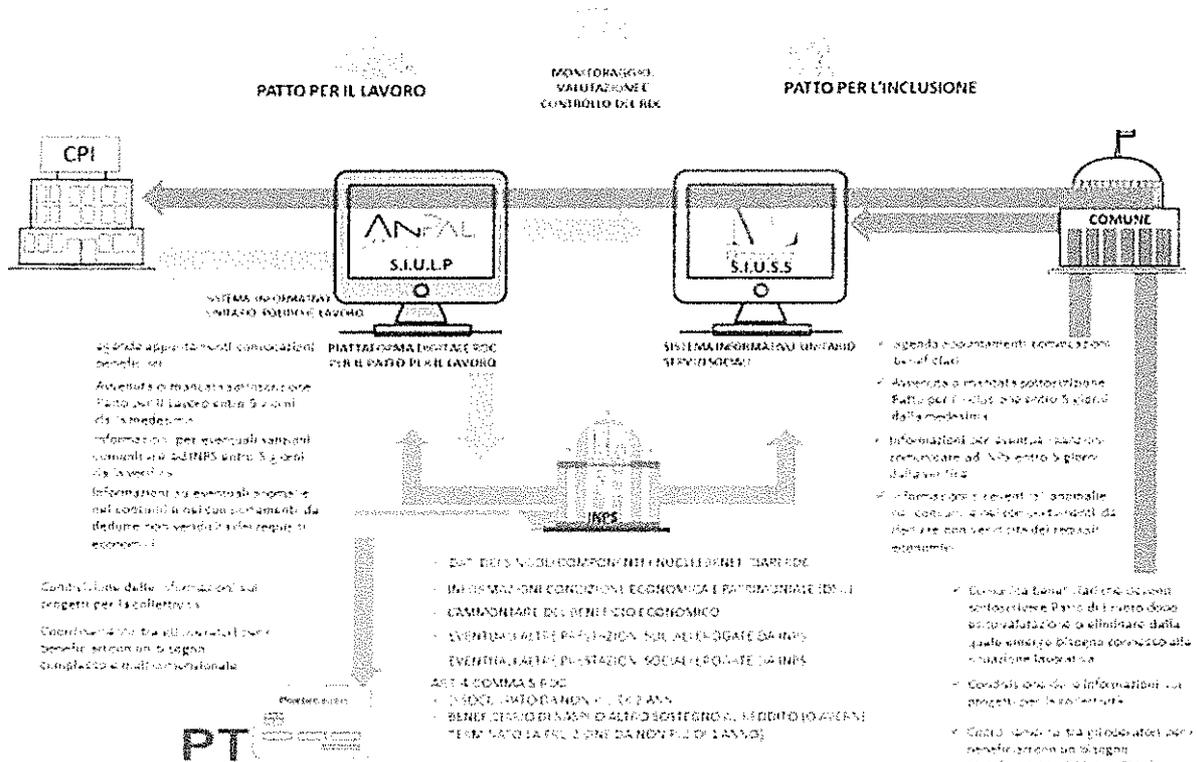
### 3.1.1. Gli obblighi



### 3.1.3. Piattaforme digitali per gestione patti

L'attivazione del reddito di cittadinanza impone, inoltre, l'accelerazione del Sistema integrato informativo quale rete nervosa delle iniziative di nuove politiche attive, sia a livello nazionale che a livello regionale.

#### PIATTAFORME DIGITALI PER GESTIONE PATTI



La messa a regime del sistema informativo nazionale, funzionale alla gestione anche del reddito di cittadinanza richiede, infatti, un parallelo sviluppo di un sistema informativo regionale volto ad interconnettere le strutture territoriali della rete dei servizi, della istruzione e della formazione professionale, garantendo il colloquio tra i diversi domini e l'interoperabilità tra i diversi attori, attuali e futuri ed a scambiare dati con il sistema informativo nazionale. Si tratta di un'infrastruttura informatica che svolge anche la funzione di supporto sia alle attività di orientamento, di placement e accompagnamento ai percorsi di transizione che all'Osservatorio del mercato del lavoro sia delle attività di monitoraggio e valutazione delle politiche attive (anche attraverso la rete delle Comunicazioni Obbligatorie). In questa logica, occorre inoltre prevedere a livello regionale un'integrazione operativa dei sistemi informativi sul mercato del lavoro per costruire per tappe una "rete delle reti" che integri le banche dati esistenti; implementi il sistema (sistemi) attuale /i e ne sviluppi le potenzialità in materia di servizi agli utenti; ottimizzi l'attività dei servizi per il lavoro; Sviluppi procedure amministrative semplificate e trasparenti; ampli e rafforzi il raccordo e con le diverse Amministrazioni presenti nella rete dei servizi delle politiche attive e, in particolare, con il sistema di istruzione /formazione e rafforzi il raccordo con il sistema delle imprese.

#### **4. IL SISTEMA INFORMATIVO LAVORO DELLA REGIONE PUGLIA (S.I.N.T.E.S.I.)**

---

S.i.n.t.e.s.i. garantisce l'accesso integrato alle informazioni e ai servizi inerenti al mercato del lavoro e a tutte le attività gestionali di competenza delle Province nell'ambito dell'impiego. Punta al miglioramento dell'efficienza e della qualità dei servizi per l'impiego attraverso l'adozione di strumenti e tecnologie adeguate e standardizzate a livello regionale e allo sviluppo e ottimizzazione di nuovi servizi per i cittadini e le imprese.

In particolare, tra le funzionalità rientrano:

- navigazione efficace nei siti collegati e unificati con la medesima interfaccia di navigazione e di struttura di accesso, in particolare per l'attività di matching fra domanda e offerta di lavoro e la ricerca di offerte formative;
- visione di un sistema di tipo MyPortal personalizzato da parte del cittadino e dell'impresa, in cui l'utente vede servizi personalizzati rispetto alle proprie esigenze lavorative e formative;
- collegamento tra mondo del lavoro, della formazione e dell'istruzione, coinvolgendo enti accreditati per la formazione, quali università e istituti di formazione;
- introduzione di sistemi di autenticazione e sicurezza dei dati basati su firma elettronica e sistemi di identificazione elettronica (carta di identità elettronica e carta nazionale dei servizi);
- protocollazione contestuale di tutti gli atti che vengono acquisiti o trasmessi per via telematica;
- monitoraggio delle informazioni al fine di individuare indicatori da utilizzare per il controllo del sistema.

Gli aspetti innovativi realizzano funzionalità avanzate per i servizi all'impiego. Le funzionalità sono innovative da un punto di vista organizzativo (migliorano e rendono più efficiente il rapporto fra Pubblica Amministrazione, cittadini e imprese, attraverso servizi di valore aggiunto) e tecnologico, intervenendo sulla infrastruttura applicativa e di rete.

Grazie all'interoperabilità del sistema a livello interprovinciale e alla sua integrazione a livello regionale e nazionale consente tra l'altro la raccolta, l'aggiornamento, la trasmissione immediata ai soggetti coinvolti di dati e di documenti sia relativi a domanda e offerta di lavoro, sia agli adempimenti amministrativi.

Nell'ambito del lavoro il modello Sintesi ha lo scopo di:

- gestire le procedure amministrative che fanno capo alle Province e ai Centri per l'Impiego.
- supportare le politiche attive per il lavoro (accoglienza, orientamento, incontro domanda/offerta di lavoro) in ambito provinciale e in collegamento con l'ambito nazionale.

Oltre al lavoro, gli ambiti coinvolti dal modello Sintesi sono:

- anagrafe regionale dell'obbligo formativo;

- formazione per la promozione di corsi di formazione professionale a diversi livelli; corsi di aggiornamento in modalità di e-learning;

- accesso ai servizi in modalità multicanale (servizi di call center e web).

Gli aspetti di base perseguono obiettivi di carattere amministrativo relativi a:

- snellimento e semplificazione degli iter burocratici previsti dalla legge in tema di servizi all'impiego, in ottemperanza alle norme in vigore e a quelle in via di attuazione;
- progettazione, sviluppo e reingegnerizzazione del sistema di gestione dei servizi per il mercato del lavoro, attraverso la valorizzazione e il recupero del patrimonio informativo e applicativo esistente;

**interoperabilità fra sistemi dei Centri per l'Impiego provinciali per gestire il flusso informativo e raccordare i diversi sottosistemi;**  
**trasmissione delle comunicazioni obbligatorie con supporto telematico.**

**I tre ambiti - Istruzione, Formazione e Lavoro - sono collegati perché di pertinenza degli enti della Pubblica Amministrazione locale e perché la ricerca di un'occupazione non può prescindere da percorsi formativi e di riqualificazione.**

**Sintesi realizza dunque un Sistema Informativo che racchiude in un unico contesto i servizi inerenti agli ambiti del Lavoro, Istruzione e Formazione.**

**L'obiettivo è di promuovere sul territorio della Regione Lombardia e della Puglia e della Provincia di Catanzaro una corretta e efficace integrazione fra i servizi all'impiego, politiche attive del lavoro, politiche formative ma, prima fra tutte, l'incontro domanda/offerta di lavoro.**

**In questo contesto Sintesi permette di realizzare, grazie all'interoperabilità, l'integrazione di sistemi nazionali.**

**L'interoperabilità consiste nella possibilità di far circolare fra i sistemi provinciali, regionali e nazionali le informazioni relative alla Scheda Anagrafica e alla Scheda Professionale dei lavoratori, le Comunicazioni Obbligatorie delle imprese e le informazioni relative alle possibilità occupazionali.**

**Il sistema di interoperabilità è realizzato tramite i portali regionali.**

**A tale proposito Sintesi prevede il collegamento di tutti i Centri per l'Impiego a un sistema regionale (il portale della Regione Lombardia e della Regione Puglia).**

#### **4.1 L'Osservatorio del Mercato del Lavoro regionale**

---

**Decidere, programmare ed implementare politiche pubbliche in un contesto complesso ed articolato come quello pugliese - ma il discorso è valido oggi per qualunque public policy decision maker, indipendentemente dal contesto spaziale in cui è chiamato ad operare - richiede strumenti di analisi altrettanto complessi, unitamente ad un approccio alla decisione quasi scientifico. Quasi, perché la visione soggettiva di sviluppo resta prerogativa della politica ed assume vigore proprio quando è sostenuta dallo studio dei dati, ancor più rilevanti se utili all'elaborazione delle politiche per il lavoro, delle politiche industriali e del sistema formativo regionale. Scelte tali da impattare sulle condizioni di vita di migliaia di persone.**

**È in questo contesto che è stato sviluppato, primo esperimento del genere in Italia, l'Osservatorio del Mercato del Lavoro della Regione Puglia ed il relativo rapporto annuale, oggi alla sua terza edizione.**

**L'Osservatorio, incardinato presso l'assessorato al Lavoro della Regione Puglia, di cui fanno parte referenti dell'Ufficio Politiche attive - tutela della sicurezza e qualità del lavoro e dell'Ufficio Statistico della Regione Puglia, nonché - novità assoluta dell'edizione 2014-2015 - dell'Istituto Pugliese di Ricerche Economiche e Sociali (IPRES), si pone l'ambizioso obiettivo di rappresentare al decisore e all'opinione pubblica uno studio completo sulle dinamiche del mercato del lavoro pugliese, capace di andare oltre le informazioni dell'analisi a campione, tenendo insieme i dati reali delle Comunicazioni Obbligatorie con le proiezioni della statistica. Insomma, un'analisi integrata che sapientemente miscela dati di natura amministrativa con i risultati delle indagini campionarie, capace di interpretare i cambiamenti e quindi di immaginare scenari futuri.**

**Il rapporto annuale è il risultato di un lavoro complesso che a sua volta restituisce un quadro articolato del territorio e delle dinamiche professionali: non già una fotografia del mercato del lavoro, piuttosto un'animazione, un flusso che cerca di offrire una lettura dei fenomeni ad ampio raggio e slegata dal contingente.**

**È quindi interessante scoprire che dal 1992 al 2008 l'andamento dell'occupazione in Puglia è simile a quello del Mezzogiorno, ma notevolmente diverso da quello dell'area del centro-nord: nel periodo**

in oggetto, infatti, mentre il centro-nord registra dinamiche occupazionali positive, il sud e la Puglia restano sostanzialmente stazionari. Al contrario, a partire dal terzo trimestre del 2008, cioè quando la crisi economica investe l'Italia e la comunità internazionale, l'occupazione scende al centro-nord ma scende ancor più velocemente in Puglia e nel mezzogiorno. La chiave di lettura di un sud che non cresce quando il sistema paese va bene e che sprofonda se l'Italia va male, è un'informazione preziosa, che può dar adito ad interpretazioni e che invoglia a scelte sistemiche e anticicliche.

Altrettanto interessante è scoprire che il tasso di occupazione delle classi più anziane cresce a partire dal 2005, con picchi significativi nel 2011 e nel 2013: insomma si resta a lavoro sempre più a lungo, a scapito dei giovani tra i 15 ed i 24 anni, la cui riduzione del tasso di occupazione inizia nel 2003 e non sembra arrestarsi, salvo i piccoli segnali di fiducia che emergono nei primi due trimestri del 2015 e su cui il rapporto si sofferma a lungo.

Con riferimento alla tipologia di lavoro, a differenza di quanto si possa pensare, scopriamo che a partire dal 2003 aumenta in modo consistente l'occupazione dipendente a scapito di quella indipendente che scende dal 30% del 1993 al 24.5% del 2009, per poi risalire al 26.1% del 2014.

Insomma, analisi di lungo periodo che descrivono flussi e tendenze e che permettono al decisore di immaginare il tratto successivo di un'ipotetica linea e, quindi, di agire di conseguenza. È questo il senso profondo del lavoro dell'Osservatorio.

Certamente utile è lo studio dei dati relativi ai trend più recenti, che segnano un andamento lievemente positivo. Nel secondo trimestre del 2015 l'occupazione ammonta a 1.189.800 unità, con un aumento di 32.600 unità rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente (+2,8%). Il secondo trimestre 2015 ha segno più anche rispetto al primo trimestre dello stesso anno: + 11.800 unità cioè +1%. Sorprende che a contribuire a questi segnali positivi sia soprattutto il lavoro femminile. Per quanto riguarda i giovani, diminuiscono di circa 18.000 unità i NEET ma aumentano gli inattivi che studiano o sono in formazione, mentre tra il primo semestre 2015 e lo stesso periodo del 2014 l'occupazione giovanile cresce di circa 5.000 unità, prevalentemente di sesso maschile. Infine, i dati relativi alle Comunicazioni Obbligatorie ci offrono uno dei trend più interessanti, quantomeno perché reale e non a campione: negli ultimi due anni il numero delle attivazioni di nuovi rapporti di lavoro tende a crescere, al contempo il numero dei rapporti di lavoro che cessano è più o meno stazionario. Questa tendenza dimostra una certa ritrovata vitalità del mercato del lavoro subordinato e parasubordinato e fa ben sperare per il futuro. È da questa montagna di dati e da queste tabelle, frutto del lavoro strutturato e sinergico delle donne e degli uomini dell'Osservatorio del mercato del lavoro che qui voglio ringraziare, che l'Amministrazione regionale cercherà di elaborare soluzioni, perché dietro i numeri, dietro le linee dei grafici, vi sono gli occhi e la vita delle persone. Dietro i calcoli e dietro le percentuali si annidano le fragilità che chi amministra è chiamato ad individuare e a contrastare.

## **5. I CAMBIAMENTI DEL MERCATO DEL LAVORO E LA NECESSITA' DI RAFFORZAMENTO DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO**

---

“Le nuove tecnologie e la digitalizzazione rappresentano per il mercato del lavoro ... una vera e propria rivoluzione”. Il lavoro del futuro sarà sempre più condizionato dalla tecnologia che renderà necessaria non soltanto una crescente flessibilità dei lavoratori, ma anche una loro maggiore resistenza e adattabilità ai cambiamenti. Il lavoro sarà interconnesso, mobile, non più localizzato nello spazio (ufficio) e nel tempo (orario di lavoro fisso). Industry 4.0, stampanti 3D, la robotica e l'intelligenza artificiale, i big data, la biotecnologia, la nanotecnologia e la genetica, stanno portando anche il nostro Paese nel cuore di quella che è stata definita la Quarta Rivoluzione Industriale.

Lo stesso incontro tra domanda e offerta di lavoro sta subendo importanti mutazioni grazie ai canali online.

Nell'ambito dell'e-recruitment il settore in maggiore espansione risulta essere quello del social recruiting: tanto le aziende quanto i lavoratori si sono accorti delle enormi potenzialità dei social media ai fini delle rispettive necessità di impiego.

La crescente diffusione di mezzi di comunicazione social media, di dispositivi di tipo mobile con il conseguente cambiamento nelle modalità di relazione tra le istituzioni e i cittadini, sempre più interattive e disponibili online, hanno determinato anche un profondo cambiamento nel mercato del lavoro che spiega, in parte, le motivazioni del successo del recruiting e del nuovo approccio richiesto ai Servizi per il Lavoro.

Per far fronte alle nuove richieste del MdL, appunto, si rende necessario una riformulazione in termini organizzativi della rete dei Servizi pubblici per il Lavoro e dei conseguenti servizi specializzati da offrire nel campo delle politiche attive del lavoro, per favorire la domanda e l'offerta di lavoro, lo sviluppo professionale e l'imprenditorialità, attraverso canali tradizionali e canali innovativi (Call center, servizi on line e portali internet della rete territoriale) che deve prevedere l'erogazione in via esemplificativa e non esaustiva di:

- percorsi di accoglienza, orientamento al lavoro, attraverso seminari e incontri individuali, qualificazione della domanda di lavoro e bilancio delle competenze (Assessment Center); sostegno alla ricerca attiva di lavoro; sostegno e supporto delle esperienze individuali e collettive di auto-impiego;

- mobilità lavorativa all'estero attraverso il servizio “Your first EURES job”;

- orientamento e avvio di tirocini a favore degli allievi degli istituti scolastici del territorio, in base alla legge 107/2015 sull'alternanza scuola lavoro e al Programma “La Nuova Garanzia Giovani”;

- servizi di preselezione e recruitment di personale;

- avvio di tirocini di formazione-lavoro;

L'articolazione delle attività di supporto e di accompagnamento ai Servizi per l'Impiego deve essere configurata per migliorare la quantità e qualità dei servizi erogati dai CPI e si sostanzia in due distinti campi di attività:

- a) rafforzare e presidiare l'utilizzo degli strumenti già adottati e dei servizi già potenzialmente erogati;

- b) individuare e implementare le metodologie e gli strumenti più idonei per rispondere ai nuovi e compositi bisogni espressi dal Mercato del Lavoro.

Nel primo campo di attività, ovvero il rafforzamento e il presidio dei servizi, oltre alle linee di servizio erogate normalmente dai CPI/SPI, si articolano una serie di iniziative riassumibili come segue:

- azioni di supporto per il rafforzamento dei servizi erogati dai CPI/SPI per fornire su richiesta un servizio di informazione specifica (ad esempio centri di documentazione sulle professioni);

**supporto alla riorganizzazione del ruolo dei CPI (spazi adeguati, potenziamento per il rilascio delle informazioni in forma diretta);  
ausilio al rafforzamento del confronto con le diverse realtà locali sul ruolo e la funzione dei CPI, a fronte di un Mercato del Lavoro in forte cambiamento, mediante l'adozione di accordi più strutturati con gli attori presenti sul territorio;  
supporto al rafforzamento dei servizi di empowerment a favore dei beneficiari del Programma regionale del Reddito Minimo di Inserimento (legge regionale n. 18/2014) e di persone in situazione di disagio e le correlate azioni e iniziative di promozione della cittadinanza attiva delle persone, delle famiglie e delle collettività.**

**Nel secondo caso, invece, ovvero l'adozione di metodologie e strumenti idonei per i nuovi e compositi bisogni dal Mercato del Lavoro, le proposte operative da realizzare e che concorrono ad un maggiore livello qualitativo dei CPI e possono essere riassunte nei seguenti punti:**

**adozione di misure specifiche per sostenere il mutamento del rapporto fra "ex servizi di collocamento" e territori ed utenze che si rivolgono in vario modo ai servizi, finalizzato al miglioramento degli aspetti amministrativi del collocamento della manodopera, possibile grazie alle nuove procedure di gestione delle comunicazioni obbligatorie;  
miglioramento dei servizi di accoglienza ed orientamento, che richiedono non solo nuove conoscenze sul MdL, ma anche capacità di porsi in rapporto con altri interlocutori del territorio (università, scuole, agenzie di servizio, imprese, camere di commercio, ecc.), a fronte di clienti/utenti che chiedono lavoro, con molteplici e differenziate "esigenze";  
attivazione del Patto di Servizio (PS), quale sintesi dell'azione di accoglienza, orientamento e matching dei CPI, attraverso l'attivazione di sostegni specifici a favore del sottoscrittore, a fronte di una analisi del fabbisogno e di un bilancio delle competenze da questi possedute;  
potenziamento della funzione del marketing non solo nel promuovere un'offerta di servizi ma anche nel costruire sistemi strutturati di comunicazione e di scambio con il territorio, utile ad elaborare proposte di intervento tarate su problematiche locali;  
verifica della qualità dei servizi mediante una strutturazione stabile e continuativa della funzione di monitoraggio e valutazione degli stessi attraverso la definizione di indicatori correlati agli obiettivi dei CPI;  
formazione permanente degli operatori in funzione dei bisogni e delle esigenze emerse nella somministrazione dei servizi e nell'adeguamento dei CPI;  
attivazione delle reti territoriali ed interregionali e sviluppo delle attività partenariali con i soggetti istituzionali, sociali ed economici (in particolare, con le Organizzazioni Sindacali datoriali e dei lavoratori, con il CNEL, ecc.);  
assunzione, anche con contratto part-time, di personale specializzato in marketing, orientatori, in progettazione formativa, certificazione delle competenze, etc. per affiancare il personale dei vari CPI, auspicabile anche nell'ottica della continuità di erogazione dei LEP, essendo il personale in servizio assunto prevalentemente con la legge 285/87 e quindi prossimo alla pensione;  
creazione di un portale che informi tutti gli interessati di percorsi formativi, stage, lavori socialmente utili, concorsi, occasioni di lavoro a tutti i livelli (locale, nazionale, europeo), nuove normative sugli incentivi alle imprese, sgravi contributivi, nuovi adempimenti, etc.**

## **5.1. Il Piano di rafforzamento dei servizi e delle misure di politica attiva del lavoro**

**Il piano di rafforzamento dei servizi e delle misure di politica attiva del lavoro ha l'obiettivo di rafforzare e rendere più efficaci le politiche attive del lavoro attraverso azioni di sistema e progetti trasversali, articolati anche in interventi diretti sperimentali e innovativi.**

**Adottato con accordo sancito in Conferenza Unificata il 21 dicembre 2017, il piano, in linea con il dettato normativo (art. 15 del Decreto legge del 19 giugno 2015, n. 78 "Disposizioni urgenti in materia di enti territoriali"), intende promuovere e realizzare il raccordo tra le amministrazioni titolari di fondi che concorrono all'attuazione delle azioni del piano stesso. Una governance multilivello caratterizza quindi il piano, con le regioni quali soggetti attuatori e ANPAL quale soggetto di coordinamento (definizione delle regole e strumenti comuni) e titolare del monitoraggio e della valutazione. La governance generale del piano sarà assicurata dal gruppo di lavoro relativo alle tematiche dell'occupazione, istituito nell'ambito del Sottocomitato risorse umane di Fondo sociale europeo (Fse) e coordinato da ANPAL.**

**Il piano prevede l'attuazione di tre distinte azioni di sistema:**

### **1) Sviluppo di strumenti per i servizi per l'impiego:**

**L'azione comprende la definizione di un sistema di profilazione dell'utenza: accanto alla profilazione automatica, saranno sviluppate la profilazione qualitativa dell'utente, funzionale alla personalizzazione del patto di servizio verso un percorso di ricollocazione concordato, la definizione degli standard dei servizi e delle misure di politica attiva, la determinazione delle modalità operative e dell'ammontare dell'assegno di ricollocazione. Questa azione è in fase avanzata.**

### **2) Integrazione dei sistemi informativi:**

**In attesa della realizzazione del sistema informativo unico, si intende sviluppare il sistema informativo unitario delle politiche del lavoro, composto dai seguenti elementi:**

**il sistema informativo dei percettori di ammortizzatori sociali**

**l'archivio informatizzato delle comunicazioni obbligatorie**

**i dati relativi alla gestione dei servizi per il lavoro**

**il sistema informativo della formazione professionale.**

### **3) Rafforzamento dei servizi pubblici per l'impiego:**

**La riforma avviata con il decreto legislativo del 2015, n. 150 richiede un potenziamento considerevole delle strutture territoriali, da realizzare attraverso:**

**il rafforzamento degli organici dei centri pubblici per**

**l'impiego la formazione specifica rivolta al personale**

**lo sviluppo dei servizi alle imprese.**

**Per quanto riguarda il potenziamento degli organici, si prevede di inserire 1.000 operatori e operatrici grazie alle risorse del Programma operativo complementare Fse Sistemi di politiche attive per l'occupazione, e ulteriori 600 grazie a quelle del Programma operativo nazionale Fse Inclusione, specificamente questi ultimi rivolti ad assistere l'utenza del Reddito di inclusione. Questo intervento si inserisce nell'obiettivo più generale di una maggiore integrazione tra le politiche del lavoro e le politiche sociali.**

**Il piano prevede inoltre una serie di misure dirette a supporto dell'integrazione nel mercato del lavoro, quali:**

**accompagnamento al lavoro, anche tramite l'assegno individuale di**

**formazione per la qualificazione e riqualificazione professionale e l'immediato inserimento lavorativo**  
**promozione di esperienze lavorative per incrementare le competenze, anche mediante il tirocinio**  
**formazione all'autoimpiego**  
**incentivi al lavoro autonomo e tutoraggio successivo all'avvio dell'impresa**  
**incentivi alla mobilità territoriale**  
**strumenti per conciliare il lavoro con gli obblighi di cura verso minori o persone non autosufficienti**  
**prestazione di lavoro socialmente utile.**

ANPAL assicurerà almeno un rapporto l'anno sullo stato di attuazione dei singoli interventi del piano. Ciò consentirà di misurare il raggiungimento degli obiettivi, sia generali, in termini di occupabilità, che specifici e di valutare gli esiti di particolari misure sui beneficiari, fornendo uno strumento conoscitivo a sostegno dell'attività di policy. ANPAL realizzerà, inoltre, il monitoraggio degli obiettivi dei programmi cofinanziati dal Fse. Infine, dal punto di vista finanziario, il piano intende raccordare i fondi che a diverso titolo insistono sulle politiche attive, con l'obiettivo di razionalizzarne la strategia complessiva e individuare gli interventi sui singoli target (in via prevalente quelli relativi alle priorità d'investimento dell'OT8 – promuovere l'occupazione, e OT11, priorità di investimento 11.ii – rafforzare le capacità dei soggetti che operano nell'istruzione, formazione permanente, formazione e politiche sociali e lavoro). Oltre ai fondi già programmati dei Programmi operativi, possono essere attivati i fondi nazionali già stanziati sul Fondo per le politiche attive e destinati a finanziare l'assegno di ricollocazione e i fondi già programmati sul programma Welfare to work e non ancora impegnati dalle regioni assegnatarie. Alla mission del piano potranno inoltre concorrere anche ulteriori risorse nazionali (ad es. Decreto legge del 2013, n. 76, Decreto legge del 2015, n. 78, Fondo di rotazione legge n. 236/93).

## 6. STRATEGIE DI INDIRIZZO

---

### 6.1 Leve di sviluppo e/o rafforzamento

---

**Il modello organizzativo che verrà delineato dovrà necessariamente tener conto di tutti gli elementi descritti sopra (caratteristiche strutturali dell'economia nazionale e locale, mercato del lavoro, assetti istituzionali e amministrativi del territorio) in modo da ottimizzare le risorse disponibili in funzione dell'obiettivo di garantire l'esigibilità dei LEP a tutti gli utenti, agendo su alcuni principi e leve di cambiamento specifiche:**

- a. Centralità del servizio pubblico e rafforzamento della rete dei servizi per il lavoro;**
- b. Rafforzamento delle competenze degli operatori dei CPI;**
- c. Specializzazione funzionale di alcuni nodi della rete;**
- d. Digitalizzazione dei servizi, utilizzo dei big data e di social network;**
- e. Potenziamento dei servizi alle imprese (visite consulenziali);**
- f. Riorganizzazione dei processi di servizio.**

#### **a) Centralità del servizio pubblico**

Partendo dalle diverse esperienze realizzate sul territorio nazionale e su quello locale, basate sulla collaborazione tra pubblico e privato, va progettato un modello di rete che potenzi la funzione di regia attribuita al soggetto pubblico, quale attivatore della rete degli attori del mercato del lavoro locale. I CPI dovranno connettere una pluralità di altri soggetti (istituzionali e non) partendo dalla specificità dei contesti di riferimento in un'ottica di integrazione dei servizi a livello territoriale e distrettuale. Questo sistema dovrà essere in grado di costruire un maggior collegamento con il sistema produttivo e di rispondere in maniera personalizzata ai molteplici fabbisogni espressi dall'utenza.

#### **b) Rafforzamento delle competenze degli operatori dei CPI**

Una leva fondamentale per innalzare il livello di efficacia del sistema dei CPI è costituita dall'incremento delle competenze in esso contenute. Oltre ad "utilizzare" nuove competenze, attraverso il potenziamento della rete degli attori e l'acquisizione di nuove risorse, è fondamentale rafforzare quelle possedute dagli operatori già presenti nel sistema, anche valorizzando quanto acquisito attraverso l'esperienza sul campo.

#### **c) Specializzazione funzionale di alcuni nodi della rete regionale**

La rete dei servizi per l'impiego regionali che verrà delineata non sarà composta da una serie di nodi tutti uguali a sé stessi, ma si fonderà sul principio della specializzazione funzionale di alcuni suoi nodi. Si tratta di un cambiamento culturale che, come hanno dimostrato diverse esperienze italiane ed europee, permette di rendere più efficiente il sistema nel suo complesso.

Nel modello di rete verrà pianificata una diversa distribuzione dei vari servizi da erogare tra i vari soggetti pubblici (CPI, Regione, altri attori della rete), eventualmente accentrando alcuni servizi specialistici in determinati nodi della rete (o aree geografiche), garantendo, allo stesso tempo, un livello di base su tutto il territorio.

Un esempio di questo tipo di organizzazione è il modello hub and spoke adottati in alcuni paesi europei: mentre gli hub erogano servizi specialistici, gli spoke garantiscono l'erogazione dei servizi di base su tutto il territorio. La potenzialità di questo tipo di organizzazione è data dalla capacità di

accentrare competenze e risorse strumentali in maniera funzionale al bacino di utenza (area circoscrizionale a norma della legge n. 56/87) e alla tipologia specifica del servizio da erogare. Tale organizzazione, al fine di essere veramente efficace, richiede alcune attività propedeutiche quali: la corretta individuazione dei nodi da specializzare, la garanzia della copertura territoriale e, soprattutto, flussi efficaci di comunicazione che garantiscano un funzionamento snello e immediato, che devono essere governati fin dall'inizio al fine di garantire la corretta implementazione del modello organizzativo, come ad esempio negli uffici di collocamento francesi e tedeschi. Alcune attività fortemente specialistiche, come, ad es., il caso dello scouting della domanda e le attività di programmazione ed elaborazione dell'incrocio tra domanda ed offerta di lavoro, possono essere efficacemente accentrate in nodi specifici della rete, mentre alcuni servizi, come ad esempio l'orientamento collettivo e individuale, la ricollocazione dei disoccupati, la promozione dello sviluppo di competenze, potrebbero essere resi disponibili su tutto il territorio e, quindi, essere svolti da tutti i nodi (spoke) della rete regionale.

Tuttavia, la condizione propedeutica è che siano resi disponibili dai Comuni spazi adeguati e rispondenti a standard prefissati di qualità, con l'assunzione di specifici impegni da parte del Governo centrale e regionale.

Per far fronte alle nuove richieste del MdL, si rende necessario un Piano di rafforzamento triennale attraverso il quale operare una riformulazione in termini organizzativi della rete dei Servizi pubblici per il lavoro che, per recuperare in efficienza e in efficacia nell'attuale dimensione digitale, devono adottare una prospettiva che il presente documento propone secondo i principi del modello "hub and spoke"<sup>7</sup>.

Il modello hub and spoke, applicato ai servizi per il lavoro, dovrebbe consentire una maggiore flessibilità organizzativa, sia rispetto alla gestione del capitale umano sia rispetto alla gestione delle risorse strumentali consentendo di far fronte all'aumento del carico di lavoro nei CPI nei diversi mesi dell'anno. Nei confronti dell'utenza dovrebbe consentire di migliorare l'accesso ai servizi (per cittadini e imprese), definire l'intensità di aiuto in base ai bisogni della persona, garantire le prestazioni essenziali modulate su differenti livelli di specializzazione.

#### **d) Digitalizzazione dei servizi, utilizzo dei big data e di social network**

La digitalizzazione dei servizi e la gestione dei dati è un elemento imprescindibile della riforma dei servizi per l'impiego. Essa permette di migliorare l'efficacia e il grado di copertura del servizio, e, allo stesso tempo, assicura una qualità più alta del servizio.

Un primo scopo della digitalizzazione del servizio deve essere quello di consentire, ad un'utenza sempre più ampia, l'accesso ai servizi della rete, anche mediante un potenziamento dei canali digitali: dal sito web, alle app specializzate, all'organizzazione digitale degli appuntamenti, fino alla sperimentazione di alcuni servizi

interamente svolti sulla rete, rivolti a quei target dotati di adeguate competenze digitali, assicurando, allo stesso tempo, a tutti l'accesso ai canali più tradizionali.

La digitalizzazione dei servizi avrebbe anche una funzione interna alla rete: quella di assicurare una migliore condivisione del notevole patrimonio di dati amministrativi (big data) già attualmente disponibili presso i nodi della rete ma ampiamente sottoutilizzati. Per fare questo è necessario un adeguamento delle risorse strumentali e la qualificazione degli operatori attualmente in servizio presso i CPI.

Inoltre, i Centri potrebbero/dovrebbero utilizzare a supporto dei propri servizi anche strumenti come social network, siti web e tutte le possibilità di comunicazione via web.

Lo snellimento delle procedure e la digitalizzazione di alcuni processi di lavoro permetterebbero, inoltre, di "liberare" funzioni ad alto contenuto professionale, svincolando l'operatore da una mera

funzione di registrazione amministrativa, e, al tempo stesso, di costruire una infrastruttura “virtuale” che garantisca l’uniforme distribuzione delle informazioni a tutti i nodi della rete.

Di seguito alcune azioni che possono essere svolte in questo campo:

sviluppo di APPLICAZIONI (identificabili a livello nazionale) consultabili su ogni dispositivo mobile per muoversi sul mercato del lavoro sia come azienda che cerca lavoratori ed informazioni sugli incentivi, che come utente che cerca lavoro o un servizio di accompagnamento al lavoro;  
gestione uniforme e in sicurezza dei BIG DATA di tutti gli utenti: i dati e informazioni sul profilo e sui pattern di comportamento di migliaia di candidati alla ricerca di un impiego, possono essere uniformati per ottimizzare l’utilizzo. I dati sono un patrimonio che permette di migliorare l’efficienza operativa, ridurre i rischi, prevedere o addirittura provocare i risultati; il tutto nel rispetto della tutela della privacy a seguito dell’entrata in vigore del D. Lgs. n. 51/2018;  
digitalizzazione di processi/azioni ripetitivi dei servizi al lavoro soprattutto nell’aspetto di procedimenti amministrativi e garantire servizi h24: iscrizioni on line, consultazioni, matching e “allenamenti virtuali” per accelerare l’ingresso nel mondo del lavoro (simulazioni di colloqui, preparazione di cv e presentazioni “creative”, orientamento).

#### **e) Rafforzamento della Strategia dei Servizi Pubblici verso i datori di lavoro (scouting della domanda)**

La disponibilità di informazioni puntuali e immediatamente fruibili costituisce un asset strategico per la gestione e lo sviluppo delle imprese: la rapidità con cui le informazioni diventano obsolete richiede alle aziende di dedicare tempo e risorse alla decodifica di ciò che può essere fonte di opportunità. Nel sistema produttivo italiano, costituito prevalentemente da imprese di piccola e media dimensione, spesso la padronanza di tali informazioni risulta difficile o impossibile, tanto da generare possibili asimmetrie informative. Il tema della messa in disponibilità delle informazioni chiama in causa l’esercizio qualificato da parte dei CPI del proprio ruolo di regia della rete territoriale dei servizi. È la capacità di connettere efficacemente i diversi soggetti fornitori delle informazioni specialistiche di cui le aziende hanno bisogno, che consente ai CPI di essere considerati interlocutori utili e autorevoli e di sviluppare quel rapporto fiduciario con il sistema delle imprese necessario per lo sviluppo di tutti i servizi successivi (scouting, rilevazione dei fabbisogni professionali, preselezione, matching). È necessario un investimento in tecnologia e un rafforzamento delle competenze distintive (formazione del personale) di quest’area professionale per poter consentire ai CPI di rendere disponibili servizi informativi quali:

**mappa dei servizi erogati dalla rete dei servizi per il lavoro territoriale;**  
**procedure amministrative (comunicazioni obbligatorie, collocamento mirato, ecc.); incentivi e agevolazioni per le assunzioni;**  
**misure di politica attiva di interesse delle imprese;**  
**forme contrattuali e dispositivi utili all’inserimento (apprendistato, tirocini, ecc.); informazioni su contrattualistica e normativa in materia di lavoro;**  
**promozione dei profili, delle competenze e della professionalità delle persone registrate nelle banche dati.**

Con particolare riferimento al rafforzamento delle competenze degli operatori dei CPI, lato servizio per le imprese, è utile soffermarsi su tematiche attinenti alla gestione strategica delle informazioni e dei dati a disposizione, anche mediante sistemi di georeferenziazione sul territorio delle imprese più dinamiche. Accanto a tali investimenti, è altresì utile prevedere campagne informative, sia a

livello nazionale sia a livello territoriale, che diano la corretta visibilità ai servizi offerti e disponibili 5 per le imprese, tenendo comunque conto delle specificità del tessuto imprenditoriale a livello locale. Alla luce di tali evidenze, i CPI hanno necessità di dotarsi di strumenti tecnologici adeguati in grado di mettere a sistema una rete informativa idonea ed efficiente con gli altri attori del mercato del lavoro. Non è da sottovalutare, inoltre, la necessità di prevedere forme organizzative nuove per l'erogazione dei servizi alle imprese, attraverso sportelli dedicati, con orari auspicabilmente compatibili con le esigenze delle imprese e modalità operative proattive.

### **Servizi Pubblici per il Lavoro come providers di professionalità (attività di pre-selezione e incontro domanda-offerta)**

L'Italia fa registrare un elevato mismatch tra le competenze possedute dai lavoratori e le figure professionali richieste dal mercato. Da un lato, il problema del mancato allineamento tra quanto offerto dai lavoratori, soprattutto giovani, in possesso di competenze spesso non spendibili in un sistema produttivo caratterizzato per lo più da una scarsa propensione alla innovazione e all'investimento in ricerca e sviluppo, in quanto caratterizzato da una forte presenza di piccole e piccolissime imprese (overeducation) e dall'altro, le aziende che faticano a trovare sul mercato profili ben specifici, in possesso di determinate competenze e attitudini (skill shortage). Le imprese, soprattutto piccole e medie, necessitano di un sostegno più specialistico e qualificato da parte dei CPI nella fase di analisi ed esplicitazione dei propri fabbisogni professionali e di individuazione delle competenze utili alla specifica situazione organizzativa. È importante che i datori di lavoro e i CPI adottino linguaggi comuni, in grado di decodificare bisogni (spesso espressi dall'azienda in "cose da fare") traducendoli in competenze/profili sui quali avviare ricerche mirate attraverso processi di preselezione. Gli sforzi nei confronti dell'attività di scouting della domanda di lavoro devono essere finalizzati all'acquisizione della capacità di intercettare la domanda di lavoro 'potenziale' attraverso una approfondita e qualificata analisi dei settori trainanti dell'economia; ne risulterebbe una maggiore capacità di programmazione dell'offerta formativa, contribuendo a determinare una maggiore corrispondenza tra fabbisogni di competenze manifestati dalle aziende e i percorsi di qualificazione e riqualificazione dei lavoratori. La necessità per le imprese, soprattutto piccole e medie, di poter disporre di una assistenza qualificata nella rilevazione e nella anticipazione delle esigenze in termini di professionalità e 6 competenze richiede che i CPI siano attori capaci di presidiare realmente le dinamiche occupazionali del territorio. I CPI dispongono di un patrimonio strategico fondamentale: la piena conoscenza, per il tramite dei dati e delle informazioni contenuti nel sistema informativo unitario, dell'offerta di competenze fornita dai lavoratori. La valorizzazione costante e mirata presso il sistema produttivo di tale patrimonio può consentire, da una parte, ai lavoratori di rappresentare un effettivo valore aggiunto per le aziende e, dall'altro, alle aziende di avvalersi di professionalità in grado di soddisfare e sostenere il proprio slancio competitivo. Occorre evidenziare il differente approccio nei confronti di diverse categorie di datori di lavoro, in funzione delle dimensioni e delle caratteristiche organizzative. Generalmente nel caso di aziende medio grandi, dotate di funzioni strutturate di presidio delle risorse umane, sarà determinante per il CPI poter offrire un servizio specializzato di preselezione, accompagnato dalla possibilità di mettere a disposizione percorsi formativi per l'inserimento dedicati e co-progettati e/o servizi di tirocini finalizzati all'inserimento lavorativo; allo stesso tempo, potrà essere utile offrire un servizio dedicato al collocamento mirato. Nel caso, invece, di piccole aziende, meno strutturate, il CPI può svolgere a pieno il ruolo di provider di professionalità, offrendo la filiera complessiva dei servizi: analisi dei fabbisogni professionali e formativi, ricerca profili, pre-selezione, presentazione candidati e consulenza all'inserimento. In questi casi risulta fondamentale il servizio di pre-selezione (che deve fornire una rosa ridotta di candidati avendone già verificato a monte la disponibilità e l'interesse per la vacancy) ed eventualmente di supporto alla selezione, che potrà avvenire mettendo a disposizione

anche spazi dedicati presso il CPI. La disponibilità di un servizio qualificato potrà avvantaggiarsi, per i profili specialistici e/o altamente qualificati, della capacità di fare rete con il sistema di istruzione superiore e terziario. A tal fine risulta particolarmente rilevante la capacità del CPI di promuovere la collaborazione con la rete locale dei servizi per il lavoro, così come la proattività nell'organizzare e/o partecipare ad eventi, recruitment day, career day, sia di promozione di singoli profili per singole aziende, sia di promozione del proprio bacino di utenti (valorizzazione delle competenze) verso una o più aziende. È importante sottolineare che il CPI, nell'ambito delle azioni di scouting delle opportunità e di matching, in quanto soggetto pubblico, riveste un ruolo di garante delle occasioni di lavoro veicolate, e in questo senso è chiamato a verificare l'affidabilità delle aziende e delle proposte. L'assistenza per il reclutamento e preselezione del personale risulta sicuramente l'area di attività su cui le imprese richiedono con maggiore chiarezza un ruolo di supporto del CPI; è importante, quindi, qualificare questo servizio, modernizzando l'approccio e introducendo le migliori pratiche di selezione che tendono a valorizzare le soft skills dei possibili candidati, anche attraverso autocandidature e presentazioni di sé che superino il tradizionale Curriculum Vitae. Per rendere sostenibile tutto ciò è pertanto necessario organizzare un servizio che esca dalle logiche puramente amministrative e che possa avvalersi di figure professionali (opportunamente formate) specifiche e dedicate, quali "animatori territoriali" e "account", che svolgano una vera e propria attività di tipo commerciale nei confronti delle aziende e che abbiano alle spalle la valorizzazione di tutto il patrimonio informativo di conoscenza del contesto, delle dinamiche occupazionali, delle aziende e dei profili in crescita nel proprio territorio, così come dei profili e delle competenze di cui il CPI dispone relativi agli utenti del servizio.

### **I Servizi Pubblici per il Lavoro come providers di competenze (raccordo con il sistema della formazione)**

L'epoca nella quale viviamo è caratterizzata da una massiccia diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nei processi economici e produttivi. L'informazione, la tecnologia e l'apprendimento sono diventati sempre più determinanti per le performance delle imprese e la conoscenza è universalmente riconosciuta quale motore primario della produttività e della crescita. È l'epoca della knowledge economy e della learning society: lavoro e formazione sono sempre più intrinsecamente legati; il lavoro si basa sempre di più sull'apprendimento e la formazione ha nel lavoro una sua componente fondamentale. Perché il sistema della formazione possa rispondere tempestivamente alle eterogenee esigenze dei lavoratori e dei mercati è necessario che l'offerta formativa sia sempre più focalizzata sulle esigenze della domanda, co-progettata e coerente con i reali fabbisogni formativi e di competenze dei lavoratori e delle imprese. Le imprese possono dare un notevole contributo a questo processo di ammodernamento del sistema della formazione, attraverso un loro maggiore coinvolgimento nella progettazione per competenze di percorsi di formazione "on the job", valorizzando così la propria dimensione di "impresa formativa".<sup>8</sup> In questo contesto il sistema dei servizi per l'impiego deve essere in grado di giocare un ruolo fondamentale nell'offrire supporto e consulenza a chi è deputato a programmare l'offerta formativa, in modo da garantire una maggiore corrispondenza tra le esigenze delle imprese e le sempre più repentine transizioni occupazionali alle quali i lavoratori devono far fronte. La partecipazione attiva dell'azienda alla programmazione e alla realizzazione di percorsi formativi per i propri lavoratori, anche con il coinvolgimento dei Fondi interprofessionali, renderà tali percorsi maggiormente funzionali a soddisfare le esigenze dettate dalla specifica situazione aziendale e a impostare una offerta formativa utile a sostenere la fuoriuscita dalla fase di transizione o crisi e il successivo rilancio economico. In questo ambito, il CPI può inoltre svolgere una funzione importantissima rispetto a tutti i servizi che afferiscono alla convalida degli apprendimenti non formali e informali, promuovendo quindi l'emersione e la valorizzazione delle competenze delle risorse umane, anche nell'ottica di

**riesaminare il portfolio di competenze a disposizione ai fini del riposizionamento nel mercato del lavoro.**

**Bisogna pertanto concentrarsi su azioni che vadano ad incidere in maniera decisiva su:**

**promozione degli interventi che favoriscono l'imprenditorialità:**

il sostegno all'idea imprenditoriale è previsto nel Po FSE 2014-2020. Il punto di forza è costituito, anche in questo caso, dall'integrazione di strumenti diversi, non solo l'incentivo finanziario, ma anche e soprattutto, la selezione iniziale, i servizi di supporto alla definizione del proprio progetto imprenditoriale, la formazione, l'assistenza tecnica in fase di start up ed il tutoraggio per il primo anno. L'obiettivo è quello di prendere in carico e di accompagnare i cittadini che desiderano intraprendere un'attività imprenditoriale al fine di agevolare e orientare il cittadino nel suo percorso imprenditoriale. In questo ambito la sfida sarà quella di far maggiormente interagire i CPI con gli attori del territorio (Camera di Commercio, Confindustria, Confartigianato, Confesercenti, etc.) al fine di condividere e mettere a sistema tutte le opportunità in essere;

**rafforzamento del rapporto con le imprese:**

L'obiettivo è favorire il coinvolgimento di aziende che non hanno mai utilizzato i servizi resi dai Centri per l'Impiego, e dei Servizi per l'Impiego in genere, e la fidelizzazione delle aziende che hanno usufruito solo di servizi sviluppando azioni di scouting della domanda. L'intento è produrre servizi orientati alle imprese grazie all'analisi delle richieste delle stesse originando un flusso di informazioni/servizi che permettano di soddisfare il fabbisogno professionale dell'azienda. Ciò potrà realizzarsi attraverso l'adozione di nuove procedure metodologiche di scouting da realizzarsi con il supporto di Anpal Servizi S.p.A. al fine di ottenere un rapporto di fidelizzazione tra imprese e CPI funzionali all'attività di matching D/O e rafforzando i servizi specialistici.

**Ciò richiederà:**

la sperimentazione di un "Accordo di servizio", visto come contratto tra i CPI e Azienda; il potenziamento del servizio di preselezione a supporto delle richieste di personale raccolte.

**Le attività da mettere in atto sono:**

realizzazione e somministrazione di questionari presso aziende/professionisti (consulenti del lavoro) operanti in settori strategici e/o rilevanti per l'economia locale;  
rilevazione, studio e analisi dei fabbisogni professionali e formativi espressi;  
supporto alla definizione di percorsi/piani formativi di qualificazione e riqualificazione; preselezione per la ricerca di lavoratori  
consulenza sulle modalità di assunzione, nuove tipologie contrattuali e incentivi previsti dalla normativa nazionale e regionale ed in generale sulle "facilitazioni" finanziarie all'inserimento lavorativo;  
predisposizione di banche dati (specialistiche: agricoltura, turismo, industria, servizi, pesca) per favorire l'incontro tra domanda e offerta;  
consulenza in materia di obbligo di inserimento e di agevolazioni fiscali destinate alle imprese che assumono persone svantaggiate (L. 68/99);  
integrazione tra politiche del lavoro e politiche sociali.

**f) Riorganizzazione dei processi di servizio**

La riorganizzazione dei processi di servizio deve essere considerata come elemento trasversale alle altre leve, fondamentale per la fattibilità delle azioni previste<sup>8</sup>.

Per poter qualificare il sistema nel suo complesso, infatti, sarà necessario agire in profondità sugli elementi che lo compongono, primi tra tutti i CPI. Ne consegue che, affinché la riorganizzazione territoriale, la specializzazione dei nodi e il rafforzamento della rete siano attuabili ed efficaci, sarà necessario rivedere i processi operativi interni che i Centri mettono in atto nel momento dell'erogazione dei servizi.

Questa attività di riorganizzazione deve essere coerente con i LEP e con quanto dettagliato dalla normativa, da una parte, e dall'altra con le scelte che si fanno in termini di specializzazione e attivazione di rapporti di rete sul territorio.

## **6.2 La gestione delle crisi**

---

Nell'ambito del processo di gestione di una crisi settoriale o aziendale, il successo di percorsi a supporto della ricollocazione dei lavoratori dipende dalla programmazione e dall'attivazione di servizi e misure di politica attiva che siano effettivamente tarate sulle caratteristiche specifiche dei lavoratori e in grado di sostenerne e agevolarne le fasi di transizione occupazionale. In particolare, strategica diviene la messa in disponibilità di un intervento di riqualificazione e di riconversione delle competenze del lavoratore che gli permetta un rapido reingresso nei processi produttivi. La definizione di percorsi di riconversione e/o riqualificazione delle professionalità dei lavoratori, da una parte, deve essere strettamente connessa all'analisi delle loro competenze e del loro status (lavoratori sospesi o espulsi dal mercato del lavoro) e, dall'altra, deve risultare in linea con:

**le dinamiche di sviluppo dell'azienda di provenienza dei lavoratori per affrontare la situazione di crisi e/o riorganizzazione, soprattutto nel caso di lavoratori sospesi; l'andamento della domanda di lavoro, le evoluzioni dei mercati del lavoro e dei profili di riferimento dei lavoratori nell'ambito di tali mercati, soprattutto nel caso di lavoratori espulsi.**

E ciò è ancor più vero in caso di crisi riconosciute come complesse, per le quali l'integrazione tra le politiche del lavoro e le politiche industriali diviene imprescindibile, anche sulla base del dettato normativo, e l'analisi della domanda di lavoro deve risultare ancora più agganciata alle politiche di sviluppo e di rilancio economico individuate nell'ambito dei PRRI e degli Accordi di programma.

Si riportano, di seguito, le principali declinazioni delle attività che, in base all'esperienza realizzata ad oggi, si considerano funzionali a supportare la programmazione e implementazione di percorsi di riqualificazione e percorsi di riconversione delle competenze.

### **1. Percorso di riqualificazione per il reintegro in azienda**

#### **Analisi delle caratteristiche anagrafico professionali dei lavoratori.**

**Identificazione dei fabbisogni aziendali:** analisi del piano industriale, dei fabbisogni professionali e delle posizioni da ricoprire in azienda (profili target); analisi/elaborazione delle job description dei profilo target; analisi della della matrice della mobilità professionale (step previsti per passare dagli attuali profili dei lavoratori ai profili target).

**Prima informazione e orientamento collettivo:** incontri rivolti a gruppi di lavoratori per trasferire informazioni sui percorsi di riqualificazione previsti e le prime informazioni sull'andamento dei loro profili nel mercato del lavoro.

**Orientamento individuale del lavoratore:** analisi del profilo professionale del lavoratore; rilevazione di aspettative e motivazioni; sottoscrizione del Patto di Servizio Personalizzato.

**Orientamento specialistico del lavoratore:** bilancio di competenze; bilancio di prossimità rispetto al fabbisogno aziendale > individuazione profili target (per il lavoratore); analisi del

**gap di competenze rispetto ai profili target; definizione del fabbisogno formativo (per costruire il percorso di riqualificazione).**

**Mappatura dei fabbisogni formativi di tutti lavoratori**

**coinvolti. Progettazione del Piano formativo aziendale.**

**Individuazione e attivazione di risorse (Fondi interprofessionali, ...)**

**e misure. Definizione del piano formativo con ciascun lavoratore.**

**Attivazione e gestione dei percorsi**

**formativi. Certificazione delle competenze.**

## **2. Percorso di riqualificazione - riconversione per la ricollocazione lavorativa**

**Analisi delle caratteristiche anagrafico professionali dei lavoratori.**

**Prima identificazione (desk) di settori, aziende e profili target verso i quali indirizzare il percorso di riqualificazione (e di ricerca attiva): analisi dell'andamento nel MDL dei profili professionali dei lavoratori (quanto sono richiesti dal mercato nel breve e medio periodo), considerando in particolare: i profili professionali dei lavoratori al momento del licenziamento, profili ricoperti in precedenza, profili prossimi; identificazione dei profili target verso i quali si potrebbe indirizzare il percorso di riqualificazione.**

**Identificazione e attivazione, in base alle caratteristiche dei lavoratori, delle misure per la formazione finalizzata alla riqualificazione e alla riconversione verso i profili richiesti dalle aziende del mercato del lavoro di riferimento (nell'ambito del pacchetto di misure finalizzate alla ricollocazione).**

**Prima informazione e orientamento collettivo: incontri rivolti a gruppi di lavoratori per trasferire informazioni sui percorsi di riqualificazione pianificati, strumenti e metodi per l'attivazione individuale, prime informazioni sui settori del mercato del lavoro più attrattivi e sui profili target.**

**Orientamento individuale dei lavoratori: analisi del profilo professionale del lavoratore, delle esperienze pregresse, rilevazione delle aspettative e motivazioni; analisi dei gap di competenze rispetto ai profili professionali prossimi maggiormente richiesti dal MDL; definizione del fabbisogno formativo; definizione del percorso di politica attiva e sottoscrizione del Patto di Servizio Personalizzato.**

**Avvio percorsi di politica attiva (e scouting della domanda): in quest'ambito possono essere previsti l'assistenza del lavoratore nelle procedure di adesione a uno o più percorsi formativi, la realizzazione di incontri periodici per la verifica dell'andamento del percorso e la rilevazione e la certificazione delle competenze. Il percorso prevede, inoltre, l'assistenza del lavoratore nella ricerca attiva del lavoro, nella mobilità geografica (anche transnazionale tramite rete EURES) o nei percorsi di autoimpiego; Promozione dei profili dei lavoratori, degli incentivi disponibili a supporto della ricollocazione e delle forme contrattuali più funzionali.**

Sul piano metodologico, alcuni degli aspetti citati hanno trovato sistematizzazione nel Manuale "Servizi alle imprese - L'analisi dei fabbisogni formativi delle aziende in crisi per il reinserimento dei lavoratori in sospensione o riduzione dell'attività lavorativa" (si veda bibliografia), elaborato dalla Direzione rafforzamento servizi per il lavoro. Esso propone una metodologia funzionale a supportare le imprese in situazioni di crisi al fine di definire una proposta di riqualificazione del personale, soprattutto nell'ottica di un riassorbimento dei lavoratori nell'azienda di provenienza.

Le esperienze già attuate in alcuni territori, anche con l'assistenza tecnica di Anpal Servizi (e, in passato, Italia Lavoro) hanno invece evidenziato l'efficacia di interventi specificatamente programmati e implementati agendo nella direzione della ricollocazione sul mercato del lavoro. In quest'ambito è stata messa in disponibilità della Regione Puglia e CPI coinvolti (crisi mercatone 1) una specifica metodologia per l'attivazione di percorsi formativi mirati alla riqualificazione professionale e al reinserimento lavorativo, finalizzati ad adeguare, aggiornare, qualificare e riqualificare le competenze dei lavoratori. In tale contesto si è operato in un'ottica di integrazione tra fondi con un pacchetto coordinato di servizi personalizzati destinati ai lavoratori della domanda FE, che ha previsto, tra le altre misure, anche l'Assegno di ricollocazione.

La normativa introdotta dal Jobs Act, così come il dibattito sulla gestione delle crisi aziendali, propongono un "approccio anticipatorio" al fine di evitare che il lavoratore finisca nella trappola dell'inattività o vada incontro all'obsolescenza delle competenze dovuta al tempo trascorso senza che le stesse vengano esercitate, aggiornate e integrate con altri saperi. Andranno dunque identificate e implementate proposte di riqualificazione o riconversione efficienti e tempestive, per supportare percorsi di riassorbimento del personale in azienda o di ricollocazione nel mercato del lavoro, incentrati oltre che sulle specifiche situazioni professionali dei lavoratori, sull'analisi dei fabbisogni delle aziende e, in generale, sull'andamento del mercato del lavoro e dei settori considerati. A riguardo, diventa fondamentale la definizione di metodologie e strumenti adeguati ad analizzare le specifiche situazioni e a proporre le soluzioni più idonee.

La rapida evoluzione economica e i frequenti processi di mobilità professionale che i lavoratori si trovano a fronteggiare impongono la programmazione di una offerta strutturata di servizi e misure integrate di politica attiva e di formazione, riqualificazione e riconversione, al fine di garantire più rapide e sostenibili transizioni occupazionali e soddisfacenti gestioni delle fasi di crisi e ristrutturazioni aziendali.

Il mercato del lavoro si caratterizza per una continua trasformazione, determinata soprattutto dallo sviluppo tecnologico e dal rapido variare delle competenze richieste ai lavoratori. Ciò ha portato e porta nuove opportunità e l'esigenza di porsi obiettivi che siano i più adeguati possibili al contesto. Se da un lato l'innovazione determina la riduzione di alcuni posti di lavoro, legati a mansioni prevalentemente meccaniche, dall'altro conduce ad una crescente domanda di competenze specifiche (in particolare le cosiddette competenze 4.0).

La rilevazione, anche in ottica preventiva, dei fabbisogni di professionalità e di competenze delle imprese e la conoscenza approfondita dei profili professionali richiesti e occupabili, nell'immediato e in futuro, possono contribuire a programmare l'offerta formativa e a realizzare servizi e misure di politica attiva adeguati e coerenti con le esigenze anche evolutive dei comparti economici.

In questo contesto, un dialogo costante e adeguato con le imprese e l'anticipazione dei fabbisogni di competenze e professionalità, con un'attenzione particolare alle realtà aziendali che attraversano fasi di transizione e di crisi, risultano senza dubbio strategici, nell'ottica di un innalzamento della qualità dell'occupazione e di un potenziamento dell'occupabilità dei lavoratori, al fine di sostenere, al contempo, una crescita economica innovativa e sostenibile.

Si rende funzionale un'approfondita panoramica delle professionalità e delle relative competenze operanti nei settori economici per immaginare la possibile evoluzione dei profili dei lavoratori, in modo da poter fornire supporto, a chi di competenza, nella programmazione e implementazione di una offerta strutturata di servizi e misure integrate di politica attiva e di formazione, riqualificazione e riconversione.

Tali aspetti assumono un rilievo tale da non poter essere esclusi nell'ambito della definizione di metodologie e strumenti volti alla riqualificazione di lavoratori coinvolti in situazioni di crisi. Se è vero che la sfida per i lavoratori del futuro è essere competitivi e appetibili nel mercato del lavoro

attraverso l'acquisizione delle competenze verso cui esso si evolve, allora l'obiettivo da proporsi è quello di mettere i lavoratori nelle condizioni di farlo, anche sfruttando le opportunità determinate dal progresso tecnologico e mettendo al centro l'acquisizione di quelle skill che sono rilevanti per la domanda.

Ciò pone l'esigenza di riflettere, non tanto in termini di ricollocazione dei singoli lavoratori, ma di modalità attraverso cui i bacini di lavoratori provenienti da situazioni di crisi possano essere messi al passo rispetto alle richieste del mercato. Per questo, andranno considerati in particolar modo, processi incentrati su:

- a. analisi del trend dei settori e dei profili professionali dei lavoratori coinvolti, nonché quelli "limitrofi" e in "crescita" (sia nel caso di reinserimento in azienda che nel caso di ricollocazione sul mercato);
- b. rilevazione e analisi dei fabbisogni dell'azienda (in caso di rientro in azienda);
- c. analisi delle caratteristiche anagrafico professionali del "bacino" di lavoratori;
- d. analisi dei gap delle competenze;
- e. programmazione e realizzazione di interventi di formazione specialistica per la riqualificazione finalizzata alla permanenza in azienda o per la riqualificazione e la riconversione finalizzata alla ricollocazione sul mercato del lavoro;
- f. definizione ed erogazione di percorsi di politica attiva tarati sul target di lavoratori coinvolti.

Occorre, in altre parole, un approccio "di insieme" e ancor più "anticipatorio", basato sulla lettura del mercato del lavoro con particolare riferimento agli ambiti settoriali, ai profili professionali e alle competenze verso cui la domanda si rivolge e coerente con lo status del lavoratore, al fine di sostenerlo nel percorso di riqualificazione e riconversione delle competenze finalizzato ad un reintegro nell'azienda di provenienza o ad una ricollocazione lavorativa presso altre aziende.

**Strategie e azioni di implementazione.**

Alla luce di quanto fin qui delineato, sforzi ed energie dovrebbero essere indirizzati alla definizione di una metodologia che, tenendo in considerazione le caratteristiche del target di riferimento e dello status dei lavoratori coinvolti da processi di crisi, sia in grado di supportare la programmazione e l'implementazione di percorsi mirati ad una riqualificazione coerente rispetto alle evoluzioni del mercato del lavoro.

**Essa dovrebbe basarsi in particolare su:**

**Analisi del mercato del lavoro**

Partendo dalla specifica situazione aziendale bisognerà esaminare le dinamiche settoriali, per verificare se e in che misura, sarà opportuno, nel caso di trend poco favorevoli per il settore dell'azienda in crisi, orientarsi verso altri settori e/o profili professionali.

In questa prima fase andrà esaminata la domanda di lavoro per poter elaborare una strategia di ricollocazione coerente rispetto alle tendenze rilevate. Le informazioni esaminate saranno fondamentali per la definizione dei percorsi di riqualificazione e/o di riconversione delle competenze coerenti con le dinamiche economiche ed occupazionali. La conoscenza dei trend produttivi e occupazionali consente di sviluppare strategie di riposizionamento per il personale licenziato da una o più aziende appartenenti ad altri settori o anche ad altre imprese di una stessa filiera. Sarà necessario, per questo, disporre di informazioni sui settori e sulle professioni presenti nel bacino territoriale di riferimento.

Con riferimento allo studio delle professioni appare utile definire una Mappatura dei profili delle professionalità. A riguardo, si potrebbe partire da una analisi delle imprese appartenenti ad uno stesso settore di riferimento e, delle banche dati dei fabbisogni professionali già costituite a livello nazionale (in particolare l'Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni) e regionale. Tale mappatura sarà funzionale alla costruzione di uno specifico repertorio dei profili professionali occupati nel settore di riferimento, con indicazione dei titoli di istruzione e formazione e delle qualificazioni professionali. Ciò consentirà di rilevare la natura e le evoluzioni, in atto o tendenziali, delle professioni e del mondo del lavoro del settore, al fine di definire politiche del lavoro e della formazione strategiche.

Sarà fondamentale leggere e interpretare le informazioni disponibili in chiave previsionale, in modo da agevolare la rilevazione dei fabbisogni professionali e di competenza non solo attuali ma anche e soprattutto in ottica evolutiva, per poter sostenere i percorsi di reinserimento e ricollocazione dei lavoratori.

#### **Analisi del bacino di lavoratori da ricollocare**

Come anticipato, la tematica andrà affrontata non tanto in termini di ricollocazione dei singoli lavoratori quanto considerando gli stessi come un bacino accomunato da alcune caratteristiche che lo rendono più o meno ricollocabile rispetto alle richieste del mercato.

Nello specifico andranno:

- analizzate le caratteristiche anagrafico-professionali dei lavoratori (età, genere, titolo di studio, ecc.);
- identificati i profili professionali presenti e le rispettive competenze;
- esaminata l'evoluzione di quei profili professionali sul mercato (sulla base del precedente esame della domanda di lavoro);
- individuati i profili professionali target.

#### **Identificazione dei gap delle competenze e definizione dei percorsi**

A questo punto si potrà procedere al confronto di ciò che è emerso precedentemente al fine di delineare un percorso teso al riallineamento delle competenze dei lavoratori rispetto a quanto richiesto dal mercato.

Si potranno identificare i gap presenti in termini di competenze e proporre adeguati percorsi formativi (Questi potrebbero essere costruiti in maniera modulare, così da consentire l'adattamento alle specifiche situazioni professionali dei lavoratori) e di ricollocazione.

## 7. IL RAFFORZAMENTO DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO

---

### 7.1 Premessa

---

In continuità con gli interventi realizzati attraverso il Piano Straordinario per il lavoro, la Regione Puglia considera prioritario incrementare i livelli occupazionali, riducendo il differenziale esistente tra regione Puglia e Italia, in accordo con il primo obiettivo della strategia Europa 2020, con il Position Paper realizzato dai Servizi della Commissione per l'Italia, nonché con le Raccomandazioni specifiche del Consiglio sul programma nazionale di riforma 2013, nell'ambito del mercato del lavoro e dei percorsi di istruzione e formazione (raccomandazione n.4), dello sviluppo del mercato dei capitali (raccomandazione n.3) e della riforma dell'amministrazione pubblica (raccomandazione n.2).

Poiché l'occupazione viene considerata elemento imprescindibile per la ripresa economica, la strategia regionale nel periodo 2014-2020 è orientata prioritariamente a incrementare, in termini qualitativi oltre che quantitativi, l'offerta di occupazione attraverso interventi di incentivazione all'occupazione stabile e di lunga durata e alla stabilizzazione del lavoro precario anche nell'ottica di contribuire al conseguimento dell'obiettivo del lavoro come "diritto di cittadinanza", a realizzare interventi di politica attiva che incoraggino la creazione di nuove imprese e lo spirito imprenditoriale, a promuovere misure di supporto all'incontro tra domanda e offerta all'interno del mercato del lavoro, nonché di rafforzamento dell'offerta qualificata di occupazione attraverso politiche di sviluppo delle competenze e del capitale umano. Tali interventi risultano complementari a quelli rivolti ad incrementare la competitività delle imprese, ad innalzare le capacità di crescita del sistema produttivo, anche attraverso l'accrescimento degli investimenti in R&S e il miglioramento delle infrastrutture e delle economie esterne. La strategia regionale, pertanto, si fonda sul principio, più volte richiamato e sottolineato in sede di confronto partenariale, di una forte integrazione dei Fondi e degli Obiettivi Tematici previsti dal Regolamento Generale. Particolare rilevanza, inoltre, sarà assegnata al sistema degli aiuti e all'accesso al credito, anche attraverso strumenti di ingegneria finanziaria, finalizzati al rilancio dell'economia e, per tale via, del mercato del lavoro. Elementi di complementarità sono riscontrabili anche con riferimento alle misure relative all'istruzione e alla formazione permanente, al fine di favorire l'accrescimento delle conoscenze e delle competenze, e l'adattabilità e l'occupabilità dei lavoratori e a quelle connesse all'inclusione attiva. Le misure previste dal presente Asse sono, inoltre, coerenti con quelle programmate all'interno del Programma Operativo Nazionale Occupazione e al Piano italiano di attuazione della Garanzia per i Giovani. Inoltre, il Programma si prefigge di rafforzare l'occupabilità dei giovani e delle donne, nonché degli immigrati e delle persone con disabilità, in accordo con il principio di non discriminazione, di promuovere forme organizzative a sostegno dei lavoratori anziani e dell'invecchiamento attivo, di ridurre il numero dei disoccupati e in particolar modo di quelli di lunga durata, di migliorare il funzionamento dei Centri per l'impiego. Più in particolare, le politiche di intervento attuate attraverso il presente Asse, orientate ad incrementare i livelli dell'occupazione a tutte le fasce d'età, riguarderanno, a titolo esemplificativo:

la previsione di incentivi a sostegno dell'assunzione stabile e di lungo periodo e al contrasto del lavoro precario, quali la Dote occupazionale, il Credito d'imposta per l'occupazione e politiche a favore del welfare aziendale;  
la promozione dell'autoimpiego e dell'imprenditorialità, attraverso il Microcredito d'impresa, per favorire l'attivazione dei lavoratori in situazione di crisi, dei giovani e delle donne, in settori innovativi e ad alto contenuto di conoscenza;

la previsione di interventi per l'occupazione giovanile attraverso sistemi di inserimento e di formazione professionale che si basino sul learning by doing e sul training on the job (Piano giovani, apprendistato, tirocini);  
la previsione di criteri di accesso alle risorse erogate a sostegno del rafforzamento della competitività delle imprese, che tengano conto della dimensione occupazionale;  
la promozione di un migliore funzionamento dei centri per l'impiego, anche attraverso un maggiore ricorso alla rete Eures, al fine di erogare servizi personalizzati, sia nel sostegno all'incontro tra domanda e offerta di lavoro sia nell'attivazione di attività formative, volte all'inserimento e al reinserimento lavorativo;  
l'attuazione di misure specifiche per il reinserimento lavorativo dei percettori di ammortizzatori sociali e delle persone in età avanzata, che prevedano la riqualificazione delle loro competenze alla luce delle opportunità professionali (Formazione Permanente e Continua);  
il contrasto del fenomeno di riduzione del tasso di crescita di nuove imprese e di aumento della mortalità imprenditoriale, anche attraverso gli strumenti finanziari e azioni di facilitazione di accesso al credito;  
la previsione di adeguati strumenti di analisi dei fenomeni che caratterizzano il mercato del lavoro e del sistema economico nel suo complesso, al fine di individuare eventuali tendenze in atto e adeguare il sistema di formazione e riqualificazione ai fabbisogni emergenti.

## **7.2 Inclusione sociale e lotta alla povertà**

---

All'incremento dei livelli di disoccupazione e al conseguente peggioramento delle condizioni economiche, si accompagnano problematiche di tipo sociale. Particolarmente critico per la regione Puglia, è il trend dell'indicatore relativo alla popolazione a rischio povertà. Difficoltà permangono nell'ampliamento dei servizi per l'infanzia. In maniera speculare cresce il numero di persone anziane che necessitano di cure e che non trova ancora adeguati livelli di servizio. Con riferimento agli interventi in favore della popolazione straniera, la regione Puglia sostiene una spesa pro capite superiore al dato del Mezzogiorno e alla media nazionale.

Rispetto ai servizi socio-sanitari, la Regione ha chiuso il 2013 con un bilancio in attivo sul fronte della spesa, dopo gli sforzi messi in atto per l'attuazione del Piano di Rientro Sanitario, cui le politiche di coesione hanno contribuito attraverso il sostegno all'avvio della trasformazione del sistema verso un modello caratterizzato dalla presenza di presidi territoriali con elevati standard di qualità dei servizi, garantiti dal rafforzamento della dotazione tecnologica.

Nel periodo 2014-2020 occorre, quindi, per un verso assicurare continuità rispetto a quanto già realizzato con la programmazione 2007-2013, valorizzando le esperienze positive, anche metodologiche, al fine di portare a conclusione i processi già avviati, e dall'altro introdurre profili di innovazione che consentano di realizzare un salto di qualità rispetto al passato. In accordo con gli obiettivi fissati in seno alla Strategia Europa 2020 (nell'ambito della quale sono previste una Piattaforma contro la povertà e l'esclusione sociale e un Pacchetto di investimenti in ambito sociale) e del Programma Operativo Nazionale Inclusione, la realizzazione degli interventi orientati all'inclusione attiva richiede uno sforzo congiunto da parte di tutti i Fondi strutturali e di investimento europei.

In particolare, con il FSE, la regione Puglia si prefigge di ridurre la povertà e l'esclusione sociale attraverso l'innovazione sociale, di incrementare l'occupabilità e la partecipazione al mercato del lavoro, attraverso percorsi integrati e multidimensionali di inclusione attiva delle persone maggiormente vulnerabili.

**Le politiche di intervento riguarderanno, a titolo esemplificativo:**

**promozione di percorsi integrati di inclusione socio-lavorativa;**

**potenziamento dei servizi ai cittadini, con riferimento alla istruzione e formazione, ai servizi sanitari e sociali e a quelli finalizzati all'orientamento all'accompagnamento individuale e di gruppo verso percorsi inclusivi (Inclusione Attiva);**

**rafforzamento dei servizi di accoglienza e assistenza alle vittime di discriminazioni e abusi attraverso la promozione di percorsi di integrazione socio-lavorativa, anche in collaborazione con il privato sociale e il no-profit (vittime di violenza o grave sfruttamento e a rischio di discriminazione). Il FSE sarà utilizzato, inoltre, per il finanziamento di interventi volti a migliorare l'offerta di servizi sociali, anche a carattere innovativo, a beneficio delle persone in difficoltà, nell'ottica di un processo di presa in carico che non sia meramente assistenziale ma preveda un percorso di inclusione attiva, che favorisca il reinserimento lavorativo, fondamentale fattore di inclusione per le persone maggiormente svantaggiate, in coerenza con la Raccomandazione del 3 ottobre 2008 della Commissione europea.**

La Regione attribuisce un ruolo di fattore produttivo alle politiche sociali che costituiscono un investimento concreto per promuovere uno sviluppo economico inclusivo, in particolare nei confronti delle componenti più deboli della società, come coloro che patiscono disabilità fisiche e/o mentali e le loro famiglie, nonché delle persone che vivono condizioni di emarginazione a causa di eventi che ne hanno precluso la collocazione o ricollocazione nella società, come ex detenuti, persone vittime di violenza o di tratta, gruppi soggetti a discriminazioni, minoranze.

### **7.3 La riorganizzazione dei servizi per l'impiego**

---

#### **7.3.1 La scomposizione del processo**

---

Alla luce di quanto su esposto viene da sé la necessità di rafforzare e riadeguare il sistema dei servizi per l'impiego soprattutto pubblici e, se necessario, di quelli privati allo scopo di garantire il raggiungimento dei LEP su tutto il territorio nazionale e per fornire servizi qualificati e coerenti rispetto ai bisogni complessi dei cittadini che sono stati enunciati.

Per poter qualificare il sistema nel suo complesso è necessario agire in profondità sugli elementi che lo compongono, primi tra tutti i Centri per l'Impiego. È necessario un cambiamento di mentalità in senso organizzativo per arrivare a considerare il CPI come un sottosistema. La riorganizzazione dei processi di erogazione dei servizi dei Centri per l'Impiego deve essere considerata come elemento trasversale e fondante dell'intero processo di rafforzamento del sistema dei Servizi per l'Impiego.

La metodologia adottata prevede la scomposizione dei processi di lavoro sottesi all'erogazione dei servizi previsti dai LEP, a partire da quanto previsto dalla normativa, per arrivare a una rappresentazione grafica sintetica attraverso lo strumento del diagramma di flusso.

In sintesi, partendo dalla descrizione dei servizi da erogare e delle modalità previste da legge, si è proceduto a una successiva scomposizione delle prestazioni in processi e fasi e aree di attività (A.D.A.), con le relative attività specifiche di riferimento, considerate come l'unità minima alla quale, successivamente, agganciare le competenze che le supportano.

La declinazione in A.D.A. è stata fatta a partire dall'Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni, in modo da garantire la standardizzazione e l'utilizzo di un linguaggio uniforme condiviso da tutte le Regioni.

**Il tipo di analisi svolto permette processi analizzati riguardano:**

**l'erogazione diretta di servizi al cittadino e comprendono le attività di front**

**le attività o funzioni strategiche che, qualora le condizioni organizzative non lo permettessero, in un'ottica collaborativa e di rete, possono essere svolte in sinergia con altri servizi.**

La scomposizione dei processi di lavoro necessari ad assicurare l'erogazione dei servizi in termini di LEP ha portato alla costruzione di flow chart per ogni prestazione analizzata, ricostruendo il dettaglio delle singole attività che devono essere realizzate per poter garantire la prestazione.

Ogni LEP è stato, quindi, scomposto in sequenze di attività che costituiscono gli elementi sui quali è possibile intraprendere tutte le analisi successive in merito al presidio effettivo dell'azione, all'organizzazione che permette l'ottimizzazione dell'azione stessa, alla disponibilità di risorse umane che gestiscono l'attività e alla strumentazione necessaria per realizzarla.

Il lavoro analitico di individuazione delle attività ha permesso inoltre di individuare le competenze chiave che devono essere disponibili nel CPI per presidiare efficacemente l'azione e su cui agisce quindi il profilo del Responsabile del CPI e dell'Operatore.

#### 7.4 Livelli essenziali delle prestazioni previsti dal Dlgs150/2015

Questa proposta contiene una proposta di lavoro finalizzata a definire in modo operativo i Livelli essenziali delle prestazioni (Lep) previsti dal Dlgs 150/2015, include una prima stima delle ore/uomo necessarie a realizzare i servizi e le attività (prestazioni) che sono parte integrante di ciascun Lep e la relativa ipotesi di spesa formulata utilizzando le medesime unità di costo standard che sono state impiegate nel programma nazionale Garanzia Giovani. Infine, in allegato al documento, si propone un set di indicatori (di struttura, di realizzazione e di esito) per ciascun Lep a supporto delle necessarie attività di monitoraggio.

Con l'espressione "Livelli essenziali delle prestazioni" (Lep) si fa riferimento a specifici servizi e attività finalizzati a soddisfare l'interesse o il bisogno di un soggetto titolare di un diritto. Oltre a definire quale sia il contenuto specifico di tali servizi e attività, vi è la necessità di definirne i requisiti qualitativi e quantitativi che li devono caratterizzare. È la norma stessa che prevede tale necessità rinviando al Decreto (D.M. n. 4/2018) la specificazione dei Livelli essenziali delle prestazioni da erogare su tutto il territorio nazionale.

Quindi, oltre alle attività che qualificano ciascun Lep, sono declinati i seguenti standard:

**Standard di prestazione:** si tratta della esplicitazione delle attività che fanno a capo a ciascun Lep e dei tempi entro cui è necessario erogarle (tempi di servizio).

**Risultati attesi:** sono gli esiti attesi a seguito delle attività erogate in relazione a ciascun Lep.

**Standard quantitativi:** riguardano la definizione del range di ore che è possibile prevedere per la realizzazione delle attività che fanno capo a ciascun Lep proporzionati, quando opportuno, in base alla classe di profilazione del destinatario.

**Standard di costo:** è la spesa necessaria alla erogazione delle attività previste da ciascun Lep parametrata ai costi standard utilizzati nel programma nazionale Garanzia Giovani.

**Standard di struttura:** si tratta degli spazi e delle attrezzature necessari alla realizzazione delle attività.

**Standard qualitativi:** sono i materiali di supporto alla realizzazione delle attività.

**-Standard professionali,** ovvero le competenze tecnico professionali necessarie agli Operatori chiamati ad erogare i servizi e le attività in capo a ciascun Lep.

È utile precisare che l'elenco delle attività che sono state riferite a ciascun Lep non è esaustivo e non è da ritenersi uno standard in senso stretto. L'obiettivo è quello di fornire un riferimento utile a

garantire uniformità di servizio; l'elenco deve essere quindi considerato come un set di attività da comporre e proporre sulla base delle specifiche esigenze del cittadino.

Da ultimo, in riferimento alle attività che qualificano ciascun Lep è stata utilizzata la metodologia Labour Market Policy (LMP) associando i relativi codici di classificazione finalizzati all'analisi dei servizi e dei costi nella spesa pubblica per le politiche attive e passive del lavoro da parte degli Stati membri.

#### 7.4.1 La proposta operativa

Il Decreto Legislativo 150/15 sembra non lasciare dubbi e definisce come Livelli essenziali delle prestazioni le norme contenute in cinque articoli del medesimo decreto:

1. art. 11 "Organizzazione dei servizi per il lavoro e delle politiche attive del lavoro a livello regionale e delle Province Autonome" comma 1, lettere da a) a d)
2. art. 18 "Servizi e misure di politica attiva del lavoro"
3. art. 20 "Patto di servizio personalizzato"
4. art. 21 "Rafforzamento dei meccanismi di condizionalità e livelli essenziali delle prestazioni relative ai beneficiari di strumenti di sostegno al reddito" comma 2
5. art. 23 "Assegno di ricollocazione".

Dalla lettura dei cinque articoli emerge che i Lep che devono essere garantiti al cittadino (soggetto titolare di un diritto) sono quindi:

la presenza di Uffici territoriali, aperti al pubblico e denominati Centri per l'Impiego, la cui esistenza e funzionalità è garantita dalle Regioni e Province autonome (art. 11, punto 1, lettera a)

servizi per il collocamento dei disabili<sup>5</sup> (art. 11 lettera d) punto 1);

avviamento a selezioni nei casi previsti dall'art. 16 della legge 28 febbraio 1987, n°56 (art. 11 lettera d) punto 2);

stipula del Patto di servizio personalizzato (art. 20 e art. 21 co. 2); orientamento di base (art. 18, co. 1 lettere a), e));

orientamento specialistico (art. 18, co. 1 lettera c));

supporto all'inserimento-reinserimento al lavoro (art. 18, co. 1 lettere b), f) g) m));

supporto con specifici strumenti e incentivi (art. 18, co. 1 lettere d), h), i), l));

rilascio dell'assegno di ricollocazione<sup>6</sup> e fruizione dei relativi servizi intensivi di assistenza alla ricollocazione (art. 23).

1. Una prima considerazione riguarda il Lep relativo agli Uffici territoriali, aperti al pubblico e denominati Centri per l'Impiego, la cui esistenza e funzionalità è garantita dalle Regioni e Province autonome (art. 11, punto 1, lettera a), con compiti di garanzia e attuazione dei Lep nei confronti dei disoccupati, lavoratori beneficiari di sostegno al reddito in costanza di rapporto di lavoro e a rischio di disoccupazione (art. 18). Il Centro per l'Impiego è il Lep deputato a garantire tutti gli altri Lep (a partire dai Lep di esclusiva competenza dei Servizi per il lavoro pubblici) e si caratterizza più per una veste strutturale e organizzativa. "Strutturale" perché è il luogo fisico deputato ad erogare determinati servizi e attività (prestazioni) esigibili dal cittadino (titolare di un diritto); "organizzativo" perché al suo interno sono disposti e gestiti i servizi e gli Operatori che li erogano.

In merito a questo Lep non sono stati riportati i riferimenti a costi standard in quanto sembra più realistico fare riferimento a costi di struttura basati sui costi storici.

**2. Il Dlgs 150/2015 specifica quali sono i Lep che devono essere erogati in via esclusiva dai Centri per l'Impiego e quali sono i Lep che possono essere erogati sia dai CPI sia dai Servizi per il lavoro privati (accreditati).**

Nella analisi condotta in questo documento tale distinzione è utilizzata anche per far emergere i costi dei servizi che ricadono in via esclusiva e diretta sui Centri per l'Impiego differenziandoli dai costi che ricadono in quota parte sui Centri per l'Impiego e in quota parte sui Servizi privati per il lavoro (accreditati). Questa distinzione consente quindi sia di stimare le risorse indispensabili (umane, strumentali e finanziarie) a garantire i servizi da erogare in via esclusiva da parte dei Centri per l'Impiego, sia di stimare le ulteriori risorse necessarie a garantire i servizi (quelli di non esclusiva pertinenza dei CPI) erogabili in modo integrato<sup>7</sup> mediante il coinvolgimento dei Servizi privati per il lavoro (accreditati) in base agli articoli richiamati il Centro per l'impiego resta quindi il soggetto esclusivo che garantisce: servizi per il collocamento dei disabili, avviamento a selezioni nei casi previsti dall'art. 16 della legge n°56/1987, le attività propedeutiche e necessarie alla stipula del Patto di Servizio personalizzato, l'assegnazione di una somma denominata "Assegno individuale di Ricollocazione" graduata in funzione del profilo personale di occupabilità dell'utente<sup>8</sup>. I restanti servizi e attività che fanno capo ai Lep richiamati dall'art. 18 possono invece essere erogati anche dai Servizi per il lavoro privati (accreditati).

In tal senso, è possibile stabilire due macro-livelli di erogazione dei servizi e delle attività ad essi connessi da parte dei CPI. Il primo livello è quello che si "ferma" alle attività che, per norma, sono esclusivamente in capo ai CPI. Il secondo livello è quello che prevede anche uno o più dei servizi e attività che fanno capo ai Lep citati nell'art. 18 che potranno essere erogati dai CPI. Questa distinzione in due "macro-livelli" è stata rilevante per la stima dei tempi (ore/operatore) e dei costi connessi alla erogazione dei Lep in quanto tale distinzione (e relativa quantificazione) suggerisce il confine (primo macro-livello) entro il quale non si può scendere rispetto alla spesa che necessariamente deve essere sostenuta in modo diretto dallo Stato. La spesa relativa al secondo macro-livello diventa invece lo spazio entro cui è possibile far agire il "principio di complementarità" con altri strumenti, ad esempio, i fondi strutturali (POR).

**3. Vi sono due tra i Lep individuati che, per la tipologia di attività che prevedono, richiedono una rilevante attivazione di meccanismi di sussidiarietà con il territorio. Si fa riferimento al Lep "Supporto con specifici strumenti e incentivi" in relazione alle attività relative alla gestione, anche in forma indiretta, di incentivi all'attività di lavoro autonomo, alla gestione di incentivi alla mobilità territoriale e alla gestione di strumenti finalizzati alla conciliazione dei tempi di lavoro e al Lep "Orientamento di base" in relazione all'avviamento ad attività di formazione. È evidente che affinché sia assicurata efficacia, completezza e credibilità alle attività erogate in relazione a questi Lep, vi è la necessità di coinvolgere soggetti esterni ai Cpl sia per il contenuto specialistico che caratterizza queste attività, sia per le competenze tecniche professionali che è necessario agire. La possibilità di accedere a strumenti di conciliazione e a forme di incentivi al lavoro autonomo e alla mobilità territoriale è stata caratterizzata da discontinuità nei finanziamenti prevalentemente legati a programmi e progettazioni specifici e limitati nel tempo. Risulterebbe invece strategico garantirne la continuità di accesso. Allo stesso modo per le attività formative volte alla qualificazione e riqualificazione professionale, il cui accesso prevalente è stato fino ad ora anch'esso legato più al meccanismo dell'offerta che della domanda.**

**4. Per i beneficiari di strumenti di sostegno al reddito anche in costanza di rapporto di lavoro, il Servizio pubblico per il lavoro deve garantire il monitoraggio funzionale all'esercizio della condizionalità<sup>9</sup>. Per i disoccupati non beneficiari di strumenti di sostegno al reddito, tale attività non è espressamente prevista dalla norma, tuttavia il monitoraggio coinvolge, in modo trasversale, tutti i Lep (e non solo quelli ad esclusività dei Cpl); si tratta di una attività fondamentale per garantire,**

prima di tutto, l'efficacia e l'efficienza delle prestazioni erogate in favore del cittadino. Nella stima dei costi associati alla erogazione delle prestazioni connesse ai Lep, si è tenuto conto di almeno 1 ora da dedicare al monitoraggio delle attività stabilite nel patto di servizio personalizzato indipendentemente dal fatto che il destinatario abbia o meno un sostegno al reddito. Per il monitoraggio funzionale all'esercizio della condizionalità, nel caso specifico in cui la persona usufruisca dell'Assegno di ricollocazione, sono state calcolate 2 ore.

5. Vi sono due ulteriori attività che si caratterizzano quali attività funzionali a garantire i Lep al cittadino ovvero attività che sono svolte dal Servizio per il lavoro pubblico e che coinvolgono in modo diretto altre tipologie di soggetti diversi dal cittadino. Si tratta dello scouting e della sensibilizzazione delle imprese. Va sottolineato che, mentre l'esercizio della condizionalità e il monitoraggio ad esso funzionale, sono esplicitamente richiamati nel Dlgs 150/2015, non così per le attività relative allo scouting e alla sensibilizzazione delle imprese che non trovano specifica declinazione nel Dlgs 150/2015. Si tratta di attività fondamentali per garantire l'efficacia del Lep relativo al supporto all'inserimento-reinserimento al lavoro. Per l'efficace erogazione dei Lep ai cittadini, si configura infatti la necessità di stabilire un rapporto forte con le imprese. Risulta infatti evidente che il rapporto tra i CPI e le imprese trova fondamento nelle prestazioni da garantire ai cittadini soprattutto ai fini dell'incrocio domanda/offerta. In ogni caso, per tutti i servizi previsti, la conoscenza delle esigenze dei datori di lavoro risulta cruciale. Le attività di promozione e informazione erogate dalla rete dei Servizi Pubblici dell'Impiego hanno lo scopo di aggiornare le imprese in merito a servizi e opportunità disponibili sul territorio (compresi incentivi e agevolazioni per le assunzioni e per la formazione) in attuazione di policy nazionali o regionali. Questa tipologia di servizi diretta alle imprese si rivela di importanza determinante anche ai fini dell'attuazione delle strategie nazionali e regionali per il lavoro poiché consente di promuovere direttamente le policy progettate e darvi esecuzione. La stima dei tempi (ore/operatore) e dei costi connessi alla erogazione dei Lep ha tenuto conto anche di questa tipologia di attività.

6. Le 11 attività richiamate nell'art. 18 Servizi e misure di politica attiva del lavoro sono state raggruppate, in base a un criterio di omogeneità, in 4 macro-tipologie di servizio: orientamento di base, orientamento specialistico, supporto all'inserimento-reinserimento al lavoro, supporto con specifici strumenti e incentivi. L'aggregazione in 4 macro-tipologie ha tenuto conto, da un lato, della omogeneità relativa alle tipologie di attività, dall'altro, delle competenze tecnico professionali che l'Operatore (Case Manager e Assistente amministrativo) deve esercitare per poter svolgere determinato tipo di attività.

7. I servizi per il collocamento dei disabili e l'avviamento a selezioni nei casi previsti dall'art. 16 della legge 28 febbraio 1987, n°56 sono definiti Lep dalla norma e, per questo motivo in analogia con gli altri Lep, ne sono stati declinati i requisiti qualitativi e quantitativi<sup>10</sup>. Tuttavia, è evidente che i destinatari di cui alla legge n°68 del 1999 così come i cittadini che hanno le caratteristiche per poter partecipare alle selezioni per posizioni lavorative disposte da amministrazioni/enti pubblici usufruiscono di tutti i Lep richiamati dal Dlgs 150/2015 e quindi: patto di servizio personalizzato, orientamento di base, orientamento specialistico, supporto all'inserimento-reinserimento al lavoro, supporto con specifici strumenti e incentivi, assegno di ricollocazione. Si sottolinea quindi che le attività sottese a questi due Lep, specifici per i due corrispondenti target, sono da ritenersi "aggiuntive" rispetto alle prestazioni di tutti gli altri Lep.

8. I servizi per il collocamento dei disabili e l'avviamento a selezioni nei casi previsti dall'art. 16 della legge 28 febbraio 1987, n°56 sono entrambi realizzati da Operatori dei Cpl svolgendo attività di natura prevalentemente amministrativa; tali attività sono, in modo preponderante, svolte in back e non in presenza del destinatario. Le attività necessarie a garantire questi due Lep si qualificano quindi, nella sostanza, in modo diverso rispetto alle attività e ai servizi che caratterizzano i Lep relativi alla stipula del patto di servizio personalizzato, all'orientamento di base, all'orientamento specialistico, al supporto all'inserimento-reinserimento al lavoro, al supporto con specifici strumenti e incentivi e all'assegno di ricollocazione. Per quest'ultimi è necessario l'intervento del Case Manager, per gli altri due Lep è necessario l'intervento di un Operatore qualificato in ambito amministrativo

**Tab. Descrizione dei servizi da erogare alla persona nell'ambito dei LEP**

**PRESTAZIONI RIVOLTE ALLA PERSONA IN CERCA DI LAVORO**

L.E.P.	Descrizione servizio
<b>A) Accoglienza e prima informazione</b>	Attività che, nel primo incontro con la persona, hanno la funzione di presentare il catalogo dei servizi e delle misure fruibili nel mercato del lavoro a livello locale, regionale e nazionale, al fine di soddisfare le prime richieste della persona di tipo informativo o richieste di tipo amministrativo. I servizi di prima informazione consistono in un iniziale approccio con la persona, finalizzato a fornirgli indicazioni sui servizi per il lavoro, sul sistema di profilazione e sul percorso di attivazione della persona e volto a far acquisire le informazioni di base sulle opportunità di formazione e lavoro, anche con riferimento all'opportunità di mobilità professionale transnazionale tramite Eures.
<b>B) Did, Profilazione e aggiornamento della Scheda Anagrafica professionale</b>	La profilazione è lo strumento che misura la distanza della persona rispetto al mercato del lavoro. L'attività di profilazione consiste nella raccolta dei dati della persona relativamente al percorso formativo e lavorativo intrapreso fin a quel momento. Tutte le informazioni acquisite dai servizi nell'attività di orientamento e di profilazione confluiscono nella Scheda Anagrafica professionale.
<b>C) Orientamento di base</b>	Il Servizio di orientamento di base analizza le competenze della persona in relazione alla situazione del mercato del lavoro locale, la supporta nella comprensione del proprio bisogno (analisi della domanda) e mira ad orientare la persona sulle opportunità di formazione e lavoro che meglio si adattano al suo profilo, definendo gli atti di ricerca attiva, in un percorso individualizzato di inserimento e di disponibilità allo svolgimento di determinate attività, formalizzate poi nel "patto di servizio personalizzato". La profilazione qualitativa (a compendio di quella quantitativa effettuata sul sistema informativo unitario) per meglio calibrare la costruzione del percorso della persona. Il servizio prevede per i beneficiari NASPI anche la messa a conoscenza della persona sull'opportunità dell'Assegno di Ricollocazione.
<b>D) Stipula Patto di Servizio Personalizzato</b>	L'elaborazione del Patto di servizio personalizzato prevede un percorso individuale coerente rispetto alle caratteristiche personali, formative e professionali della persona e alla profilazione. Il patto di servizio personalizzato deve contenere almeno i seguenti elementi: a) l'individuazione di un responsabile delle attività; b) la definizione del profilo personale di occupabilità secondo le modalità tecniche predisposte dall'ANPAL; c) la definizione degli atti di ricerca attiva che devono essere compiuti e la tempistica degli stessi; d) la frequenza ordinaria di contatti con il responsabile delle attività; e) le modalità con cui la ricerca attiva di lavoro è dimostrata al responsabile delle attività.
<b>E) Orientamento Specialistico</b>	Servizio per rendere la persona più consapevole nella lettura approfondita del contesto, nella ricostruzione e valorizzazione della propria storia professionale e formativa, nell'identificazione delle proprie competenze e risorse personali al fine di definire i percorsi più idonei per la collocazione o ricollocazione in relazione alla situazione del mercato del lavoro locale. In particolare, l'attività consiste in una valutazione della tipologia di esigenza espressa dalla persona e nell'individuazione delle competenze della persona per avviarlo a percorsi maggiormente rispondenti alle proprie potenzialità in funzione di un percorso di inserimento o reinserimento lavorativo, di qualificazione o riqualificazione professionale o di autoimpiego.

<p><b>F) Supporto all'inserimento o reinserimento lavorativo</b></p>	<p>Servizi che mirano a supportare la persona nella ricerca di un'opportunità di lavoro tra quelle disponibili anche attraverso Laboratori di ricerca attiva. Il servizio può essere svolto in sessioni di gruppo, che riuniscano le tipologie di persone in relazione alle competenze personali o professionali. Il fine è favorire l'attivazione della persona e lo sviluppo di abilità di ricerca del lavoro, supportandola operativamente nella realizzazione del piano di ricerca attiva del lavoro e progettando le misure di inserimento lavorativo e/o formativo, garantendo il supporto nelle fasi di avvio e gestione delle esperienze di lavoro, nel rispetto della normativa in materia.</p> <p>Il servizio è volto alla promozione di una esperienza formativa on the Job ai fini di un incremento delle competenze. Il servizio predispone la Convenzione, il Progetto formativo individuale e il Dossier individuale del tirocinante con il soggetto ospitante e il tirocinante. Il servizio rilascia al termine del tirocinio, sulla base del Piano formativo individuale e del Dossier individuale l'attestazione dell'attività svolta durante il periodo di tirocinio.</p> <p>Servizio volto a realizzare l'inserimento o il reinserimento della persona nel mercato del lavoro favorendo l'incontro tra la domanda di lavoro espressa dalle imprese e l'offerta.</p>
<p><b>G) Supporto all'inserimento o reinserimento lavorativo (assegno di ricollocazione)</b></p>	<p>Servizio che mira ad assistere in modo continuativo nella ricerca di lavoro il percettore di NASPI, la cui disoccupazione ecceda i 4 mesi, in tutte le attività necessarie alla sua ricollocazione, attraverso lo svolgimento di un primo appuntamento con assegnazione di un tutor e la definizione e condivisione di un programma personalizzato per la ricerca attiva di lavoro;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ricerca intensiva di opportunità occupazionali mediante l'utilizzo dell'assegno di ricollocazione. Servizio finalizzato alla ricollocazione dei percettori di NASPI, la cui disoccupazione ecceda i 4 mesi, cui sia stato rilasciato l'assegno, attraverso una specifica attività di supporto nell'avvio e ingresso nel mondo del lavoro mediante la promozione del profilo professionale del titolare dell'AdR verso i potenziali datori di lavoro, lo scouting delle imprese, la selezione delle principali vacancies, l'assistenza alla preselezione, sino alle prime fasi di inserimento in azienda).</li> </ul>
<p><b>H) Avviamento a formazione</b></p>	<p>Servizio che permette di fornire alla persona gli strumenti per conoscere l'offerta formativa per l'adeguamento delle competenze, la qualificazione e riqualificazione professionale, anche ai fini dell'autoimpiego.</p>
<p><b>I) Gestione di incentivi alla mobilità territoriale</b></p>	<p>Servizio volto ad informare la persona su:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le opportunità occupazionali o di tirocinio,</li> <li>- gli incentivi per la mobilità in altro territorio rispetto alla Regione di domicilio;</li> <li>- i soggetti preposti al supporto alla mobilità territoriale.</li> </ul>
<p><b>J) Gestione di strumenti finalizzati alla conciliazione dei tempi di lavoro</b></p>	<p>Servizio volto a informare la persona su:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gli strumenti di conciliazione dei tempi di lavoro con gli obblighi di cura nei confronti di minori o di soggetti non autosufficienti;</li> <li>- i soggetti titolari degli strumenti di conciliazione (INPS, Regioni, Comuni, ecc.)</li> </ul>
<p><b>K) Predisposizione di graduatorie per l'avviamento a selezione presso la PA</b></p>	<p>L'avviso è pubblicato su istanza della pubblica amministrazione. Il servizio, verificata la presenza nell'istanza delle informazioni necessarie, procede alla pubblicazione dell'avviso. La raccolta delle candidature avviene secondo le modalità previste nell'avviso. Il servizio inserisce i dati dei candidati e applicando i criteri in uso, formula la graduatoria. Il servizio effettua i controlli amministrativi sulle dichiarazioni dei soggetti utilmente collocati in graduatoria. Il servizio approva la graduatoria e la trasmette all'ente che ha richiesto l'avviamento a selezione. Il servizio risponde alle richieste di accesso agli atti, giustifica le posizioni in graduatoria.</p>
<p><b>L) Promozione di prestazioni di lavoro socialmente utile</b></p>	<p>Servizio che mira a garantire la verifica dei requisiti delle persone che possono essere avviate nei progetti approvati per lo svolgimento presso le amministrazioni pubbliche competenti di attività socialmente utili, ai sensi della normativa vigente. Attraverso il servizio si rende trasparente il processo con la pubblicazione del bando, la raccolta delle candidature dei lavoratori e la verifica dei requisiti.</p>
<p><b>M) Collocamento mirato</b></p>	<p>Il servizio viene svolto dall'operatore in front office in presenza della persona al fine di iscrivere al collocamento mirato e, in un secondo momento, in back office per la verifica dei requisiti.</p>

	Per lo svolgimento dell'attività relativa al patto di servizio gli uffici raccolgono informazioni anche da pubbliche amministrazioni che hanno già preso in carico la persona con disabilità e in modo integrato si costruisce un percorso di inserimento lavorativo. Si rimanda alla descrizione relativa alla prestazione C), D), E9, F1) e F3).
N) Presa in carico integrata per soggetti in condizione di vulnerabilità	Il servizio effettua una rilevazione e valutazione delle caratteristiche di fragilità e viene costruito un programma personalizzato di intervento comprendente azioni finalizzate a contrastare le diverse fragilità/vulnerabilità di cui la persona è portatrice. Il programma personalizzato può inserirsi in un piano di interventi rivolti all'insieme del nucleo familiare.
O) Supporto all'autoimpiego	Servizio di carattere orientativo che mira a verificare con la persona le attitudini imprenditoriali e renderla consapevole sul processo di sviluppo dell'idea e sulle reali propensioni individuali. Alla persona viene presentata la panoramica degli enti sul territorio titolati a supportare i processi di avvio all'impresa, anche attraverso incentivi e a seguirne i primi passi con il tutoraggio. Le azioni possono essere realizzate sia in modalità one to one nei percorsi personalizzati, sia in modalità di gruppo per le attività di formazione e tutoring. Il servizio interviene dopo le prestazioni di cui alle lettere A), B), C), D) e E).

**Tab. Descrizione dei servizi da erogare alla persona nell'ambito dei LEP**

PRESTAZIONI RIVOLTE ALLE IMPRESE	
L.E.P.	Descrizione servizio
P) Accoglienza e informazione	Le imprese, i professionisti e i soggetti abilitati a rappresentarli vengono supportati nell'acquisizione di informazioni utili a verificare la regolarità della propria posizione in relazione alla disciplina giuslavoristica, a utilizzare nel modo appropriato incentivi, agevolazioni e forme contrattuali specifiche. Vengono inoltre orientati all'accesso ai servizi erogati dalla rete territoriale per il lavoro.
Q) Incontro Domanda Offerta	Servizio volto a soddisfare il fabbisogno di personale delle imprese favorendo l'incontro tra la domanda di lavoro espressa dalle imprese e l'offerta, anche in relazione al lavoro autonomo.
R) Attivazione dei tirocini	Servizio volto a soddisfare la domanda di tirocinio espressa dalle imprese, supportandole nella fase di attivazione e di gestione amministrativa dello strumento. Il servizio predispone la Convenzione, il Progetto formativo individuale e il Dossier individuale del tirocinante con il soggetto ospitante e il tirocinante. Il servizio rilascia al termine del tirocinio, sulla base del Piano formativo individuale e del Dossier individuale l'attestazione dell'attività svolta durante il periodo di tirocinio.
S) Collocamento mirato	Servizio volto a permettere ai datori di lavoro pubblici e privati di assolvere all'obbligo di assunzione dei disabili e delle altre categorie protette fornendo le informazioni e l'assistenza di cui necessitano.

#### 7.4.2 Il modello per la stima dei carichi di lavoro sui Cpl e dimensionamento del personale

In questo paragrafo sono descritti in sintesi i passaggi logici e i descrittori necessari al modello per il dimensionamento degli operatori dei CPI per garantire i LEP.

1. Analisi dei dati di flusso dei disoccupati che hanno rilasciato una DID per l'anno 2017.
2. Scorporo, dal flusso annuo di disoccupati, dei lavoratori che sono entrati in disoccupazione con la certezza del loro ricollocamento a breve termine; si fa riferimento ai lavoratori stagionali e ai lavoratori "assimilabili" agli stagionali<sup>1</sup>.
3. Calcolo del bacino potenziale di lavoratori interessati alle attività successive al PSP (Flusso dei disoccupati nell'anno tolti i lavoratori stagionali e assimilati).

<sup>1</sup> Si tratta di lavoratori il cui numero di rientri in disoccupazione nell'arco di una annualità è legato a esperienze lavorative comunque reiterate soprattutto in relazione al settore in cui lavorano.

4. Definizione dello standard di durata delle singole prestazioni su base oraria definendo un valore minimo e un valore massimo (range) in base all'indice di profilazione<sup>2</sup> come indicato in tabella

Tab. Durata delle prestazioni

	Lep a) accoglienza	Lep b) DID,prof,agg SAP	Lep c) ori	Lep d) psp	Lep e) orispec	Lep f) accomp	Lep f) att. Tir	Lep f) inc D/O	Lep g) AdR
durata min LEP	0,17	0,5	1	0,5	2	3	4	2	3
durata max LEP	0,5	1	2	2	6	16	11	9	6

La durata del LEP è calcolata nei valori minimi fino ad un indice di profilazione pari a 0,5 per poi determinare durate<sup>3</sup> crescenti fino a quella massima in corrispondenza di un indice di profilazione pari a 1.

5. Stima della % di presenza di ciascun LEP considerato [dalla lettera a) alla lettera g)] all'interno di ciascun percorso e del mese in cui viene erogato, come riportato in tabella 2.

Tab. Stima della presenza e del mese di erogazione del LEP

	Lep a) accogl	Lep b) DID,prof,agg SAP	Lep c) ori	Lep d) psp	Lep e) orispec	Lep f) accomp	Lep f) att. Tir	Lep f) inc D/O	Lep g) AdR
destinatari	100%	100%	100%	100%	55%	40%	10%	100%	1%
mese erogazione	1°	1°	1°	1°	2°	2°-3°	3°-4°	dal 2° al 4°	dal 5° al 10°

6. Stima del numero di lavoratori che effettivamente svolgeranno le attività programmate, tenendo conto della percentuale di lavoratori che si re-impiega dopo il PSP interrompendo immediatamente la richiesta di attività.

Tab. tassi di ricollocazione

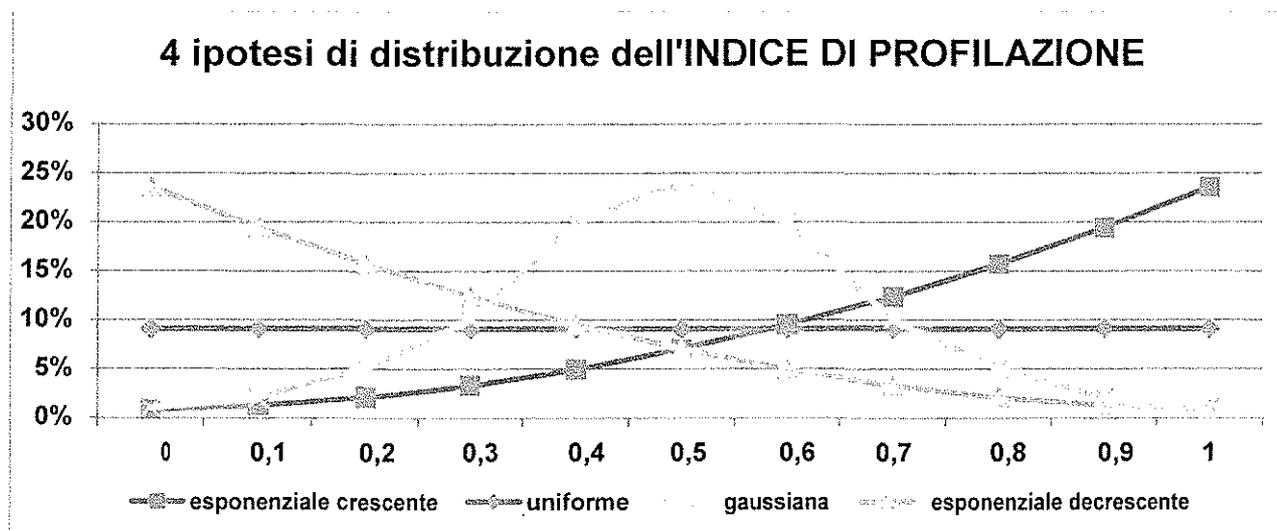
Tassi di Ricollocazione	1 mese	2 mesi	3 mesi	4 mesi	oltre	
	12%	10%	8%	6%	64%	100%

7. Con riferimento al collocamento mirato, la stima delle persone disponibili al lavoro oppure alla proposta di politica attiva è definita nella misura del flusso annuo di iscrizioni al suddetto collocamento. Le durate dei LEP sono calcolate nella misura massima (come se la profilazione fosse uguale a 1).
8. Nel caso delle persone appartenenti alla categoria delle persone molto svantaggiate/vulnerabili, (compreso il LEP N) le durate dei LEP sono calcolate nella misura massima (come se la profilazione fosse uguale a 1).

<sup>2</sup> L'indice di profilazione esprime la distanza del disoccupato dal mercato del lavoro. Tale distanza è calcolata sia sulla base delle caratteristiche individuali (genere, età, cittadinanza, titolo di studio, stato di disoccupazione), sia riferite al mercato del lavoro locale in cui risiede la persona (tasso di occupazione, incidenza delle famiglie a bassa intensità di lavoro, densità imprenditoriale). L'indice assume valori compresi tra 0 e 1: una persona con valore 0,1, indica che è facilmente collocabile nel mercato del lavoro; mentre chi ha un valore 1 ha il grado più elevato di difficoltà nel collocamento. La metodologia di profilazione è stata approvata con Delibera n. 6 del Consiglio di Amministrazione ANPAL del 3 novembre 2016.

<sup>3</sup> Tale quantificazione è stata sempre ricondotta per arrotondamento in eccesso a un numero intero di ore di attività. Ad esempio, 72 minuti corrispondono a 2 ore di attività erogabili. A differenza del metodo puntuale utilizzato per definire l'importo dell'AdR, è stata utilizzata una classificazione dell'utenza per intervalli dell'indice di profilazione di ampiezza pari a 0,1 (per indici di profilazione maggiori di 0,5).

9. Effettuato il calcolo di tutte le variabili elencate, procedere al calcolo delle ore necessarie per l'erogazione mensile delle attività connesse ai Lep, ipotizzando una distribuzione uniforme del numero di lavoratori che ogni mese rilascia una DID.
10. Il calcolo di cui al punto 9, viene effettuato per 4 diverse ipotesi di distribuzione dell'indice di profilazione come riportato nel grafico seguente:



Ad una distribuzione esponenziale crescente dell'indice di profilazione corrisponde una popolazione prevalentemente composta da soggetti richiedenti un'alta intensità di aiuto per la collocazione lavorativa.

Alla distribuzione uniforme corrisponde una popolazione distribuita uniformemente su tutti i valori della profilazione compresi tra 0 e 1, mentre nel caso della gaussiana si osserva una popolazione che si concentra simmetricamente attorno al valore medio di profilazione.

Ad una distribuzione esponenziale decrescente corrisponde una popolazione prevalentemente composta da soggetti richiedenti una bassa intensità di aiuto per la collocazione lavorativa.

A tal proposito su richiesta della Regione Puglia, Anpal servizi ha realizzato una ipotesi di dimensionamento dei Cpl pugliesi utilizzando la metodologia suesposta che ha prodotto il dimensionamento che si riposta nella tabella seguente evidenziando i gap emersi dal raffronto tra il personale presente e quello necessario.

ELENCO PERSONALE CPI	DIM.FABB. (flussi utenza 2018 – curva Gaussiana)	DIPENDENTI T. I	GAP TOT. (DIM. – DIP T.I.)
BA	331	75	256
COORDINAMENTO BARI		19*	
ACQUAVIVA	14	4	10
ALTAMURA	37	5	32
BARI	77	8	69
BITONTO	31	3	28
CASAMASSIMA	17	2	15
GIOIA DEL COLLE	18	3	15
MODUGNO	14	2	12
MOLFETTA	19	3	16
MONOPOLI	16	8	8

NOCI	22	8	14
RUTIGLIANO	27	6	21
RUVO-CORATO	26	1	25
TRIGGIANO	14	3	11
<b>BAT</b>	<b>72</b>	<b>41</b>	<b>31</b>
COORDINAMENTO BAT		4	
ANDRIA	22	14	8
BARLETTA	19	8	11
BISCEGLIE-TRANI	20	6	14
CANOSA	11	9	2
<b>BR</b>	<b>115</b>	<b>26</b>	<b>89</b>
COORDINAMENTO BR		5	
BRINDISI	37	10	27
FRANCAVILLA	29	6	23
MESAGNE	26	0	26
OSTUNI	23	5	18
<b>FG</b>	<b>131</b>	<b>95</b>	<b>36</b>
COORDINAMENTO FG		10	
ASCOLI Satriano	5	7	-2
CERIGNOLA	14	8	6
FOGGIA	36	11	25
LUCERA	11	10	1
MANFREDONIA	25	12	13
SAN SEVERO	23	19	4
VICO DEL GARGANO	17	18	-1
<b>LE</b>	<b>192</b>	<b>111</b>	<b>81</b>
COORDINAMENTO LE		9	
CAMPI	24	11	13
CASARANO	32	17	15
GALATINA	13	6	7
GALLIPOLI	13	5	8
LECCE	41	12	29
MAGLIE	12	13	-1
MARTANO	12	6	6
NARDO'	22	12	10
POGGIARDO	10	5	5
TRICASE	14	15	-1
<b>TA</b>	<b>98</b>	<b>45</b>	<b>53</b>
COORDINAMENTO TA		4	
CASTELLANETA	12	5	7
GROTtaglie	16	6	10
MANDURIA	11	7	4
MARTINA FRANCA	15	11	4
MASSAFRA	10	7	3
TARANTO	34	5	29
<b>Totale complessivo</b>	<b>940</b>	<b>393</b>	<b>547**</b>

		BA	8
		BAT	4
		BR	5
		FG	10
		LE	9
		TA	4
			Tot. +40

Ad oggi il fabbisogno dei Cpl pugliesi ammonta a 940 unità di cui 393 presenti e 547 mancanti. In tale ipotesi si è considerata la distribuzione gaussiana.

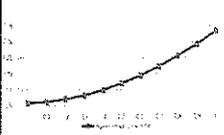
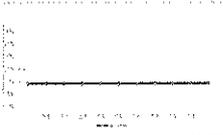
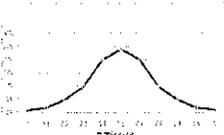
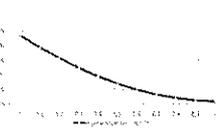
#### Nota Descrittiva alla Compilazione della Griglia relativa al modello di dimensionamento

<b>DID ANNUE (teste)</b>	<b>132.470</b>	DID rilasciate nel 2017 (teste) - Dati di Flusso - Fonte: Regione Puglia Sistema informativo "SINTESI"
<b>% solo PSP</b>	<b>10%</b>	Percentuale ipotetica di scorporo calcolata sulla base della stima dei rientri al Lavoro dei Lavoratori stagionali (cfr. modello di "dimensionamento" elaborato da Anpal Servizi)
<b>PSP "con servizi"</b>	<b>119.223</b>	cfr. modello di "dimensionamento" elaborato da Anpal Servizi
<b>flusso annuo CM</b>	<b>9186</b>	Iscrizioni al Collocamento Mirato ex L.68/99 nel 2017 (teste)
<b>flusso annuo vulnerabili</b>	<b>19.208</b>	Valore numerico DID (teste) desunto applicando al bacino DID considerato, una percentuale pari al 14,5 %, stimata sul dato di incidenza delle Famiglie in condizioni di povertà relativa sul totale delle famiglie residenti in Puglia (14,5%) (cfr. Piano Regionale Politiche Sociali 2017/2020 pg.13 - elaborata su dati Istat)
<b>15% vulnerabili</b>		Percentuale calcolata rapportando il Flusso DID 2018 alla percentuale di incidenza delle Famiglie in condizioni di povertà relativa sul totale delle famiglie residenti in Puglia (14,5%).
<b>100% di cui aventi diritto AdR</b>		cfr. (DM 4/2019)
<b>50% di cui con AdR presso Cpl</b>		Percentuale stimata di accesso ai servizi offerti dalla totalità dei CPI Pugliesi (43). pari al 50% del totale degli accessi.

**Stima dei carichi di lavoro e ipotesi di dimensionamento fabbisogno professionali dei Cpl della Regione Puglia**

**Regione Puglia – Totale Dati dimensionamento Regione Puglia**

**Stima dei carichi di lavoro con 4 diverse ipotesi di distribuzione dell'indice di profilazione**

Distribuzione dell'indice di profilazione:	esponenziale crescente	uniforme	gaussiana	esponenziale decrescente
				
LEP	h/mese	h/mese	h/mese	h/mese
Accoglienza	5.702	4.550	4.306	3.466
DID, prof, agg SAP	11.889	10.144	9.773	8.502
PSP	17.498	13.541	11.869	10.101
Orientamento di Base	18.400	15.742	15.178	13.240
Orientamento Specialistico	25.605	22.434	20.917	19.886
Accompagnamento	56.026	42.734	36.445	32.221
Attivazione Tirocini	8.255	6.821	6.163	5.674
Incrocio D/O	12.902	9.998	8.664	7.673
AdR	2.759	2.408	2.256	2.119
<b>TOTALE</b>	<b>159.035</b>	<b>128.372</b>	<b>115.571</b>	<b>102.881</b>
<b>OPERATORI RICHIESTI</b>	<b>1.293</b>	<b>1.044</b>	<b>940</b>	<b>836</b>
<b>OPERATORI PRESENTI</b>	<b>393</b>	<b>393</b>	<b>393</b>	<b>393</b>
<b>GAP</b>	<b>900</b>	<b>651</b>	<b>547</b>	<b>443</b>

NB. Nella determinazione dei carichi di lavoro, l'indice di profilazione assume un ruolo di driver.

## **8. IL PIANO DI SVILUPPO DEI CPI PUGLIESI SECONDO QUANTO STABILITO DAL PIANO DI RAFFORZAMENTO DELLE MISURE E DEI SERVIZI DI POLITICA ATTIVA**

---

In questo paragrafo si intende fare luce sul processo di sviluppo integrato del potenziamento e rafforzamento dei Centri per l'Impiego, in relazione ai diversi servizi cui sono tenuti ad erogare e in virtù del nuovo contesto in cui sono chiamati ad operare considerando, altresì, le trasformazioni in atto nel mondo dell'istruzione e della formazione. A tal fine, in primo luogo sono evidenziati gli assi portanti del rafforzamento dei servizi pubblici per il lavoro, a partire da un miglioramento a valle dei sistemi informativi, senza i quali non sarebbe possibile attivare le policy, in stretto raccordo con l'Osservatorio regionale del mercato del lavoro 10, nonché dei processi ed erogazione di servizi e misure di politica attiva del lavoro.

L'indirizzo regionale va verso quella attribuzione di funzioni che siano coerenti con il dettato normativo nazionale, oltre che con il territorio e i fabbisogni dei cittadini che lo vivono e delle imprese che vi operano.

Un sistema di servizi del lavoro, quindi, innovato nella sua infrastruttura informatica, in grado di rispondere in tempi rapidi alle sfide del mercato che comunichi in tempo reale con gli altri servizi e, soprattutto, con i cittadini e le imprese.

L'obiettivo è quello di definire un percorso fino a 36 mesi, nell'ambito delle seguenti aree, tra loro integrate:

1. potenziamento dei sistemi informativi (Il ruolo e le funzionalità del Sistema Informativo del Lavoro regionale S.I.N.T.E.S.I. sono stati ampiamente descritti nel capitolo 4, tuttavia per costruire un sistema integrato è necessario il sostegno delle amministrazioni centrali per l'implementazione e la messa a regime del sistema informativo unitario attraverso l'attivazione dei flussi di cooperazione applicativa con l'INPS relativo ai lavoratori percettori di trattamento di sostegno al reddito, con il MIUR e gli uffici scolastici per lo scambio dei dati (relativi all'Anagrafe nazionale degli studenti, al Sistema nazionale delle anagrafi degli studenti, all'Anagrafe nazionale degli studenti universitari e dei laureati delle università), con il Ministero del Lavoro per la costruzione del sistema informativo della formazione professionale;
2. rafforzamento delle competenze degli operatori dei servizi pubblici per l'impiego (formazione permanente);
3. inserimento di nuove figure professionali che possano interagire con il personale amministrativo in servizio (evitando situazioni di precarietà);
4. rafforzamento dei servizi intensivi di politica attiva di lavoro e di assistenza all'autoimpiego (spazi di auto-informazione sui mestieri, auto imprenditorialità e sulle professioni, secondo la classificazione internazionale dell'OIL);
5. implementazione di un sistema di monitoraggio e valutazione dei risultati (analisi costi/benefici, controllo Corte dei Conti).

### **8.1 Rafforzamento delle competenze degli operatori dei Cpl**

---

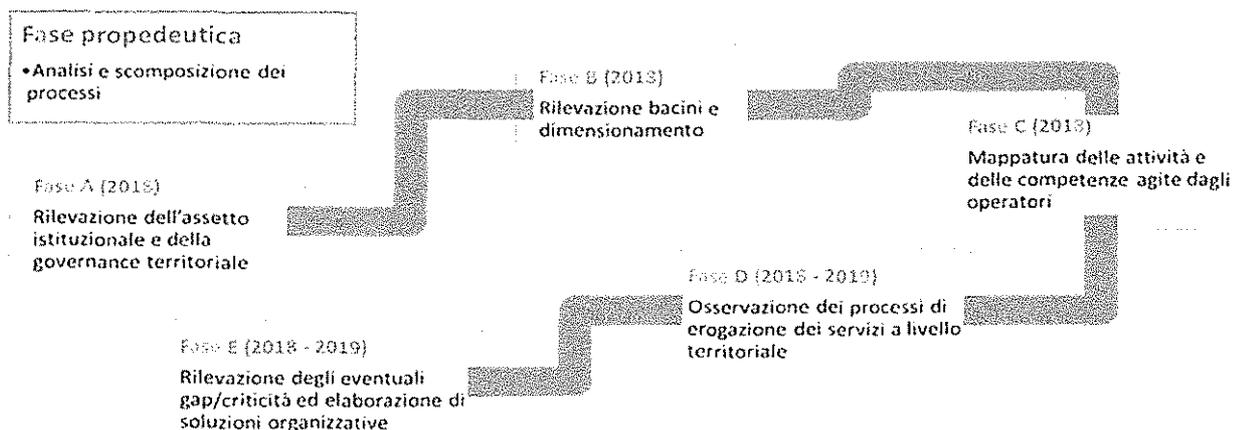
Rafforzare le competenze richiede come punto di partenza la condivisione di un quadro di riferimento collettivo a partire dal quale descrivere l'organizzazione dei processi di lavoro e le competenze (saper fare e conoscere) ad essi associati.

Tale condivisione collettiva, che in sé fa già parte del percorso di rafforzamento delle competenze, consentirà di raggiungere progressivamente degli standard relativi ai livelli essenziali delle prestazioni garantiti a tutti i cittadini.

Sulla base di questa condivisione collettiva dei processi di lavoro, ogni operatore potrà confrontare la propria pratica professionale (on the job). Da questo confronto potranno emergere fabbisogni formativi sulla base dei quali realizzare percorsi di condivisione delle pratiche professionali e di rafforzamento delle competenze.

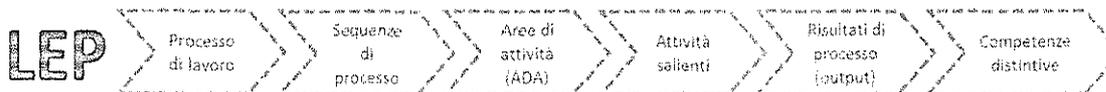
Per supportare il processo di riorganizzazione e rafforzamento dei Centri per l'impiego è fondamentale conoscere quale sia l'attuale situazione e le misure da realizzare per valorizzare buone pratiche organizzative o correggere eventuali disallineamenti.

Il percorso di lavoro dovrebbe prevedere delle fasi caratterizzate da specifiche attività e strumenti a supporto:



Anpal servizi, in accordo con la Regione Puglia, ha effettuato la mappatura delle attività e delle competenze agite dagli operatori dei Cpl attraverso lo strumento dell'intervista online in auto-somministrazione assistita per gli operatori e i responsabili dei Cpl.

Il punto di partenza (fase propedeutica) è stato l'analisi delle prestazioni minime (LEP), dei processi ed attività ad esse relative e delle competenze necessarie per la loro erogazione, rivolte sia ai cittadini sia alle imprese. L'analisi è stata sviluppata sulla base dell'Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni gestito da INAPP, secondo standard codificati e concordati con le Regioni. L'Atlante descrive i contenuti del lavoro in 24 settori economico professionali seguendo uno schema che individua per ciascun settore i processi di lavoro, le sequenze di processo, le Aree di attività (ADA) e le attività specifiche. All'interno del settore economico professionale (SEP) "Servizi di educazione, formazione e lavoro" dell'Atlante sono state individuate le 6 sequenze di processo e le Aree di attività (ADA) che sottendono i LEP. Ogni fase è composta da un insieme di attività che sostanziano un segmento del processo di lavoro (sequenza di processo), alle quali corrispondono dei risultati di processo (output) ben definiti. Gli operatori preposti all'erogazione dei servizi e il responsabile del Cpl, che ha ruolo organizzativo e di gestione, devono essere in grado di svolgere al meglio le attività, mobilitando le proprie competenze e le proprie risorse per raggiungere l'obiettivo specifico a garantire i Livelli Essenziali delle Prestazioni.



**Sono stati implementati i seguenti passaggi metodologici:  
le attività salienti sono state organizzate in set;**

a ciascun set sono state associate le competenze distintive (c.d. core competenze), ovvero quelle maggiormente significative e necessarie per il raggiungimento dei LEP; per ogni attività si rileva, attraverso l'intervista, la frequenza di svolgimento e il livello di criticità eventualmente riscontrato nello svolgimento. Si cerca, quindi di avere una informazione dettagliata sui fattori che possono condizionare lo svolgimento di alcune attività e poter ipotizzare soluzioni sia in senso organizzativo sia in senso di rafforzamento/ integrazione delle competenze.

**Di seguito un esempio riferito al servizio di orientamento specialistico:**

LEP	ADA	SET ATTIVITA' DA RILEVARE/ DOMANDE INTERVISTA	COMPETENZA DISTINTIVA	RISULTATI DI PROCESSO
ORIENTAMENTO SPECIALISTICO	ADA 23.180.562 Consulenza orientativa e Bilancio di competenze	<p>12 Analisi delle competenze professionali, risorse personali e motivazioni dell'utente</p> <p>13 Traduzione delle competenze professionali, delle risorse personali e delle motivazioni dell'utente in un piano professionale e/o formativo</p> <p>14 Accompagnamento dell'utente, anche in situazione di svantaggio, nella definizione di modalità e tempistiche funzionali ai suoi bisogni formativi e/o professionali</p> <p>15 Co-costruzione di un piano professionale con obiettivi conseguibili/coerenti al profilo professionale della persona finalizzato all'inserimento in azienda</p> <p>16 Sostegno all'utente attraverso feedback e scambi anche a distanza per far fronte a eventuali criticità incontrate nella realizzazione del piano professionale</p>	Elaborare con il cittadino un piano professionale verificandone la fattibilità	<p>RP1 Ricostruire il patrimonio di competenze della persona, analizzando e valorizzando, sulla base della lettura integrata delle informazioni quali-quantitative emerse nell'ambito dei colloqui, le risorse e gli interessi della persona, favorendo nei soggetti una lettura critica del mercato del lavoro utile alla definizione degli obiettivi professionali.</p> <p>RP2 Progettare interventi consulenziali individuali e di gruppo, avendo cura di realizzare preventivamente l'analisi dei fabbisogni del servizio e l'analisi di fattibilità economica</p> <p>RP3 Accompagnare le persone nella costruzione del progetto professionale, supportandole nel processo di ricerca, auto-consulazione e lettura critica delle informazioni sulle opportunità formative e professionali utili all'implementazione e realizzazione del piano di azione</p>

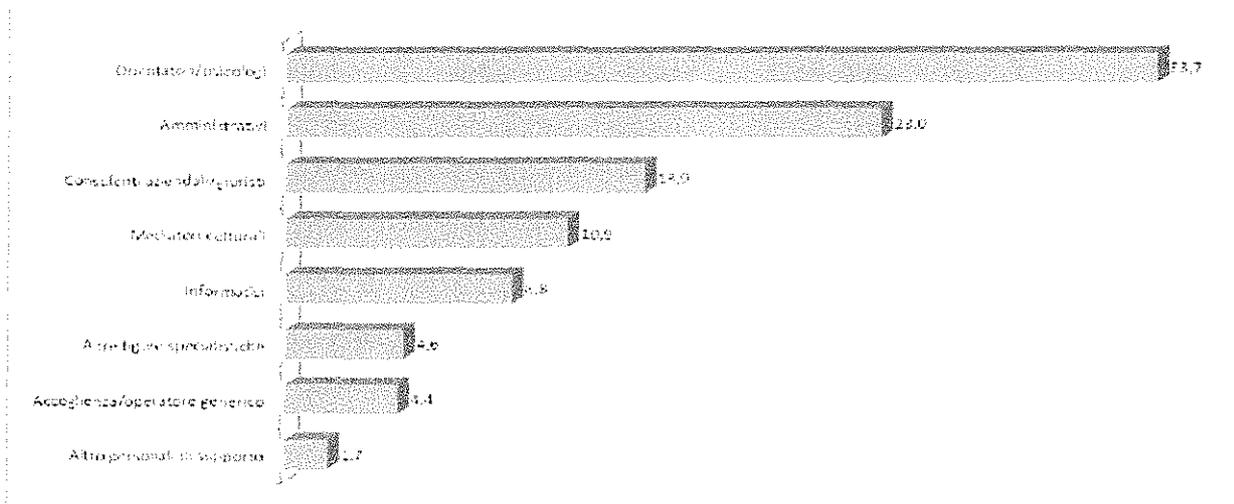
A compilazione ultimata, i file excel generati, contenenti i dati della rilevazione e aggregati per CPI, sono stati automaticamente trasmessi in sede centrale di Anpal Servizi per la elaborazione di un report finale sui gap rilevati relativamente alle competenze agite dagli operatori allo scopo di predisporre un piano formativo.

## 8.2 Inserimento di nuove professionalità nei servizi per il lavoro

Alla luce di quanto su esposto e di una indagine effettuata da ANPAL nel 2017 intitolata "Monitoraggio sulla struttura e il funzionamento dei servizi per il lavoro 2017" risulta che le figure professionali di cui hanno bisogno i servizi pubblici sono sicuramente le figure

specialistiche, principalmente orientatori (circa il 34% delle richieste), esperti in consulenza aziendale (circa 14%) e mediatori culturali (11%).

Di seguito una tabella rappresentativa della situazione nazionale dei profili professionali mancanti nei Cpl italiani e che costituiscono lo specchio di ogni Cpl presente su tutto il territorio:



Fonte: Anichini, Micaletti, "Il servizio per il lavoro 2017"

Dal confronto di tali informazioni con le criticità legate alle competenze espresse precedentemente, si evidenzia la coerenza tra la criticità di personale per il Servizio di orientamento di II livello, sia quantitativa che qualitativa, e la richiesta al primo posto di Orientatori/psicologi. Stessa cosa può essere detta del dato che evidenzia i Consulenti aziendali/giuristi e i Mediatori culturali alla terza e alla quarta posizione nella classifica dei fabbisogni di personale. I consulenti aziendali sono figure specialistiche che entrano in gioco nel Servizio alle imprese, quinto per carenza di personale e 18° per mancanza di professionalità. I mediatori culturali entrano in gioco ed in maniera specifica nel Servizio di inserimento lavorativo per soggetti svantaggiati, indicato al terzo posto per criticità di personale e al 21° per mancanza di professionalità necessarie. La richiesta di amministrativi, posta al secondo posto tra i fabbisogni di personale, può essere invece motivata dal fatto che tali figure, oltre ad essere trasversali a molti dei servizi offerti, si occupano principalmente degli adempimenti di legge, rientrando pertanto in quei servizi che detengono la più alta percentuale di attivazione. Con percentuali più basse (ma sempre elevate al Sud), segue la richiesta di formazione su tematiche inerenti ai servizi alle imprese, che evidenziano una necessità di porsi come interlocutori qualificati e competenti nei confronti di quella parte di utenza ancora troppo marginale, le imprese. Anche il tema dell'Informatica, al quarto posto con circa il 12% delle richieste totali, evidenzia la preoccupazione dei Cpl di trovarsi impreparati al ruolo che ricoprono nella Rete dei Servizi per il lavoro, molto informatizzata e interconnessa, e a gestire nuovi applicativi, nuove procedure on line sia di back office che di front office. La necessità di adeguare il front office è espressa anche dalla richiesta di formazione in tema di comunicazione, per gestire al meglio il rapporto con l'utenza.

Nell'ottica dell'inserimento delle nuove figure professionali il piano di rafforzamento dei servizi nazionale ha previsto l'inserimento in Puglia di 128 unità come si evidenzia dalla tabella di seguito riportata:

Tab. Ripartizione del personale aggiuntivo nell'ambito del Piano di Rafforzamento dei CPI

	Personale a tempo indeterminato (dati regionali al 15/03/2017)	operatori aggiuntivi	risorse
Piemonte	420	69	7.245.000
Valle d'Aosta	32	0	0
Lombardia	765	135	14.175.000
Liguria	171	20	2.100.000
P.A. Bolzano	61	0	0
P.A.Trento	96	0	0
Veneto	385	58	6.090.000
Friuli Venezia Giulia	162	8	840.000
Emilia Romagna	394	55	5.775.000
Toscana	325	60	6.300.000
Umbria	133	10	1.050.000
Marche	283	6	630.000
Lazio	566	128	13.440.000
Abruzzo	164	25	2.625.000
Molise	39	7	735.000
Campania	585	189	19.845.000
Puglia	407	128	13.440.000
Basilicata	122	6	630.000
Calabria	356	52	5.460.000
Sicilia	1.527	35	3.675.000
Sardegna	510	9	945.000
<b>Totale</b>	<b>7.503</b>	<b>1.000</b>	<b>105.000.000</b>

Le 128 unità sono state ripartite tra i 43 Cpl pugliesi in base ad un sistema proporzionale al dimensionamento del personale effettuato sulla stima reale dei carichi di lavoro dei Cpl pugliesi (par 6.4.2 Il modello per la stima dei carichi di lavoro sui Cpl e dimensionamento del personale) e di cui si riporta di seguito la tabella riassuntiva:

Tabella di distribuzione nuove professionalità tra i Cpl pugliesi

ELENCO PERSONALE CPI	DIM.FABB. (flussi utenza 2018 – curva Gaussiana)	DIPENDENTI T. I	GAP TOT. (DIM. – DIP T.I.)	GAP+128
BA	331	75	256	60
COORDINAMENTO BARI		19*		
ACQUAVIVA	14	4	10	2
ALTAMURA	37	5	32	7
BARI	77	8	69	16
BITONTO	31	3	28	7
CASAMASSIMA	17	2	15	3
GIOIA DEL COLLE	18	3	15	3
MODUGNO	14	2	12	3
MOLFETTA	19	3	16	3
MONOPOLI	16	8	8	1
NOCI	22	8	14	3

RUTIGLIANO	27	6	21	5
RUVO-CORATO	26	1	25	5
TRIGGIANO	14	3	11	2
BAT	72	41	31	7
COORDINAMENTO BAT		4		
ANDRIA	22	14	8	2
BARLETTA	19	8	11	2
BISCEGLIE-TRANI	20	6	14	3
CANOSA	11	9	2	0
BR	115	25	89	21
COORDINAMENTO BR		5		
BRINDISI	37	10	27	6
FRANCAVILLA	29	6	23	5
MESAGNE	26	0	26	6
OSTUNI	23	5	18	4
FG	131	95	36	9
COORDINAMENTO FG		10		
ASCOLI Satriano	5	7	-2	0
CERIGNOLA	14	8	6	1
FOGGIA	36	11	25	5
LUCERA	11	10	1	0
MANFREDONIA	25	12	13	3
SAN SEVERO	23	19	4	0
VICO DEL GARGANO	17	18	-1	0
LE	192	111	81	19
COORDINAMENTO LE		9		
CAMPI	24	11	13	3
CASARANO	32	17	15	3
GALATINA	13	6	7	1
GALLIPOLI	13	5	8	1
LECCE	41	12	29	7***
MAGLIE	12	13	-1	0
MARTANO	12	6	6	1
NARDO'	22	12	10	2
POGGIARDO	10	5	5	1
TRICASE	14	15	-1	0
TA	98	45	53	
COORDINAMENTO TA		4		
CASTELLANETA	12	5	7	1
GROTTAGLIE	16	6	10	2
MANDURIA	11	7	4	1***
MARTINA FRANCA	15	11	4	1***
MASSAFRA	10	7	3	1***
TARANTO	34	5	29	6
Totale complessivo	940	393	547**	128
		BA	8	

		BAT	4	
		BR	5	
		FG	10	
		LE	9	
		TA	4	
			Tot. +40	

\* Nel numero del personale di coordinamento della Prov. di Bari (19 unità) è compreso anche il personale UCO (11 uco +8 coord)

\*\* Il Gap è stato determinato considerando anche il personale degli ex coordinamenti provinciali. Escludendo tale personale, di fatto non impegnato nella erogazione dei servizi, il GAP sale a n° 547 unità (547+40). Al momento, sulla ripartizione dei 128, non impatta tale considerazione.

\*\*\* Arrotondamento per eccesso

### 8.3 Servizi e misure di politica attiva degli operatori aggiuntivi

Gli operatori aggiuntivi svolgeranno, nei confronti dei disoccupati, lavoratori beneficiari di strumenti di sostegno al reddito in costanza di rapporto di lavoro e a rischio di disoccupazione, le attività previste dall'art. 18 del D. Lgs. n. 150/2015, di seguito elencate:

- a) orientamento di base, analisi delle competenze in relazione alla situazione del mercato del lavoro locale e profilazione;
- b) ausilio alla ricerca di una occupazione, anche mediante sessioni di gruppo, entro tre mesi dalla registrazione;
- c) orientamento specialistico e individualizzato, mediante bilancio delle competenze ed analisi degli eventuali fabbisogni in termini di formazione, esperienze di lavoro o altre misure di politica attiva del lavoro, con riferimento all'adeguatezza del profilo alla domanda di lavoro espressa a livello territoriale, nazionale ed europea;
- d) orientamento individualizzato all'autoimpiego e tutoraggio per le fasi successive all'avvio dell'impresa;
- e) avviamento ad attività di formazione ai fini della qualificazione e riqualificazione professionale, dell'autoimpiego e dell'immediato inserimento lavorativo;
- f) accompagnamento al lavoro, anche attraverso l'utilizzo dell'assegno individuale di ricollocazione;
- g) promozione di esperienze lavorative ai fini di un incremento delle competenze, anche mediante lo strumento del tirocinio;
- h) gestione, anche in forma indiretta, di incentivi all'attività di lavoro autonomo;
- i) gestione di incentivi alla mobilità territoriale;
- j) gestione di strumenti finalizzati alla conciliazione dei tempi di lavoro con gli obblighi di cura nei confronti di minori o di soggetti non autosufficienti;
- k) promozione di prestazioni di lavoro socialmente utile.

### 8.4 Competenze dei nuovi operatori

Per la realizzazione delle attività di cui all'art.5 della Convenzione Anpal/Regione Puglia del 21/02/2019, gli operatori aggiuntivi devono essere in possesso di adeguate competenze in materia di:

- a) rilevazione delle caratteristiche dell'utente (bisogni e risorse) e valutazione delle diverse dimensioni di criticità, attraverso l'utilizzo degli strumenti appositamente predisposti in relazione alla situazione del mercato del lavoro locale e profilazione qualitativa;
- b) individuazione degli intendenti da realizzare in funzione delle caratteristiche delle persone e delle risorse disponibili anche attraverso attività di orientamento specialistico;
- c) definizione del patto di servizio personalizzato e delle modalità di monitoraggio degli intendenti;
- d) scouting delle opportunità di lavoro, marketing e gestione del rapporto con le imprese;
- e) consulenza alle imprese su norme, agevolazioni, incentivi, comunicazioni obbligatorie e di promozione dei servizi di incontro domanda e offerta.
- f) Gli operatori devono, altresì, possedere conoscenze relative a:

le principali norme nazionali e regionali nel settore delle politiche attive - ivi inclusi gli incentivi al lavoro autonomo - della formazione professionale e della normativa sui contratti di lavoro;  
gli strumenti informativi per la registrazione e trasmissione dei dati.

### **8.5 Principi per il rafforzamento dei servizi per l'impiego**

---

1. Le procedure adottate dagli Organismi Intermedi e finalizzate al potenziamento degli organici dei servizi per l'impiego, a valere sul POC devono aderire nel rispetto dei limiti e delle condizioni previsti dalla normativa nazionale e regionale e nel rispetto del principio di contenimento della spesa pubblica.
2. Le procedure di reclutamento degli operatori per i Centri per l'impiego devono conformarsi ai principi di adeguata pubblicità ed imparzialità della selezione, adozione di meccanismi oggettivi e trasparenti, rispetto delle pari opportunità.
3. Prima di procedere ad avviare le procedure di reclutamento di personale per il potenziamento dei Centri per l'impiego, POI deve esperire preliminarmente la procedura di mobilità obbligatoria volontaria per coprire il fabbisogno e/o verificare la disponibilità di dipendenti provenienti da altre amministrazioni

### **8.6 Indicatori del Piano di Rafforzamento**

---

Gli indicatori del piano di rafforzamento si distinguono in Indicatori di risultato e Indicatori di output.

Gli indicatori di risultato individuati sono:

- miglioramento delle capacità istituzionali e organizzative a sostegno delle riforme del mercato del lavoro e della formazione
- miglioramento delle prestazioni della PA e della loro qualità
- miglioramento del rapporto numero di operatori CPI /numero di utenti
- miglioramento della governance multilivello, la capacità amministrativa e tecnica delle PA.

Gli Indicatori di output comprendono:

- realizzazione e somministrazione di questionari presso aziende/professionisti operanti in settori strategici e/o rilevanti per l'economia locale;
- rilevazione, studio e analisi dei fabbisogni professionali e formativi nel territorio di riferimento del Centro per l'impiego;

supporto alla definizione di percorsi/piani formativi di qualificazione e riqualificazione dell'utente;  
strumenti di preselezione per la ricerca di lavoratori;  
predisposizione di banche dati per favorire l'incontro domanda offerta; numero di collocati nel mercato del lavoro;  
numero di aziende contattate per analisi dei fabbisogni occupazionali

Al fini di un rafforzamento dei servizi per il lavoro, funzionale anche alla gestione regionale del reddito di cittadinanza, si individuano le seguenti prioritarie azioni operative:

mappatura dei centri dell'Impiego esistenti; analisi dello stato di operatività, analisi organizzativa dei CPI e del Sistema rete, organizzazione dei flussi operativi, rilevazione dei servizi erogati e del personale presente;  
individuazione delle carenze organiche ai fini degli obiettivi dei nuovi servizi richiesti; rilevazione delle competenze professionali presenti e individuazione delle competenze necessarie per l'erogazione dei servizi e la definizione dei relativi profili professionali; individuazione delle attività esternabili;  
accordi operativi con attori territoriali (Enti formativi da accreditare, Servizi privati per il lavoro, Università, scuole, centri di valutazione /certificazione delle competenze, Camere di Commercio, ecc.);  
selezione delle risorse umane da inserire in organico;  
formazione per gli addetti presenti, per nuove competenze specialistiche e ruoli manageriali;  
formazione /integrazione dei nuovi addetti nel sistema lavoro;  
assistenza e counseling alla fase di attivazione del reddito di cittadinanza;  
potenziamento dei sistemi informativi, digitalizzazione dei servizi e implementazione ICT; messa a punto dei modelli di monitoraggio e di valutazione;  
implementazione di flussi comunicazionali efficaci.

## **I PROCEDURA**

Mappatura dei centri dell'Impiego esistenti; analisi dello stato di operatività, analisi organizzativa dei centri e del Sistema rete, organizzazione, dei flussi operative, rilevazione dei servizi erogati e del personale presente (primo mese di attività);  
Individuazione delle carenze organiche ai fini degli obiettivi dei nuovi servizi richiesti; rilevazione delle competenze professionali presenti e individuazione delle competenze necessarie per l'erogazione dei servizi e la definizione dei relativi profili professionali (primo e secondo mese di attività);  
individuazione delle attività esternabili (secondo mese di attività); selezione delle risorse umane da inserire in organico;  
accordi operativi con attori territoriali (Enti formativi da accreditare, Servizi privati per il lavoro, Università, scuole, centri di valutazione /certificazione delle competenze, Camere di Commercio, ecc.) (dal primo al dodicesimo mese);  
assistenza e counseling alla fase di attivazione del reddito di cittadinanza (dal primo al dodicesimo mese);  
messa a punto dei modelli di monitoraggio e di valutazione (dal primo al dodicesimo mese).

## **II PROCEDURA**

**Formazione per gli addetti presenti, per nuove competenze specialistiche e ruoli manageriali;**  
**Formazione /integrazione dei nuovi addetti nel sistema lavoro.**

### **III PROCEDURA**

**potenziamento dei sistemi informativi, digitalizzazione dei servizi e implementazione ICT.**

### **IV PROCEDURA:**

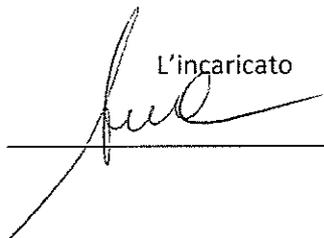
**Definizione ed implementazione di flussi comunicazionali efficaci; comunicazione istituzionale.**

### **V PROCEDURA:**

**Assistenza tecnica e consulenza specialistica finalizzata a:**  
**Implementare il nuovo modello organizzativo;**  
**Integrare il sistema dell'osservatorio del Mercato del lavoro;**  
**Avviare ed implementare progettazioni a valere su fonti statali e comunitarie.**

Il presente provvedimento, ai sensi di quanto stabilito dall'art. 32 della legge 18 giugno 2009, n. 69, viene pubblicato all'Albo online dell'ARPAL - Puglia dal 11/09/2019.

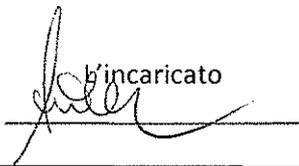
Deliberazione n. 31 del 17/09/2019

L'incaricato  
  
\_\_\_\_\_

ARPAL-Puglia  
Direzione Generale

Il presente atto originale, composto da n° 86 (ottantasei) facciate, è depositato presso la Direzione Generale dell'Arpal - Puglia, Lungomare Starita, 2.

Bari, 17/09/2019

L'incaricato  
  
\_\_\_\_\_