



IL PIANO DI POTENZIAMENTO DEI CENTRI PER L'IMPIEGO

**Prime evidenze sui processi di assunzione
e riorganizzazione dei servizi al lavoro**

Executive Summary

Novembre 2024

Presentazione*

Le Politiche attive del lavoro (PAL), da anni, dominano i programmi europei in materia di riforma dei mercati del lavoro. Tuttavia, per fare delle 'buone' PAL sono indispensabili, non tanto 'buone' leggi, quanto efficienti strutture dedicate alla fase dell'*enforcement*.

Il nostro Paese, su quest'ultimo specifico aspetto, deve recuperare un notevole ritardo rispetto agli altri partner europei. Anche i dati campionari Inapp confermano l'aggressività dell'informalità che, costantemente, surclassa la rete dei canali, pubblici e privati, di ricerca di lavoro. Ciò posto, il presente rapporto si interroga su come stia procedendo il rafforzamento proprio delle istituzioni pubbliche di controllo del mercato del lavoro, previsto nei più recenti programmi di attuazione delle PAL multilivello italiane.

Obiettivi

Oltre a una ricerca *desk* e alla sistematizzazione degli atti regionali di implementazione del programma nazionale di rafforzamento del capitale umano, è stata realizzata una indagine di campo, attraverso la somministrazione di una serie di interviste ad attori privilegiati dello stesso programma.

Il lavoro va considerato come una sorta di primo 'carotaggio' dedicato al Piano straordinario di potenziamento (d'ora innanzi PSP), adottato con D.M. n. 74/2019 e successivamente modificato con D.M. n. 59/2020.

Metodologia

La ricerca ha privilegiato lo studio dei singoli programmi di policy approvati dalle Regioni in tema di potenziamento dei Centri per l'impiego (d'ora innanzi CPI) e si è focalizzata sul processo di assunzione di nuovo personale, partendo dall'analisi degli avvisi pubblici promulgati da ciascuna di esse. Le altre tematiche previste dallo stesso processo di potenziamento (adeguamenti infrastrutturali, dotazione informatica oppure in generale il funzionamento dei CPI o delle politiche attive del lavoro), infatti, non sono state oggetto di approfondimenti anche se risultano richiamate nel testo, in quanto rappresentano dati di contesto rispetto all'obiettivo di indagine.

Nello specifico, il primo capitolo è dedicato alla ricostruzione del contesto istituzionale del processo di potenziamento. In primo luogo, sono presentate le tendenze in atto in Europa in materia, sia dal punto di vista organizzativo, sia considerando l'andamento della spesa dedicata ai servizi e alle politiche attive (dati Eurostat). Nello stesso capitolo, poi, si descrive l'evoluzione normativa del processo. Il capitolo si chiude con l'analisi delle informazioni

* Il presente documento fornisce una sintesi dei contenuti del report: Inapp, Giubileo F., Marocco M. (a cura di) (2024), *Il piano di potenziamento dei Centri per l'impiego. Prime evidenze sui processi di assunzione e riorganizzazione dei servizi al lavoro*, Inapp Report n.55, Roma, Inapp.

Il rapporto è stato redatto in attuazione delle attività previste dal PTA Inapp 2022-2024 – La rete dei servizi al lavoro: un nuovo ruolo nell'intermediazione lavorativa, WP2 2 - Monitoraggio e valutazione del disegno del Piano di potenziamento dei Cpi.

disponibili sul PSP, frutto della elaborazione anche dei dati ricavabili dai bandi di concorso pubblico regionali di assunzione di personale.

I successivi capitoli sono stati tutti realizzati riorganizzando i risultati di una serie di interviste in profondità rivolte a diversi stakeholder e riprendendo l'ordine sistematico dei temi trattati nel corso delle stesse interviste, svolte nel periodo intercorso tra novembre e dicembre 2023. Il secondo capitolo, innanzi tutto, affronta il PSP analizzando le opinioni degli intervistati circa la fase negoziale centro-periferia e quella attuativa dello stesso, cercando di mettere in luce le modalità operative di successo e i colli di bottiglia procedurali incontrati. In questo ambito, visto che si tratta in questa fase del più importante programma di PAL nazionale in corso, è realizzato un focus specifico dedicato al Programma Garanzia di occupabilità per i lavoratori, la cui gestione/attuazione coinvolge i sistemi locali del lavoro.

Segue poi (terzo capitolo) la ricostruzione dei contenuti delle interviste rispetto a un tema cruciale e cioè la visione degli stakeholder sul ruolo e la figura dell'operatore dei CPI, anche considerando il profilo ricavabile dai bandi di concorso emanati e la successiva attuazione. In questo contesto, anche per un confronto con una buona prassi nota al livello internazionale, è ricostruito il caso della Agenzia federale per il lavoro tedesca.

Il quarto capitolo, infine, è di prospettiva, poiché si interroga sul futuro delle istituzioni locali pubbliche di controllo del mercato del lavoro, tenendo presente i macro-trend generali del mercato del lavoro (globalizzazione, innovazione tecnologica ecc.) e questioni specifiche che attengono alla organizzazione della rete dei servizi al lavoro (rapporto pubblico-privato e ruolo delle istituzioni centrali).

Risultati

Seppur con diversi limiti metodologici, alcuni risultati possono essere rimarcati.

Con tutta probabilità non si raggiungerà la quota di assunzioni prevista. Le possibili cause, sulla base delle interviste svolte, sono da rintracciarsi a vari livelli. In particolare, secondo gli intervistati, non si è tenuto in debito conto di due elementi: il costo medio delle figure professionali richieste e il tasso di turnover dovuto al pensionamento.

In linea di massima, poi il Piano ha certamente migliorato i margini di manovra dei Centri per l'impiego, ma in alcuni casi sembra non essere sufficiente a garantire i LEP.

Al di là del modello adottato, abbiamo verificato l'emergere di una nuova modalità gestionale, frutto della separazione delle cosiddette "funzioni trasversali" (supporto amministrativo, gestione sistemi informatici, comunicazione ecc.) da quelle di incontro domanda offerta di lavoro e creando servizi che ampliassero le competenze in tema di occupabilità (coordinamento rete di stakeholder, centro studi e monitoraggio dei fabbisogni occupazionali ecc.).

In questo contesto, il delicato processo di delega al soggetto privato dell'erogazione dei servizi pubblici per l'impiego e delle politiche attive del lavoro, continua ad essere attuato in modalità molto eterogenee tra di loro, sebbene grazie ai programmi nazionali di PAL, il sistema si avvia a una 'normalizzazione' verso un modello di delega più o meno uniforme.

D'altro canto, i cambiamenti nell'organizzazione del lavoro (nuove funzioni) e il rapporto di lavoro sempre più stretto con il privato hanno influenzato la ricerca del profilo professionale da inserire, evidenziando tuttavia alcune criticità di reperimento. Nella stesura dei bandi di selezione del nuovo personale le amministrazioni regionali hanno dovuto far riferimento ai profili professionali generici della PA. Questa circostanza ha indotto a selezionare prevalentemente figure amministrative facilmente allocabili nelle piante organiche, sebbene appare chiaro, però, che il nuovo dipendente dei CPI dovrebbe essere una figura 'polivalente', che necessita di formazione continua, che lo metta in grado di: prendere in carico l'utente, analizzarne i bisogni e stabilire una strategia per soddisfarli; seguire le evoluzioni del Mercato del lavoro; sapersi interfacciare con le imprese e quindi conoscerne il linguaggio (*account manager*) e poter gestire i nuovi canali di *recruiting (social media)*. Peraltro, per quanto attiene aspetti legati alla prevenzione della disoccupazione, secondo alcuni intervistati, l'informatica e l'intelligenza artificiale giocheranno un ruolo sempre più cruciale nella selezione del personale.

Ancora più evidentemente sarà necessario un costante aggiornamento professionale degli operatori, che diventeranno sempre più 'facilitatori digitali' nella ricerca del lavoro online.

Conclusioni

Così come è emersa la necessità di aggiornare in maniera costante gli operatori, appare altresì indispensabile penetrare in maniera più marcata nel mondo della scuola e della università, non limitandosi a svolgere una funzione di orientamento in senso stretto, quanto piuttosto quella di *counselling*, dando una visione dello scenario occupazionale che si aprirà ai giovani nel momento in cui usciranno dal percorso scolastico.

Si dovranno quindi incrementare iniziative per aumentare la visibilità dei CPI presso le imprese e i cittadini e cioè è indispensabile "Uscire dal Centro", a indicare tutte quelle azioni volte ad aumentare la prossimità non solo fisica con l'utenza: accessibilità; interazione dei servizi; coinvolgimento utente nella progettazione/erogazione dei servizi.

La realizzazione di questi obiettivi futuri, nonché – e ancor prima – il rafforzamento dei CPI si intersecano con un profondo processo di rivisitazione della 'testa' della Rete dei servizi al lavoro, innescato dalla soppressione dell'Anpal. L'indagine svolta non si è dovuta confrontare direttamente con questo processo, ma dei risultati della stessa indagine si dovrebbe tener conto anche ai fini di resettare ruoli e funzioni della Rete.

L'Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche (INAPP) è un ente pubblico di ricerca che si occupa di analisi, monitoraggio e valutazione delle politiche del lavoro, delle politiche dell'istruzione e della formazione, delle politiche sociali e, in generale, di tutte le politiche economiche che hanno effetti sul mercato del lavoro. Nato il 1° dicembre 2016 a seguito della trasformazione dell'Isfol e vigilato dal Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, l'Ente ha un ruolo strategico – stabilito dal decreto legislativo 14 settembre 2015, n. 150 – nel nuovo sistema di governance delle politiche sociali e del lavoro del Paese.

L'Inapp fa parte del Sistema statistico nazionale (SISTAN) e collabora con le istituzioni europee. È Organismo Intermedio del Programma nazionale Giovani, donne e lavoro 2021-2027 del FSE+, delegato dall'Autorità di Gestione all'attuazione di specifiche azioni (Piano Inapp 2023-2026), ed è Agenzia nazionale del programma comunitario Erasmus+ per l'ambito istruzione e formazione professionale. È l'ente nazionale all'interno del consorzio europeo ERIC-ESS che conduce l'indagine European Social Survey. L'attività dell'Inapp si rivolge a una vasta comunità di stakeholder: ricercatori, accademici, mondo della pratica e policymaker, organizzazioni della società civile, giornalisti, utilizzatori di dati, cittadinanza in generale.

INAPP

Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche
Corso d'Italia, 33 – 00198 Roma

Tel. +39 06854471

www.inapp.gov.it

