

COLLANA
BIBLIOTECA
ANPAL
N°17

ANPAL
Agenzia Nazionale Politiche Attive del Lavoro

SERVIZI PER L'IMPIEGO. RAPPORTO DI MONITORAGGIO 2020

LAVORO

L'ANPAL – Agenzia nazionale per le politiche attive del lavoro – è stata istituita dal D.Lgs. 150/2015 con lo scopo di coordinare la rete dei servizi per le politiche del lavoro, la gestione delle politiche attive del lavoro, di promuovere l'effettività dei diritti al lavoro, alla formazione e all'elevazione professionale, mediante interventi e servizi che migliorino l'efficienza del mercato. Tramite le proprie strutture di ricerca l'Agenzia svolge anche analisi, monitoraggio e valutazione delle politiche attive e dei servizi per il lavoro.

Commissario Straordinario: Raffaele Tangorra

ANPAL
Via Fornovo, 8
00192 Roma
www.anpal.gov.it

Il lavoro è stato realizzato dalla Struttura di ricerca e consulenza tecnico scientifica I- Monitoraggio e valutazione dei servizi per l'impiego e delle politiche occupazionali (responsabile Paola Stocco) nell'ambito delle Azioni di sistema per il rafforzamento dei servizi per l'impiego e le politiche attive – Asse occupazione – Priorità 8vii – Monitoraggio e valutazione dei servizi per l'impiego e delle politiche, cofinanziato dal Fse - Pon Spao 2014-20.

Gruppo di lavoro: Giuseppe Di Battista, Roberto Landi, Federico Orfei, Simona Pizzuti, Anna Maria Senatore.

Autori del testo: Giuseppe Di Battista (Parr. 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 5.1, 5.1.1, 5.1.2, 5.1.3, 5.1.4); Roberto Landi (Cap. 1; Parr. 2.5, 2.6, 2.7; Cap. 3; Parr. 5.2, 5.2.1, 5.2.2); Simona Pizzuti (Cap. 4); Anna Maria Senatore (Cap. 6).

Elaborazioni statistiche: Roberto Landi (Cap. 2, Cap. 4, Cap. 5, Appendice statistica); Enrico Toti (Cap. 3).

Le attività di informatizzazione e somministrazione dei questionari CAWI dell'Indagine nazionale sui Centri per l'impiego e dell'Indagine sul grado di soddisfazione degli utenti delle politiche attive del lavoro sono state a cura di Federico Orfei.

I dati delle indagini sono riferiti al 31 dicembre 2019, salvo diversa indicazione. I dati amministrativi sono aggiornati a maggio 2021.

Il rapporto è stato chiuso il 28 luglio 2021

Le opinioni espresse in questo lavoro impegnano la responsabilità degli autori e non necessariamente riflettono la posizione dell'Agenzia.

Alcuni diritti riservati [2021] [Anpal].

Quest'opera è rilasciata sotto i termini della licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale.

Condividi allo stesso modo 4.0. Italia License.

(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>)



ISSN 2724-5462

ISBN 978-88-31264-16-7

Sommario

1.	Introduzione e osservazioni metodologiche	5
1.1.	Considerazioni metodologiche sull'Indagine nazionale sui Cpi.....	7
1.2.	Struttura del rapporto e fonti informative utilizzate.....	8
2.	Prime evidenze dell'Indagine nazionale sui Centri per l'impiego.....	10
2.1	Presentazione dei Servizi e delle aree funzionali	10
2.2	L'attivazione dei servizi	12
2.3	La rappresentazione dell'offerta dei servizi	13
2.4	Differenziali territoriali.....	15
2.5	Il disegno dei LEP	19
2.6	Il disegno dei LEP e il sistema reale: verso un set di funzioni core attivate dai Cpi	23
2.7	Osservazioni conclusive.....	25
3.	I volumi di attività dei Cpi attraverso i dati amministrativi.....	26
	Box 1 – Impatto dell'emergenza sanitaria sui volumi di attività dei Cpi	29
3.1.	L'offerta di servizi e misure di politica attiva.....	30
3.2.	Una prima quantificazione dei LEP	34
4.	Gli operatori dei Centri per l'impiego.....	36
4.1	Adeguatezza delle risorse umane, dimensionamento e carichi di attività.....	41
4.1.1	Criticità di competenze, questioni organizzative e formazione del personale.....	43
4.2	I «Navigator».....	44
5	Il grado di soddisfazione degli utenti dei Centri per l'impiego: persone e imprese	47
5.1	L'indagine sulle persone utenti dei Centri per l'impiego	47
5.1.1	Gli utenti che hanno sottoscritto il patto di servizio e il rapporto con i Cpi	48
5.1.2	La condizione occupazionale al momento dell'intervista.....	50
5.1.3	Servizi ricevuti dai Cpi e il grado di soddisfazione	51
5.1.4	L'utenza che non ha sottoscritto il Patto di servizio	54
5.2	Il grado di soddisfazione delle imprese utenti dei Cpi.....	56
5.2.1	Le aziende che hanno utilizzato i servizi dei Cpi e la tipologia di servizi utilizzati.....	56
5.2.2	Il grado di soddisfazione delle imprese	60
6.	ANPAL e la rete europea dei Servizi per l'impiego.....	62
6.1	Il Pes Network.....	62
6.2	Dalla cooperazione informale alla cooperazione rafforzata.....	62
6.3	Il modello di eccellenza: il <i>benchlearning</i>	63
6.3.1	Il benchmarking.....	63
6.3.2.	Il mutual learning.....	67
6.4	Il funzionamento della rete	67
6.5	Anpal e il Pes Network: la visita di valutazione esterna e il <i>progetto di mutual learning</i>	68
	Appendice statistica: tavole regionali	73

1. Introduzione e osservazioni metodologiche

Nell'ultimo triennio il quadro normativo che presiede l'organizzazione e il funzionamento dei Servizi per l'impiego ha conosciuto un duplice percorso di completamento e consolidamento da un lato e di ulteriore evoluzione dall'altro.

Il disegno normativo legato al D.Lgs. 150/2015 è stato completato dalla emanazione del Decreto ministeriale che ha definito gli indirizzi triennali e gli obiettivi annuali in materia di Servizi per l'impiego e politiche attive del lavoro (D.M. 4/2018 e s.m.i.), il sistema degli indicatori di misurazione del raggiungimento degli obiettivi annuali (Allegato A) e i Livelli Essenziali di Prestazione (LEP) dei Servizi per l'impiego (Allegato B).

Con l'emanazione di questi dispositivi, la cornice normativa che presiede il funzionamento dei Servizi per l'impiego si è dotata di un sistema di definizione degli obiettivi di policy e dei propri orientamenti a medio termine, aggiornabile annualmente tramite l'emanazione di un Decreto ministeriale (art. 2 D.Lgs. 150/2015). Quest'ultimo, corredato degli allegati citati, rende il funzionamento del sistema dei Spi e delle politiche attive più trasparente, misurabile e rendicontabile.

Il fatto di aver dotato il quadro normativo nazionale di un proprio strumento di aggiornamento e revisione degli obiettivi da raggiungere rappresenta un elemento in grado di dare maggiore stabilità al sistema stesso, conferendogli un carattere aperto, e non rigido, anche di fronte alle evoluzioni e ai possibili sviluppi che potrebbero intervenire nel futuro. Tutto questo nella prospettiva, in primo luogo, di riuscire a porre un argine alla stratificazione normativa che ha nel tempo appesantito la rete dei Spi, con l'addentellato delle inevitabili sfasature che essa può comportare all'interno di un sistema istituzionale complesso come quello italiano; in secondo luogo, di mantenere un quadro definitorio e regolativo organico sul piano dei principi e dei criteri che lo ispirano.

I contenuti degli allegati A e B del D.M. 4/2018 dotano il sistema nazionale dei Spi e delle politiche attive del lavoro di strumenti in grado di definire, monitorare e misurare i servizi e le misure di politica attiva erogate, sulla base delle scelte politiche adottate in materia, secondo due direttrici:

- la prima, costituita dagli Obiettivi annuali di politica attiva del lavoro contenuti nell'allegato A del decreto, individua *tout court* l'orizzonte e la direzione verso cui il decisore politico ha deciso di orientare la *crescita* del sistema dei Servizi per l'impiego.
- La seconda è costituita dai LEP, specificati nell'allegato B e da considerarsi sempre in relazione al documento sugli Standard dei Spi. I Livelli essenziali delle prestazioni codificano il set minimo di strumenti, azioni, procedure e abilità che ogni Cpi nel territorio nazionale è tenuto a utilizzare, attuare, seguire, possedere ed infine erogare al singolo utente, sia esso cittadino o impresa, per realizzare servizi personalizzati di base nelle fasi di accoglienza, orientamento, formazione, intermediazione e avviamento¹. Essi, a ben vedere, costituiscono uno *strumento di convergenza* del sistema nazionale dei Spi, storicamente caratterizzato da consolidati profili di eterogeneità e dislivelli organizzativi e operativi.

Questo è il quadro all'interno del quale si muove il sistema nazionale dei Spi, al quale la riforma del mercato del lavoro del 2014 aveva attribuito una importante rilevanza attribuendo ai Cpi un ruolo di pilastro nella gestione delle politiche attive del lavoro, basato sulla capacità di stipulare patti di servizio personalizzati tramite una profilazione qualitativa dell'utenza e sulla erogazione di prestazioni standard sull'intero territorio nazionale.

¹ D.M. 74/2019, Allegato A – Piano di potenziamento, punto 2, pag. 2

Dopo il 2018, l’innesto del Reddito di Cittadinanza sull’impianto del sistema delle politiche attive del lavoro e sulle relative modalità di accesso e fruizione (D.L. 4/2019) ha riconosciuto e confermato il rilievo già conferito al ruolo dei Centri per l’impiego, riportando al centro dell’attenzione il tema del loro potenziamento e dell’effettivo posizionamento operativo e funzionale nel mercato del lavoro, attribuendo loro compiti e funzioni specifiche nella fase di integrazione attiva delle persone beneficiarie del RdC, oltreché di intermediazione. In questo senso muove il Piano straordinario di potenziamento dei Cpi, varato con Decreto del Ministro del Lavoro 74/2019, il quale – con il corredo di un ingente incremento delle risorse istituzionali ad essi destinate – ha l’ambizione di intervenire nel rilancio e definitivo rafforzamento dei Cpi. Le leve individuate rientrano nel quadro di valori ed obiettivi già definito all’interno del dispositivo legato al D.Lgs. 150/2015 e testé osservato: implementazione sostenibile e progressiva dei LEP, garanzia di standard quantitativi e qualitativi dei servizi, immissione di 11.600 nuove unità di personale idoneo in modo che i Centri per l’impiego possano essere dotati di personale formato e dotato di strumenti adeguati all’adempimento delle prestazioni richieste dai LEP.

La crisi sanitaria del 2020 e le pesanti conseguenze economiche ad essa legate, unitamente alle prospettive di ripresa e di un ritorno ad una condizione ordinaria, hanno indotto i decisori politici a riorientare i programmi di potenziamento delle politiche attive del lavoro e dei Servizi per l’impiego sottostanti la loro erogazione.

Le politiche attive del lavoro sono considerate essenziali per la gestione della fase di transizione occupazionale e di riassetto del mercato del lavoro conseguente al progressivo abbandono degli strumenti eccezionali² adottati nella fase più acuta dell’emergenza sanitaria e al ritorno agli strumenti ordinari di gestione delle crisi economiche seppure nel quadro di una loro sostanziale riforma. In questo senso, la legge di bilancio del 2021³ ha previsto lo stanziamento di risorse da destinare in parte all’Assegno di Ricollocazione e in parte alla istituzione di un dispositivo nazionale denominato Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori (di seguito GOL). Quest’ultimo costituisce un programma nazionale di presa in carico finalizzato all’inserimento occupazionale delle persone da realizzare nel quadro dell’attuale dispositivo di presa in carico⁴ attraverso l’erogazione di servizi specifici di politica attiva del lavoro, nonché attraverso la previsione di una rideterminazione delle misure di assistenza intensiva nella ricerca di lavoro⁵. Il rilievo posto sulla finalizzazione della presa in carico introduce nella normativa nazionale in materia di Servizi per l’impiego un riferimento che va oltre la mera definizione di procedure e tempi di convocazione delle persone⁶, nonché dell’offerta *tout court* di servizi,⁷ legandola ad un obiettivo esplicito. La portata del nuovo dispositivo nazionale si intravede dai contenuti del decreto interministeriale al quale è affidata la definizione delle prestazioni connesse al programma GOL, la loro articolazione per tipologia di beneficiari, le caratteristiche dell’assistenza intensiva alla ricerca di lavoro, i tempi e modi di erogazione delle prestazioni da parte della rete dei Spi nonché la definizione dei livelli di qualità di riqualificazione delle competenze.

In definitiva, il sistema istituzionale dei Spi si è progressivamente dotato di un “quadro di lettura” (Obiettivi, LEP, Standard, Piano di Potenziamento) molto più articolato che nel recente passato e che ha conferito un definitivo rilievo a diverse dimensioni che muovono il funzionamento e condizionano le prestazioni e i

² Gli strumenti adottati dal Governo nella gestione della crisi dovuta all’emergenza sanitaria hanno esteso a tutti i lavoratori gli strumenti di protezione del reddito in costanza di rapporto di lavoro e hanno introdotto un blocco in via eccezionale dei licenziamenti

³ Art. 1 Co. 324 Legge n. 178 del 30 dicembre 2020

⁴ D.Lgs. 150/2015, art. 20

⁵ Ibidem, art. 23

⁶ Ibidem, art. 19, nonché D.M. 4/2018 art. 4

⁷ Ibidem, art. 18

risultati dei Spi e, per il loro tramite, delle politiche attive del lavoro, codificandole all'interno di una dimensione normativa e regolatoria condivisa tra Stato e Regioni.

L'attività di monitoraggio rappresenta, in questo contesto, uno strumento conoscitivo essenziale per ricostruire, accompagnare e sostenere lo sviluppo dei processi di quella che si configura come una articolata transizione organizzativa ed operativa, che investe il sistema dei Spi nel suo complesso. Il monitoraggio, infatti, consente di rilevare gli aspetti salienti del funzionamento e dell'erogazione dei servizi, valorizzando un punto di osservazione privilegiato in grado di rendere intellegibili e visibili le dinamiche di sviluppo, le tensioni, le risposte offerte dai sistemi regionali per l'impiego in termini di comportamenti organizzativi ed istituzionali.

1.1. Considerazioni metodologiche sull'Indagine nazionale sui Cpi

L'indagine nazionale sui Centri per l'impiego, con il suo focus sull'organizzazione dei servizi offerti dalle strutture deputate al supporto e all'erogazione delle politiche attive del lavoro, è stata disegnata e affinata mantenendo una prospettiva di sintesi delle due direttrici di sviluppo definite dal quadro regolatorio adottato: quella della crescita di sistema dei Spi, in quanto asse portante del sistema delle politiche attive (Obiettivi annuali del sistema, Allegato A del D.M. 4/2018) e quella della convergenza del sistema regionalizzato dei Spi verso comuni livelli di prestazioni e standard di servizio (LEP, Allegato B del D.M. 4/2018 e Standard dei Spi). Dai dati dell'Indagine condotta nel 2020 è possibile ricavare molte informazioni in tema di organizzazione ed erogazione dei servizi da parte dei Centri per l'impiego, dimensione che ha costituito la parte più consistente della rilevazione condotta dall'Anpal e che ha subito le più rilevanti modifiche rispetto all'ultima indagine sui Cpi, condotta sul campo ormai tre anni fa.

Il completamento del quadro normativo e organizzativo di riferimento ha richiesto un lavoro di affinamento del profilo dell'indagine nazionale in tema di servizi. Il punto di partenza nella definizione e nell'articolazione delle diverse aree funzionali è dato dalla matrice di lettura del processo di servizio fornita dall'Allegato B del citato D.M. e, più in generale, dal documento sugli Standard dei Spi. Tale matrice fornisce:

- una codifica delle funzioni e dei task organizzativi (pre-condizioni strumentali, operative e professionali; implicazioni istituzionali) necessari all'erogazione delle prestazioni di servizio, alla definizione degli output attesi e dunque alla configurazione dell'esperienza di servizio esigibile dalle utenze;
- la definizione degli obiettivi del servizio, vale a dire l'individuazione di quel minimo risultato operativo che rappresenta la soglia che discrimina l'attivazione o meno del servizio, la capacità di fornire o meno la prestazione o le prestazioni ad esso sottese;
- la descrizione dei prodotti attesi (sia in chiave puntuale, che relazionale rispetto ad altre funzioni o alla dialettica tra persone e imprese in chiave di matching: si pensi alla stipula del Patto di servizio e al Supporto all'inserimento lavorativo; al Rinvio alla formazione professionale; all'Accompagnamento al lavoro e all'Incontro tra domanda e offerta di lavoro), non solo in termini di ricadute che il servizio o la combinazione delle attività in cui si articola possono produrre sugli utenti trattati, ma anche in riferimento al ruolo condizionante di quelle azioni che, un tempo, sarebbero state riduttivamente chiamate di back-office, legate alla gestione, al trattamento e al conferimento delle informazioni (amministrative e operative) che si accompagnano al servizio erogato (e che ne costituiscono, potenzialmente, la tracciabilità).

Tuttavia, come contemplato dall'art. 28 del D.Lgs. 150/2015 e ribadito in una fase di più matura elaborazione delle strategie nazionali in materia di potenziamento e rilancio del ruolo dei Centri per l'impiego, i Livelli essenziali delle prestazioni costituiscono l'individuazione di un *minimo comun denominatore operativo e organizzativo* nell'offerta funzionale di un sistema caratterizzato da forti

peculiarità locali. In altre parole, essi configurano una serie di prestazioni di base personalizzate, afferenti alle fasi di accoglienza, orientamento, formazione, intermediazione e avviamento al lavoro, la cui definizione – in termini di complessità e profilo operativo – è finalizzata a fotografare la situazione di fatto nella quale si trovano i Servizi per l'impiego dopo un ventennale processo di sviluppo a prevalente trazione regionale.

Fatta salva la bontà della matrice complessiva di lettura dei servizi, l'attività di monitoraggio dell'ANPAL, rispondendo all'esigenza di fornire supporto alla *governance* nazionale, si trova nella necessità di garantire al sistema una rappresentazione costantemente aggiornata delle direttrici di sviluppo che lo attraversano. Tutto questo con particolare riferimento alla gamma delle possibili modalità organizzative e operative adottate e alle soluzioni di ingegneria istituzionale e amministrativa attuate dai singoli contesti regionali, quali possibili scenari futuribili di evoluzione e posizionamento del sistema nel suo complesso. Ecco dunque che la presentazione delle singole aree funzionali nelle quali sono codificati i servizi se, da un lato, incorpora la presentazione dei LEP come modalità di ingresso essenziali alla definizione della loro attivazione, da un altro lato – e segnatamente per le funzioni più articolate e via via più complesse – tende ad allargare lo spettro di osservazione ad ulteriori attività e alle relative dimensioni organizzative, professionali e strumentali. In assenza di tali ulteriori articolazioni dell'offerta funzionale, l'osservazione dell'organizzazione dei servizi erogati dai Centri per l'impiego può di fatto coincidere con l'analisi dell'offerta delle funzioni di base, offrendo evidenze sul posizionamento dei sistemi regionali rispetto al *quadro di convergenza* costituito dall'Allegato B del D.M. 4/2018, ma non potrebbe fornire evidenze sulle potenzialità e le direzioni di crescita espresse e seguite dal sistema stesso, sulle sue disomogeneità e sul grado di sostenibilità organizzativa e strutturale tanto dei servizi minimi richiesti quanto delle esperienze di servizio più avanzate e futuribili espresse a livello locale.

1.2. Struttura del rapporto e fonti informative utilizzate

Il rapporto di monitoraggio dei Servizi per l'impiego 2020 raccoglie e sintetizza le principali evidenze prodotte da diverse basi di dati. Queste sono in parte relative a specifiche indagini condotte e realizzate dall'Anpal (direttamente o avvalendosi di collaborazioni istituzionali), in parte relative a fonti amministrative e istituzionali, come i dati amministrativi del Sistema informativo unitario delle politiche del lavoro (SIUPL) e del sistema delle Comunicazioni obbligatorie del MLPS, ovvero come i dati afferenti alla banca dati delle risorse umane dei Cpi implementata e aggiornata, fino al 2020, dall'Anpal con il concorso delle Regioni.

L'osservazione dell'organizzazione dei Cpi e dell'offerta funzionale da essi espressa riportata nel capitolo 2 è stata affidata anzitutto all'Indagine nazionale sui Cpi. Questa rilevazione è stata interamente realizzata dall'Anpal mediante la somministrazione di questionari CAWI all'intera platea dei Centri per l'impiego attivi al gennaio 2020, data di inizio della rilevazione. L'indagine è stata concentrata sulle modalità di erogazione dei servizi, sui fabbisogni di personale e sullo stato delle principali dotazioni dei Centri per l'impiego. Il tasso di risposta è stato dell'85,1% essendo 469 i Cpi che hanno compilato e finalizzato il questionario inviato. La partecipazione all'Indagine è da ritenersi molto soddisfacente soprattutto alla luce dell'emergenza sanitaria che ha caratterizzato il 2020.

Il dimensionamento delle attività realizzate dai Cpi è stato osservato nel capitolo 3 attraverso l'analisi dei dati amministrativi di fonte Sistema Informativo Unitario delle Politiche del Lavoro e di quelli elaborati sulla base dell'Archivio delle Comunicazioni Obbligatorie del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. In particolare, nel capitolo dedicato si analizzano i volumi di attività espressi dai Cpi nel biennio 2019-2020 in termini di prese in carico e avviamenti a servizi e misure di politica attiva del lavoro.

La composizione delle risorse umane attive nei Centri per l'impiego al 31 dicembre 2019 è analizzata nel capitolo 4 utilizzando il set di informazioni raccolte nella dashboard delle "Risorse umane Cpi" ed

appositamente elaborate dall'Anpal. Accanto ai dati di natura descrittiva, il capitolo presenta una serie di valutazioni espresse dai responsabili dei Centri per l'impiego in merito all'adeguatezza numerica del personale in servizio e alla criticità di competenze coerenti con i servizi attivati.

Il capitolo 5 sintetizza i risultati di due indagini, svolte nel 2019, relative al grado di soddisfazione degli utenti dei Cpi, persone e imprese, che hanno effettivamente utilizzato i servizi offerti. La soddisfazione delle persone è l'oggetto dell'indagine sul grado di soddisfazione degli utenti delle politiche attive del lavoro. Si tratta di un'attività realizzata interamente dall'Anpal mediante la somministrazione di questionari CAWI ad un campione di utenti estratto dal SIUPL di età tra i 18 e i 65 anni che nel periodo tra il settembre 2017 e il dicembre 2018 hanno sottoscritto o rinnovato la Did, ovvero risultavano coinvolte in dispositivi di politica attiva (Garanzia Giovani, AdR, Sia o altro). In particolare, nel capitolo, si analizza il rapporto di servizio tra utenti che hanno sottoscritto il Patto di servizio con i Cpi e il tasso di soddisfazione per i servizi ricevuti. La soddisfazione delle imprese è stata rilevata nell'ambito della rilevazione continua sulle imprese realizzata annualmente da Unioncamere e Anpal attraverso l'inserimento di una sezione dedicata all'interno del questionario somministrato ad un campione di imprese nei mesi da settembre a dicembre del 2019.

Infine, il capitolo 6 è dedicato alle attività del programma di Apprendimento Comparativo (BenchLearning) promosso e realizzato dalla "Rete" dei Spi (o Pes Network) nel quadro della Decisione 573/2014, e destinato a incoraggiare la cooperazione e lo scambio di esperienze tra gli Stati membri nel settore dell'occupazione e nei settori di responsabilità dei Servizi per l'impiego al fine di contribuire agli obiettivi della strategia Europa 2020 e alla modernizzazione delle istituzioni del mercato del lavoro.

2. Prime evidenze dell'Indagine nazionale sui Centri per l'impiego

2.1 Presentazione dei Servizi e delle aree funzionali

Nell'indagine condotta nel 2020 l'offerta funzionale dei Centri per l'impiego è stata declinata in undici aree funzionali o servizi, codificati all'interno della normativa nazionale in materia⁸, che a ben vedere rappresentano il punto di arrivo di un processo di definizione e progressiva puntualizzazione del nucleo funzionale su cui è stato edificato, dagli inizi degli anni Duemila, il sistema dei Servizi per l'impiego. Ciascuna area funzionale o servizio è a sua volta articolata in una serie di azioni di servizio a partire da quelle definite nel documento sui LEP dei Cpi (Allegato B al D.M. 4/2018 e s.m.i.) in modo che l'indagine sia quanto più possibile ancorata al quadro normativo e definitorio su cui poggia attualmente il sistema dei Servizi per l'impiego. Le azioni di servizio riconducibili ai LEP sono tuttavia comprese all'interno di una più ampia gamma di attività nelle quali ciascun servizio può essere articolato, anche per effetto dei differenti profili organizzativi e operativi sviluppati e conseguiti dai sistemi regionali nel corso degli anni (a titolo esemplificativo il Quadro sinottico 1 presenta la gamma delle azioni di servizio afferenti all'Orientamento specialistico e il raccordo con il LEP corrispondente). In questo senso, l'indagine consente di monitorare il grado di raggiungimento dei LEP dei Spi, sulla base delle attività svolte senza tuttavia perdere di vista le capacità di sviluppo dell'offerta funzionale espressa dalle realtà più avanzate.

Quadro sinottico 1 – Esempio di articolazione dell'area funzionale "Orientamento Specialistico" in azioni di servizio e correlazione con LEP

Variabili sezione "B – servizi" del questionario di rilevazione		
Area funzionale	Azioni di servizio	Correlazione con LEP [D.m. 4/2018 - All. B]
Orientamento Specialistico	B4_1 Ricostruzione delle esperienze formative e professionali dell'utente	E
	B4_2 Identificazione delle competenze maturate e spendibili nel mercato del lavoro	E
	B4_3 Identificazione dei fabbisogni di competenza da colmare	E
	B4_4 Supporto all'utente nell'acquisizione di informazioni sulle opportunità professionali, lavorative e formative	
	B4_5 Progettazione di percorsi/azioni di consulenza orientativa	
	B4_6 Accompagnamento e supporto all'utente nella definizione di un percorso di inserimento o reinserimento lavorativo, di formazione o di autoimpiego	E
	B4_7 Identificazione e certificazione delle competenze	
	B4_8 Identificazione e certificazione delle competenze acquisite in contesti informali e non formali	

Fonte: Anpal, Indagine nazionale sui Cpi 2020

Più nel complesso, le undici aree funzionali in cui sono stati articolati i servizi erogati dai Centri per l'impiego sono state declinate in un numero di attività che varia da un minimo di quattro (per le Procedure amministrative e profilazione) ad un massimo di tredici (Servizi alle imprese) per un totale di 87 azioni di servizio (Quadro sinottico 2). Al loro interno sono comprese attività molto differenziate tra loro per grado di complessità e intensità di lavoro richiesto: puramente adempimentali, come le funzioni ereditate *tout court* dal vecchio collocamento, gestionali e di back office, informative o di primo contatto con le utenze, consulenziali e specialistiche, di promozione o alimentazione delle reti di relazione col tessuto produttivo locale. Molte di esse coesistono all'interno di ogni singola area funzionale e rispecchiano la stratificazione funzionale conosciuta dai Servizi per l'impiego nell'ultimo ventennio.

⁸ Le aree funzionali o servizi osservati sono definiti altresì dalla normativa attualmente vigente in materia di Servizi per il lavoro: gli articoli 11 (relativo alle funzioni e ai compiti amministrativi in materia di politiche attive del lavoro, all'offerta di servizi e misure di politica attiva del lavoro, agli obblighi previsti dalla L. 68/99, all'avviamento ex art. 16 L. 56/87), 18 (servizi e misure di politica attiva del lavoro), 20 (patto di servizio personalizzato), 21 (condizionalità), 23 (AdR) e 28 (LEP) del D.Lgs. 150/2015; l'art. 10 della L. 81/2017 (sportello dedicato all'autoimpiego presso i Cpi), la Delibera Anpal n. 43/2018 relativa agli Standard di servizio dei Cpi, l'Allegato B al D.M. 4/2018 relativo ai Livelli essenziali delle prestazioni.

Quadro sinottico 2 – Aree funzionali e loro articolazione in azioni

Area funzionale	Azioni di servizio	Area funzionale	Azioni di servizio
Accoglienza e informazione	B1_1_ Informazioni sulla rete dei servizi competenti B1_2_ Info. sulle modalità di accesso e fruizione ai servizi offerti dalla rete territoriale del lavoro e FP B1_3_ Informazioni sugli adempimenti amministrativi legati alla registrazione presso i CPI B1_4_ Informazioni su programmi politica attiva, servizi e misure disponibili B1_5_ Offerta di strumenti di auto-consulazione delle offerte di lavoro	Inserimento lavorativo soggetti svantaggiati	B8_1_ Analisi del fabbisogno di persone in situazione di svantaggio B8_2_ Valutazione del potenziale professionale dell'utente B8_3_ Supporto alla stesura del curriculum vitae dell'utente B8_4_ Selezione e presentazione delle opportunità lavorative esistenti B8_5_ Supporto all'inserimento e re-inserimento lavorativo e tutoraggio B8_6_ Accompagnamento (dell'utente e dell'azienda) nel percorso di inserimento post-collocamento
Procedure amministrative e profilazione	B2_1_ Messa a disposizione di strumenti informatici e supporto per l'accesso diretto alla DID on Line B2_2_ Raccolta di informazione sull'utente B2_3_ Registrazione dei dati sul SIU (Sistema Informativo Unitario) B2_4_ Predisposizione e/o aggiornamento della Scheda Anagrafica Professionale	Legge 68/99	B8Bis_1_ Compilazione di una scheda anagrafica specifica B8Bis_2_ Gestione delle "liste speciali" (ex art.8 legge 68) B8Bis_3_ Raccolta delle richieste di avviamento B8Bis_4_ Raccolta delle domande di esonero parziale B8Bis_5_ Raccolta delle domande di compensazione territoriale B8Bis_6_ Segnalazione di inadempienze o irregolarità B8Bis_7_ Rilascio certificazioni di ottemperanza B8Bis_8_ Stipula convenzioni B8Bis_9_ Analisi delle mansioni
Orientamento di I livello e Patto di S.	B3_1_ Individuazione dei fabbisogni dell'utente B3_2_ Raccolta di informazioni sull'utente per la Profilazione Qualitativa B3_3_ Individuazione delle prestazioni di politica attiva del lavoro per l'utente B3_4_ Definizione del patto di servizio personalizzato B3_5_ Individuazione di un responsabile delle attività B3_6_ Aggiornamento dei contenuti del Patto di servizio B3_7_ Verifica periodica con l'utente dello stato di avanzamento delle azioni concordate nel Patto di S.	Rinvio alla formazione	B9_1_ Presentazione delle opportunità disponibili sul catalogo dell'offerta formativa territoriale B9_2_ Assistenza dell'utente nella consultazione dell'offerta formativa (...) e rinvio ai soggetti erogatori (...) B9_3_ Gestione delle pratiche di pre-iscrizione/iscrizione al Corso di formazione individuato B9_4_ Attivazione di moduli formativi B9_5_ Valutazione e riconoscimento di crediti formativi B9_6_ Verifica degli esiti del percorso formativo/aggiornamento del percorso concordato con l'utente B9_7_ Predisposizione di un Progetto formativo
Orientamento Specialistico	B4_1_ Ricostruzione delle esperienze formative e professionali dell'utente B4_2_ Identificazione delle competenze maturate e spendibili nel mercato del lavoro B4_3_ Identificazione dei fabbisogni di competenza da colmare B4_4_ Supporto all'utente nell'acquisizione di informazioni su opportunità professionali, lavorative e formative B4_5_ Progettazione di percorsi/azioni di consulenza orientativa B4_6_ Accompagn. e supporto utente nella definizione di un percorso di ins./reins. Lav., di FP o di autoimpiego B4_7_ Identificazione e certificazione delle competenze B4_8_ Identificazione e certificazione delle competenze acquisite in contesti informali e non formali	Servizi alle imprese	B10_1_ Assistenza delle imprese nella ricerca e gestione di Informazioni B10_2_ Espletamento di pratiche amministrative B10_3_ Rilascio informazioni sui servizi offerti dalla rete dei Servizi per il Lavoro B10_4_ Analisi del mercato del lavoro e selezione delle imprese da contattare B10_5_ Pubblicizzazione delle vacancies inviate al Centro per l'impiego dalle imprese B10_6_ Raccolta delle vacancies mediante visite/incontri presso le imprese B10_7_ Individuazione di candidature rispondenti ai requisiti della ricerca e presenti sui siti dedicati B10_8_ Raccolta e verifica delle auto-candidature B10_9_ Verifica della disponibilità dei potenziali candidati individuati B10_10_ Presentazione all'impresa di una rosa di candidati preselezionati, effettivamente disponibili al lavoro B10_11_ Effettuazione di colloqui di selezione assieme alle imprese B10_12_ Effettuazione di colloqui di selezione per conto delle imprese B10_13_ Raccolta degli esiti del processo di selezione/Feedback dall'impresa
Accompagnamento al lavoro	B5_1_ Realizzazione di attività laboratoriali sulla ricerca attiva del lavoro B5_2_ Preparazione alla conduzione di colloqui di lavoro B5_3_ Supporto nella redazione del CV e delle lettere di accompagnamento B5_4_ Scouting opportunità lavorative B5_5_ Supporto all'autopromozione del candidato B5_6_ Tutoraggio/Assistenza periodica nella ricerca di lavoro B5_7_ Consulenza individuale, supporto motivazionale finalizzato all'ins.to occupazionale dei candidati (Coaching)	Assistenza alla creazione d'impresa, autoimpiego	B11_1_ Informazioni su strumenti e benefici a supporto dell'avvio di iniziative di autoimpiego B11_2_ Informazioni sulle procedure per l'avvio di attività autonome, presentazione dei soggetti territoriali specializzati a supportare processi di avvio all'impresa B11_3_ Assistenza personalizzata per la definizione del piano di creazione di impresa/lavoro autonomo B11_4_ Indirizzamento degli aspiranti lavoratori autonomi a servizi di accompagnamento specifici B11_5_ Attivazione di servizi integrativi di accompagnamento (es. mentoring, counselling e coaching) B11_6_ Tutoraggio della persona impegnata nel progetto di autoimpiego/avvio d'impresa B11_7_ Verifica degli esiti delle azioni intraprese dal lavoratore mediante contatti periodici anche con i soggetti specializzati a cui si è rivolto, anche successivamente all'avvio dell'impresa
Incontro domanda offerta di lavoro	B6_1_ Promozione delle candidature presso le imprese B6_2_ Verifica della effettiva disponibilità dei potenziali candidati individuati B6_3_ Raccolta e verifica delle auto-candidature B6_4_ Preselezione e invio della rosa di profili individuati all'impresa B6_5_ Effettuazione di colloqui di selezione assieme alle imprese B6_6_ Effettuazione di colloqui di selezione per conto delle imprese B6_7_ Registrazione dell'esito del processo di selezione nel SIU		
Tirocini	B7_1_ Scouting delle opportunità di tirocinio segnalate dalle imprese B7_2_ Preselezione e invio della rosa di profili individuati all'impresa B7_3_ Tutoraggio B7_4_ Supporto alla redazione della Convenzione, del progetto formativo individuale e del Dossier individuale B7_5_ Contatti con il tutor individuato dall'impresa (...), durante il suo svolgimento e alla chiusura dello stesso B7_6_ Rilascio dell'Attestazione dell'attività svolta B7_7_ Rilascio attestato credito formativo		

Fonte: Anpal, Indagine Nazionale sui Cpi 2020

2.2 L'attivazione dei servizi

In questo paragrafo si analizza il grado di attivazione di ogni servizio, corrispondente al numero di Centri per l'impiego che, nell'ambito di ciascuna area funzionale, realizza almeno una delle azioni in cui il servizio risulta declinato, indipendentemente da quale essa sia.

L'elevata quota di attivazione tout court dei servizi deve essere tuttavia analizzata insieme ai dati relativi alla numerosità media e totale delle attività realizzate dai Cpi, nonché al numero massimo di attività attivate per ciascuna area funzionale. Il numero medio di attività realizzate esprime, infatti, in forma sintetica, l'ampiezza prevalente delle singole aree funzionali ed è utile per delineare il profilo funzionale espresso dalle strutture nel loro insieme (Tabella 2.1).

Nel complesso le aree funzionali osservate presentano nella maggior parte dei casi percentuali di attivazione superiori al 90%, con le sole eccezioni relative all'Inserimento dei lavoratori Soggetti svantaggiati (88,1%), alla L.68/99 con l'80% e all' Assistenza alla creazione di impresa/lavoro autonomo/autoimprenditorialità (79,1%). Si tratta di aree di attività la cui realizzazione risente del diverso assetto regionale dei sistemi per il lavoro: in particolare nel caso di politiche per soggetti svantaggiati, alcune regioni possono prevedere l'erogazione di alcune attività presso uffici diversi dai Cpi (ad es. uffici regionali o ex provinciali), ovvero di essere concentrate solo in alcuni Centri per l'impiego (ad esempio nei capoluogo).

Tabella 2.1 – Centri per l'impiego per area funzionale: indicatori di attivazione

Centri per l'impiego per area funzionale – attivazione				
Area funzionale	% Attivazione	N. di azioni previste dal servizio	N. medio azioni attivate	N. azioni LEP [Dm 4/2018 All. B]
Accoglienza e prima informazione	99,6	5	4,76	5
Procedure amministrative e Profilazione	100,0	4	3,39	4
Orientamento I livello e Patto di servizio	99,8	6	5,65	5
Orientamento Specialistico	94,7	8	5,60	4
Accompagnamento al lavoro	94,9	7	4,87	5
Incontro domanda-offerta	93,4	7	4,92	5
Tirocini	96,6	7	5,55	5
Inserimento lav. Soggetti svantaggiati	88,1	6	4,07	-
L.68/99 (obblighi di legge ass.ne disabili)	80,0	9	4,30	6
Rinvio alla formazione	94,0	7	3,25	2
Servizi alle imprese	98,1	13	9,64	9
Assistenza creaz. Impresa/autoimpr.	79,1	7	2,32	4

Fonte: Anpal, Indagine nazionale sui Cpi 2020

Ad elevate percentuali di attivazioni corrispondono filiere di attività piuttosto "lunghe", come osservabile dal numero medio di attività realizzate. Nei servizi di base⁹ il numero medio di azioni attivate coincide quasi con l'ampiezza massima prevista. Più in generale (cfr. ancora Tabella 2.1), nella gran parte delle aree funzionali si registra una forte corrispondenza tra numero medio di azioni effettivamente attivate e numero delle prestazioni essenziali da garantire (LEP).

Il profilo di ogni area funzionale è caratterizzato dalla combinazione delle attività ad essa afferenti in misura della loro effettiva attivazione dichiarata dai Cpi. Tali combinazioni coincidono con l'attivazione simultanea dell'intera gamma di azioni in cui il servizio è declinato nel caso dei servizi basilari di Accoglienza (il 97,9% dei Cpi realizza almeno 4 attività su 5 considerate; l'81% dichiara di attivarle tutte), espletamento delle

⁹ Accoglienza e prima informazione, Procedure amministrative e profilazione, Orientamento di base, sono considerati i servizi propedeutici alla presa in carico finalizzata alla stipula del patto di servizio. In questo senso cfr. Delibera Anpal n. 43/2018, Standard dei Servizi ex art. 9 Co.1 D.Lgs. 150/2015.

Procedure amministrative (92% dei Cpi attiva almeno 4 su 5 attività) e nell’Orientamento di I livello (il 91,7% dei Cpi attiva almeno 5 attività su 6; il 76,1% tutte) (Tabella 2.2).

Tabella 2.2 – Centri per l’impiego. Aree funzionali per n. di azioni attivate dai Cpi

Area funzionale	Percentuale di Cpi che realizzano attività:													
	Nessuna	almeno 1	almeno 2	almeno 3	almeno 4	almeno 5	almeno 6	almeno 7	almeno 8	almeno 9	almeno 10	almeno 11	almeno 12	almeno 13
Accoglienza e prima informazione	0,4	99,6	99,4	98,5	97,9	81,0								
Procedure amministrative e Profilazione	0,0	100,0	98,9	91,0	49,0									
Orientamento I livello e Patto di servizio	0,2	99,8	99,6	99,4	98,5	91,7	76,1							
Orientamento Specialistico	5,3	94,7	93,0	91,3	87,6	75,7	60,6	30,9	26,4					
Accompagnamento al lavoro	5,1	94,9	90,4	85,5	73,1	62,7	46,9	33,5						
Incontro domanda-offerta	6,6	93,4	92,1	89,1	83,8	65,5	48,4	19,6						
Tirocini	3,4	96,6	94,9	90,6	88,3	84,4	68,2	31,8						
Inserimento lav. Soggetti svantaggiati	11,9	88,1	85,3	77,6	71,2	55,9	28,8							
L.68/99 (obblighi di legge ass.ne disabili)	20,0	80,0	65,2	54,8	47,5	43,7	39,2	35,8	34,1	29,6				
Rinvio alla formazione	6,0	94,0	90,4	61,8	43,3	19,6	10,0	6,0						
Servizi alle imprese	1,9	98,1	96,8	96,0	93,8	92,1	89,4	86,2	80,2	73,0	60,0	46,6	33,4	17,9
Assistenza creaz. Impresa/autoimpr.	20,9	79,1	53,3	40,7	23,0	16,4	11,7	7,2						

Fonte: Anpal, Indagine nazionale sui Cpi 2020

Mano a mano che i servizi si fanno più complessi, l’ampiezza delle filiere di azioni attivate si accorcia. Nelle aree funzionali chiave dell’Orientamento Specialistico e dell’Accompagnamento al Lavoro, ad esempio, i valori risentono del carattere specialistico delle attività, del vincolo di compatibilità tra carichi di lavoro, personale addetto e competenze presenti nei Cpi. I Centri per l’impiego che per il servizio di Orientamento di II livello attivano quattro attività sulle otto previste (che corrispondono al numero di azioni che costituiscono i LEP relativi a questa area funzionale) sono l’87,6%; la percentuale di chi ne attiva almeno sei scende al 60,6% fino a toccare la soglia del 26,4% per chi ne attiva tutte otto.

Nel caso del servizio di Accompagnamento al lavoro, la quota dei Cpi che dichiara di attivare tutte le azioni è pari a circa un terzo del totale (33,5%); il tasso si incrementa fino al 46,9% per almeno sei azioni su sette ed è pari al 62,7% in caso di cinque, che corrisponde al numero delle azioni afferenti ai LEP previsti per questa area funzionale.

Per quanto riguarda i Servizi alle imprese, che prevede nel complesso ben tredici azioni di servizio, si osserva una progressiva diminuzione delle percentuali di attivazione già a partire dalla sesta, fino ad arrivare alla soglia minima del 17,9% registrato nei casi di completa attivazione. Questa area sconta un’impostazione delle azioni circoscritta a servizi di natura informativa o consulenziale e alla difficoltà di realizzare, soprattutto in alcune zone del Paese, attività di preselezione con o per conto delle aziende.

Un’ultima considerazione infine sulle aree funzionali del Rinvio alla formazione e dell’Assistenza alla creazione d’impresa: entrambe presentano percentuali inferiori al 50% in caso di attivazione della metà delle azioni previste, con una quota di Cpi in grado di attivare l’intero set previsto molto bassa (rispettivamente 6% e 7,2%).

2.3 La rappresentazione dell’offerta dei servizi

Se si tiene conto di un elemento di criticità quale quello delle competenze degli operatori, il quadro dell’offerta funzionale dei Cpi diventa più articolato. Nel privilegiare la dimensione della qualificazione degli operatori, ripresa dalla passata edizione del monitoraggio, si intende legare la declaratoria dei singoli servizi dei Cpi alle aree di attività che ne descrivono il contenuto del lavoro. In questo modo si è cercato di far emergere non soltanto la realizzazione della prestazione del servizio in sé, ma anche la sua sostenibilità alla luce delle dimensioni che più direttamente sono in grado di condizionarlo.

Le tabelle seguenti presentano le azioni di servizio nelle quali sono articolate le aree funzionali ordinate in base all’incidenza dei casi di attivazione con criticità di competenze del personale sul totale delle attivazioni (con e senza criticità). Per semplicità di esposizione si è scelto di esaminare le prime dieci azioni che presentano la maggiore/minore incidenza di criticità di attivazione per mancanza di adeguata competenza

degli operatori (rispettivamente Tabella 2.3 e Tabella 2.4). Per ciascuna di queste azioni selezionate, le tabelle riportano l'incidenza dei Cpi che attivano con criticità e la percentuale dei Cpi censiti che hanno attivato tale azione.

Le prime dieci azioni per incidenza dell'attivazione con criticità afferiscono a cinque aree funzionali (Creazione d'impresa, Orientamento specialistico, Accompagnamento al lavoro, Rinvio alla formazione e Servizi alle imprese) ad elevato contenuto di attività specialistiche, ovvero relative ad attività che presuppongono un certo grado di organizzazione, di segmentazione dei ruoli, di specifici tempi di lavoro e di personale dedicato. L'attuale condizione di sottodimensionamento operativo e funzionale dei Cpi si traduce in modesti tassi di attivazione di tali funzioni qualificanti e, laddove attivate, in una carente dotazione di competenze di personale, dovuta o all'assenza di risorse adeguate o all'impossibilità di poterle utilizzare efficacemente, dovendo destinarle alla gestione di altri servizi ordinari.

Tra le azioni che registrano la maggiore incidenza di attivazione con elementi di criticità figurano tre delle otto azioni in cui è declinato il servizio di Orientamento specialistico, area funzionale tra le più qualificanti dell'offerta funzionale dei Cpi e strategica ai fini del loro posizionamento nel mercato del lavoro. In tale area si registrano quote di attivazione oscillanti tra un minimo del 32,8% ed un massimo del 65,7% dei Cpi, ma con una incidenza di attivazione critica compresa tra il 38,3% ed il 53,9% del totale, cioè più di un Cpi su due.

Elevati livelli di criticità sono osservabili anche nei servizi di Rinvio alla formazione professionale e di consulenza per la Creazione d'impresa, i cui livelli di attivazione sono peraltro molto modesti (neanche il 20% delle strutture, in alcuni casi sotto al 10%), tali da rappresentare, nell'attuale scenario, vere e proprie esperienze di nicchia, sebbene talune azioni siano attività che rientrano tra i LEP.

Tabella 2.3 – Centri per l'impiego. Prime dieci attività per incidenza di attivazione con criticità

Area funzionale	Azione di servizio	Incid. Attivazione con criticità	Attivazione (% Cpi)	*Lep
Orientamento specialistico	B4_8_Identificazione e certificazione delle competenze acquisite in contesti informali e non formali	53,9	32,8	
Orientamento specialistico	B4_7_Identificazione e certificazione delle competenze	48,4	33,5	
Servizi alle imprese	B10_4_Analisi del mercato del lavoro e selezione delle imprese da contattare	40,9	58,3	*
Assistenza creaz. Impresa/Autoimpr.	B11_7_Verifica esiti d. azioni intraprese dal lavoratore mediante contatti periodici con i soggetti specializzati a cui si è rivolto, anche dopo l'avvio dell'impresa	38,7	13,2	
Rinvio alla formazione professionale	B9_5_Valutazione e riconoscimento di crediti formativi	38,6	9,4	
Orientamento specialistico	B4_5_Progettazione di percorsi/azioni di consulenza orientativa	38,3	65,7	
Assistenza creaz. Impresa/Autoimpr.	B11_5_Attivazione di servizi integrativi di accompagnamento (es. mentoring, counselling e coaching)	37,9	14,1	
Assistenza creaz. Impresa/Autoimpr.	B11_3_Assistenza personalizzata per la definizione del piano di creazione di impresa/lavoro autonomo	35,9	19,6	*
Accompagnamento al lavoro	B5_7_Consulenza individuale e supporto motivazionale finalizzato all'inserimento occupazionale dei candidati (Coaching)	35,3	45,8	*
Assistenza creaz. Impresa/Autoimpr.	B11_2_Informazioni sulle procedure per l'avvio di attività autonome, presentazione dei soggetti territoriali specializzati a supporto dell'avvio all'impresa	35,3	46,5	*

(*): L'asterisco indica che l'azione di servizio è riconducibile ad un LEP.

Fonte: Anpal, Indagine nazionale sui Cpi 2020

L'incidenza dell'attivazione con criticità è più bassa in corrispondenza di azioni che si riferiscono ai servizi informativi e alle procedure amministrative (Orientamento di I livello, Accoglienza, Procedure Amministrative, Servizi alle imprese, Raccolta dei CV), come si vede nella parte inferiore della tabella 2.4.

Tabella 2.4 – Centri per l’impiego. Ultime dieci attività per incidenza di attivazione con criticità

Area funzionale	Azione di servizio	Incid. Attivazione con criticità	Attivazione (% Cpi)	*Lep
Tirocini	B7_5_Contatti con il tutor individuato dall’impresa all’attivazione del tirocinio, durante il suo svolgimento e alla chiusura dello stesso	9,7	87,8	
Orientamento di I livello e Patto di se	B3_6_Aggiornamento dei contenuti del Patto di servizio	9,2	90,4	*
Servizi alle imprese	B10_5_Pubblicizzazione delle vacancies inviate al Centro per l’impiego dalle imprese	8,3	92,8	*
Tirocini	B7_6_Rilascio dell’Attestazione dell’attività svolta	7,2	79,5	*
Procedure amministrative e profilazio	B2_1_Messa a disposizione di strumenti informatici e supporto per l’accesso diretto alla DID on Line	6,4	56,3	*
Tirocini	B7_4_Supporto alla redazione della Convenzione, del progetto formativo individuale e del Dossier individuale	6,1	91,5	*
Procedure amministrative e profilazio	B2_3_Registrazione dei dati sul SIU (Sistema Informativo Unitario)	5,6	84,2	*
Accoglienza e prima informazione	B1_3_Informazioni sugli adempimenti amministrativi legati alla registrazione presso i CPI	5,2	98,7	*
Procedure amministrative e profilazio	B2_2_Raccolta di informazione sull’utente	4,3	98,9	*
Procedure amministrative e profilazio	B2_4_Predisposizione e/o aggiornamento della Scheda Anagrafico Professionale	2,8	99,6	*

(*): L’asterisco indica che l’azione di servizio è riconducibile ad un LEP.

Fonte: Anpal, Indagine nazionale sui Cpi 2020

La scarsa incidenza di criticità, inferiore al 10% dei Cpi che le attivano, unita all’elevata percentuale di attivazione (quasi sempre superiore all’80%, spesso prossima al 95%) appaiono indicative di una messa a regime, piena e piuttosto omogenea sul territorio nazionale, delle funzioni di base a carattere informativo, adempimentale e di prima accoglienza. Elemento non trascurabile, oltre la natura basilare di queste tipologie di azione, l’essere tutte identificate come livelli essenziali delle prestazioni.

2.4 Differenziali territoriali

L’analisi del set informativo derivante dall’indagine per area geografica mette in evidenza un andamento dei tassi di attivazione sostanzialmente sovrapponibile nelle quattro aree geografiche e allineato ai valori complessivi in corrispondenza delle aree funzionali di base (Accoglienza, Procedure amministrative e profilazione, Orientamento di I livello), nonché di quelle legate all’attivazione dei tirocini e dei servizi rivolti alle imprese. Nelle aree funzionali legate all’offerta di servizi personalizzati (Accompagnamento al lavoro, Orientamento specialistico) e all’Incontro tra domanda e offerta di lavoro, si osserva nei Cpi del Sud un ritardo compreso tra i 7 e i 10 punti percentuali rispetto a quelli del Centro Nord (Tabella 2.5).

In corrispondenza dei servizi legati all’Assistenza alla creazione d’impresa e all’Inserimento lavorativo dei soggetti svantaggiati si riscontrano le maggiori oscillazioni dei tassi di attivazione tra le diverse aree geografiche (es. Creazione d’impresa nel Nord Est e nel Centro; Inserimento lavorativo svantaggiati nel Nord Ovest), con percentuali inferiori di oltre 20 punti rispetto a quelle espresse dagli altri servizi. Ciò è dovuto all’effetto, su questo indicatore, dell’adozione di soluzioni organizzative basate sulla centralizzazione dell’erogazione dei servizi presso strutture regionali o agenziali diverse dai Centri per l’impiego.

Quanto al numero medio di azioni attivate per ciascuna area funzionale, le più significative differenze tra le aree geografiche, lungo la direttrice Nord-Sud, si confermano nei servizi aventi un maggior grado di complessità organizzativa (Accompagnamento al lavoro, azioni del servizio di Incontro domanda-offerta e dei Servizi alle imprese a più elevato grado di proattività e contatto col mondo datoriale, Orientamento specialistico).

Le strutture delle regioni del Centro Nord, pur con differenze non irrilevanti al loro interno – e fermo restando quanto poc’anzi osservato rispetto alla minore estensione dei servizi più complessi rispetto a quelli basilari – esprimono complessivamente una maggior capacità di attivare e combinare tra loro un numero maggiore di azioni rispetto a quanto osservato nelle strutture del Sud.

Tabella 2.5 – Attivazione dei servizi e quota di Cpi che attivano ciascun servizio per numerosità media delle attività realizzate, numero medio di azioni attivate con criticità per area geografica*

	Quota di Cpi che attivano il servizio	N. di azioni osservate per servizio	N. medio di azioni attivate	Attivazione con criticità di competenze di personale (incidenza media)		
Nord Ovest	Servizio di accoglienza e prima informazione	100,0	5	4,9	5,4	
	Procedure amministrative e profilazione	100,0	4	3,5	2,6	
	Orientamento di I livello e Patto di servizio	98,7	6	5,4	6,9	
	Orientamento specialistico	98,7	8	5,7	14,4	
	Accompagnamento al lavoro	97,4	7	5,5	12,7	
	Incontro Domanda-Offerta di lavoro	97,4	7	5,6	3,5	
	Tirocini	96,1	7	5,9	5,2	
	Servizi di inserimento lavorativo soggetti svantaggiati e L. 68/99	77,6	6	4,2	6,0	
	Rinvio alla formazione professionale	89,5	7	3,1	9,6	
	Servizi alle imprese	98,7	13	10,7	5,9	
	Assistenza alla creazione d'impresa/lavoro autonomo, autoimpiego	84,2	7	1,9	16,3	
	Nord Est	Servizio di accoglienza e prima informazione	100,0	5	4,9	12,0
		Procedure amministrative e profilazione	100,0	4	3,5	0,8
Orientamento di I livello e Patto di servizio		100,0	6	5,7	10,2	
Orientamento specialistico		99,1	8	5,7	36,1	
Accompagnamento al lavoro		100,0	7	4,7	29,2	
Incontro Domanda-Offerta di lavoro		94,5	7	4,8	12,2	
Tirocini		91,7	7	4,7	8,5	
Servizi di inserimento lavorativo soggetti svantaggiati e L. 68/99		99,1	6	4,7	12,4	
Rinvio alla formazione professionale		98,2	7	3,4	14,8	
Servizi alle imprese		97,3	13	9,1	19,5	
Assistenza alla creazione d'impresa/lavoro autonomo, autoimpiego		58,7	7	1,1	33,9	
Centro		Servizio di accoglienza e prima informazione	100,0	5	4,8	10,5
		Procedure amministrative e profilazione	100,0	4	3,3	1,3
	Orientamento di I livello e Patto di servizio	100,0	6	5,8	7,4	
	Orientamento specialistico	94,4	8	6,1	19,3	
	Accompagnamento al lavoro	97,8	7	5,2	17,2	
	Incontro Domanda-Offerta di lavoro	98,9	7	5,3	6,5	
	Tirocini	98,9	7	6,0	6,1	
	Servizi di inserimento lavorativo soggetti svantaggiati e L. 68/99	97,8	6	4,6	10,2	
	Rinvio alla formazione professionale	94,4	7	3,3	15,3	
	Servizi alle imprese	98,9	13	10,1	9,6	
	Assistenza alla creazione d'impresa/lavoro autonomo, autoimpiego	77,8	7	2,3	28,5	
	Sud e Isole	Servizio di accoglienza e prima informazione	99,0	5	4,6	20,5
		Procedure amministrative e profilazione	100,0	4	3,3	8,8
Orientamento di I livello e Patto di servizio		100,0	6	5,6	21,4	
Orientamento specialistico		90,7	8	5,3	37,6	
Accompagnamento al lavoro		89,6	7	4,6	33,6	
Incontro Domanda-Offerta di lavoro		88,6	7	4,5	23,4	
Tirocini		98,4	7	5,7	15,2	
Servizi di inserimento lavorativo soggetti svantaggiati e L. 68/99		81,3	6	3,4	30,2	
Rinvio alla formazione professionale		93,3	7	3,1	25,9	
Servizi alle imprese		97,9	13	9,2	22,2	
Assistenza alla creazione d'impresa/lavoro autonomo, autoimpiego		89,1	7	3,2	38,3	
Totale		Servizio di accoglienza e prima informazione	99,6	5	4,8	14,0
		Procedure amministrative e profilazione	100,0	4	3,4	4,4
	Orientamento di I livello e Patto di servizio	99,8	6	5,6	13,7	
	Orientamento specialistico	94,7	8	5,6	29,6	
	Accompagnamento al lavoro	94,9	7	4,9	25,5	
	Incontro Domanda-Offerta di lavoro	93,4	7	4,9	13,6	
	Tirocini	96,6	7	5,5	10,3	
	Servizi di inserimento lavorativo soggetti svantaggiati e L. 68/99	88,0	6	4,1	17,0	
	Rinvio alla formazione professionale	94,0	7	3,2	18,5	
	Servizi alle imprese	98,1	13	9,6	16,1	
	Assistenza alla creazione d'impresa/lavoro autonomo, autoimpiego	79,1	7	2,3	33,1	

*Per il dettaglio regionale dell'indicatore della quota di Cpi che attivano i servizi si veda la Tabella 1 dell'appendice statistica.
Fonte: Anpal, Indagine Nazionale sui Cpi, 2020

Si osserva una maggiore eterogeneità del dato relativo all'incidenza media delle azioni attivate con criticità di personale per area geografiche, rispetto agli altri indicatori osservati. A segnalare i più elevati livelli di incidenza di criticità di personale sono i Centri per l'impiego del Sud, con valori più che doppi, talvolta tripli, rispetto a quelli osservabili nel Centro Nord, indipendentemente dall'area funzionale considerata. Con la sola eccezione del Nord Ovest dove i tassi di criticità appaiono i più contenuti (oscillanti tra il 2,6 e il 16,3% a seconda dei servizi), i dati suggeriscono la presenza di diffuse situazioni di sofferenza. Ad esempio nel Nord Est è attivato con criticità di personale il 36,1% delle azioni afferenti all'Orientamento specialistico, il 29,2% di quelle afferenti all'Accompagnamento al lavoro, il 19,5% di quelle dei Servizi alle imprese, mentre non sono inferiori al 10% quelle relative a servizi basilari, come l'Accoglienza o l'Orientamento di base. Nel Centro Italia, i Cpi attivano con criticità di personale il 19,3% delle azioni di Orientamento specialistico, il 17,2% di quelle dell'Accompagnamento al lavoro, il 10,5% di quelle del servizio di Accoglienza e ancora il 9,6% di quelle dei Servizi alle imprese.

Nel corso del 2020, anno di riferimento dell'indagine, nel complesso si evidenzia il persistere di elementi problematici legati al sottodimensionamento organizzativo dei Centri per l'impiego, con conseguente sofferenza dei modelli organizzativi ed operativi seppur nel quadro di uno sforzo di codifica, standardizzazione e messa in trasparenza dell'offerta funzionale nei confronti delle utenze. Tutto questo, considerando anche il peso dei volumi di attività e della domanda di servizi espressa dai territori, spesso costringe ad una gestione del personale non in grado di poter valorizzare adeguatamente le competenze e la numerosità delle risorse umane disponibili.

L'analisi più puntuale dei divari territoriali nell'attivazione dei servizi rafforza l'evidenza di una segmentazione dell'offerta funzionale non più delimitata geograficamente al solo asse Nord-Sud, ma abbastanza trasversale alle aree geografiche in funzione della tipologia e complessità dei servizi considerati. La misura della variabilità dei livelli di attivazione dei servizi nelle aree geografiche è ben sintetizzata dai parametri: deviazione standard, che indica la dispersione rispetto al valore complessivo registrato per ciascuna azione; massimo scostamento, che è il risultato della differenza tra il più elevato e il più contenuto livello di attivazione presenti nelle quattro aree geografiche e indica il massimo divario osservabile per ogni azione di servizio.

Tabella 2.6 – Cpi per area geografica. Attivazione media delle azioni di servizio, valore massimo, valore minimo, massimo scostamento osservato e deviazione standard*

CPI per area geografica – Attivazione media delle azioni di servizio per Area funzionale e massimo scostamento osservato									
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale	Min	Max	Massimo scostamento	Dev. Standard
B1 – Servizio di accoglienza e prima informazione	97,9	99,1	95,3	92,0	95,3	92,0	99,1	7,1	3,1
B2 – Procedure amministrative e profilazione	87,5	88,8	83,3	82,0	84,7	82,0	88,8	6,8	3,2
B3 – Orientamento di I livello e Patto di servizio	84,4	94,9	94,4	89,5	90,9	84,4	94,9	10,5	4,9
B4 – Orientamento specialistico	71,1	71,4	76,3	65,7	70,0	65,7	76,3	10,5	4,3
B5 – Accompagnamento al lavoro	78,2	67,2	73,7	65,4	69,5	65,4	78,2	12,8	5,9
B6 – Incontro Domanda-Offerta di lavoro	79,7	69,7	75,6	64,3	70,2	64,3	79,7	15,4	6,7
B7 – Tirocini	83,6	67,5	85,6	81,1	79,2	67,5	85,6	18,1	8,2
B8 – Inserimento lavorativo soggetti svantaggiati	69,3	78,9	76,1	56,9	67,7	56,9	78,9	22,0	9,8
B9 – Rinvio alla formazione professionale	44,9	49,5	46,8	44,9	46,3	44,9	49,5	4,7	2,2
B10 – Servizi alle imprese	82,4	70,3	77,9	71,1	74,1	70,3	82,4	12,0	5,8
B11 – Assistenza alla creazione d'impresa	26,5	16,3	32,9	45,0	33,0	16,3	45,0	28,8	12,0

* Per il dettaglio regionale si veda la Tabella 2 dell'appendice statistica

Fonte: Anpal, Indagine Nazionale sui Cpi, 2020

Tra le aree funzionali i divari territoriali appaiono generalmente contenuti solo fra quelle di natura adempimentale, di Accoglienza e di prima informazione delle utenze, nonché fra le attività di primo orientamento, caratterizzate da tassi medi di attivazione delle azioni di servizio sottostanti non inferiori all'84% dei Cpi: esse presentano variazioni minime rispetto ai valori nazionali (una deviazione standard compresa tra 3,1 e 4,9 p.p.) ed uno scostamento tra la migliore e la peggiore performance per area geografica compreso tra 6,8 e 10,5 p.p. (Tabella 2.6).

Il passaggio ad aree funzionali più complesse, come l'Incontro domanda offerta, l'Orientamento specialistico, l'Accompagnamento al lavoro o l'Assistenza alla creazione di impresa è caratterizzato – oltre che da un sensibile decremento dei tassi medi di attivazione – da un incremento della variabilità territoriale: la deviazione standard oscilla tra i 4,3 e i 12 p.p., lo scostamento massimo delle percentuali tra aree geografiche tra il 10,5 e il 28,8 p.p.

Peraltro, all'interno delle singole aree funzionali, man mano che si abbandonano le azioni maggiormente attivate, accanto ad un livello di attivazione generalmente più contenuto si osserva un incremento dei divari di attivazione tra le aree geografiche. Tali dinamiche riguardano:

1. in primo luogo le azioni organizzativamente più complesse o contenenti elementi di proattività all'interno delle singole aree funzionali: ad es. verifica periodica o raccolta di feedback delle attività svolte da parte di utenti e imprese; la gestione della condizionalità; la registrazione degli esiti di tali attività nel SIU; attività altamente specialistiche di orientamento, accompagnamento, progettazione; raccolta di informazioni qualificate, che presuppongono

- contatti e scambi periodici con gli utenti (es. creazione d'impresa, consulenza orientativa, preparazione a colloqui di lavoro, etc.);
2. in secondo luogo riguardano i servizi più avanzati e personalizzati rispetto ai servizi basilari: Orientamento specialistico; Accompagnamento al lavoro; le componenti di scouting della domanda di lavoro, sollecitazione delle vacancies, promozione delle candidature, gestione delle informazioni relative agli esiti delle attività di preselezione del personale dell'Incontro domanda-offerta; le attività di accompagnamento, tutoraggio, supporto nel post-collocamento delle utenze svantaggiate, etc.

La geografia dei divari territoriali presenta dei caratteri costanti, indipendentemente dalla chiave di osservazione utilizzata nell'analisi dei servizi attivati. Nella maggior parte dei casi è il Mezzogiorno l'area più distante dalle altre: ciò avviene per 42 azioni di servizio su 87 osservate (pari al 48,3%), trasversali a tutte le aree funzionali osservate, eccetto l'Orientamento di I livello e i Tirocini. Nelle restanti 45 azioni di servizio i divari geografici sono così distribuiti: nel Nord Est in 27 azioni di servizio su 87 (31%), nel Nord Ovest in 14 (16,1%), nel Centro in appena 4 azioni di servizio (4,6%) (Tabella 2.7).

Tabella 2.7 – Numero di azioni di servizio dove si osserva il massimo scostamento nei tassi di attivazione. Valori assoluti e percentuali

N. di azioni di servizio dove si osserva il massimo scostamento nel tasso di attivazione (v.a.)						
		Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
Tutte le azioni di servizio		14	27	4	42	87
Azioni di servizio in classi di attivazione	Fino a 45,9%	5	9	1	7	22
	Tra 46% e 75,7%	1	8	1	12	22
	Tra 75,6% e 88,9%	2	7	1	13	23
	89,% e oltre	6	3	1	10	20
Azioni di servizio (**)	LEP	6	18	3	21	48
	non LEP	8	9	1	12	30

N. di azioni di servizio dove si osserva il massimo scostamento nel tasso di attivazione (%)						
		Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
Tutte le azioni di servizio		16,1	31,0	4,6	48,3	100,0
Azioni di servizio in classi di attivazione	Fino a 45,9%	22,7	40,9	4,5	31,8	100,0
	Tra 46% e 75,7%	4,5	36,4	4,5	54,5	100,0
	Tra 75,6% e 88,9%	8,7	30,4	4,3	56,5	100,0
	89% e oltre	30,0	15,0	5,0	50,0	100,0
Azioni di servizio (**)	LEP	12,5	37,5	6,3	43,8	100,0
	non LEP	26,7	30,0	3,3	40,0	100,0

** Esclusa L. 68/99

Fonte: Anpal, Indagine Nazionale sui Cpi, 2020

Il peso delle aree geografiche a carico delle quali si registrano i massimi scostamenti tra tassi di attivazione risulta abbastanza costante: sia osservando le azioni di servizio per classi di attivazione¹⁰, sia considerando quelle ascrivibili ai LEP e confrontandole con i loro rispettivi complementi (funzioni non LEP).

¹⁰ Le classi di attivazione delle azioni di servizio sono basate sui quartili della distribuzione del tasso di attivazione delle 87 azioni di servizio in cui è articolata l'offerta funzionale dei Cpi.

2.5 Il disegno dei LEP

La definizione delle prestazioni nei livelli essenziali enuclea e codifica i requisiti necessari ad arrivare alla loro messa in produzione, tanto in termini di esito del processo operativo sottostante quanto in termini di risultati attesi nei confronti delle utenze, sia sul piano materiale che su quello immateriale (preparazione, motivazione, consapevolezza, grado di autonomia, etc.). Il disegno dei LEP si caratterizza per la sua multidimensionalità implicita nel processo di servizio: l'organizzazione, la strumentazione necessaria, gli spazi, i processi di raccolta gestione e trattamento delle informazioni, le competenze del personale, il dimensionamento di quest'ultimo rispetto ai volumi di attività, l'esito del processo di servizio e il risultato atteso nei riguardi dell'utenza. Come è stato già illustrato nelle pagine precedenti, l'Indagine Nazionale sui Cpi dell'ANPAL ha osservato l'offerta funzionale dei Cpi partendo dal corrispondente nucleo di attività previste dall'Allegato B del D.M. 4/2018 a sua volta compreso in un quadro complessivamente più ampio e articolato di azioni (Quadro sinottico 3). L'osservazione è stata estesa alla quasi totalità dei LEP previsti dal dispositivo nazionale¹¹. In questo paragrafo l'analisi dell'offerta funzionale sarà dunque circoscritta al suo nucleo essenziale, corrispondente alle componenti dei LEP e sarà proposta mutuando le modalità di analisi dell'attivazione e del layout dei servizi erogati dai Cpi. In particolare saranno presentate due chiavi di analisi dei LEP: quella relativa all'attivazione delle attività sottostanti ciascuna prestazione e quella relativa alla valutazione sul dimensionamento delle risorse umane operanti nei Cpi in termini di coerenza tra professionalità e tipologia di attività afferente alla prestazione considerata.

¹¹ In questa prima tornata di indagine non sono state oggetto di rilevazione le attività afferenti ai LEP G (AdR), I (mobilità territoriale), J (conciliazione), K (avviamenti ex art. 16), L (Lsu).

Quadro sinottico 3 – Livelli Essenziali delle prestazioni e declaratoria delle attività osservate nell'Indagine nazionale sui Cpi

LEP	Attività
LEP A – Accoglienza e prima informazione	AB1_1_Informazioni sulla rete dei servizi competenti
	AB1_2_Informazione sulle modalità di accesso e fruizione ai servizi offerti dalla rete territoriale del lavoro e della formazione
	AB1_3_Informazioni sugli adempimenti amministrativi legati alla registrazione presso i CPI
	AB1_4_Informazioni su programmi politica attiva, servizi e misure disponibili
	AB1_5_Offerta di strumenti di auto-consultazione delle offerte di lavoro
LEP B – Did, profilazione e agg.to SAP	BB2_1_Messa a disposizione di strumenti informatici e supporto per l'accesso diretto alla DID on Line
	BB2_2_Raccolta di informazione sull'utente
	BB2_3_Registrazione dei dati sul SIU (Sistema Informativo Unitario)
	BB2_4_Predisposizione e/o aggiornamento della Scheda Anagrafica Professionale
LEP C – Orientamento di base	CB3_2_Raccolta di informazioni sull'utente per la Profilazione Qualitativa
LEP D – Patto di servizio personalizzato	DB3_3_Individuazione delle prestazioni di politica attiva del lavoro per l'utente
	DB3_4_Definizione del patto di servizio personalizzato
	DB3_6_Aggiornamento dei contenuti del Patto di servizio
	DB3_7_Verifica periodica con l'utente dello stato di avanzamento delle azioni concordate nel Patto di Servizio
LEP E – Orientamento specialistico	EB4_1_Ricostruzione delle esperienze formative e professionali dell'utente
	EB4_2_Identificazione delle competenze maturate e spendibili nel mercato del lavoro
	EB4_3_Identificazione dei fabbisogni di competenza da colmare
	EB4_6_Accompagnamento e supporto all'utente nella definizione di un percorso di ins./reins. lavorativo, fp, autoimp.
<i>LEP F – Supporto all'inserimento o reinserimento lavorativo</i>	
LEP F1 – Accompagnamento al lavoro	FB5_2_Preparazione alla conduzione di colloqui di lavoro
	FB5_3_Supporto nella redazione del CV e delle lettere di accompagnamento
	FB5_4_Scouting opportunità lavorative
	FB5_6_Tutoraggio/Assistenza periodica nella ricerca di lavoro
	FB5_7_Consulenza individuale e supporto motivazionale finalizzato all'inserimento occupazionale dei candidati (Coaching)
LEP F3 – Incontro Domanda Offerta	F3B6_1_Promozione delle candidature presso le imprese
	F3B6_2_Verifica della effettiva disponibilità dei potenziali candidati individuati
	F3B6_3_Raccolta e verifica delle auto-candidature
	F3B6_4_Preselezione e invio della rosa di profili individuati all'impresa
LEP F2 – Attivazione del tirocinio	F2B7_1_Scouting delle opportunità di tirocinio segnalate dalle imprese
	F2B7_2_Preselezione e invio della rosa di profili individuati all'impresa
	F2B7_3_Tutoraggio
	F2B7_4_Supporto alla redazione della Convenzione, del progetto formativo individuale e del Dossier individuale
	F2B7_6_Rilascio dell'Attestazione dell'attività svolta
LEP H – Avviamento a formazione	HB9_1_Presentazione delle opportunità disponibili sul catalogo dell'offerta formativa territoriale
	HB9_2_Assistenza dell'utente nella consultazione dell'offerta formativa territoriale, rinvio a soggetti erogatori dei percorsi f.
LEP M – Collocamento mirato	<i>LEP M1 – Iscrizione al collocamento mirato</i>
	M1B8Bis_1_Compilazione di una scheda anagrafica specifica
	<i>LEP M2 – Orientamento di base (come LEP C)</i>
	<i>LEP M3 – Patto di servizio personalizzato (come LEP D)</i>
	<i>LEP M4 – Orientamento specialistico (come LEP E)</i>
	<i>LEP M5 – Accompagnamento al lavoro (come LEP F1)</i>
<i>LEP M6 – Incrocio Domanda Offerta (come LEP F3)</i>	
LEP O – Supporto all'autoimpiego	OB11_1_Informazioni su strumenti e benefici a supporto dell'avvio di iniziative di autoimpiego
	OB11_2_Info su procedure d'avvio attività autonome, present. dei soggetti territoriali specializzati a supporto dell'avvio all'impresa
	OB11_3_Assistenza personalizzata per la definizione del piano di creazione di impresa/lavoro autonomo
	OB11_4_Indirizzamento degli aspiranti lavoratori autonomi a servizi di accompagnamento specifici
LEP P – Accoglienza e informazione (imprese)	PB10_1_Assistenza delle imprese nella ricerca e gestione di Informazioni
	PB10_2_Espletamento di pratiche amministrative
	PB10_3_Rilascio informazioni sui servizi offerti dalla rete dei Servizi per il Lavoro
	QB10_4_Analisi del mercato del lavoro e selezione delle imprese da contattare
LEP Q – Incontro Domanda Offerta (imprese)	QB10_5_Pubblicizzazione delle vacancies inviate al Centro per l'impiego dalle imprese
	QB10_8_Raccolta e verifica delle auto-candidature
	QB10_9_Verifica della disponibilità dei potenziali candidati individuati
	QB10_10_Presentazione all'impresa di una rosa di candidati preselezionati, effettivamente disponibili al lavoro
	QB10_13_Raccolta degli esiti del processo di selezione/Feedback dall'impresa
LEP S – Collocamento mirato (lato imprese)	SB8Bis_4_Raccolta delle domande di esonero parziale
	SB8Bis_5_Raccolta delle domande di compensazione territoriale
	SB8Bis_7_Rilascio certificazioni di ottemperanza
	SB8Bis_8_Stipula convenzioni

Fonte: Anpal, Indagine Nazionale sui Cpi 2020

Quanto all'attivazione delle azioni sottostanti a ciascun LEP sono proposte due modalità di lettura. Una prima, definita "debole", prevede che l'attivazione di un LEP, sul piano organizzativo-funzionale, si verifica quando un Cpi attiva almeno una delle azioni che ne compongono la filiera. È l'interpretazione più distante da quella che nei documenti regionali (Carte di Servizio, Standard Regionali, etc.) viene data dei LEP (Tabella 2.8), ed è altresì distante dall'idea che questi ultimi costituiscano un insieme omogeneo di azioni esigibili, almeno in termini di offerta potenziale, dalle utenze in tutto il territorio nazionale.

Tabella 2.8 – LEP attivazione debole (valori percentuali)

LEP – Attivazione Debole (Cpi che attivano almeno 1 azione di quelle previste)					
Attivazione debole	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
LEP A – Accoglienza e prima informazione	100,0	100,0	100,0	99,0	99,6
LEP B – Did, profilazione e agg.to SAP	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
LEP C – Orientamento di base	88,2	88,1	87,8	88,1	88,0
LEP D – Patto di servizio personalizzato	98,7	100,0	100,0	100,0	99,8
LEP E – Orientamento specialistico	96,1	98,2	93,3	88,1	92,7
LEP F1 – Accompagnamento al lavoro	97,4	100,0	97,8	89,6	94,9
LEP F2 – Attivazione del tirocinio	96,1	91,7	98,9	98,4	96,6
LEP F3 – Incontro Domanda Offerta	97,4	94,5	98,9	88,6	93,4
LEP H – Avviamento a formazione	89,5	98,2	94,4	91,2	93,2
LEP M – Collocamento mirato					
LEP M1 – Iscrizione al collocamento mirato	76,3	90,8	77,8	62,2	74,1
LEP M2 – Orientamento di base	88,2	88,1	87,8	88,1	88,0
LEP M3 – Patto di servizio personalizzato	98,7	100,0	100,0	100,0	99,8
LEP M4 – Orientamento specialistico	96,1	98,2	93,3	88,1	92,7
LEP M5 – Accompagnamento al lavoro	97,4	100,0	97,8	89,6	94,9
LEP M6 – Incrocio Domanda Offerta	97,4	94,5	98,9	88,6	93,4
LEP O – Supporto all'autoimpiego	84,2	58,7	77,8	89,1	79,1
LEP P – Accoglienza e informazione (imprese)	96,1	96,3	97,8	97,4	97,0
LEP Q – Incontro Domanda Offerta (imprese)	97,4	93,6	98,9	93,8	95,3
LEP S – Collocamento mirato (lato imprese)	72,4	53,2	52,2	33,2	47,9

Fonte: Anpal, Indagine nazionale sui Cpi, 2020

In questa prima lettura semplificata le quote di attivazione di ciascuna prestazione risultano elevate nella quasi totalità delle prestazioni considerate e comprese tra l'88% ed il 100% ad eccezione del collocamento mirato (per i motivi precedentemente riportati). Sono presenti divari regionali meno accentuati ma del tutto sovrapponibili a quanto l'osservazione delle aree funzionali nel loro dettaglio ha evidenziato (cfr. ante par. 2.3). Il quadro restituito richiama, per valori espressi e per le modeste soglie di soddisfacimento delle condizioni di attivazione, quanto già osservato per le azioni di servizio altamente ricorrenti (o funzioni "core"): nei Cpi italiani risultano ampiamente e diffusamente attivate una serie di attività – molta parte delle quali riconducibili alle filiere sottostanti i LEP – di natura adempimentale, info-orientativa e gestionale a supporto della presa in carico degli utenti. Ad esse si aggiungono le equipollenti attività rivolte specificamente ai datori di lavoro. L'attivazione di azioni proporzionalmente più complesse, specialistiche e personalizzate incide fortemente sui quozienti di attivazione e sull'allargamento dei divari tra territori. Per contro la seconda modalità di lettura dei LEP prevede che l'attivazione sia data solo se sono effettivamente attivate tutte le azioni che compongono le filiere sottostanti alle singole prestazioni, ed è definita attivazione "forte" (Tabella 2.9).

Tabella 2.9 – LEP, attivazione forte (valori percentuali)

LEP – Attivazione Forte (Cpi che attivano tutte le azioni previste da ciascun LEP)					
Attivazione forte	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
LEP A – Accoglienza e prima informazione	92,1	95,4	78,9	69,4	81,0
LEP B – Did, profilazione e agg.to SAP	56,6	57,8	44,4	43,0	48,9
LEP C – Orientamento di base	88,2	88,1	87,8	88,1	88,0
LEP D – Patto di servizio personalizzato	51,3	85,3	81,1	62,2	69,4
LEP E – Orientamento specialistico	85,5	58,7	78,9	58,0	66,7
LEP F1 – Accompagnamento al lavoro	53,9	22,0	44,4	35,2	37,0
LEP F2 – Attivazione del tirocinio	75,0	48,6	75,6	68,9	66,5
LEP F3 – Incontro Domanda Offerta	63,2	55,0	48,9	28,0	44,0
LEP H – Avviamento a formazione	82,9	98,2	87,8	85,5	88,5
LEP M – Collocamento mirato					
LEP M1 – Iscrizione al collocamento mirato	76,3	90,8	77,8	62,2	74,1
LEP M2 – Orientamento di base	88,2	88,1	87,8	88,1	88,0
LEP M3 – Patto di servizio personalizzato	51,3	85,3	81,1	62,2	69,4
LEP M4 – Orientamento specialistico	85,5	58,7	78,9	58,0	66,7
LEP M5 – Accompagnamento al lavoro	53,9	22,0	44,4	35,2	37,0
LEP M6 – Incrocio Domanda Offerta	63,2	55,0	48,9	28,0	44,0
LEP O – Supporto all'autoimpiego	11,8	2,8	21,1	27,5	17,9
LEP P – Accoglienza e informazione (imprese)	82,9	42,2	74,4	67,9	65,6
LEP Q – Incontro Domanda Offerta (imprese)	67,1	50,5	53,3	39,9	49,4
LEP S – Collocamento mirato (lato imprese)	35,5	45,0	44,4	17,6	32,1

Fonte: Anpal, Indagine nazionale sui Cpi, 2020

Benché si tratti di attività definite come essenziali ai fini della qualificazione dell'offerta funzionale dei Cpi, i valori restituiti dall'attivazione "forte" dei LEP risultano assai più contenuti rispetto a quelli precedentemente osservati. Le prestazioni legate alla presa in carico delle persone in cerca di lavoro (dalla A alla D), ad esempio, raggiungono percentuali massime corrispondenti alle percentuali minime osservate nell'attivazione "debole" (88% circa)¹²; molte prestazioni risultano così attivate da non più di due Cpi su tre, mentre non è infrequente un'attivazione inferiore alla metà dei Cpi osservati. Si incrementano i divari territoriali: non appena si abbandona un approccio minimalista e si osserva la capacità dei Cpi di combinare, sul piano organizzativo, azioni tra loro diverse per complessità organizzativa, competenze richieste, tempi di lavoro e strumentazione offerta, il profilo operativo diventa frastagliato e interlocutorio. Ciò che vale per le aree funzionali, osservate lungo linee di sviluppo più ampie di quelle dei LEP, si riscontra dunque anche sul piano delle prestazioni essenziali, il nucleo ristretto di condizioni minime dell'offerta funzionale.

La seconda dimensione di osservazione dei LEP proposta è relativa al dimensionamento delle risorse umane in termini di coerenza e compatibilità tra professionalità e tipologia di prestazioni. L'incidenza dell'attivazione con criticità di competenze di personale è considerata come valore medio osservato fra tutte le azioni di servizio sottostanti ciascun LEP, indipendentemente dal loro grado di complessità e specializzazione (Tabella 2.10).

Ad eccezione del LEP B (Did, profilazione e agg.to SAP, con un'attivazione critica del 4,4%) si osservano valori dell'attivazione con criticità mai inferiori ai dieci punti percentuali al livello complessivo. Tali valori arrivano a venti punti percentuali e oltre nei LEP C (Orientamento di I livello), E (Orientamento specialistico), F1 (Accompagnamento al lavoro) e O (supporto all'autoimpiego), ad indicare come l'area più strategica ai fini del posizionamento dei Cpi nei confronti delle persone in cerca di lavoro, nonché a più elevata specializzazione tra le professionalità richieste, risulti essere tra le più penalizzate dalla condizione di sottodimensionamento e congestionamento organizzativo e funzionale dei Cpi.

¹² Nella tabella 2.9 si osserva, infatti, che la percentuale di Cpi che attiva in modalità "debole" i LEP dalla lettera A alla lettera C non è mai inferiore a 88%

Tabella 2.10 – LEP. Incidenza dell'attivazione con criticità di competenze di personale

LEP – Incidenza dell'attivazione con criticità di competenze di personale					
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
LEP A – Accoglienza e prima informazione	5,4	12,0	10,5	20,5	14,0
LEP B – Did, profilazione e agg.to SAP	2,6	0,8	1,3	8,8	4,4
LEP C – Orientamento di base	11,9	26,0	10,1	26,5	20,8
LEP D – Patto di servizio personalizzato	6,0	7,6	6,8	21,1	12,6
LEP E – Orientamento specialistico	13,2	28,9	16,3	33,9	25,4
LEP F – Supporto all'inserimento o reinserimento lavorativo					
LEP F1 – Accompagnamento al lavoro	13,9	29,2	19,4	32,9	24,5
LEP F3 – Incontro Domanda Offerta	3,3	9,9	4,7	21,9	12,0
LEP F2 – Attivazione del tirocinio	4,5	8,9	6,2	14,8	10,1
LEP H – Avviamento a formazione	9,9	18,2	10,4	24,0	17,8
LEP M – Collocamento mirato					
LEP M1 – Iscrizione al collocamento mirato	-	-	-	-	-
LEP M2 – Orientamento di base	11,9	26,0	10,1	26,5	20,8
LEP M3 – Patto di servizio personalizzato	6,0	7,6	6,8	21,1	12,6
LEP M4 – Orientamento specialistico	13,2	28,9	16,3	33,9	25,4
LEP M5 – Accompagnamento al lavoro	13,9	29,2	19,4	32,9	24,5
LEP M6 – Incrocio Domanda Offerta	3,3	9,9	4,7	21,9	12,0
LEP O – Supporto all'autoimpiego	17,5	36,1	27,3	37,1	32,5
LEP P – Accoglienza e informazione (imprese)	9,2	29,6	11,3	21,9	19,0
LEP Q – Incontro Domanda Offerta (imprese)	5,4	15,4	7,3	21,5	14,3
LEP S – Collocamento mirato (lato imprese)	-	-	-	-	-

Fonte: Anpal, Indagine nazionale sui Cpi, 2020

Tale condizione di criticità accomuna, proporzionalmente, tutte le aree geografiche osservate, con il Mezzogiorno particolarmente penalizzato e caratterizzato da tassi di criticità comunque elevati anche nei restanti LEP osservati.

2.6 Il disegno dei LEP e il sistema reale: verso un set di funzioni core attivate dai Cpi

Come osservato nell'introduzione, con la definizione dei LEP si identificano quelle prestazioni che i Centri per l'impiego devono garantire su tutto il territorio nazionale, vale a dire un articolato quadro di convergenza del sistema verso una diffusa e omogenea offerta funzionale. Quanto tale quadro sia attuale o futuribile, per lo meno in termini di attivazione delle azioni sottostanti alle prestazioni previste dall'Allegato B del D.M. 4/2018, è oggetto dell'analisi proposta in questo paragrafo.

Un primo elemento di riflessione in merito alla capacità funzionale espressa dal sistema dei Cpi nel suo complesso è fornito dalla osservazione di quanti servizi e di quali azioni sono attivati, allo stato attuale, nella totalità dei Cpi italiani. Si tratta a ben vedere di identificare una filiera di funzioni "core", azioni di servizio la cui attivazione accomuna attualmente l'offerta di tutte le strutture e ne costituisce il minimo comun denominatore, definendone il profilo funzionale prevalente.

Ai fini di questa analisi, a partire dalle 87 azioni di servizio nelle quali sono articolate le undici aree funzionali osservate, sono state esaminate inizialmente quelle che risultano attivate da almeno il 90% dei Cpi, assumendo che con tale soglia di attivazione l'offerta dei Centri per l'impiego si possa considerare come largamente presente su tutto il territorio nazionale (Tabella 2.11).

Tabella 2.11 – Azioni di servizio ricorrenti (funzioni “core”) nei Cpi. Valori percentuali

Centri per l'impiego: funzioni "core"			
Area funzionale	Azione di servizio	Cpi che realizzano l'attività (in %)	*Lep
Orientamento di I livello e Patto di servizio	B3_4_Definizione del patto di servizio personalizzato	99,6	*
Procedure amministrative e profilazione	B2_4_Predisposizione e/o aggiornamento della Scheda Anagrafico Professionale	99,6	*
Orientamento di I livello e Patto di servizio	B3_1_Individuazione dei fabbisogni dell'utente	98,9	
Accoglienza e prima informazione	B1_1_Informazioni sulla rete dei servizi competenti	98,9	*
Procedure amministrative e profilazione	B2_2_Raccolta di informazione sull'utente	98,9	*
Accoglienza e prima informazione	B1_3_Informazioni sugli adempimenti amministrativi legati alla registrazione presso i CPI	98,7	*
Accoglienza e prima informazione	B1_4_Informazioni su programmi politica attiva, servizi e misure disponibili	98,3	*
Accoglienza e prima informazione	B1_2_Informazione sulle modalità di accesso e fruizione ai servizi offerti dalla rete territoriale del lavoro e della formazione	97,9	*
Orientamento di I livello e Patto di servizio	B3_3_Individuazione delle prestazioni di politica attiva del lavoro per l'utente	97,4	*
Servizi alle imprese	B10_5_Pubblicizzazione delle vacancies inviate al Centro per l'impiego dalle imprese	92,8	*
Orientamento specialistico	B4_4_Supporto all'utente nell'acquisizione di informazioni sulle opportunità professionali, lavorative e formative	92,3	
Servizi alle imprese	B10_3_Rilascio informazioni sui servizi offerti dalla rete dei Servizi per il Lavoro	91,7	*
Rinvio alla formazione professionale	B9_1_Presentazione delle opportunità disponibili sul catalogo dell'offerta formativa territoriale	91,5	*
Tirocini	B7_4_Supporto alla redazione della Convenzione, del progetto formativo individuale e del Dossier individuale	91,5	*
Orientamento specialistico	B4_1_Ricostruzione delle esperienze formative e professionali dell'utente	91,3	*
Orientamento di I livello e Patto di servizio	B3_5_Individuazione di un responsabile delle attività	90,6	
Incontro Domanda-Offerta di lavoro	B6_4_Preselezione e invio della rosa di profili individuati all'impresa	90,6	*
Orientamento di I livello e Patto di servizio	B3_6_Aggiornamento dei contenuti del Patto di servizio	90,4	*
Rinvio alla formazione professionale	B9_2_Assistenza dell'utente nella consultazione dell'offerta formativa territoriale e rinvio ai soggetti erogatori dei percorsi formativi	90,2	*
Incontro Domanda-Offerta di lavoro	B6_3_Raccolta e verifica delle auto-candidature	90,0	*

Fonte: Anpal, Indagine nazionale sui Cpi 2020

Ad una prima verifica risulta che il nucleo di azioni di servizio ricorrenti in tutti i Centri per l'impiego italiani (venti azioni in tutto), che in questa analisi sono state definite funzioni core, afferisca a otto delle undici aree funzionali considerate nell'indagine. Tali azioni comprendono quasi per intero la filiera dei servizi di Accoglienza e prima informazione e di Orientamento di I livello, nonché le procedure amministrative di supporto all'espletamento di tali servizi. Le restanti aree funzionali (Orientamento specialistico, Incontro domanda offerta, Rinvio alla formazione e Servizi alle imprese) sono invece presenti in questo elenco con un nucleo minimo di attività.

Vale la pena osservare come le “funzioni core” siano composte nella maggior parte da azioni riconducibili ai LEP definiti dall'allegato B del D.M. 4/2018, benché questi ultimi siano ben lungi dall'essere riprodotti nel layout funzionale qui ricostruito. Al contrario, quest'ultimo appare circoscritto alle azioni di info-orientamento legate alla presa in carico delle persone e alla stipula del patto di servizio, ovvero all'informazione sull'offerta formativa territoriale. A queste si aggiungono attività preliminari alla realizzazione dei servizi rivolti alla domanda di lavoro quali l'invio di rose di preselezione alle imprese, la pubblicazione delle vacancies delle imprese e delle autocandidature delle persone, il rilascio di informazioni.

2.7 Osservazioni conclusive

La lettura dei dati sull'offerta funzionale dei Centri per l'impiego, sia in quanto servizi erogati *tout court*, sia in quanto filiere di attività sottostanti i LEP, mette in luce alcune tendenze di fondo. In generale si osserva un profilo operativo prevalentemente attestato sull'erogazione di funzioni basilari che spaziano dagli adempimenti amministrativi, alla prima informazione e al complesso di azioni informativo-orientative necessarie alla presa in carico dell'utenza e alla stipula del patto di servizio, con l'addentellato delle attività minime funzionali alla preselezione di candidati a posti di lavoro o a occasioni di tirocinio. Tale profilo funzionale tende a sovrapporsi solo in parte a quello disegnato dai Livelli essenziali di prestazione corrispondenti alle citate aree funzionali, e che si confermano una codifica istituzionale della situazione di fatto presentata dai Cpi, anche alla luce delle differenti situazioni locali.

La rappresentazione offerta dall'indagine 2020, tuttavia, evidenzia come il quadro operativo complessivo dei Spi risulti sostanzialmente indebolito rispetto a quanto osservato nel 2017: l'introduzione dei LEP quali livelli di ingresso o condizioni di esistenza di ciascuna area funzionale ha infatti permesso l'osservazione di funzioni minime che valorizzano attività ancor più basilari ed elementari di quelle che hanno costituito la tassonomia funzionale utilizzata nella precedente edizione. Ciò non ha modificato nella sostanza il quadro complessivo osservato, ha semmai ampliato l'articolazione delle attività basilari oggetto di attivazione generalizzata, ferme restando le aree funzionali interessate (Accoglienza e prima informazione, Procedure amministrative e profilazione, Orientamento di I livello e patto di servizio; alcune funzioni legati al Matching e alla fornitura di informazioni alle imprese).

Vi sono aree funzionali ancora deboli, benché essenziali a determinare il ruolo dei Cpi a supporto dei dispositivi nazionali¹³ (Orientamento specialistico, Accompagnamento al lavoro, Incontro domanda-offerta di lavoro, ecc.) e ad orientarne l'attività in direzione dell'integrazione attiva dei cittadini in cerca di lavoro, oltreché delle aziende. Sul versante datoriale inoltre, sebbene sia apprezzabile il fatto che l'Allegato B del D.M. 4/2018 configuri, per la prima volta dal lontano 2000 con il Masterplan dei Servizi per l'impiego e almeno sul piano dei principi ispiratori del funzionamento dei Cpi, una impostazione pienamente simmetrica dei servizi alle persone e di quella alle imprese – ancorché non supportata da un adeguato e paritetico riconoscimento normativo – appare ancora evidente la debolezza organizzativa ed operativa delle soluzioni adottate dai Cpi sul versante della domanda di lavoro. Questo non potrebbe essere altrimenti, visto che i numeri complessivi del sistema Spi ne confermano il sottodimensionamento organizzativo ed operativo rispetto alla domanda di servizi espressa dai mercati del lavoro locali. In questo senso, appare centrale l'esito della strategia di rilancio definitivo dei Centri per l'impiego affidata al Piano Straordinario di Potenziamento dei Cpi (D.M. 74/2019) che l'indagine nazionale sui Cpi ha colto alle prime battute e che, già nel corso del 2021 costituirà oggetto di attenta osservazione. Non di meno, i LEP relativi alle aree funzionali più deboli, o lontane dal costituire uno standard operativo nazionale, rispecchiano i ritardi dei Spi, ad evidenziare che tanto la crescita, quanto la convergenza del sistema regionalizzato sono, in questa fase, strettamente legate.

¹³ Reddito di Cittadinanza, Assegno di Ricollocazione e, in prospettiva, la Garanzia di Occupabilità per i Lavoratori (GOL).

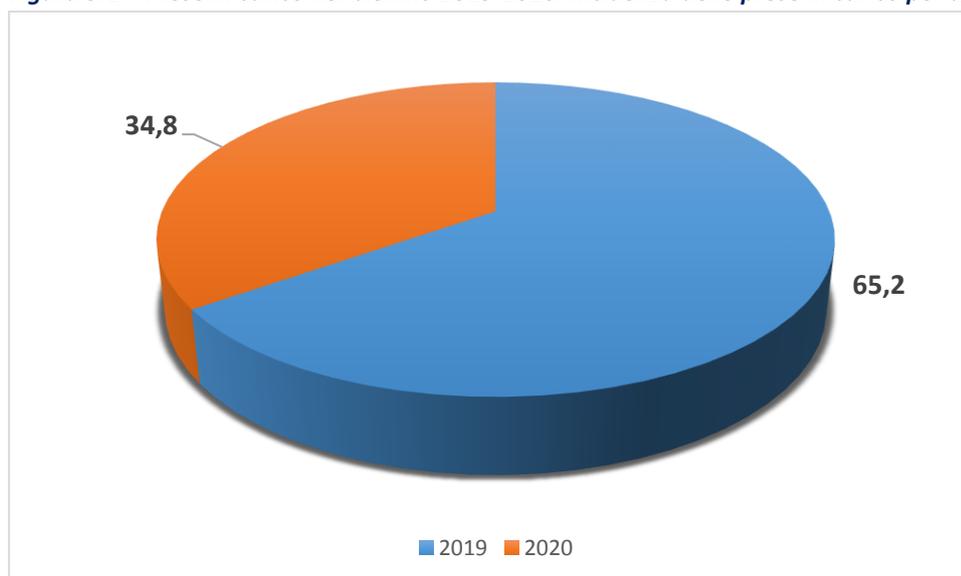
3. I volumi di attività dei Cpi attraverso i dati amministrativi

In questo capitolo si analizzano i volumi di attività espressi dai Centri per l'impiego in relazione alla propria utenza in termini di offerta di servizi e misure di politica attiva del lavoro. Sono state considerate le prese in carico effettuate dai Cpi che hanno dato luogo, nell'ambito delle politiche nazionali, alla sottoscrizione di un Patto di servizio e che sono presenti negli archivi amministrativi delle Schede Anagrafico Professionali del Sistema Informativo delle Politiche Attive del Lavoro (di seguito anche SISPAL – SAP). Il periodo temporale di riferimento è il biennio compreso tra il 1° gennaio 2019 e il 31 dicembre 2020.

A partire dal volume di prese in carico è stata quindi osservata l'offerta di un servizio o di una misura di politica attiva del lavoro¹⁴, ripercorrendo il paradigma funzionale dei Cpi anche attraverso la chiave di lettura dei principali dispositivi nazionali (Garanzia Giovani, presa in carico Did in ambito D.Lgs. 150, AdR Naspi/Cigs, Reddito di Cittadinanza, etc.).

Nel biennio considerato sono state oltre 2,9 milioni le prese in carico effettuate dai Cpi, il 65% delle quali è stata effettuata nel 2019 (oltre 1,9 milioni), ad evidenziare il peso che l'emergenza sanitaria del 2020 ha prodotto sui volumi operativi del sistema dei Spi, tanto in termini di capacità operativa, quando in termini di domanda di servizi (si veda infra, il box dedicato).

Figura 3.1 – Prese in carico nel biennio 2019-2020. Incidenza delle prese in carico per anno



Fonte: Anpal, Sistema Informativo Statistico Politiche Attive del Lavoro (SISPAL-SAP)

¹⁴ Sono comprese le azioni previste dall'art. 18 del D.Lgs. 150/2015 che elenca quali servizi e quali misure i Cpi sono chiamati a "svolgere in forma integrata, nei confronti dei disoccupati, lavoratori beneficiari di strumenti di sostegno al reddito in costanza di rapporto di lavoro e a rischio di disoccupazione". Questa declaratoria è stata codificata nell'Allegato B al D.M. 4/2018 relativo alla definizione del LEP e ulteriormente dettagliata, sul piano degli standard organizzativi dal documento sugli Standard dei CPI. I servizi e le misure di politica attiva sono: Orientamento di primo livello, Orientamento Specialistico, Accompagnamento al lavoro, avviamento a corsi di Formazione, Apprendistato, Tirocini, Incentivi al lavoro, Servizio Civile, promozione dell'Autoimpiego, AdR.

Tabella 3.1 – Prese in carico per alcune caratteristiche

Totale anni 2019 - 2020		
	v.a.	%
Totale	2.952.528	100,0
Genere		
M	1.431.115	48,5
F	1.521.413	51,5
Età presa in carico		
15-19 anni	236.685	8,0
20-24 anni	471.294	16,0
25-34 anni	749.211	25,4
35-44 anni	568.064	19,2
45-54 anni	554.834	18,8
55-74 anni	372.440	12,6
Cittadinanza		
Italiana	2.494.889	84,5
Straniera	457.639	15,5
Titolo di Studio		
Dato mancante	53.476	1,8
Fino a scuola sec. Inferiore	1.312.632	44,5
Scuola secondaria superiore	1.208.535	40,9
Istruzione terziaria	377.885	12,8
Area Cpi		
Nord-Ovest	584.673	19,8
Nord-Est	561.289	19,0
Centro	490.862	16,6
Sud	869.625	29,5
Isole	446.079	15,1
Natura Ente PC		
Cpi	2.840.796	96,2
Non Cpi	111.732	3,8

Fonte: Anpal, Sistema Informativo Statistico Politiche Attive del Lavoro (SISPAL-SAP)

Nel complesso, le prese in carico sono state caratterizzate da una leggera prevalenza di genere (51,5% donne) e da una incidenza più marcata delle classi di età centrali (da 20 anni fino a 54 anni con percentuali tra un minimo del 16% e un massimo del 25,4%) rispetto a quelle agli estremi della distribuzione (vale a dire 15-18 anni e oltre i 55 anni). Oltre sei utenti su dieci sono giovani o giovani adulti; cospicua, la presenza straniera (15,5%). Con riguardo al livello di istruzione, il 44,5% delle prese in carico hanno coinvolto un'utenza con bassi titoli di studio (fino al ciclo secondario inferiore) ed un ulteriore 40,9% utenti con titoli del secondo ciclo superiore; appena il 12,8% con titoli di istruzione terziaria. Poco meno di tre prese in carico su dieci (il 29,5%) sono effettuate in Cpi del Sud peninsulare, mentre nelle altre quattro aree geografiche l'incidenza risulta distribuita in modo più omogeneo. Infine, appare contenuta l'incidenza delle prese in carico effettuate da enti diversi dai Cpi (3,8%) (Tabella 3.1).

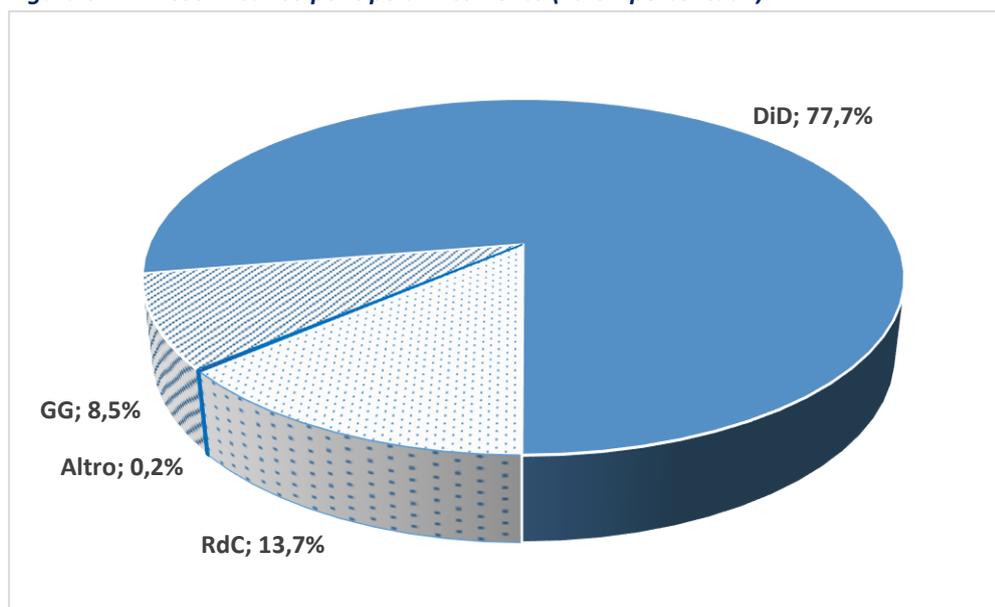
Tabella 3.2 – Prese in carico: media annuale di periodo per Cpi titolari SAP per area geografica

CPI titolare SAP per area geografica	2019-2020			
	Numero CPI competenti	Numero prese in carico	Media annuale di periodo v.a.	Numeri indici (Totale Italia =100)
Nord	224	1.145.962	2.619,16	88,2
Nord-Ovest	111	584.673	2.721,88	91,6
Nord-Est	113	561.289	2.521,35	84,9
Centro	95	490.862	2.897,96	97,6
Sud e Isole	224	1.315.704	3.457,96	116,4
Sud	132	869.625	3.801,31	128,0
Isole	92	446.079	2.976,88	100,2
Totale Italia	543	2.952.528	2.970,67	100,0

Fonte: Anpal, Sistema Informativo Statistico Politiche Attive del Lavoro (SISPAL – SAP)

Il dato relativo al numero medio di prese in carico nel periodo considerato per Cpi titolari della SAP¹⁵ evidenzia una variabilità dei volumi di attività a carico in particolare dei Cpi del Mezzogiorno, in particolare di quelli del Sud (con una media di 3.801,31 prese in carico per Cpi nel periodo considerato, contro 2.970,67 al livello nazionale). Il numero indice, calcolato ponendo pari a 100 il valore della media annuale di periodo del totale Italia, evidenzia il maggior volume di attività a carico dei Cpi del Sud (128) a fronte del minor impatto dell'attività per i Cpi del Nord-Est (84,9) (Tabella 3.2).

Figura 3.2 – Prese in carico per tipo di intervento (valori percentuali)



Fonte: ANPAL, Sistema Informativo Statistico Politiche Attive del Lavoro (SISPAL – SAP)

Oltre tre prese in carico su quattro (77,7%) sono riconducibili alla Did (con politica A02 e tipo progetto 05¹⁶), pari a poco meno di 2,3 milioni di eventi. Il 13,7% sono patti per il lavoro nell'ambito del Reddito di Cittadinanza (di seguito anche RdC) ed un ulteriore 8,5% sono prese in carico all'interno del dispositivo nazionale Garanzia Giovani (Figura 3.2).

¹⁵ È stata considerata l'area geografica di appartenenza del Centro per l'impiego titolare per competenza territoriale della Scheda Anagrafico Professionale relativa alla presa in carico dell'utente. Potrebbe non coincidere con l'area geografica di residenza della singola persona collegata alla presa in carico.

¹⁶ Cfr. Classificazioni standard SAP, Rev.031. La politica con codice "A02" identifica il "Patto di attivazione", mentre il tipo progetto "05" è relativo alla presa in carico in ambito D.Lgs. 150/2015.

Box 1 – Impatto dell'emergenza sanitaria sui volumi di attività dei Cpi

L'emergenza sanitaria ha avuto una ricaduta sui volumi di attività dei Cpi e sulle loro caratteristiche facendo registrare nel 2020 una diminuzione del 46,6% delle prese in carico con un saldo negativo di quasi 900mila eventi rispetto al 2019 (Tabella 3.3).

Tabella 3.3 – Prese in carico e loro principali caratteristiche (v.a.) per anno. Variazione percentuale

		Prese in carico per anno		
		2019	2020	var. 2020 (%)
Totale		1.924.584	1.027.944	-46,6
		Principali caratteristiche		
Genere	M	941.023	490.092	-47,9
	F			-45,3
Età presa in carico	15-19 anni	153.501	83.184	-45,8
	20-24 anni	300.217	171.077	-43,0
	25-34 anni	480.585	268.626	-44,1
	35-44 anni	375.509	192.555	-48,7
	45-54 anni	367.776	187.058	-49,1
	55-74 anni	246.996	125.444	-49,2
Cittadinanza	Cittadini Italiani	1.639.962	854.927	-47,9
	Cittadini Stranieri	284.622	173.017	-39,2
Titolo studio	Dato mancante	40.364	13.112	
	Fino a scuola sec. Inferiore	893.093	419.539	-53,0
	Scuola secondaria superiore	766.103	442.432	-42,2
	Istruzione terziaria	225.024	152.861	-32,1
Area Cpi	Nord-Ovest	343.306	241.367	-29,7
	Nord-Est	315.254	246.035	-22,0
	Centro	331.060	159.802	-51,7
	Sud	605.445	264.180	-56,4
	Isole	329.519	116.560	-64,6

Fonte: ANPAL, Sistema Informativo Statistico Politiche Attive del Lavoro (SISPAL –SAP)

Questa contrazione dei volumi di utenza ha riguardato in modo più marcato alcune componenti della platea delle prese in carico, specificatamente: la componente maschile (-47,9%), quella appartenente alle classi di età over 35 (-48,7% per i 35-44enni; -49,1% per i 45-54enni e -49,2% per gli over 54enni) e di cittadinanza italiana (-47,9%); la componente con livelli di istruzione più bassi (-53%) e quella delle aree centro meridionali (con percentuali che vanno dal -51,7% del Centro al -64,6% delle Isole).

3.1. L'offerta di servizi e misure di politica attiva

Si passa ora ad analizzare l'offerta di servizi e misure di politica attiva del lavoro ovvero di misure di sostegno all'occupazione a seguito delle prese in carico. Il conteggio delle attività computa tutte le tipologie di servizi o misure offerte almeno una volta dopo le prese in carico. Accanto ai valori assoluti è riportata l'incidenza sul volume delle prese in carico (Tabella 3.4).

Tabella 3.4 – Prese in carico (2019 e 2020). Avviamenti a servizi e misure di politica attiva del lavoro. Valori assoluti e incidenza sulle prese in carico

	v.a.	% su prese in carico*
Orientamento di I Livello	669.920	22,7
Orientamento specialistico	180.544	6,1
Accompagnamento	68.984	2,3
Formazione	46.234	1,6
Apprendistato	177	0,0
Tirocinio_SAP	51.680	1,8
Tirocinio Complessivo (con CO)	289.515	9,8
Incentivi	40.094	1,4
Servizio Civile	286	0,0
Autoimpiego	1.843	0,1
AdR	3.437	0,1
Altro	33	0,0

*Totale prese in carico: 2.952.528

Fonte: Anpal, Sistema Informativo Statistico Politiche Attive del Lavoro (SISPAL – SAP) ed elaborazioni Anpal su dati MLPS – Archivio delle Comunicazioni Obbligatorie

Nel 22,7% dei casi alla presa in carico è seguita l'offerta di un servizio di Orientamento di I livello, considerato come propedeutico alla stipula del Patto di servizio¹⁷. Man mano che l'osservazione si sposta sull'offerta di attività più complesse sul piano organizzativo o su quello della disponibilità di professionalità adeguate, le quote si riducono notevolmente, cosicché l'incidenza dell'offerta di un colloquio di Orientamento specialistico è pari al 6,1% delle prese in carico, quella dell'Accompagnamento al lavoro è del 2,3%, mentre inferiori al 2% sono le offerte di avviamenti a corsi di formazione e la gestione degli incentivi all'assunzione. Il dato sui tirocini è presentato in una duplice quantificazione: l'offerta di un tirocinio nell'ambito della presa in carico e successivamente al patto di servizio è pari all'1,8% delle prese in carico. Sommando a queste ultime le offerte di tirocini extracurricolari censiti attraverso l'archivio delle Comunicazioni obbligatorie (di seguito anche tirocinio complessivo), la quota sale fino al 9,8%.

Analizzata per area geografica dei Cpi titolari della SAP, la distribuzione delle offerte di un servizio o di una misura di politica attiva evidenzia sensibili scostamenti in corrispondenza dei servizi di orientamento di base: l'incidenza sulle prese in carico si attesta al 44,1% nei Cpi del Nord Est e al 55,4% in quelli del Centro contro un 22,7% complessivo. Assai distanti i valori registrati nei Cpi del Sud peninsulare (5,4%) e insulare (appena l'1% delle prese in carico). Presenta divari meno accentuati il valore dell'incidenza dell'offerta di un tirocinio (in ambito SAP ed extracurricolari), con le aree del Centro Nord su valori superiori al dato complessivo (Nord Ovest, 17%, Nord Est, 11,7% e Centro, 10,6% contro un 9,8% totale) e quelle meridionali con dati più che dimezzati rispetto a queste ultime (Tabella 3.5).

Per quanto attiene le restanti misure, da notare l'incidenza dell'Orientamento specialistico nei Cpi del Centro Italia (14,2% contro il 6,1% complessivo) e dell'Avviamento a formazione nel Sud (3,7% a fronte di

¹⁷ Delibera Anpal n. 43/2018, Standard dei Servizi, ex. Art. 9 Co. 1 del D.Lgs. 150/2015, pag. 3

un 1,6% totale). Al di fuori dei servizi di Orientamento (base e specialistico) e di Accompagnamento al lavoro, si mitigano i divari territoriali.

Tabella 3.5 – Cpi titolari delle SAP per area geografica. Prese in carico nel biennio e avviamenti a servizi e misure di politica attiva del lavoro (v.a. e incidenza sulle prese in carico)

Prese in carico e offerta di servizi e misure di politica attiva – Cpi titolari SAP per area geografica e natura ente di p.i.c.								
Prese in carico e servizi e misure di politica attiva (v.a.)	Totale	Area Cpi titolare SAP					Natura Ente PC	
		Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud	Isole	Cpi	Non Cpi
Prese in carico	2.952.528	584.673	561.289	490.862	869.625	446.079	2.840.796	111.732
Orientamento di primo livello	669.920	99.348	247.351	271.920	46.988	4.313	617.037	52.883
Orientamento specialistico	180.544	38.640	32.182	69.773	38.890	1.059	125.999	54.545
Accompagnamento	68.984	31.153	10.781	8.689	18.215	146	27.697	41.287
Formazione	46.234	1.613	7.055	3.172	32.179	2.215	19.154	27.080
Apprendistato	177	2	89	84	2	0	176	1
Tirocinio_SAP	51.680	22.930	5.404	10.701	12.211	434	27.046	24.634
TirocinioComplessivo (con CO)	289.515	99.271	65.758	51.845	55.899	16.742	258.850	30.665
Incentivi	40.094	8.644	7.130	4.361	15.214	4.745	27.913	12.181
Servizio Civile	286	12	36	222	14	2	277	9
Autoimpiego	1.843	78	168	219	1.099	279	1.318	525
ADR	3.437	1.254	684	897	424	178	1.604	1.833
Altro	33	2	16	13	2	0	33	0

Offerta di servizi e misure di politica attiva in percentuale sulle prese in carico, area geografica dei Cpi titolari della SAP e natura ente di p.i.c.								
Tipologia di servizi e misure in % su prese in carico	Totale	Area Cpi titolare SAP					Natura Ente PC	
		Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud	Isole	Cpi	Non Cpi
Prese in carico	2.952.528	584.673	561.289	490.862	869.625	446.079	2.840.796	111.732
Orientamento di primo livello	22,7	17,0	44,1	55,4	5,4	1,0	21,7	47,3
Orientamento specialistico	6,1	6,6	5,7	14,2	4,5	0,2	4,4	48,8
Accompagnamento	2,3	5,3	1,9	1,8	2,1	0,0	1,0	37,0
Formazione	1,6	0,3	1,3	0,6	3,7	0,5	0,7	24,2
Apprendistato	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Tirocinio_SAP	1,8	3,9	1,0	2,2	1,4	0,1	1,0	22,0
TirocinioComplessivo (con CO)	9,8	17,0	11,7	10,6	6,4	3,8	9,1	27,4
Incentivi	1,4	1,5	1,3	0,9	1,7	1,1	1,0	10,9
Servizio Civile	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Autoimpiego	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1	0,0	0,5
ADR	0,1	0,2	0,1	0,2	0,0	0,0	0,1	1,6
Altro	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Fonte: Anpal, Sistema Informativo Statistiche Politiche Attive del Lavoro (SISPAL – SAP) ed elaborazioni Anpal su dati MLPS – Archivio delle Comunicazioni Obbligatorie

La distribuzione dell'offerta di servizi e misure per tipo di intervento nell'ambito del quale avvengono le prese in carico evidenzia una concentrazione in ambito Did dei servizi di Orientamento di base e di Tirocinio complessivo (66,8% e 67,7% rispettivamente). Quanto alla restante gamma di servizi e misure, la gran parte dell'offerta si concentra nelle prese in carico in ambito Garanzia Giovani, con un minimo registrato con l'Orientamento specialistico (51,7%) e un massimo registrato con il Servizio Civile e la promozione dell'Autoimpiego (rispettivamente 99% e 100%), pur trattandosi di azioni quantitativamente molto differenziate e non sovrapponibili per complessità organizzativa e modalità di erogazione. La distribuzione dei dati evidenzia la capacità del Programma nazionale Garanzia Giovani di realizzare un'articolata e consistente offerta di attività in grado di finalizzare le prese in carico degli utenti. Essa assorbe, quantitativamente, buona parte dell'intera capacità di offerta funzionale complessivamente espressa dai Cpi nell'ambito delle prese in carico (Tabella 3.6).

Tabella 3.6 – Avviamenti a servizi e misure di politica attiva del lavoro per tipologia di intervento (2019-2020)

V.a.	GG	Did	RdC	Altro	Totale
Orientamento di primo livello	134.223	468.084	63.617	3.996	700.388
Orientamento specialistico	99.609	66.980	13.662	293	192.697
Accompagnamento	57.634	7.776	2.010	1.564	73.153
Formazione	43.721	1.613	843	57	59.519
Apprendistato	177	0	0	0	177
Tirocinio_SAP	49.579	2.059	42	0	54.763
Tirocinio Complessivo (con CO)	79.684	202.571	7.121	139	299.382
Incentivi	27.371	12.723	0	0	40.094
Servizio Civile	280	5	1	0	293
Autoimpiego	1.842	1	0	0	1.855
AdR	18	129	838	2.452	2.864
Altro	15	14	4	0	190
%	GG	Did	RdC	Altro	Totale
Orientamento di primo livello	19,2	66,8	9,1	0,6	100,0
Orientamento specialistico	51,7	34,8	7,1	0,2	100,0
Accompagnamento	78,8	10,6	2,7	2,1	100,0
Formazione	73,5	2,7	1,4	0,1	100,0
Apprendistato	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Tirocinio_SAP	90,5	3,8	0,1	0,0	100,0
Tirocinio Complessivo (con CO)	26,6	67,7	2,4	0,0	100,0
Incentivi	68,3	31,7	0,0	0,0	100,0
Servizio Civile	95,6	1,7	0,3	0,0	100,0
Autoimpiego	99,3	0,1	0,0	0,0	100,0
AdR	0,6	4,5	29,3	85,6	100,0
Altro	7,9	7,4	2,1	0,0	100,0

Fonte: Anpal, Sistema Informativo Statistico Politiche Attive del Lavoro (SISPAL – SAP) ed elaborazioni Anpal su dati MLPS – Archivio delle Comunicazioni Obbligatorie.

Questo dato, peraltro, trova ulteriore riscontro nell’analisi delle principali caratteristiche osservate in relazione all’offerta di servizi e misure di politica attiva in percentuale rispetto alle prese in carico complessive, la cui incidenza risulta modesta oltre i 35 anni di età e al di fuori di Garanzia Giovani (Tabella 3.7, nella pagina seguente), con alcune eccezioni:

- l’offerta di un Orientamento di base, strumentale alla stipula del patto di servizio, che non è mai inferiore al 15,8% delle prese in carico ed è trasversale a tutte le caratteristiche osservate;
- l’offerta di tirocini extracurricolari in favore di giovani e giovani adulti (fino a 34 anni di età);
- l’offerta di misure rafforzate di accompagnamento al lavoro organiche ai dispositivi dell’AdR (14,6%) e dell’Asse 1bis del Pon IOG (50,4%).

Proseguendo nell’analisi delle principali caratteristiche, in termini di genere si osserva una maggiore incidenza dell’offerta di Orientamento di primo livello nelle prese in carico relative a un’utenza femminile (23,7% contro 21,7% maschile); nell’offerta di misure di Accompagnamento al lavoro e di Tirocinio (compreso quello extracurricolare), all’opposto prevale un’utenza maschile. Venendo alla cittadinanza, l’offerta di un servizio di Orientamento di base è più elevata in corrispondenza delle prese in carico di cittadini stranieri (30,5% contro 21,2% dei cittadini italiani), mentre il Tirocinio nel complesso ha un’incidenza maggiore (10,5% contro 6,3%) nelle prese in carico di cittadini italiani. In generale, con l’eccezione dei servizi orientativi, il resto delle misure presenta quote proporzionalmente più elevate nelle prese in carico relative a utenti italiani. Quanto al titolo di studio, è possibile osservare come l’offerta di servizi e misure abbia una incidenza sulle prese in carico generalmente più elevata rispetto al dato complessivo in corrispondenza dei livelli di istruzione di scuola secondaria superiore e di istruzione terziaria. Per contro, valori notevolmente inferiori a quelli complessivi si osservano per i livelli di istruzione più bassi.

Tabella 3.7 – Tipologia di servizi e misure di politica attiva offerte dopo le prese in carico. Principali caratteristiche in percentuale sulle prese in carico

Tipologia di servizi o misure di politica attiva offerte dopo le prese in carico (in percentuale sulle prese in carico)												
V. % su prese in carico	Orientamento di I livello	Orientamento specialistico	Accompagnamento	Formazione	Apprendistato	Tirocinio_SAP	Tirocinio Complessivo	Incentivi	Servizio Civile	Autoimpiego	ADR (*)	Altro
Totale	22,7	6,1	2,3	1,6	0,0	1,8	9,8	1,4	0,0	0,1	0,1	0,0
Tipologia di intervento	GG	53,6	39,7	23,0	17,4	0,1	19,8	31,8	10,9	0,1	0,7	0,0
	DID	20,4	2,9	0,3	0,1	0,0	0,1	8,8	0,6	0,0	0,0	0,0
	ADR_NASPI_CIGS	96,6	0,4	14,6	0,0	0,0	0,0	3,4	0,0	0,0	94,4	0,0
	RDC	15,8	3,4	0,5	0,2	0,0	0,0	1,8	0,0	0,0	0,2	0,0
	IOG_asse 1 bis	63,3	12,0	50,4	2,4	0,0	0,0	2,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Genere	M	21,7	6,1	2,7	1,5	0,0	1,9	10,2	1,7	0,0	0,1	0,0
	F	23,7	6,2	2,0	1,6	0,0	1,6	9,5	1,0	0,0	0,1	0,0
Età presa in carico	15-19 anni	25,3	11,8	5,6	4,2	0,0	5,4	28,2	1,8	0,0	0,1	0,0
	20-24 anni	27,1	11,6	5,9	3,9	0,0	5,0	24,1	3,1	0,0	0,1	0,0
	25-34 anni	23,3	6,5	3,0	2,2	0,0	2,0	11,6	2,1	0,0	0,1	0,0
	35-44 anni	20,1	3,2	0,4	0,1	0,0	0,0	2,2	0,5	0,0	0,0	0,2
	45-54 anni	20,9	3,4	0,4	0,1	0,0	0,0	1,4	0,4	0,0	0,0	0,2
	55-74 anni	20,9	3,3	0,3	0,1	0,0	0,0	0,7	0,2	0,0	0,0	0,2
Cittadinanza	Cittadini Italiani	21,2	6,0	2,5	1,6	0,0	1,9	10,5	1,5	0,0	0,1	0,0
	Cittadini Stranieri	30,5	6,9	1,6	1,2	0,0	0,9	6,3	0,7	0,0	0,1	0,0
Titolo studio	Dato mancante	3,9	1,2	1,1	0,1	0,0	0,6	3,4	0,2	0,0	0,0	0,0
	Fino a scuola sec. Inferiore	19,5	4,5	1,1	1,0	0,0	0,6	4,4	0,8	0,0	0,1	0,0
	Scuola secondaria superiore	24,7	7,8	3,4	2,2	0,0	2,7	13,3	1,9	0,0	0,1	0,0
	Istruzione terziaria	30,1	7,2	3,2	1,9	0,0	2,9	18,1	1,5	0,0	0,1	0,1
Area Cpi	Nord-Ovest	17,0	6,6	5,3	0,3	0,0	3,9	17,0	1,5	0,0	0,0	0,2
	Nord-Est	44,1	5,7	1,9	1,3	0,0	1,0	11,7	1,3	0,0	0,0	0,1
	Centro	55,4	14,2	1,8	0,6	0,0	2,2	10,6	0,9	0,0	0,0	0,2
	Sud	5,4	4,5	2,1	3,7	0,0	1,4	6,4	1,7	0,0	0,1	0,0
	Isole	1,0	0,2	0,0	0,5	0,0	0,1	3,8	1,1	0,0	0,1	0,0
Natura Ente PC	Cpi	21,7	4,4	1,0	0,7	0,0	1,0	9,1	1,0	0,0	0,0	0,1
	Non Cpi	47,3	48,8	37,0	24,2	0,0	22,0	27,4	10,9	0,0	0,5	1,6

Fonte: Anpal, Sistema Informativo Statistico Politiche Attive del Lavoro (SISPAL – SAP) ed elaborazioni Anpal su dati MLPS – Archivio delle Comunicazioni Obbligatorie.

3.2. Una prima quantificazione dei LEP

In questo paragrafo si espongono i dati di un primo esercizio di quantificazione del raggiungimento dei LEP da parte dei Centri per l'impiego in termini di erogazione effettiva dei servizi/misure ad essi corrispondenti e in termini di incidenza delle misure erogate sulle prese in carico effettuate nel biennio 2019-2020.

La soglia utilizzata per quantificare l'avvenuto raggiungimento dei Livelli essenziali è poco restrittiva ed è identica per tutte le prestazioni: è sufficiente che venga erogata almeno una misura/servizio tra quelli previsti nel LEP corrispondente¹⁸. Sono stati osservati i LEP relativi alle prestazioni rivolte alle persone in cerca di lavoro dall'Accoglienza e prima informazione (lettera A) all'Avviamento a formazione (lettera H). Le prestazioni che ricadono nel Supporto all'inserimento o reinserimento nel mercato del lavoro sono state considerate in due modi differenti: uno che considera singolarmente le prestazioni che la compongono, vale a dire Accompagnamento al lavoro (F1), Tirocinio (F2) e Incontro domanda offerta (F3); un altro che le considera nel complesso, come afferenti ad un'unica filiera di prestazione.

Applicando le condizioni generali sopra definite si registrano quote elevate di raggiungimento dei LEP in quasi tutte le aree geografiche: solo i Cpi del Mezzogiorno Insulare appaiono distanziati dal resto delle aree geografiche, con quote di raggiungimento inferiori dai 9 ai 26,3 punti percentuali rispetto ai valori complessivi. Questi ultimi non scendono mai al di sotto degli 87 punti percentuali (87,7% per il LEP A, 87,1% per il LEP H). I Cpi del Centro Nord soddisferebbero, a queste condizioni, tutti i LEP osservati almeno in nove casi su dieci (Tabella 3.8).

Questo esercizio sarà in seguito aggiornato e affinato con l'introduzione di soglie diversificate in funzione della diversa natura delle prestazioni (alcune destinate a tutte le utenze, altre solo a specifici target).

Tabella 3.8 – Quantificazione dei LEP. Quota di Cpi che erogano almeno un'attività tra quelle previste in ciascun LEP (% sul totale dei Cpi)

% totale CPI che attivano almeno un'attività	A	B	C	E	F1	F2 (tirocinio)		F3	F (F1, F2, F3)		G	H (Formazione)
	(A05)	(A01)	(A05, A01)	(Or. spec)	(Accomp)	SAP	Esteso CO	(B03)	SAP	Esteso CO	(B03,ADR)	
Totale Italia	87,7	99,3	99,3	96,5	92,6	91,2	100,0	91,2	97,1	100,0	93,4	87,1
Nord	91,5	98,7	98,7	99,1	97,3	93,3	100,0	96,9	97,8	100,0	96,9	88,4
<i>Nord-Ovest</i>	96,4	99,1	99,1	100,0	100,0	97,3	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	81,1
<i>Nord-Est</i>	86,7	98,2	98,2	98,2	94,7	89,4	100,0	93,8	95,6	100,0	93,8	95,6
Centro	91,6	100,0	100,0	98,9	98,9	98,9	100,0	93,7	100,0	100,0	98,9	84,2
Sud e Isole	82,1	99,6	99,6	92,9	85,3	85,7	100,0	84,4	95,1	100,0	87,5	87,1
<i>Sud</i>	91,7	100,0	100,0	99,2	98,5	92,4	100,0	98,5	100,0	100,0	99,2	90,2
<i>Isole</i>	68,5	98,9	98,9	83,7	66,3	76,1	100,0	64,1	88,0	100,0	70,7	82,6

Fonte: Anpal, Sistema Informativo delle Politiche Attive del Lavoro (SISPAL – SAP) ed elaborazioni ANPAL su dati MLPS – Archivio Comunicazioni Obbligatorie

L'incidenza sulle prese in carico delle prestazioni erogate dai Cpi che soddisfano, almeno sul piano dell'avvenuta erogazione, i Livelli essenziali ripropone il quadro osservato nel paragrafo 3.1. L'offerta di servizi corrispondenti alle prestazioni propedeutiche e funzionali alla presa in carico dell'utente e alla stipula del patto di servizio ha un'incidenza relativamente più elevata sulle prese in carico, soprattutto nei LEP B e C (nel complesso 19,4% e 20,6%). I Cpi del Centro Nord distanziano nettamente quelli del Sud, seppure con evidenti differenze al loro interno: i Cpi del Centro Italia esprimono un'offerta di prestazioni con i tassi di incidenza sulle prese in carico più elevati dal LEP A al LEP E (Orientamento specialistico). I tirocini complessivamente considerati, sia in ambito SAP che extracurricolari, (LEP F2 "Esteso Co") costituiscono il terzo bacino di offerta per incidenza sulle prese in carico (9,8%) e rappresentano la prestazione trainante dell'intero LEP F se considerato nel suo complesso (11%). Per le restanti prestazioni si conferma quanto osservato per la corrispondente offerta di servizi: l'incidenza sulle prese in carico si attesta su valori modesti e le differenze territoriali si attenuano (Tabella 3.9).

¹⁸ La tabella di corrispondenza tra LEP e "Tipo_attività" utilizzata è quella contenuta nelle classificazioni relative alla gestione delle SAP e riprende e aggiorna quanto previsto dall'Allegato B del D.M. 4/2018 e s.m.i.

Tabella 3.9 – Quantificazione dei LEP. Incidenza sulle prese in carico delle attività erogate dai Cpi che soddisfano i LEP

% totale CPI	Prese in carico	A (A05)	B (A01)	C (A05, A01)	E (Or. spec)	F1 (Accomp)	F2 (tirocinio)		F3 (B03)	F (F1, F2, F3)		G (B03,ADR)	H (Formazione)
							SAP	Esteso CO		SAP	Esteso CO		
Totale Italia	2.952.528	6,6	19,4	20,6	5,6	2,1	1,8	9,8	2,0	3,1	11,0	2,0	1,6
Nord	1.145.962	4,4	27,9	28,7	5,0	3,4	2,5	14,4	3,3	4,0	15,7	3,4	0,8
<i>Nord-Ovest</i>	584.673	6,4	16,7	16,7	6,5	5,2	3,9	17,0	5,2	5,9	18,8	5,3	0,3
<i>Nord-Est</i>	561.289	2,3	39,5	41,1	3,4	1,5	1,0	11,7	1,4	2,0	12,5	1,5	1,3
Centro	490.862	27,4	44,1	49,3	14,0	1,3	2,2	10,6	0,4	3,0	11,2	0,4	0,6
Sud e Isole	1.315.704	0,7	2,8	3,0	3,0	1,4	1,0	5,5	1,4	2,3	6,8	1,4	2,6
<i>Sud</i>	869.625	1,0	3,8	4,0	4,4	2,1	1,4	6,4	2,0	3,4	8,4	2,1	3,7
<i>Isole</i>	446.079	0,1	0,9	0,9	0,2	0,0	0,1	3,8	0,0	0,1	3,8	0,1	0,5

Fonte: Anpal, Sistema Informativo delle Politiche Attive del Lavoro (SISPAL – SAP) ed elaborazioni ANPAL su dati MLPS – Archivio Comunicazioni Obbligatorie

Il raggiungimento dei Livelli essenziali di prestazione in quanto soddisfazione di condizioni organizzative, strutturali e professionali, ovvero come capacità di erogazione di attività sottostanti al disegno delle prestazioni, appare in una prospettiva più realistica grazie alle evidenze restituite dai dati amministrativi. Queste ultime mettono in luce la ridotta capacità dei Cpi di raggiungere, con la propria offerta di servizi e misure, quote significative di utenti presi in carico finalizzandone l'attivazione. Tale obiettivo appare ancora futuribile, indipendentemente dal considerare i servizi e le misure di politica attiva in termini di elementi essenziale alla loro erogazione (vale a dire i LEP)¹⁹, ovvero di considerarli nelle loro più ampie configurazioni. I LEP restano uno strumento ordinatorio del sistema nazionale dei Spi affinché i sistemi regionali convergano all'interno di un quadro comune di standard operativi, di sostenibilità organizzativa e di segmentazione della domanda proveniente dalle utenze; un quadro dotato di elementi di flessibilità e adattabilità, dunque aperto alle evoluzioni del sistema istituzionale e del contesto nel quale opera. Una più puntuale definizione delle platee di riferimento dei LEP permetterà un monitoraggio più aderente alle necessità e agli obiettivi di convergenza del sistema nazionale dei Spi. Tuttavia, l'obiettivo principale resta il potenziamento dei Centri per l'impiego inteso come incremento della capacità di offerta di servizi e della loro tempestività di erogazione. Appare indispensabile il potenziamento delle risorse umane²⁰, anche al fine di decongestionare l'organizzazione delle strutture territoriali, consentendo loro di assumere un profilo funzionale più stabile e di uscire dalla condizione emergenziale nella quale molte di esse operano. Occorre altresì incrementare l'offerta di servizi e misure di attivazione e di finalizzazione della presa in carico, tesaurizzando esperienze come quella del dispositivo nazionale Garanzia Giovani, e agendo su una pluralità di leve: l'affinamento dei meccanismi di integrazione progettuale tra i settori lavoro e formazione professionale delle regioni; lo sviluppo di servizi alle imprese che operino in parallelo e in sinergia con i Cpi, con modalità organizzative e strumentazioni dedicate; lo sviluppo di filiere di cooperazione con altri attori del mercato dell'intermediazione.

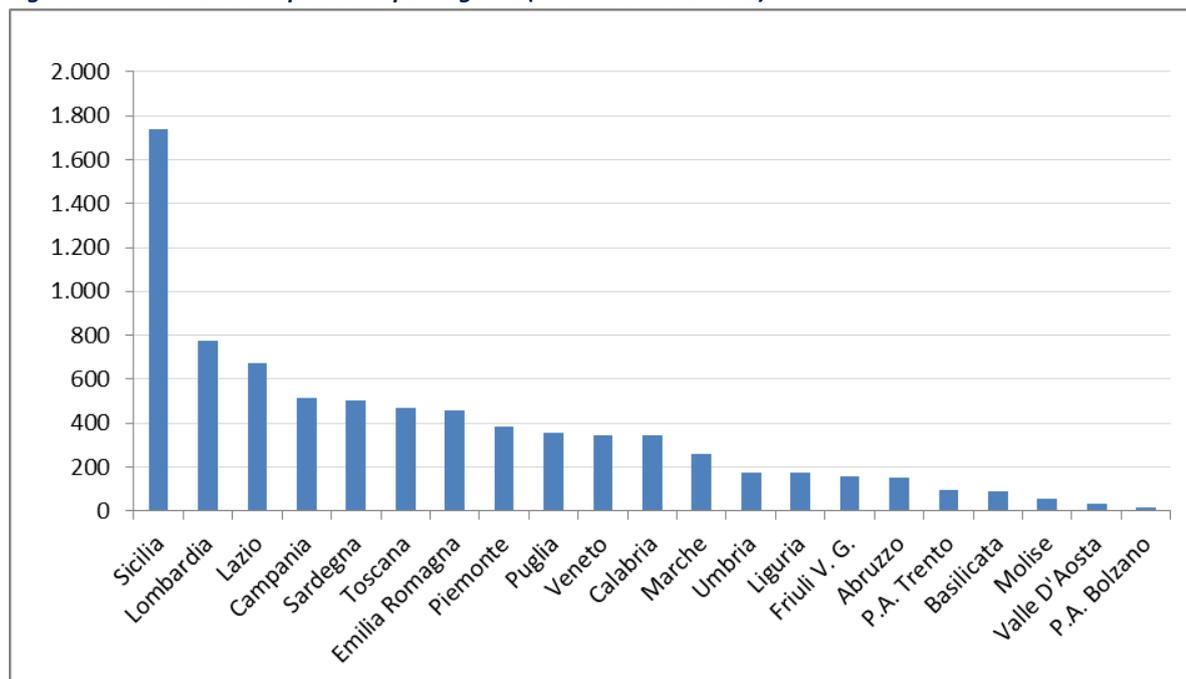
¹⁹ Cfr. Delibera Anpal n. 43/2018, Standard dei Servizi, ex. Art. 9 Co. 1 del D.Lgs. 150/2015, pag. 5.

²⁰ Cfr. cap. 4. Il numero di addetti dei Cpi al 31 dicembre 2019 era di 7.772 unità. Dai monitoraggi dei Servizi per l'impiego condotti dall'Isfol tra il 2001 e il 2008 risulta che al dicembre del 2001 gli operatori dei Cpi erano 9.765, circa 2.000 unità in più di quante se ne contano in questo monitoraggio; sette anni dopo, al dicembre 2008 ammontavano a 7.975, un valore nettamente più basso, ma ancora superiore, di poco meno di 200 unità a quello rilevato alla fine del 2019.

4. Gli operatori dei Centri per l'impiego

Il presente capitolo presenta la situazione della forza lavoro in carico presso i Centri per l'impiego al 31 dicembre 2019. A livello nazionale risultavano essere operative 7.772 unità di personale contro le 7.934 arruolate al 31 dicembre 2016²¹, rilevando una diminuzione di 162 unità. La regione con maggior numero di dipendenti è la Sicilia (1.741 operatori). Seguono, per numerosità, Lombardia, Lazio, Campania, Sardegna, Toscana. Non si riscontrano variazioni nella distribuzione regionale degli operatori dei Cpi rispetto a quanto osservato a dicembre 2016 (Figura 4.1).

Figura 4.1 – Numero di dipendenti per regione (al 31 dicembre 2019)



Fonte: Anpal, Elaborazioni su dati dashboard operatori Cpi, al 31 dicembre 2019

Si tratta in gran parte di personale direttamente incardinato negli enti territoriali da cui organizzativamente dipendono i Cpi (Regioni, Agenzie regionali, Enti di aria vasta, Province) e solo in minima parte afferente a soggetti esterni. Il personale esterno in staff ai Cpi ammonta infatti a sole 441 unità e riguarda principalmente le sedi di Toscana, Lombardia e Lazio. Seppur esso rappresenti solo il 5,7 % del totale (Tabella 4.1), risulta però essere in aumento rispetto al 2017 (anno a cui si riferiscono i dati dell'ultimo monitoraggio), quando ammontava a poco meno del 3%.

Da un punto di vista funzionale-organizzativo, si osserva che la quota di personale che opera, parzialmente o totalmente, in front office continua ad essere particolarmente elevata, con una media nazionale che si attesta all'84,1%.

²¹ Monitoraggio sulla struttura e il funzionamento dei servizi per il lavoro 2017. Anpal, Collana Biblioteca Anpal N. 2 (2018): [Monitoraggio sulla struttura e il funzionamento dei servizi per il lavoro 2017](#)

Tabella 4.1 – Numero di operatori dei Centri per l'impiego per Regione, modalità di lavoro e tipologia ente di appartenenza. Valori assoluti e percentuali (dati al 31 dicembre 2019)*

Regione	Totale operatori	di cui in front office (%) ⁽¹⁾	di cui esterni (%) ⁽²⁾
Abruzzo	151	90,1	-
Basilicata	91	92,3	-
Calabria	344	83,1	-
Campania	513	87,7	-
Emilia Romagna	457	82,5	-
Friuli Venezia Giulia	157	91,1	1,3
Lazio	676	84,3	18,5
Liguria	176	100,0	-
Lombardia	774	78,3	22,4
Marche	257	89,1	-
Molise	55	83,6	5,5
P.A. Bolzano	14	100,0	-
P.A. Trento	94	98,9	-
Piemonte	384	94,0	-
Puglia	357	92,7	-
Sardegna	502	99,6	-
Sicilia	1741	73,9	0,2
Toscana	472	79,4	28,6
Umbria	177	75,7	-
Valle D'Aosta	35	74,3	-
Veneto	345	89,6	-
Totale complessivo	7.772	84,1	5,7

* Il dettaglio regionale delle principali caratteristiche del personale è riportato nella Tabella 3 dell'appendice statistica.

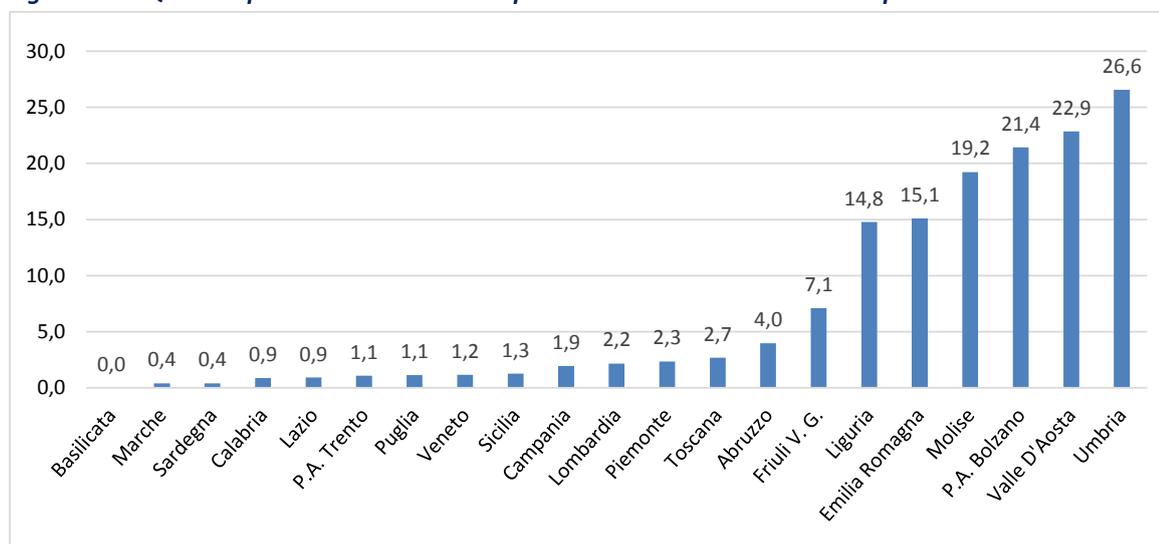
⁽¹⁾ Operatori che lavorano parzialmente o totalmente in front-office;

⁽²⁾ dipendenti da Società in appalto, Società in house, Società in mano pubblica o Società mista

Fonte: Anpal, Elaborazioni su dati dashboard operatori Cpi, al 31 dicembre 2019

Il personale interno ai Cpi è di ruolo nella quasi totalità dei casi: infatti, la componente di operatori con contratti a tempo indeterminato raggiunge il 96,4%, in aumento di 2,4 punti percentuali rispetto a quanto osservato nel 2017. Il dato aggregato nasconde però una realtà molto disomogenea a livello regionale: l'Umbria da sola con il 26,6% detiene il primato del personale a tempo determinato, a seguire la Valle d'Aosta (22,9%), la P.A. di Bolzano (21,4%), il Molise (19,2%), l'Emilia Romagna (15,1 %) e la Liguria (14,8%) (Figura 4.2).

Figura 4.2 – Quota di personale "interno" ai Cpi con contratti a termine. Valori percentuali



Fonte: Anpal, Elaborazioni su dati dashboard operatori Cpi, al 31 dicembre 2019

Passando a considerare il livello di istruzione degli operatori dei Cpi, il 55,9% ha conseguito un titolo di studio di scuola secondaria superiore, mentre il 28,4% un titolo di livello terziario (laurea, dottorato, etc.). L'11,5% ha solo un titolo di licenza media. L'utilizzo di contratti più flessibili ha consentito ai Cpi di arruolare personale con livelli di istruzione più elevati. La distribuzione dei titoli di studio rispetto alle diverse tipologie di contratto del personale evidenzia infatti come a detenere i titoli di studio più alti siano gli operatori con contratti a termine (che vede contratti a tempo determinato, di collaborazione, di somministrazione o consulenti), con il 69,4% che possiede un titolo di istruzione terziaria (Tabella 4.2).

Tabella 4.2 – Titolo di studio degli operatori dei Cpi per tipologie di contratto. Valori assoluti e percentuali

Titolo di studio	Tempo Indeterminato		Contratti a termine		MR		Totale	
	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.
Fino alla licenza media	892	12,0	0	0,0	0	0,0	892	11,5
Titolo di istr. Secondaria superiore	4.285	57,4	49	17,6	13	40,6	4.347	55,9
Titolo istr. Terziaria (Laurea, dottorato, post-laurea)	2.000	26,8	193	69,4	17	53,1	2.210	28,4
ND	285	3,8	36	12,9	2	6,3	323	4,2
Totale	7.462	100,0	278	100,0	32	100,0	7.772	100,0

Fonte: Anpal, elaborazione su dati dashboard operatori Cpi, al 31 dicembre 2019

Inoltre, la distribuzione del personale dei Cpi per area geografica evidenzia come nel Mezzogiorno si concentri una quota maggiore di personale con livelli d'istruzione più bassa: 14,3% fino alla licenza media; 60,3% con titolo d'istruzione secondaria superiore (Tabella 4.3).

Tabella 4.3 – Livello di istruzione degli operatori dei Cpi per Area geografica. Valori percentuali*

Titolo di studio	Area geografica				Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	
Fino alla licenza media	7,7	10,3	8,3	14,3	11,5
Titolo di istr. Secondaria superiore	50,6	52,9	51,7	60,3	55,9
Titolo istr. Terziaria (Laurea, dottorato, post-laurea)	37,9	31,6	37,2	20,9	28,4
ND	3,8	5,3	2,7	4,4	4,2
Totale complessivo	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

* Il dettaglio regionale è riportato nella Tabella 3 dell'appendice statistica

Fonte: Anpal, elaborazione su dati dashboard operatori Cpi, al 31 dicembre 2019

Osservando l'incidenza dei titoli di studio più elevati nella distribuzione per genere (Tabella 4.4) ed età (Tabella 4.5) degli operatori dei Cpi si nota che sono principalmente le donne ad avere titoli più elevati (31,1% contro il 23,3% degli uomini) e gli operatori appartenenti alla classe d'età 39-49 anni (60,9% di possessori di titolo terziario o superiore), per i quali la percentuale di laureati è anche superiore rispetto agli operatori più giovani (classe d'età fino a 39) con il 47,2%.

Tabella 4.4 – Personale dei Cpi per titolo di studio e genere. Valori assoluti e percentuali*

Livello di istruzione	v.a.			% colonna		
	Femmine	Maschi	Totale	Femmine	Maschi	Totale
Fino alla licenza media	510	382	892	9,8	14,8	11,5
Titolo di istr. Secondaria superiore	2.872	1.475	4.347	55,4	57,2	56,0
Titolo istr. Terziaria (Laurea, dottorato, post-laurea)	1.609	601	2.210	31,1	23,3	28,5
ND	190	119	309	3,7	4,6	4,0
Totale complessivo	5.181	2.577	7.758	100,0	100,0	100,0

* Il dettaglio regionale è riportato nella Tabella 3 dell'appendice statistica

Fonte: Anpal, elaborazione su dati dashboard operatori Cpi, al 31 dicembre 2019

Tabella 4.5 – Personale dei Cpi per età e titolo di studio. Valori assoluti e percentuali

Età in classi	Titolo di studio									
	Fino alla licenza media		Titolo di istr. Secondaria Superiore		Titolo di istruzione terziaria (Laurea, dottorato, post-laurea)		ND		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Fino a 39 anni	9	4,2	79	36,9	101	47,2	25	11,7	214	100,0
Tra 39,1 e 49 anni	50	3,5	430	30,4	861	60,9	72	5,1	1.413	100,0
Tra 49,1 e 55 anni	175	9,7	1.031	57,0	553	30,6	51	2,8	1.810	100,0
Tra 55,1 e 60 anni	305	14,2	1.383	64,4	386	18,0	72	3,4	2.146	100,0
60,1 anni e oltre (vuoto)	353	16,4	1.421	66,1	309	14,4	67	3,1	2.150	100,0
	-	-	3	7,7	-	-	36	92,3	39	100,0
Totale	892	11,5	4.347	55,9	2.210	28,4	323	4,2	7.772	100,0

Fonte: Anpal, elaborazione su dati dashboard operatori Cpi, al 31 dicembre 2019

Si rileva inoltre che gli operatori sono tendenzialmente più anziani al Centro-Sud. In particolare la Tabella 4.6 evidenzia, difatti, in queste aree geografiche una maggiore incidenza di addetti appartenenti alla fascia d'età over 55 rispetto al Nord Italia. Nel Centro la classe d'età più popolata è quella degli over 60 con il 32,2% degli operatori.

Tabella 4.6 – Operatori dei Cpi per classe di età e area geografica. Valori percentuali*

Età in classi	Area geografica					Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole		
Fino a 39 anni	4,4	3,3	5,1	0,9	2,7	
Da 39,1 a 49 anni	20,2	25,1	29,5	11,5	18,3	
Da 49,1 a 55 anni	17,3	22,8	27,8	24,3	23,2	
Da 55,1 a 60 anni	20,5	24,0	26,6	33,1	28,1	
60,1 anni e oltre	19,8	24,8	32,6	30,2	27,7	
Totale complessivo	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	

* Il dettaglio regionale è riportato nella Tabella 3 dell'appendice statistica

Fonte: Anpal, elaborazione su dati dashboard operatori Cpi, al 31 dicembre 2019

L'età media degli operatori dei Cpi è pari a 54,7 anni. Al di sopra di tale valore si posiziona il personale dei Cpi del Mezzogiorno (56,3 anni), la componente maschile (56,3 anni), il personale con titoli di studio bassi (58,1 anni) e medio bassi (56,6 anni) e il personale di ruolo (55,4 anni). Il personale a tempo determinato (46,1 anni) e quello assunto con contratti di consulenza o collaborazione (44 anni) sono le uniche componenti a registrare un'età media inferiore fino a 10 anni rispetto alla media generale, rappresentando tuttavia appena il 3,6% della forza lavoro in servizio presso i Cpi (Tabella 4.7).

Tabella 4.7 – Età media degli operatori per area geografica

	v.a.	Età media
Area geografica		
Nord Ovest	1.369	53,6
Nord Est	1.067	54,0
Centro	1.582	52,9
Sud e Isole	3.754	56,3
Totale complessivo	7.772	54,7
Genere		
F	5.181	54,4
M	2.577	56,3
Titolo di studio		
Fino alla licenza media	892	58,1
Titolo di istr. Secondaria superiore	4.347	56,6
Titolo istr. Terziaria (Laurea, dottorato, post-laurea)	2.210	51,2
Tipologia di contratto		
Tempo Indeterminato	7.462	55,4
Tempo Determinato	214	46,1
Consulenti, collaboratori	64	44,0
Lavoro in front-office		
No	1.207	55,4
Si, esclusivamente	2.332	55,0
Si, parzialmente	4.201	54,9

Fonte: Anpal, elaborazione su dati dashboard operatori Cpi, al 31 dicembre 2019

4.1 Adeguatezza delle risorse umane, dimensionamento e carichi di attività

Questo paragrafo utilizza principalmente i dati dell'Indagine nazionale sui Cpi e così anche i successivi. Con riferimento al dimensionamento dei Centri per l'impiego e ai carichi di attività le Tabelle 4.9, 4.10 e 4.11 utilizzano diverse fonti (dashboard operatori Cpi, dati SISPAL – Did e dati FL Istat).

In termini di adeguatezza numerica dell'organico dei Cpi presenti sul territorio nazionale, dall'indagine emerge che solo nel 13,5% dei casi il personale è ritenuto numericamente sufficiente (Tabella 4.8).

Tabella 4.8 – Cpi per area geografica. Adeguatezza numerica del personale attualmente in servizio. Valori percentuali

Cpi per area geografica	No	Sì	Totale
	%	%	%
Nord Ovest	97,3	2,7	100,0
Nord Est	90,9	9,1	100,0
Centro	84,3	15,7	100,0
Sud e Isole	80,8	19,2	100,0
Totale	86,5	13,5	100,0

Fonte: Anpal, Indagine nazionale sui Cpi, 2020

Il personale è ritenuto numericamente inadeguato dall'86,5% dei Cpi rispondenti. Le aree geografiche del Nord Ovest e del Nord Est esprimono i più diffusi giudizi di inadeguatezza (rispettivamente 97,3% e 90,9% dei Cpi), mentre man mano che si scende verso il Mezzogiorno la quota di Cpi che esprime giudizi di inadeguatezza numerica del personale in servizio assume valori inferiori a quelli complessivi (rispettivamente 84,3% e 80,8% nel Centro Italia e nel Sud e Isole).

Di seguito si propone un approfondimento sul dimensionamento dei Cpi e sui carichi di lavoro che gravano sugli operatori (Tabella 4.9). Nel complesso ogni Cpi ha 14,1 addetti, numero che sale a 15,7 nel Centro e 16,8 nel Mezzogiorno. Nettamente inferiori sono i valori medi registrati nei Cpi del Nord Est (9,1 addetti) che, per contro, registrano una maggiore pressione in termini di volume di attività. Quest'ultimo indicatore è qui calcolato come numero medio di prese in carico con patto di servizio per singolo addetto nell'annualità 2019²², e per costruzione non può tener conto della distinzione funzionale all'interno di ogni struttura tra operatori di front-office in continuo contatto con gli utenti, addetti al back office e alle pratiche amministrative, addetti alle aree funzionali di natura consulenziale, etc. Con questa precisazione, si osserva come a fronte di una media di 247,6 prese in carico per addetto al livello nazionale, nel Nord Ovest il valore si attesta a 250,8 prese in carico per addetto, mentre nel Nord Est si arriva a 295,5 (circa 1,2 volte il valore nazionale). Seguono il Sud con 249,1 e il Centro con 209,3 prese in carico in media per addetto. In questo senso, l'indicatore riferito ai volumi di attività per addetto fornisce indicazioni in linea con il giudizio inerente l'adeguatezza numerica del personale espresso dai responsabili dei Cpi nell'Indagine nazionale Anpal.

²² Si tratta di tutte le prese in carico che hanno portato alla stipula di un patto di servizio nell'ambito delle politiche nazionali: Garanzia Giovani, RdC, AdR (Naspi e Cigs), oltre alle prese in carico in ambito Did online con politica A02 e tipo progetto 05 (ovvero prese in carico nell'ambito del D.Lgs. 150/2015). Per le analisi sui dati amministrativi si rinvia al capitolo 3.

Tabella 4.9 – Centri per l’impiego: numerosità degli addetti (v.a. e media per Cpi), numerosità prese in carico e n. medio di prese in carico per addetto*

Indicatori di dimensionamento e carico di attività – anno 2019					
	N. addetti Cpi	N. Cpi	N. medio di addetti per Cpi	N. prese in carico	N. medio di prese in carico per addetto
Nord Ovest	1.369	110	12,4	343.306	250,8
Nord Est	1.067	117	9,1	315.254	295,5
Centro	1.582	101	15,7	331.060	209,3
Sud e Isole	3.754	223	16,8	934.964	249,1
Totale	7.772	551	14,1	1.924.584	247,6

* Per il dettaglio regionale si veda la Tabella 4 dell’appendice statistica.

Fonte: Elaborazioni su dati Dashboard risorse umane Cpi, 2020 e dati SISPAL-Did

Di seguito si presenta un’ultima analisi che individua i carichi di lavoro potenziali dei Cpi, con riferimento alla composizione dell’offerta di lavoro. Si parla in questo caso di bacino di utenza potenziale dei Cpi in quanto l’analisi non utilizza dati di fonte amministrativa ma dati Istat – RCFL. La Tabella 4.10 riporta le persone in cerca di occupazione e le forze di lavoro potenziali per area geografica, per l’annualità 2019.

Tabella 4.10 – Persone in cerca di lavoro e forze di lavoro potenziali per area geografica

Bacini di utenza potenziale						
Area geografica a 4 modalità	Persone in cerca di occupazione 15-64 anni		FL potenziale		Persone in cerca + FL potenziale	
	v.a.	% col.	v.a.	% col.	v.a.	% col.
Nord Ovest	483.172	18,8	367.598	12,5	850.770	15,4
Nord Est	300.396	11,7	246.357	8,4	546.753	9,9
Centro	469.344	18,3	411.401	14,0	880.745	16,0
Sud e Isole	1.313.687	51,2	1.919.048	65,2	3.232.735	58,7
Totale	2.566.600	100,0	2.944.404	100,0	5.511.004	100,0

Fonte: elaborazioni su Istat RCFL, media 2019

In questo caso l’analisi per area geografica mostra che per gli operatori dei Cpi del Sud e Isole il carico di lavoro potenziale è più elevato che nelle altre aree del Paese (861 utenti per addetto contro i 709 a livello nazionale) (Tabella 4.11).

Tabella 4.11 – Indicatori per carico di lavoro per Regioni (v.a. utenti per addetto)

Utenza potenziale per addetto			
Area geografica a 4 modalità	Persone in cerca di occupazione 15-64 anni per addetto	Forze di lavoro potenziali per addetto	Persone in cerca + FL potenziale per addetto
Nord Ovest	353	269	621
Nord Est	282	231	512
Centro	297	260	557
Sud e Isole	350	511	861
Totale	330	379	709

Fonte: elaborazioni su dati Anpal, dashboard risorse umane Cpi, 2020 ed elaborazioni su Istat RCFL, media 2019

Si tratta di volumi di attività più che doppi rispetto a quelli stimati considerando le sole persone in cerca di lavoro. Questi valori configurano il margine di variabilità possibile della quantità di utenza e della relativa domanda di servizi sui Cpi al variare delle condizioni dei mercati del lavoro. Benché si tratti soltanto di stime e di scenari potenziali, appare tuttavia ben argomentato il giudizio espresso dai responsabili Cpi intervistati,

rispetto al sottodimensionamento numerico dei Cpi e all'accresciuto fabbisogno di competenze di personale.

4.1.1 Criticità di competenze, questioni organizzative e formazione del personale

Si analizza di seguito il tema dell'adeguatezza delle competenze dell'organico dei Cpi presenti sul territorio nazionale che emerge dall'indagine sui Cpi. Con l'eccezione delle sole procedure amministrative, i Cpi segnalano difficoltà praticamente in tutte le aree funzionali: oltre un Cpi su cinque lo evidenzia nelle aree funzionali dell'Orientamento specialistico (29,6%), dell'Accompagnamento al lavoro (25,5%) e dell'Assistenza alla creazione d'impresa (33,1%); intorno al 17-20% dei Cpi per le aree dei Servizi alle imprese, dell'Inserimento lavorativo dei soggetti svantaggiati e del Rinvio alla formazione professionale (Tabella 4.12). Le aree funzionali considerate adeguatamente coperte sul piano delle competenze del personale sono risultate quella delle Procedure amministrative e profilazione (appena il 4,4% dei Cpi con giudizio critico) e quella relativa ai Tirocini (10,3%). Per contro le aree più critiche in termini di adeguatezza di competenze del personale in forza presso i Cpi sono quelle dell'Orientamento specialistico e dell'Accompagnamento al lavoro, così come quella della Creazione d'impresa dove si osservano giudizi critici in tutte le aree geografiche.

Tabella 4.12 – Cpi per area funzionale. Incidenza dei Cpi che attivano i servizi con criticità di competenze del personale. Valori percentuali*

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
B1 – Servizio di accoglienza e prima informazione	5,4	12,0	10,5	20,5	14,0
B2 – Procedure amministrative e profilazione	2,6	0,8	1,3	8,8	4,4
B3 – Orientamento di I livello e Patto di servizio	6,9	10,2	7,4	21,4	13,7
B4 – Orientamento specialistico	14,4	36,1	19,3	37,6	29,6
B5 – Accompagnamento al lavoro	12,7	29,2	17,2	33,6	25,5
B6 – Incontro Domanda-Offerta di lavoro	3,5	12,2	6,5	23,4	13,6
B7 – Tirocini	5,2	8,5	6,1	15,2	10,3
B8 – Servizi di inserimento lavorativo soggetti svantaggiati e L. 68/99	6,0	12,4	10,2	30,2	17,0
B9 – Rinvio alla formazione professionale	9,6	14,8	15,3	25,9	18,5
B10 – Servizi alle imprese	5,9	19,5	9,6	22,2	16,1
B11 – Assistenza alla creazione d'impresa/lavoro autonomo, autoimpiego	16,3	33,9	28,5	38,3	33,1

* Per il dettaglio regionale si veda la Tabella 5 dell'appendice statistica.

Fonte: Anpal, Indagine nazionale sui Cpi, 2020

Il dato per area geografica evidenzia come nell'area Sud e Isole sia più critico il giudizio sull'adeguatezza delle competenze del personale dei Cpi.

Passando ad analizzare le caratteristiche dell'organizzazione del personale, il 57,6% dei Cpi è in grado di dedicare unità di personale in modo esclusivo ad alcune tipologie di utenza. Una maggiore capacità di specializzazione dell'organizzazione del personale è dichiarata dai Centri per l'impiego del Centro e del Mezzogiorno (rispettivamente 67,4% e 63,7% di Cpi con personale ad hoc per specifici target); più contenuta quella osservata nelle aree geografiche del Nord Italia (tra il 43,2% e il 48,6% dei Cpi).

Venendo alle singole tipologie di utenza a livello nazionale, il 40,4% dei Cpi ha risorse dedicate esclusivamente al target giovanile all'interno del Programma GG, il 38,2% ha specializzato parte del personale verso le Imprese e datori di lavoro, il 15,5% verso l'utenza straniera e il 14,7% verso i Disoccupati di lunga durata. Il 24,5% dei Cpi che risponde "Altro" ha indicato come target i disabili (ex L. 68/99), i lavoratori svantaggiati, e in minima parte i beneficiari di Reddito di Cittadinanza (Tabella 4.13).

Tabella 4.13 – Cpi con personale dedicato esclusivamente a specifici gruppi di utenze. Valori percentuali

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
Cpi con personale <u>esclusivamente</u> dedicato ad almeno un'utenza specifiche	43,2	48,6	67,4	63,7	57,6
Tipologia di utenza specifica:					
<i>Imprese, datori di lavoro in genere</i>	26,3	31,8	46,7	42,5	38,2
<i>Disoccupati di lunga durata</i>	3,9	5,5	11,1	25,9	14,7
<i>Giovani [Garanzia Giovani]</i>	18,9	22,9	50,6	53,9	40,4
<i>Stranieri</i>	4,1	4,6	14,6	26,4	15,5
<i>Altro*</i>	21,6	30,3	31,5	19,2	24,5

* Disabili (L. 68/99); Svantaggiati; RdC

Fonte: Anpal, Indagine nazionale sui Cpi, 2020

Parlando di personale dedicato a specifici target si fanno più marcate le differenze tra le aree geografiche del Nord e quelle del Centro-Sud. In particolare i Cpi del Sud e Isole presentano, in genere, una maggiore specializzazione degli operatori per tutti i target di utenza identificati. Il dato, invece, è molto più omogeneo con riferimento alla categoria “Altro” che raccoglie Disabili, Svantaggiati e destinatari del Reddito di Cittadinanza. Questo porta a pensare che siano le caratteristiche del mercato del lavoro, la domanda di servizi da esso espressa e un più favorevole rapporto tra risorse umane e carichi di lavoro nel Centro-Sud a determinare una maggiore possibilità di specializzazione degli operatori.

Con riguardo alla sezione del questionario dell'indagine dedicato al tema della formazione rivolta al personale dei Cpi, l'83% dei Cpi è stato coinvolto in attività formative nei 12 mesi precedenti la rilevazione. Nei Cpi delle regioni del Nord d'Italia si registra l'incidenza più elevata (Nord Ovest 94,6% e Nord Est 96,3%) rispetto al Centro (88,8%) ma soprattutto rispetto ai Cpi delle regioni del Sud e Isole (68,4% dei casi). Poco più di un quarto dei Cpi (27,7%) ha indirizzato il personale verso corsi di formazione sui servizi rivolti alle imprese. L'area territoriale che spicca maggiormente per formazioni sui servizi ai datori di lavoro è quella del Nord Est con il 49,5% dei casi (Tabella 4.14).

Tabella 4.14 – Formazione del personale (ultimi 12 mesi)

Area geografica	Cpi il cui personale è stato coinvolto in interventi di formazione	di cui: formazione su servizi ai datori di lavoro	
	% sul totale Cpi	% su coinvolti in formazione	% sul totale Cpi
Nord Ovest	94,6	11,4	10,8
Nord Est	96,3	51,4	49,5
Centro	88,8	24,1	21,3
Sud e Isole	68,4	36,4	24,9
Totale	83,0	33,4	27,7

Fonte: Anpal, Indagine nazionale sui Cpi, 2020. Mancate risposte: 4

Tra i Cpi che non hanno erogato interventi formativi rivolti ai propri operatori (17% dei casi), il 94,9% ritiene necessario attivarne.

4.2 I «Navigator»

In base a quanto espresso dal D.M. 74/2019, i servizi erogati dai Navigator non sono in alcun modo da intendersi in sostituzione delle funzioni dei Cpi o di altri servizi erogati a livello locale o regionale, ma in raccordo e a supporto degli stessi. Pertanto la loro introduzione non incide o comunque non dovrebbe incidere sull'eventuale fabbisogno di personale interno ai Cpi e sulla sua organizzazione.

Pensando quindi ai Navigator come operatori destinati ad un ruolo ben definito e complementare rispetto agli operatori già in forza presso i Cpi, una sezione del questionario dell'indagine è stata dedicata a rilevare quale fosse lo stato dell'arte in merito a queste nuove figure inserite nelle attività dei Cpi. Le nuove figure professionali sono risultate operative, a tutti gli effetti, nell'82,8% dei Cpi; operative ma comunque ancora in formazione nel 3,4% e non operative nel 13,8% (Tabella 4.15).

Tabella 4.15 – Operatività dei Navigator (al momento della rilevazione)

	Non operativi	Operativi ma "in formazione"	Operativi	Totale
	%	%	%	%
1-Nord Ovest	1,4	1,4	97,3	100,0
2-Nord Est	15,6	2,8	81,7	100,0
3-Centro	1,1	3,4	95,5	100,0
4-Sud e Isole	23,3	4,7	72,0	100,0
Totale complessivo	13,8	3,4	82,8	100,0

Fonte: Anpal, Indagine nazionale sui Cpi, 2020

Il dato per area geografica evidenzia una situazione non perfettamente omogenea, mostrando come nei Cpi del Nord Ovest il 97,3% dei Navigator sia in piena operatività e in quelli del Centro la quota arrivi al 95,5%. A seguire il Nord est con l'81,7% e all'ultimo posto il Sud e Isole con il 72%.

Indagando sulle aree funzionali nelle quali si impiegheranno o si stanno impiegando i Navigator si osserva come le nuove risorse siano destinate a rafforzare l'operatività praticamente di tutte le aree funzionali. Le aree funzionali dell'Accoglienza (56,7%), dell'Accompagnamento al lavoro (52,9%), dell'Incontro domanda offerta (52%) e del Rinvio alla formazione (47,8%) sono risultate le più frequenti. A ben vedere (cfr. ante, Tabella 4.12) si tratta di alcune di quelle aree funzionali che registrano le maggiori criticità di competenze di personale, eccezion fatta per l'Accoglienza (Tabella 4.16).

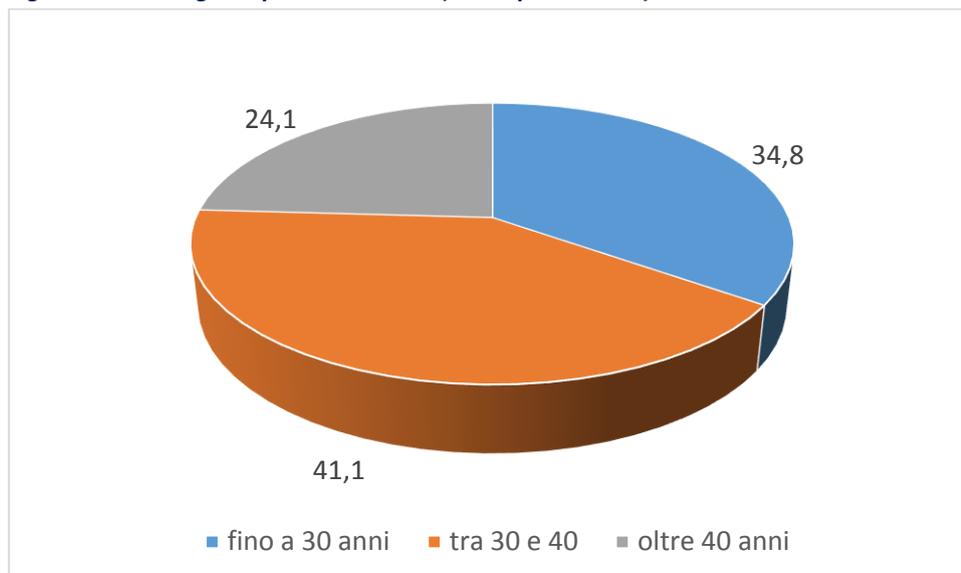
Tabella 4.16 – Servizi nei quali sono stati o saranno impiegati i Navigator. Valori percentuali (sul totale dei Cpi)

Area funzionale	v.%
Servizio di accoglienza e prima informazione	56,7
Procedure amministrative e Profilazione	32,6
Orientamento I livello e Patto di servizio/Patto per il lavoro	40,3
Orientamento Specialistico	40,7
Accompagnamento al lavoro	52,9
Incontro Domanda Offerta di lavoro	52,0
Tirocini	15,1
Servizi di inserimento lavorativo per soggetti svantaggiati (anche l.68)	12,8
Rinvio alla formazione	47,8
Servizi alle Imprese	37,7
Assistenza alla creazione di impresa/lavoro autonomo	16,8

Fonte: Anpal, Indagine nazionale sui Cpi, 2020

Con riferimento alle caratteristiche anagrafiche di queste nuove figure professionali, esse sono per il 53,9% donne. La maggioranza appartiene alla fascia d'età tra i 30 e i 40 anni (41,1%), mentre il 34,8% ha fino ai 30 anni d'età e solo il 24,1% appartiene alla fascia d'età over 40 (Figura 4.3). Tutte hanno un livello di istruzione elevato essendo il possesso della laurea condizione d'accesso per partecipare alle selezioni. Queste due specifiche caratteristiche (età e titolo di studio) dei navigator selezionati determinano un temporaneo riassetto della forza lavoro presente nei Cpi sbilanciata verso classi di età più mature e titoli di studio bassi (cfr. ante Tabelle 4.5 e 4.6).

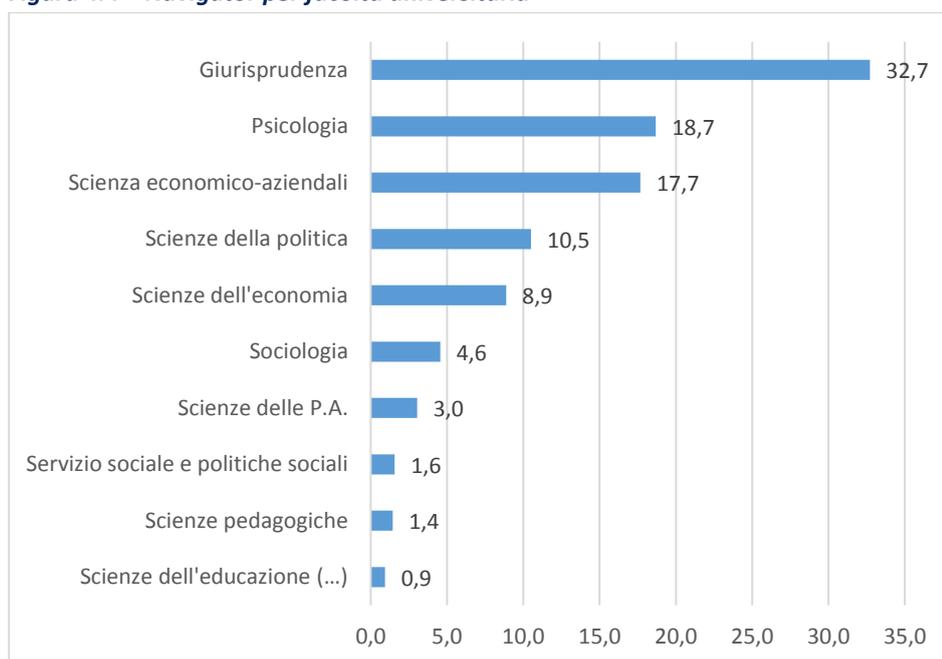
Figura 4.3 – Navigator per classi di età (valori percentuali)



Fonte: Anpal, elaborazioni su dati Anpal Servizi, 2020

Nella maggior parte dei casi i Navigator provengono dalla Facoltà di Giurisprudenza (32,7%), segue poi quella di Psicologia con il 18,7% e Scienze economico aziendali con il 17,7% (figura 4.4).

Figura 4.4 – Navigator per facoltà universitaria



Fonte: Anpal, elaborazioni su dati Anpal Servizi, 2020

5 Il grado di soddisfazione degli utenti dei Centri per l'impiego: persone e imprese

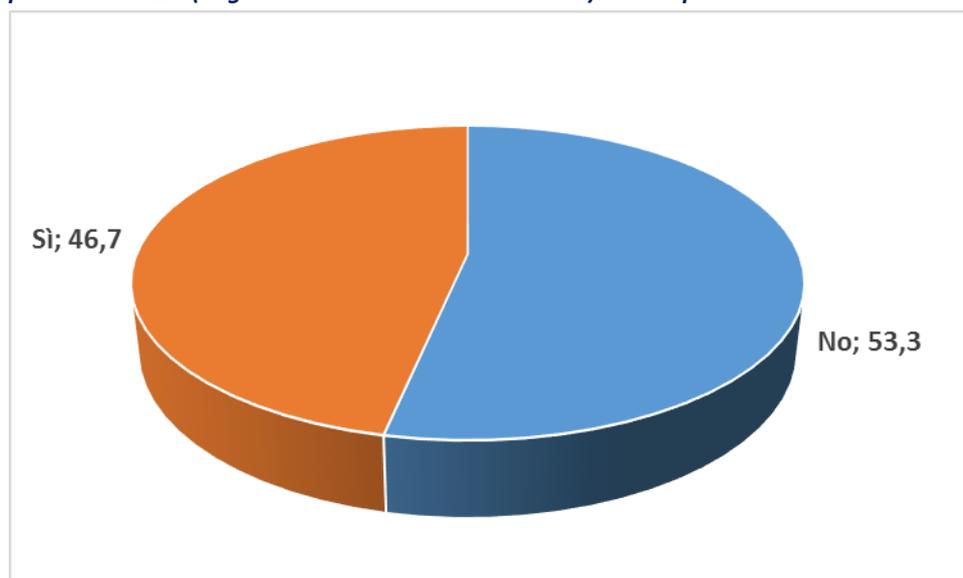
Il capitolo riporta i risultati di due indagini, svolte nel 2019, relative al grado di soddisfazione degli utenti dei Cpi, persone e imprese, che hanno utilizzato i servizi offerti. La soddisfazione delle persone è l'oggetto dell'Indagine sulla soddisfazione degli utenti delle politiche attive del lavoro. Si tratta di un'attività realizzata internamente all'Anpal mediante la somministrazione di questionari CAWI ad un campione di utenti estratto dal SIUPL e relativo a persone di età compresa tra i 18 e i 65 anni che, nel periodo tra il settembre 2017 e il dicembre 2018, hanno sottoscritto o rinnovato la Did, ovvero risultavano coinvolte in dispositivi di politica attiva (Garanzia Giovani, AdR, Sia o altro). Nello specifico, all'interno del capitolo sarà analizzato il rapporto di servizio tra utenti che hanno sottoscritto il Patto di servizio e i Cpi, nonché il tasso di soddisfazione per i servizi ricevuti.

La soddisfazione delle imprese è stata invece indagata nell'ambito della rilevazione continua sulle imprese realizzata annualmente da Unioncamere e Anpal attraverso l'inserimento di una sezione dedicata all'interno del questionario Unioncamere somministrato ad un campione di imprese nei mesi da settembre a dicembre del 2019.

5.1 L'indagine sulle persone utenti dei Centri per l'impiego

La stipula del Patto rappresenta dal punto di vista normativo la condizione imprescindibile per attivare un rapporto tra Centri dell'impiego e utente. Il Patto è di fatto un accordo tra i Cpi e i propri utenti, disoccupati o inoccupati in cerca di lavoro, che indica le condizioni dei servizi erogati dal Centro e contiene le azioni che i singoli iscritti devono intraprendere per trovare un lavoro. Per questo motivo, in questo capitolo l'attenzione sarà dedicata alle persone che hanno dichiarato, in sede di rilevazione, di aver sottoscritto nei due anni precedenti l'intervista un Patto di Servizio con i Centri per l'impiego. Rispetto all'intero campione di persone utenti delle politiche attive del lavoro, i sottoscrittori di patto di servizio sono il 46,7% del totale (Figura 5.1).

Figura 5.1 – Indagine campionaria sugli utenti delle politiche attive del lavoro: utenti che hanno sottoscritto un patto di servizio (negli ultimi due anni dall'intervista). Valori percentuali



Fonte: Anpal, Indagine sulla soddisfazione degli utenti delle politiche attive del lavoro, 2019

5.1.1 Gli utenti che hanno sottoscritto il patto di servizio e il rapporto con i Cpi

Le caratteristiche socio-anagrafiche dell'insieme dei pattisti sono risultate sovrapponibili a quelle espresse dall'intero universo di riferimento. Si osserva una lieve prevalenza femminile (50,1%); l'incidenza delle classi di età più giovani è più elevata e si riduce all'avanzare dell'età fino al 10,9% della fascia over 55; per circa la metà degli intervistati il livello di istruzione è quello intermedio; oltre la metà dell'utenza proviene dalle regioni del Sud e Isole (Tabella 5.1).

Tabella 5.1 – Utenti con Patto di Servizio, principali caratteristiche: genere, età, titolo di studio, area geografica. Valori percentuali

Genere	
F	50,1
M	49,9
Età in classi	
18-24	23,9
25-34	28,4
35-44	20,9
45-54	15,9
55+	10,9
Titolo di studio	
Fino Licenza media	30,7
Istruzione secondaria sup.	50,7
Istruzione terziaria	18,6
Area geografica	
Nord Ovest	15,9
Nord Est	16,8
Centro	14,5
Sud e Isole	52,9

Fonte: Anpal, Indagine nazionale sugli utenti delle politiche attive del lavoro, 2019

Sul piano del rapporto di servizio con i Cpi l'83,3% degli utenti ha avuto contatti documentati nel periodo immediatamente precedente la rilevazione (e dunque entro il dicembre 2018²³). In meno di un caso su cinque (18,3%) il contatto dell'utenza avviene su convocazione del Cpi, mentre in larga parte il rapporto di servizio è affidato all'iniziativa individuale dell'utente (Tabella 5.2).

Per tre persone su quattro l'aspettativa verso il contatto con il Cpi è quella di trovare un lavoro o un tirocinio possibilmente coerente con le proprie competenze (nel 25,9% dei casi) ovvero un lavoro qualsiasi (nel 18,5%), o quella di ricevere aiuto nella ricerca di un impiego (30,6%). Gli intervistati dichiarano di essersi rivolti al Cpi sperando di essere indirizzati verso un'esperienza formativa in misura molto minore: nel 4,9% dei casi verso un corso di formazione mirato; nell'1,9% verso un corso qualsiasi. Il 18,3% degli utenti non ha particolari attese. Circa i due terzi dei pattisti ha avuto precedenti contatti con i Cpi, più frequentemente in modo occasionale (50,8%). Nel 28,4% dei casi si tratta di nuovi utenti che non si erano mai rivolti prima ad un Cpi.

²³ La rilevazione è stata effettuata nei mesi di maggio – luglio 2019. Il campione di intervistati è stato estratto tra coloro che hanno sottoscritto una Did o aggiornato la SAP, ovvero sottoscritto un patto di servizio o partecipato ad una iniziativa di politica attiva, nel periodo compreso tra il settembre 2017 e il dicembre 2018.

Tabella 5.2 – Utenti con Patto di Servizio. Rapporto di servizio con i Cpi: modalità di contatto, aspettative, precedenti contatti. Valori percentuali

Modalità dell'ultimo contatto con Cpi	
Ci sono andato spontaneamente	81,7
Sono stato convocato dal Cpi	18,3
Totale	100,0
Aspettative degli utenti con Patto di S., all'ultimo contatto coi Cpi	
Frequentare un corso di formazione qualsiasi	1,9
Frequentare un corso di formazione specifico per migliorare le mie competenze	4,9
Ricevere aiuto nella ricerca di un lavoro	30,6
Trovare un lavoro/tirocinio coerente con le mie competenze	25,9
Trovare un lavoro/tirocinio qualsiasi	18,5
Non avevo aspettative particolari	18,3
Totale	100,0
Precedenti contatti con i Cpi	
Sì, frequentemente	14,6
Sì, occasionalmente	50,8
No	28,4
Non ricordo	6,3
Totale	100,0

Fonte: Anpal, Indagine nazionale sugli utenti delle politiche attive del lavoro, 2019

Guardando al coinvolgimento dell'utenza con patto di servizio nell'attuazione di dispositivi di politica attiva del lavoro in dotazione al sistema dei Spi, una percentuale non indifferente non risulta coinvolta in alcuna iniziativa (48,5%). Tra coloro che risultano coinvolti in politiche attive del lavoro, oltre metà risulta inserita nel programma Garanzia Giovani (25,7% del totale) (Tabella 5.3).

Al momento dell'intervista il 27% delle persone è impegnata in un'attività di politica attiva del lavoro²⁴, mentre un ulteriore 8,7% è in procinto di iniziarne una, anche se resta rilevante la quota di utenza non coinvolta in attività (35,3%). Poco più di una persona su quattro ha invece portato a termine l'esperienza iniziata (26,7%).

Quanto alle modalità di individuazione dell'attività svolta, conclusa o interrotta, il 17,9% dei pattisti dichiara di aver ricevuto una proposta direttamente dal Cpi, mentre nella gran parte dei casi (76,8%), gli intervistati affermano di aver individuato l'attività in modo autonomo e comunque al di fuori del circuito della presa in carico.

²⁴ Sono state considerate le seguenti attività: corso di formazione professionale, contratto di apprendistato, tirocinio, servizio civile, opportunità di lavoro o tirocinio all'estero, esperienze in lavori socialmente utili, contratto di lavoro, corso di formazione per l'avvio d'impresa, partecipazione a Selfiemployment o altro incentivo per la creazione d'impresa, stage o borsa lavoro.

Tabella 5.3 – Utenti con patto di servizio. Coinvolgimento in iniziative di politica attiva o passiva del lavoro. Valori percentuali

Tipo di iniziativa di politica attiva o passiva del lavoro	
1-Garanzia Giovani	25,7
2-AdR	1,6
3-Naspi	11,2
4-RdC-Rei	13,0
5-Nessuna iniziativa	48,5
Totale	100,0
Attività di P.A.L. o lavorativa dell'utente con Patto di S., al momento dell'intervista	
Attività in svolgimento	27,0
In attesa di svolgimento	8,7
Conclusa	26,5
Interrotta	2,5
Nessuna attività	35,3
Totale	100,0
Modalità di individuazione dell'attività (in svolgimento, conclusa, interrotta)	
L'ho proposta io al Cpi/Apl	5,3
L'ho trovata per conto mio al di fuori dei Spi (Cpi/Apl)	76,8
Mi è stata proposta dal Cpi/Apl	17,9
Totale	100,0

Fonte: Anpal, Indagine nazionale sugli utenti delle politiche attive del lavoro, 2019

5.1.2 La condizione occupazionale al momento dell'intervista

Al momento dell'intervista il 36,3% dei pattisti intervistati dichiara di avere un lavoro, il 71,3% ha svolto un'azione di ricerca di lavoro nelle quattro settimane precedenti (tra questi uno su cinque è occupato), mentre l'8,5% dichiara di essere impegnata in un percorso di istruzione o formazione professionale. La quota di pattisti che al momento dell'intervista non risultava aver svolto azioni ricerca di lavoro, né essere iscritta ad un corso di IFP, né tantomeno essere occupata è pari al 9,3% (Tabella 5.4).

L'analisi sui canali che hanno portato all'attuale occupazione pone in evidenza il forte ruolo giocato dalle reti informali, nello specifico amici parenti e conoscenti (27,2%) e contatti all'interno dell'ambiente lavorativo (10,5%). Tuttavia, non appare secondario il ruolo dei canali istituzionali (Cpi, Apl, scuola e università, sindacati, etc.) che nel complesso incide per il 20%: si evidenzia la performance dei Cpi (7,1%), sostanzialmente equiparabile a quella delle APL (7,9%). Oltre un occupato su quattro ha trovato lavoro attraverso iniziative proprie come le autocandidature (16,2%) e le risposte ad annunci (10,9%), mentre si attesta al 6,6% la quota di chi ha trovato lavoro tramite uno stage, un tirocinio o una *work experiences*.

Tabella 5.4 – Utenti con Patto di servizio, condizione al momento dell'intervista. Valori percentuali

Condizione al momento dell'intervista (multirisposta)	
Occupato al momento dell'intervista	36,3
Ha svolto un'azione di ricerca di lavoro nelle 4 settimane prima dell'intervista	71,3
Iscritto a un corso di IFP	8,5
Neet al momento dell'intervista	9,3
Canale che ha dato l'attuale lavoro	
Attraverso amici, parenti, conoscenti	27,2
Autocandidature (invio cv, presentandosi all'impresa, jobs fair)	16,2
Ho risposto ad annunci sui giornali, internet, bacheche, etc.	10,9
Attraverso contatti all'interno dell'ambiente professionale lavorativo	10,5
Attraverso un'Agenzia per il lavoro (APL)	7,9
Attraverso un Centro per l'impiego	7,1
Tramite stage, tirocini, work experiences	6,6
Concorsi pubblici (partecipazione o domanda)	6,3
Segnalazione di una Scuola, dell'Università, di Istituti di formazione	4,2
Iniziative legate all'avvio di una attività autonoma	2,3
Attraverso un centro di orientamento e informazione per disoccupati (Informagiovani)	0,6
Attraverso Sindacati e organizzazioni datoriali	0,2
Totale	100,0
Azioni di ricerca di lavoro svolte nelle ultime 4 settimane prima dell'intervista	
Ho fatto domande di lavoro e/o inviato curriculum a privati	41,9
Ho esaminato o risposto ad offerte di lavoro trovate su internet	13,8
Ho sostenuto un colloquio di lavoro, una selezione presso privati	9,1
Mi sono rivolto/a a parenti, amici, conoscenti	8,8
Mi sono rivolto/a ad un Centro per l'impiego	8,3
Ho messo il mio curriculum professionale su siti Internet specializzati	6,0
Mi sono rivolto/a ad un'Agenzia per il lavoro	4,7
Ho fatto domanda o ho sostenuto prove scritte e/o orali di un concorso pubblico	3,1
Ho intrapreso iniziative per l'avvio di un'attività autonoma	2,3
Ho risposto ad offerte di lavoro pubblicate sui giornali, o trasmesse da spot radiofonici	1,6
Mi sono rivolto/a a sindacati	0,5
Totale	100,0

Fonte: Anpal, Indagine sulla soddisfazione degli utenti delle politiche attive del lavoro, 2019

5.1.3 Servizi ricevuti dai Cpi e il grado di soddisfazione

Durante il periodo preso in esame la quasi totalità dei pattisti dichiara di aver ricevuto almeno un servizio dal Cpi presso il quale si è recato. Combinazioni o filiere di servizi, che lasciano pensare ad un rapporto più strutturato e continuativo di presa in carico, hanno un'incidenza marginale: solo il 4,9% degli utenti considerati dichiara di aver ricevuto due servizi, mentre la percentuale scende sotto l'1% se si prendono in considerazione quelli che hanno beneficiato di tre e più servizi. In larga parte si tratta di servizi informativi, colloqui con il personale del Cpi (58,2%) anche ai fini della ricerca di lavoro (36,1%) (Tabella 5.5).

Tabella 5.5 – Utenti con Patto di servizio: servizi ricevuti dal Cpi. Valori percentuali

Servizi ricevuti dal Cpi [risposta multipla]	
Colloqui individuali o in gruppo con personale della struttura	58,2
Assistenza/Informazione sulla ricerca di lavoro/tirocinio	36,1
Assistenza individuale nella ricerca di lavoro/tirocinio	7,0
Assistenza nella ricerca di lavoro all'estero (EURES)	0,8
Consulenza per creazione d'impresa/autoimpiego	3,9
Totale	100,0
Utenti con Patto di S. per numero di servizi ricevuti dal Cpi	
Nessun servizio	1,1
Un servizio	93,1
Due servizi	4,9
Tre e più servizi	0,9
Totale complessivo	100,0

Fonte: Anpal, Indagine sulla soddisfazione degli utenti delle politiche attive del lavoro, 2019

Quanto alla soddisfazione espressa, l'indicatore è tratto da una sola domanda volta a misurare il livello di gradimento complessivo sui servizi offerti dal Cpi (molto, abbastanza, poco, per niente). A partire da questi quattro livelli si determina una variabile dicotomica che assume valore uno per "soddisfatto" (raccolgendo i primi due livelli (molto e abbastanza) e valore zero per "non soddisfatto" (raccolgendo gli ultimi due livelli, poco e per niente).

Nel complesso la soddisfazione per i servizi ricevuti dagli utenti con patto di servizio risulta moderata: meno della metà si dichiara "soddisfatto" (46,7% di cui solo il 12,2% risulta molto appagato) (Tabella 5.6).

Esprimono un giudizio maggiormente positivo le donne e i giovani fino ai 24 anni di età (55%), gli utenti del Nord Est (53%) e del Centro Italia (52,9%). Più critici risultano essere gli utenti di sesso maschile, gli over 45, quelli in possesso di un livello intermedio e gli abitanti del Sud e delle isole.

Tabella 5.6 – Utenti con Patto di servizio – Grado di soddisfazione per genere, età, titolo e area geografica. Valori percentuali

	Molto	Abbastanza	Poco	Per niente	Soddisfatti
Grado di soddisfazione complessivo	12,2	34,5	27,8	25,5	46,7
Genere					
F	10,1	40,0	27,9	22,0	50,1
M	13,3	29,0	27,8	29,9	42,3
Età in classi					
18-24	13,8	41,2	22,2	22,8	55,0
25-34	13,6	32,5	26,2	27,7	46,1
35-44	9,2	35,6	29,9	25,3	44,8
45-54	11,8	27,2	30,0	31,0	39,0
55+	7,1	33,2	37,0	22,6	40,4
Titolo di studio					
Fino Licenza media	12,8	36,5	27,4	23,4	49,2
Istruzione secondaria sup.	11,4	31,7	29,5	27,4	43,1
Istruzione terziaria	11,1	38,0	24,2	26,6	49,1
Area geografica					
Nord Ovest	12,4	36,6	29,9	21,0	49,1
Nord Est	13,5	39,5	28,1	18,9	53,0
Centro	19,2	33,7	25,8	21,3	52,9
Sud e Isole	9,7	32,5	27,6	30,1	42,2

Fonte: Anpal, indagine sugli utenti delle politiche attive del lavoro, 2019

Un grado di soddisfazione elevato si registra, in sostanza, laddove la presa in carico dell'utente è stata positivamente finalizzata verso un progetto personalizzato, un'iniziativa di politica attiva, una concreta risposta di servizio da parte dei Cpi. Appaiono infatti maggiormente soddisfatti gli utenti coinvolti nel programma Garanzia Giovani (61,9%), gli utenti che hanno ricevuto servizi di assistenza personalizzata di ricerca di lavoro (67,2%) o in generale informazione e assistenza per le proprie attività di ricerca di un tirocinio o di un impiego (52,6%). Sono risultati apprezzati anche i servizi consulenziali per la creazione d'impresa (53%).

Il giudizio sui servizi ricevuti si fa più critico nella misura in cui l'utente non risulta ancora coinvolto in iniziative specifiche (39,6% di soddisfatti), vale a dire quando pur essendosi rivolto ad un Cpi si ritrova in una situazione di "standby", in attesa di essere contattato o attivato dalla struttura stessa. Analogamente, gli utenti che hanno ricevuto servizi legati all'area dell'orientamento (colloqui individuali o di gruppo, 40,8%) appaiono poco soddisfatti, probabilmente essendo la loro valutazione legata ad una fase ancora interlocutoria del proprio percorso, nella quale ancora non si è concretizzato il progetto di inserimento nel mercato del lavoro o nella quale tarda a maturare il rinvio verso più mirate e specifiche iniziative di politica attiva o di lavoro. Il giudizio risulta interlocutorio in corrispondenza degli utenti che si rivolgono al Cpi per accedere a forme di sussidio come la Naspi o a benefici come il Reddito d'inclusione (Rei) o il Reddito di cittadinanza (Rdc), nelle quali l'aspettativa immediata – al di là dell'attivazione o della presa in carico effettiva o della ricollocazione – è legata al disbrigo delle pratiche necessarie per l'accesso al beneficio.

Tabella 5.7 – Utenti con Patto di servizio – Grado di soddisfazione per tipo di iniziativa e servizio ricevuti, stato di attività e condizione al momento dell'intervista. Valori percentuali

	Molto	Abbastanza	Poco	Per niente	Soddisfatti
Tipo di iniziativa					
Garanzia Giovani	19,2	42,7	19,6	18,5	61,9
Naspi	11,9	37,0	31,7	19,4	48,9
Rdc-Rei	9,7	33,6	39,2	17,5	43,2
Nessuna iniziativa	9,4	30,1	28,4	32,0	39,6
Tipo di servizio ricevuto**					
Colloqui individuali o in gruppo	10,3	30,6	29,4	29,8	40,8
Assistenza/informazione alla ricerca di lavoro/tirocinio	13,2	39,4	28,8	18,6	52,6
Assistenza personalizzata nella ricerca di lavoro	21,2	46,0	21,4	11,4	67,2
Assistenza nella ricerca di lavoro all'estero (EURES)	24,1	20,9	55,0	0,0	45,0
Consulenza per la creazione d'impresa	20,2	32,8	13,9	33,1	53,0
**Risposta multipla					
Stato attività					
In attesa di svolgimento	22,7	30,1	26,5	20,6	52,9
Attività in svolgimento	14,5	38,1	22,4	24,9	52,7
Conclusa	8,8	37,0	27,2	27,0	45,8
Interrotta	5,2	28,6	50,0	16,2	33,8
Nessuna attività	9,5	30,9	31,2	28,3	40,5
Condizione al momento dell'intervista					
Disoccupato	9,9	31,8	30,7	27,5	41,8
Neet	8,0	44,4	21,6	26,0	52,4
Occupato	15,1	42,7	24,1	18,1	57,8
Occupato in cerca di lavoro	17,4	27,7	27,6	27,3	45,1
Iscritto a un corso di IFP	21,2	59,3	0,0	19,5	80,5

Fonte: Anpal, Indagine sulla soddisfazione degli utenti delle politiche attive del lavoro, 2019

5.1.4 L'utenza che non ha sottoscritto il Patto di servizio

L'indagine condotta restituisce un quadro interessante rispetto alle azioni intraprese in autonomia dall'utenza dei Cpi che non ha finalizzato una presa in carico negli ultimi due anni.

Ne emerge un quadro molto più articolato che mostra come molti utenti, pur non avendo sottoscritto un patto di servizio negli ultimi due anni, hanno mantenuto un contatto e una relazione di servizio con un Cpi, e al contempo hanno continuato a muoversi in autonomia finalizzando la propria esperienza di ricerca attiva di un lavoro: portando a termine un'attività tra i circuiti di dispositivi e misure istituzionali in dotazione del Centro oppure seguendo percorsi alternativi. A fronte di quattro utenti non pattisti su dieci coinvolti in una iniziativa di politica attiva (Garanzia Giovani, Rdc, Rei, etc.), abbiamo un 60% che dichiara di non esser coinvolto in alcun dispositivo di quelli osservati. Tuttavia, al momento dell'intervista, il 21% degli utenti non pattisti svolge un'attività o una misura di politica attiva²⁵ ed un ulteriore 9,8% è in procinto di iniziarne una. Meno della metà (il 45,8%) dichiara di non esser impegnato in alcuna attività (Tabella 5.8).

²⁵ Cfr. ante, nota 2.

Tabella 5.8 – Utenti che non hanno sottoscritto il Patto di servizio. Tipo di iniziativa e attività in svolgimento al momento dell'intervista. Valori percentuali

Tipo di Iniziativa di politica attiva o passiva del lavoro	
Garanzia Giovani	18,5
Assegno di Ricollocazione (per disoccupati o per lavoratori in CIGS) o altre pol.	0,3
Reddito di Cittadinanza	11,7
SIA o Rei o alt.	9,5
No, nessuna iniziativa	60,0
Totale	100,0
Attività di P.A.L. o lavorativa dell'utente, al momento dell'intervista	
Attività in svolgimento	21,0
In attesa di svolgimento	9,8
Conclusa	20,3
Interrotta	3,1
Nessuna attività	45,8
Totale	100,0
M.R.	-

Fonte: Anpal, Indagine sulla soddisfazione degli utenti delle politiche attive del lavoro, 2019

Il 35,7% degli utenti non pattisti dichiara di lavorare al momento dell'intervista. Nel complesso i non pattisti impegnati in un corso di formazione o in percorsi d'istruzione sono solo l'8,3% del totale, il 9,9% risulta Neet al momento dell'intervista. Quasi uno su sette (68%), in ogni caso, ha svolto un'azione di ricerca di lavoro nelle ultime 4 settimane prima dell'intervista: il 34,5% ha fatto domande o inviato curriculum a privati, il 17,1% ha esaminato o risposto ad offerte di lavoro trovate su internet, mentre il 14,2% ha cercato di utilizzare canali di tipo informale (parenti e amici). Percentuali inferiori al 10% hanno contattato Centri per l'Impiego (7,4%) o Agenzie per il lavoro (6,6%) per trovare lavoro.

Rispetto al totale una quota significativa dei non pattisti, circa nove utenti su dieci, ha svolto azioni di ricerca di lavoro (Tabella 5.9).

Tabella 5.9 – Utenti dei Centri per l'impiego. Condizione al momento dell'intervista. Valori percentuali

Condizione al momento dell'intervista (multirisposta)	
Occupato al momento dell'intervista	35,7
Ha svolto un'azione di ricerca di lavoro nelle 4 settimane prima dell'intervista	68,0
Iscritto a un corso di IFP	8,3
Neet al momento dell'intervista	9,9
Azioni di ricerca di lavoro svolte nelle ultime 4 settimane prima dell'intervista	
Ho esaminato o risposto ad offerte di lavoro trovate su internet	17,1
Ho fatto domanda o ho sostenuto prove scritte e/o orali di un concorso pubblico	2,6
Ho fatto domande di lavoro e/o inviato curriculum a privati	34,5
Ho intrapreso iniziative per l'avvio di un'attività autonoma	2,3
Ho messo il mio curriculum professionale su siti Internet specializzati	6,8
Ho risposto ad offerte di lavoro pubblicate sui giornali, o trasmesse da spot ra	1,3
Ho sostenuto un colloquio di lavoro, una selezione presso privati	6,2
Mi sono rivolto/a a parenti, amici, conoscenti	14,2
Mi sono rivolto/a a sindacati	1,0
Mi sono rivolto/a ad un Centro per l'impiego	7,4
Mi sono rivolto/a ad un'Agenzia per il lavoro	6,6
Totale	100,0

Fonte: Anpal, Indagine sulla soddisfazione degli utenti delle politiche attive del lavoro, 2019

5.2 Il grado di soddisfazione delle imprese utenti dei Cpi

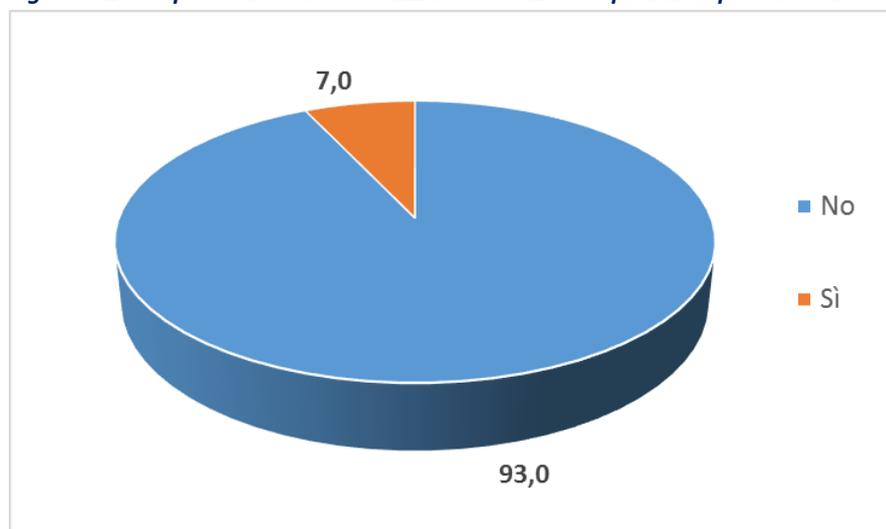
L'analisi del grado di soddisfazione delle imprese utenti dei Cpi si basa sui dati dell'indagine continua sulle imprese realizzata da Unioncamere e da Anpal nell'ambito del progetto il sistema informativo Excelsior. Si tratta di una indagine campionaria realizzata con metodologia CAWI (Computer Aided Web Interviewing) in cui il campione è costituito da un panel mensile di imprese che ruota, rinnovandosi, di mese in mese. L'universo di riferimento è costituito dalla totalità delle imprese private dei settori industriali e dei servizi, iscritte nel registro delle imprese al 31 dicembre dell'anno precedente la rilevazione e aventi almeno un dipendente medio nel corso di quello stesso anno. All'interno del questionario di rilevazione utilizzato da Unioncamere è stata prevista, su richiesta di Anpal una sezione dedicata esclusivamente all'utilizzo dei Cpi da parte delle imprese, con riferimento agli ultimi 12 mesi precedenti la rilevazione. Le dimensioni analizzate attengono alle tipologie di servizi utilizzati tra quelli offerti dai Cpi (ricerca e selezione, informazioni e consulenza, adempimenti amministrativi) e al grado di soddisfazione per ciascuno di essi. A sua volta la soddisfazione è articolata in quattro dimensioni di analisi concordate nell'ambito delle attività di valutazione comparativa previste dal programma di Cooperazione rafforzata promosso dall'European Network of Pes²⁶. Le dimensioni sono relative: alla corrispondenza dei candidati forniti dai Cpi ai profili richiesti dall'impresa; alla disponibilità e professionalità del personale dei Cpi; ai servizi on-line ricevuti dal Cpi; alla soddisfazione del Cpi nel suo complesso.

La rilevazione è stata effettuata tra il settembre e il dicembre 2019 con quattro moduli continuativi di indagine.

5.2.1 Le aziende che hanno utilizzato i servizi dei Cpi e la tipologia di servizi utilizzati

Il 7% delle imprese intervistate ha dichiarato di aver utilizzato i servizi dei Centri per l'impiego negli ultimi 12 mesi, pari a circa 301mila unità su oltre 4,3 milioni (figura 5.2).

Figura 5.2 – Imprese che hanno utilizzato i servizi dei Cpi. Valori percentuali



Fonte: Elaborazioni su dati Indagine Unioncamere – Anpal, 2019

Si tratta di aziende di dimensione fino a 9 dipendenti per il 61% dei casi; il 28,2% di esse ha una dimensione medio piccola (10-49 dipendenti) e solo il 10,7% è di medio-grandi dimensioni (oltre 50 dipendenti). Le società di persone e ditte individuali (55,9%) e le società di capitali (40,7%) costituiscono le forme giuridiche

²⁶ Cfr. Decisione 573/2014 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 15 maggio 2014 su una cooperazione rafforzata fra i Servizi pubblici per l'impiego (SPI), Allegato A. L'articolazione degli indicatori sulla soddisfazione delle imprese è in ICON Institut, *Guidelines for PES Data Collection and Data Entry 2016* è. Cfr. in questo senso il capitolo 6 del presente rapporto.

prevalenti. Uniforme sul territorio la distribuzione geografica delle imprese coinvolte appare sostanzialmente equilibrata nei quattro quadranti di osservazione (Tabella 5.10).

Tabella 5.10– Principali caratteristiche delle imprese utenti dei Cpi. Valori percentuali

Classe dimensionale	
1-9 dipendenti	61,0
10-49 dipendenti	28,2
50 dipendenti e oltre	10,7
Totale complessivo	100,0
Forma Giuridica	
Altre forme societarie	3,5
Società di capitale	40,7
Società di persone e ditte individuali	55,9
Totale complessivo	100,0
Area Geografica	
Nord-Ovest	26,7
Nord-Est	21,3
Centro	24,9
Sud e Isole	27,1
Totale	100,0

Fonte: Elaborazioni su dati Indagine Unioncamere – Anpal, 2019

Le imprese utilizzatrici dei Centri per l'impiego, e la conseguente domanda di servizi, afferiscono per oltre i due terzi dei casi a quattro settori: il commercio (26,8%), le costruzioni (16,9), il manifatturiero (12,7%) e i servizi di alloggio e ristorazione (11,6%). Più frammentata è la composizione settoriale del restante terzo delle aziende, afferenti a ben 12 settori la cui consistenza va dallo 0,3 al 5,3% del totale delle imprese utenti (Tabella 5.11).

Tabella 5.11– Imprese utenti dei Cpi per settore. Ordine decrescente di numerosità. Valori percentuali

Settore	
G-Commercio all'ingrosso e al dettaglio; Riparazione di autoveicoli e motocicli	26,8
F-Costruzioni	16,9
C-Attività Manifatturiere	12,7
I-Attività dei Servizi di Alloggio e di Ristorazione	11,6
N-Noleggio, Agenzie di viaggio, Servizi di Supporto alle imprese	5,3
M-Attività professionali, scientifiche e tecniche	5,0
S-Altre attività di Servizi	4,8
L-Attività immobiliari	4,0
J-Servizi di Informazione e Comunicazione	3,5
H-Trasporto e Magazzinaggio	2,7
K-Attività finanziarie e assicurative	2,2
Q-Sanità e Assistenza sociale	1,4
R-Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	1,4
P-Istruzione	1,0
D-Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	0,4
E-Fornitura di acqua; Reti fognarie, Attività di gestione dei Rifiuti e risanamento	0,3

Fonte: Elaborazioni su dati Indagine Unioncamere – Anpal, 2019

Con riguardo ai servizi offerti dai Cpi utilizzati dalle imprese, le aree degli adempimenti amministrativi e quella della ricerca e selezione del personale assorbono la gran parte della domanda funzionale espressa, rispettivamente con il 42,6% e il 45,6%. Ammonta a poco più del 21% la quota di servizi afferenti all'area informativo-consulenziale (Tabella 5.12).

Tra le aree geografiche si osserva al Nord una maggiore incidenza dell'utilizzo dei servizi di ricerca e selezione del personale (49% e 57,6%), a fronte di un minor ricorso ai servizi adempimentali e, soprattutto nel Nord Est, a quelli info-consulenziali. Nel Centro e nel Mezzogiorno si accresce il peso della componente adempimentale (fino al 52,6% nel Sud). In particolare nel Sud e Isole, a fronte di una maggiore incidenza dell'utilizzo di servizi di informazione e consulenza, si registra un deciso calo dell'utilizzo dei servizi di ricerca e selezione (quasi 13 punti percentuali in meno rispetto alla dato complessivo).

Le imprese di maggiori dimensioni registrano un utilizzo di servizi legati agli adempimenti amministrativi molto più elevata di quelle più piccole (54,4%), a fronte di un più contenuto ricorso alla consulenza e all'informazione, probabilmente anche per effetto del supporto delle proprie tecnostrutture interne. Per contro, le imprese più piccole utilizzano nel 23% dei casi i Cpi per l'approvvigionamento informativo e l'assistenza. Allineato alla media complessiva il dato sull'impiego dei servizi di ricerca e selezione di personale.

Tabella 5.12 – Servizi utilizzati dalle imprese utenti dei Cpi. Valori percentuali

	Adempimenti amministrativi	Informazioni, consulenza e assistenza	Ricerca e selezione di personale
Totale	42,6	21,1	45,6
Area geografica			
Nord-Ovest	39,0	21,0	49,0
Nord-Est	32,4	18,5	57,6
Centro	44,3	18,3	45,6
Sud e Isole	52,6	25,6	32,7
Classe dimensionale			
1-9 dipendenti	46,4	23,0	46,6
10-49 dipendenti	38,8	20,7	45,2
50 dipendenti e oltre	54,4	18,3	45,0
Forma giuridica			
Altre forme societarie	44,6	26,0	41,8
Società di capitale	45,2	19,3	46,5
Società di persone e ditte individuali	40,6	22,0	45,2

Fonte: Elaborazioni su dati Indagine Unioncamere – Anpal, 2019

La forma giuridica delle imprese coinvolte nell'indagine non sembra influenzare la richiesta di servizi ai Cpi, con la sola eccezione della classe "Altre forme societarie", minoritaria, più sbilanciata sui servizi amministrativi e informativi che su quelli legati alla selezione del personale.

Infine, con riferimento al settore di attività e limitatamente ai settori più frequenti, si osserva un profilo di utilizzo dei servizi offerti dai Cpi sbilanciato sulla ricerca e selezione di personale nei settori costruzioni e manifatturiero (55% e 54,4% rispettivamente, a fronte di un 45,6% complessivo). Nei restanti settori pur in un quadro sostanzialmente sovrapponibile al totale, si segnala una minor incidenza dell'utilizzo dei servizi di ricerca e selezione fra le imprese afferenti ai servizi di alloggio e ristorazione (40,6%) e agli "altri settori" (41,4%) (Tabella 5.13).

Tabella 5.13 – Imprese utenti dei Cpi per settore di attività e servizi utilizzati. Valori percentuali

Denominazione	Settore di attività [ordinamento decrescente per incidenza]		Servizi utilizzati [multirisposta]		
	Incidenza sul totale		Adempimenti amministrativi	Informazioni, consulenza e assistenza	Ricerca e selezione di personale
G-Commercio (ingrosso/dettaglio); Riparaz. di auto e motocicli	26,8		45,6	22,0	42,7
F-Costruzioni	16,9		33,2	20,6	55,0
C-Attività Manifatturiere	12,7		34,4	21,7	54,4
I-Attività dei Servizi di Alloggio e di Ristorazione	11,6		46,0	20,7	40,6
Altri settori	32,0		47,1	20,4	41,4
Totale complessivo	100,0		42,6	21,1	45,6

Fonte: Elaborazioni su dati Indagine Unioncamere – Anpal, 2019

Il 37,4% delle imprese che ha utilizzato i servizi afferenti all'area funzionale della ricerca e selezione del personale offerti dai Cpi ha poi effettivamente assunto il personale inviato dalle strutture per l'impiego (tabella 5.14). Questa quota vede sensibili variazioni all'interno delle dimensioni di analisi considerate con valori più alti registrati dalle regioni del Centro e del Nord Ovest, dalle imprese con oltre 10 dipendenti e marcatamente in quelle oltre i 50; tra le altre forme societarie (ed anche tra le Società di capitale); nel settore delle Costruzioni e nel manifatturiero. In questi casi la quota di imprese che ha effettivamente assunto il personale inviato dai Cpi, e per le quali il processo di selezione è dunque andato a buon fine, si attesta da un minimo del 39% ad un massimo del 57,5%.

Tabella 5.14 – Imprese utenti dei Cpi che hanno utilizzato il servizio di ricerca e selezione e hanno assunto il personale per area geografica, classe dimensionale, forma giuridica e settore. Valori percentuali

Area geografica	
Nord-Ovest	39,0
Nord-Est	33,1
Centro	41,9
Sud e Isole	35,3
Classe dimensionale	
1-9 dipendenti	31,9
10-49 dipendenti	42,1
50 dipendenti e oltre	56,4
Forma giuridica	
Altre forme societarie	51,9
Società di capitale	42,6
Società di persone e ditte individuali	32,7
Settore [ordinamento decrescente per numerosità di imprese]	
G-Commercio (ingrosso e dettaglio); Riparazioni auto-motoveicoli	38,1
F-Costruzioni	57,5
C-Attività Manifatturiere	45,5
I-Attività dei Servizi di Alloggio e di Ristorazione	32,8
Altri settori	40,0

Fonte: Elaborazioni su dati Indagine Unioncamere – Anpal, 2019

5.2.2 Il grado di soddisfazione delle imprese

Il giudizio delle imprese utenti è stato osservato per singole dimensioni di servizio (corrispondenza dei candidati al profilo richiesto, preparazione, competenza e disponibilità del personale dei Cpi, servizi on-line offerti) e nel complesso. Per ciascuna dimensione, l'indicatore della soddisfazione è calcolato a partire dalle risposte fornite a una specifica domanda che prevede quattro livelli di intensità di risposta: molto, abbastanza, poco, per niente.

A partire da questi quattro livelli si determina una variabile dicotomica che assuma uno per "soddisfatto" (raccolgendo i primi due livelli, molto e abbastanza) e valore zero per "non soddisfatto" (raccolgendo gli ultimi due livelli, poco e per niente).

Tabella 5.15–Grado di soddisfazione imprese per dimensione di servizio. Valori percentuali

	Imprese soddisfatte			
	Corrispondenza candidati	Personale CPI	Servizi on-line	CPI nel complesso
Totale complessivo	45,3	65,5	56,0	58,2
Area geografica				
1. Nord-Ovest	43,3	68,7	56,7	60,0
2. Nord-Est	40,6	67,5	54,4	57,8
3. Centro	46,7	64,0	57,6	58,3
4. Sud e Isole	52,9	62,2	55,2	56,6
Classe dimensionale				
1-9 dipendenti	45,9	64,7	57,1	58,1
10-49 dipendenti	44,6	68,3	55,2	59,0
50 dipendenti e oltre	44,0	63,2	52,3	56,7
Forma giuridica				
Altre forme societarie	47,9	63,8	51,5	54,4
Società di capitale	45,2	64,6	53,5	57,1
Società di persone e ditte individuali	45,3	66,3	58,1	59,2
Settore				
C-Attività Manifatturiere	43,1	67,9	53,4	58,5
D-Fornitura di energia el., gas, vapore e aria c.	69,2	71,8	60,7	64,0
E-Fornitura di acqua; Reti fognarie, Gest. Rifiuti	59,4	72,7	56,9	60,0
F-Costruzioni	43,1	68,2	56,1	57,8
G-Commercio (ingrosso e dettaglio); Rip. Auto-motoveicoli	46,4	66,0	57,4	59,2
H-Trasporto e Magazzinaggio	37,4	58,7	54,9	55,9
I-Attività dei Servizi di Alloggio e di Ristorazione	46,7	62,0	55,7	57,3
J-Servizi di Informazione e Comunicazione	46,4	65,9	56,4	57,3
K-Attività finanziarie e assicurative	50,2	67,0	54,0	60,7
L-Attività immobiliari	37,7	57,2	57,6	53,2
M-Attività professionali, scientifiche e tecniche	52,6	68,7	56,7	58,0
N-Noleggio, Ag. di viaggio, Servizi alle imprese	41,7	61,5	55,0	57,0
P-Istruzione	52,1	64,1	59,4	57,3
Q-Sanita' e Assistenza sociale	55,6	65,0	55,2	62,8
R-Attività artistiche, sportive, intratt.	44,4	68,5	57,2	63,1
S-Altre attività di Servizi	50,9	64,9	55,4	58,7

Fonte: Elaborazioni su dati Indagine Unioncamere – Anpal, 2019

Ben oltre la metà del campione delle imprese intervistate si dichiara "soddisfatta" dei Cpi, in generale e per gli operatori addetti e i servizi prestati in particolare. E' solo con riguardo alla corrispondenza dei candidati forniti rispetto al profilo richiesto che la percentuale delle imprese soddisfatte scende sotto il 50%. Nel complesso i Centri per l'impiego italiani soddisfano il 58,2% delle imprese utenti (Tabella 5.15).

I dati del giudizio complessivo, del giudizio sul personale dei Cpi e sui servizi on-line mostrano oscillazioni talvolta significative all'interno delle dimensioni di analisi proposte. I settori d'impresa che, come poc'anzi osservato, raccolgono il maggior volume di utilizzo dei servizi offerti dai Cpi (commercio, costruzioni, manifattura, ristorazione e alloggio) offrono un giudizio di apprezzamento che si attesta attorno al valore osservato nel complesso (da un minimo di 57,3 a un massimo di 59,2% di imprese soddisfatte). Più variabile il giudizio sul personale, pur restando sempre largamente positivo, condizionato anche dalla maggiore o minore consuetudine con i Cpi espressa dal singolo settore²⁷. I servizi on line sono più apprezzati dalle

²⁷ Nei settori d'impresa meno consistenti si registrano i giudizi più distanti (in positivo e in negativo) dai valori medi in ciascuna dimensione della soddisfazione considerata e nel giudizio complessivo.

imprese più piccole e dalle ditte individuali, probabilmente perché necessitano maggiormente di rivolgersi a strutture di servizi esterni, rispetto alle aziende organizzativamente più strutturate al loro interno.

Il giudizio sulla corrispondenza dei candidati ai profili richiesti presenta sensibili oscillazioni, fino ad attestarsi al 52,9% tra le imprese del Mezzogiorno. Va osservato che questo indicatore di soddisfazione è influenzato dall'esito del servizio richiesto e nella sua configurazione complessiva tiene conto sia delle imprese che hanno visto concludersi con successo il processo di ricerca e selezione, sia di quelle che lo hanno visto concludere negativamente.

Se si considerano i giudizi in funzione dell'esito del servizio il risultato è quello riportato nella tabella sottostante (Tabella 5.16).

Tabella 5.16 – Grado di soddisfazione imprese in funzione dell'esito del servizio di ricerca dei candidati proposti dai Cpi. Valori percentuali

	Hanno assunto i candidati	Non hanno assunto i candidati
Totale complessivo	55,8	39,1
Area geografica		
1. Nord-Ovest	56,9	34,7
2. Nord-Est	53,1	34,4
3. Centro	56,8	39,4
4. Sud e Isole	55,8	51,4
Classe dimensionale		
1-9 dipendenti	59,1	39,7
10-49 dipendenti	54,6	37,4
50 dipendenti e oltre	47,4	39,7
Forma giuridica		
Altre forme societarie	57,0	38,1
Società di capitale	54,7	38,1
Società di persone e ditte individuali	56,7	39,7
Settore [ordinamento decrescente per numerosità di imprese]		
G-Commercio (ingrosso e dettaglio); Rip. Auto-motoveicoli	47,7	45,7
F-Costruzioni	56,3	36,6
C-Attività Manifatturiere	57,4	34,4
I-Attività dei Servizi di Alloggio e di Ristorazione	61,6	37,3
Altri settori	59,1	38,2

Fonte: Elaborazioni su Indagine Unioncamere – Anpal, 2019

Tra le imprese che hanno assunto il personale inviato dai Cpi (pari al 37,4% di tutte quelle che hanno utilizzato i servizi di ricerca e selezione del personale presso un Cpi), il giudizio sulla coerenza tra profili richiesti e candidati inviati è soddisfatto nel 55,8% dei casi. Tuttavia, nonostante l'esito positivo, si registra una minore incidenza di imprese che esprimono un giudizio positivo nella classe dimensionale da 50 dipendenti e oltre (47,4%) e nel settore del commercio (47,7%). Tra le imprese che non hanno assunto i candidati inviati dai Cpi l'incidenza di quelle soddisfatte del servizio ricevuto si attesta al 39,1% ad eccezione delle imprese del Mezzogiorno (51,4%), dove le imprese che danno un giudizio di soddisfazione in entrambi i sottoinsiemi osservati resta elevato. Resta da verificare se un simile giudizio non sia legato ad un livello di aspettativa estremamente modesto nei riguardi della capacità di risposta dei sistemi locali per l'impiego.

6. ANPAL e la rete europea dei Servizi per l'impiego

6.1 Il Pes Network

Il *Public Employment Services Network* (Pes Network) è la rete europea creata nel 2014 che riunisce i servizi pubblici per il lavoro degli Stati membri, dell'Islanda e della Norvegia, con il coordinamento della Commissione Europea. Nel Network l'Italia è rappresentata da Anpal, che a partire dal 2016, anno della sua istituzione, coordina a livello nazionale la rete dei servizi pubblici per l'impiego²⁸. Per meglio inquadrare nel contesto delle politiche nazionali le attività che impegnano Anpal all'interno della rete, e descrivere gli elementi principali del percorso finora effettuato, di seguito si ricostruisce brevemente lo scenario politico europeo che ha portato a strutturare il Network per poi analizzare il suo mandato, le aree di *policy* e la governance, soffermandosi ad approfondire l'approccio metodologico.

6.2 Dalla cooperazione informale alla cooperazione rafforzata

Stabilire una forma di collaborazione tra i servizi pubblici per l'impiego (Public Employment Services, Pes²⁹) degli Stati membri, è un'istanza che si è sviluppata alla fine degli anni '90 nell'ambito della Strategia Europea per l'Occupazione (Seo), correlata all'obiettivo di coordinare i processi nazionali di riforma. A questo scopo, nel 1997 la Commissione aveva istituito un gruppo consultivo informale (Head of Public Employment Services, HoPes), che intendeva favorire lo scambio di informazioni, il confronto e l'apprendimento reciproco tra i servizi per l'impiego degli Stati membri. Nonostante alcuni risultati positivi, questa prima forma di cooperazione aveva tuttavia un raggio d'azione limitato, essendo di natura informale e su base volontaria; soprattutto, non consentiva di strutturare un meccanismo stabile di comparazione delle performance e di apprendimento reciproco. Il passaggio verso una diversa forma di cooperazione, non più volontaria, ma su base giuridica, è avvenuto nel nuovo contesto politico disegnato nel 2010 dalla Strategia Europa 2020. Gli "orientamenti strategici sulle politiche occupazionali degli Stati membri³⁰," adottati dal Consiglio per rispondere alla crisi economica del 2008 e favorire una ripresa dei mercati del lavoro europei, sottolineano, tra le varie priorità, quella di un rafforzamento dei servizi per l'impiego, riconosciuti come un attore fondamentale nel favorire l'incontro domanda-offerta e supportare l'attivazione lavorativa. Essi devono offrire servizi personalizzati, misure di politiche attive, anche preventive, e raggiungere tutto il pubblico potenzialmente interessato, specialmente i giovani, i disoccupati e le persone più vulnerabili e lontane dal mercato del lavoro. Anche l'Employment Package del 2012³¹, il pacchetto di misure varate dalla Commissione in risposta alla crisi, disegna un nuovo profilo dei servizi per l'impiego, che devono diventare "agenzie per la gestione delle transizioni", in grado di offrire informazioni, anche previsionali, sul mercato del lavoro, sostegno tempestivo all'occupabilità, servizi personalizzati, e di sviluppare sistemi gestionali informatizzati. Inoltre, la loro attività si deve basare sulla creazione di solidi partenariati con istituzioni nazionali pubbliche e private, e anche con gli omologhi Pes di altri Stati membri. Questi orientamenti sono recepiti dalla Decisione del Parlamento europeo e del Consiglio su una cooperazione rafforzata tra i servizi pubblici per l'impiego³² del maggio 2014 che istituisce il Pes Network. La Decisione, essendo un atto di natura giuridica, legittima e rafforza il ruolo dei Pes, superando così i limiti legati alla natura informale della

²⁸ Tale ruolo, precedentemente in capo al Ministero del lavoro e delle politiche sociali, compete ad Anpal ai sensi del Decreto Legislativo 150/2015 che ha istituito l'Agenzia.

²⁹ Nel presente paragrafo si utilizza l'acronimo inglese *Pes* per indicare il sistema dei servizi per l'impiego di uno Stato membro della rete.

³⁰ [Decisione del Consiglio del 21 ottobre 2010 sugli orientamenti degli Stati membri sulle politiche a favore dell'occupazione \(707/2010\).](#)

³¹ [Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni. Verso una ripresa forte di occupazione. COM\(2012\) 173 final](#)

³² [Decisione 15 maggio 2014, n. 573/2014/UE. Decisione del Parlamento europeo e del Consiglio su una cooperazione rafforzata tra i servizi pubblici per l'impiego \(SPI\).](#)

precedente collaborazione. La mission della rete è quella di modernizzare i sistemi dei servizi per il lavoro degli Stati membri, sviluppando un nuovo modello di servizi, più efficiente e in grado di contribuire ai processi di riforma del mercato del lavoro; funzionale a questo mandato è l'adozione di un quadro di riferimento per valutare e comparare la performance dei servizi per l'impiego, costituito da una batteria di indicatori. Il Network è strettamente collegato con le politiche occupazionali dell'Unione, in particolare con i già citati orientamenti del Consiglio³³. Si raccorda pertanto con il semestre europeo, con le Raccomandazioni specifiche per Paese, e vede la presenza dell'Employment Committee (EMCO) in qualità di osservatore accanto ai membri della rete. Contribuisce inoltre all'implementazione di alcune policy europee rivolte a gruppi sociali vulnerabili e distanti dal mercato del lavoro, in particolare la Garanzia Giovani, rivolta ai giovani Neet³⁴, e l'integrazione dei disoccupati di lunga durata³⁵, rispetto alle quali possiede uno specifico mandato di supporto e monitoraggio. Anche l'integrazione dei rifugiati e dei richiedenti asilo è un tema che dal 2015-2016 rientra nell'agenda del Network. Le attività della rete, finanziate dall'asse Progress del Programma EaSI (Programma Ue per l'occupazione e l'innovazione sociale), si concludono il 31 dicembre 2020; tuttavia di recente la Commissione ha presentato una Proposta³⁶ per prolungare i lavori della rete oltre questa data. La proposta si basa sulle evidenze di una valutazione condotta dalla Commissione che mostrano il valore aggiunto del Network nel realizzare iniziative efficaci e coerenti con quanto stabilito dalla Decisione. A questa valutazione si aggiungono i giudizi, sostanzialmente positivi, di una consultazione che ha coinvolto gli stakeholder europei impegnati, a vario titolo, nell'implementazione della rete: membri del Pes Network, agenzie per il lavoro private, governi nazionali, parti sociali, ecc. Tra i vari input formulati dai governi nazionali, e in particolare da quello italiano, è emersa l'esigenza di un migliore coordinamento tra il Pes Network e il comitato per l'occupazione (EMCO) per ciò che riguarda l'allineamento delle metodologie e delle tempistiche di raccolta dati (ad esempio Garanzia Giovani, long term unemployed, ecc.).

6.3 Il modello di eccellenza: il *benchlearning*³⁷

Entrando ora nel merito delle attività della rete, l'approccio principale è costituito dal *benchlearning*, l'apprendimento su base comparativa. La Decisione lo definisce (Art. 2) come il "nesso sistematico e integrato" tra le attività di valutazione comparativa delle performance (*benchmarking*) e l'apprendimento reciproco (*mutual learning*). Il Pes Network ha infatti sviluppato uno specifico "modello di eccellenza" che, sulla base delle evidenze rilevate dalla valutazione delle performance dei Pes, promuove un processo virtuoso di confronto e scambio di buone pratiche, finalizzato a incrementare il progressivo miglioramento delle prestazioni offerte. Di seguito si propone una descrizione del modello in quelle che sono le sue due componenti fondamentali di *benchmarking* e *mutual learning*.

6.3.1 Il *benchmarking*

Il livello di performance dei servizi per l'impiego nazionali è valutato attraverso un sistema di indicatori che misura sia outcomes quantitativi, sia elementi qualitativi. Il modello parte infatti dall'assunto che le prestazioni di un Pes sono influenzate, oltre che da fattori di contesto non direttamente modificabili, quali ad esempio le dinamiche del mercato del lavoro o la legislazione nazionale, anche da fattori legati

³³ Cfr. nota 3.

³⁴ Cfr. *Decisione 15 maggio 2014*, cit., considerazione n. 8; [Raccomandazione del Consiglio del 22 aprile 2013 sull'istituzione di una garanzia per i giovani 2013/C 120/01](#), Monitoraggio (5).

³⁵ [Raccomandazione del Consiglio del 15 febbraio 2016, sull'inserimento dei disoccupati di lungo periodo nel mercato del lavoro \(2016/C 67/01\)](#).

³⁶ *Proposta di Decisione del Parlamento europeo e del Consiglio che modifica la decisione n. 573/2014/UE su una cooperazione rafforzata tra i servizi pubblici per l'impiego (Spi)*. COM(2019) 620 final.

³⁷ Cfr. [European Commission, Pes Network. Benchlearning Manual, October 2017](#).

all'organizzazione del sistema di servizi per l'impiego, quali ad esempio la strategia gestionale o i processi operativi adottati, che sono invece suscettibili di miglioramento. Pertanto, per misurare la performance di un Pes il modello opera un duplice esercizio di *benchmarking*, basandosi sugli indicatori dell'Allegato alla Decisione (Figura 6.1): indicatori quantitativi, che riflettono tale performance, e indicatori qualitativi, che descrivono l'assetto organizzativo-gestionale del Pes. Infine il modello, dopo avere applicato un'analisi statistica per depurare i dati da fattori di contesto, associa dati quantitativi e qualitativi nella "combined quantitative and qualitative analysis", un'analisi che appunto combina i valori dei due set di indicatori per fare emergere le eventuali correlazioni. Ad esempio, i dati raccolti fino al 2018 evidenziano un elevato grado di correlazione tra l'indicatore di *outcome* relativo agli inserimenti occupazionali non incentivati e un elevato numero di indicatori qualitativi, mostrando così come la qualità di alcuni processi ed elementi organizzativi dei Pes influenzi notevolmente la performance occupazionale.

Gli **indicatori quantitativi** misurano le performance dei Pes rispetto a quattro ambiti: riduzione della disoccupazione; riduzione della durata della disoccupazione; copertura delle posizioni lavorative vacanti; soddisfazione dei clienti (lavoratori e imprese) per i servizi offerti dai Pes. Sono valorizzati con i dati, prevalentemente di natura amministrativa, che i Pes forniscono nell'ambito di una rilevazione annuale (*Pes data collection*), integrata da un'ulteriore raccolta di dati descrittivi dell'organizzazione e dei compiti dei Pes (*Pes capacity*), anch'essa con cadenza annuale.

Figura 6.1 – Indicatori di benchmarking

Performance Benchmarking Indicators

1) Contribution to reducing unemployment for all age groups and for vulnerable groups:

- Transition from unemployment into employment per age group, gender and qualification level, as a share of the stock of registered unemployed persons;
- Number of people leaving the PES unemployment records, as a share of registered unemployed persons.

2) Contribution to reducing the duration of unemployment and reducing inactivity, so as to address long-term and structural unemployment, as well as social exclusion:

- Transition into employment within, for example, 6 and 12 months of unemployment per age group, gender and qualification level, as a share of all PES register transition into employment;
- Entries into a PES register of previously inactive persons, as a share of all entries into that PES register per age group and gender.

3) Filling of vacancies (including through voluntary labour mobility):

- Job vacancies filled;
- Answers to Eurostat's Labour Force Survey on the contribution of PES to the finding of the respondent's current job.

4) Customer satisfaction with PES services:

- Overall satisfaction of jobseekers;
- Overall satisfaction of employers.

Fonte: Allegato alla Decisione 573/2014/UE del 15 maggio 2014

Per quanto riguarda gli **indicatori qualitativi**, l'Allegato individua sette aree principali, cui si è aggiunta, nel corso delle attività della rete, un'ulteriore area, relativa ai processi di riforma (G. *Identification and implementation of a reform agenda*; cfr. Figura 6.2).

Figura 6.2 – Indicatori quantitativi di performance (enablers)

Section A: Strategic performance management

A1 – Establishing the fundamentals of performance management by target-setting

A2 – Translation of targets into (key) performance indicators and measurement

A3 – Following up performance measurement

A4 – Making use of the results of performance management.

Section B: Design of operational processes

B1 – Process definition and standardisation

B2 – Implementation of support structure

B3 – Quality management

B4 – Channel management and blended services.

Section C: Sustainable activation and management of transitions

C1 – Holistic profiling

C2 – Segmentation

C3 – Individual action plan and ALMP measures

C4 – Early intervention to avoid unemployment, and implementation of Youth Guarantee

C5 – Early engagement to reduce the duration of unemployment and implementation of the LTU recommendation

C6 – Implementation of service and activation strategy.

Section D: Relations with employers

D1 – Employer strategy and management

D2 – Specialised unit for employer services

D3 – Matching vacancies and jobseekers.

Section E: Evidence-based design and implementation of PES services

E1 – Ex-ante and ex-post evaluation

E2 – Pilot projects

E3 – Communication of evaluation results

E4 – Management of change and innovation.

Section F: Management of partnerships and stakeholders

F1 – Identification and structuring of relevant stakeholders

F2 – Partnership building

F3 – Management of partnerships with supervising authorities

F4 – Management of partnerships with social partners

F5 – Management of partnerships with service providers

Section G: Allocation of PES resources

G1 – Human resource management

G2 – Budget allocation and use.

Section H: Identification and implementation of a reform agenda

H1 – Initialisation and design

H2 – Mobilisation and implementation

H3 – Reinforcement

Fonte: Pes Network, 2019

Per ciascuno di questi campi, il modello ha sviluppato una serie di indicatori specifici, definiti “condizioni facilitanti” (*enablers*); si tratta cioè delle soluzioni organizzative ideali di un Pes che, su un piano teorico, ne determinano l'eccellenza, ed è rispetto a questo modello teorico che viene misurato e valutato il funzionamento di un Pes. Nel 2019 è stata effettuata una revisione degli *enablers* che ha apportato alcune modifiche allo schema in vigore dal 2015, ma sostanzialmente l'impianto è stato riconfermato nella sua impostazione, come rappresentato nella Figura 6.2.

In seguito alla grave crisi occupazionale causata dall'emergenza Covid-19 è stata avviata una riflessione sul modello di eccellenza. E' apparso infatti necessario integrare tra gli ambiti di valutazione delle performance anche la capacità dei Pes di rispondere con strategie adeguate a situazioni emergenziali e inattese quale l'attuale pandemia. Di conseguenza, nel giugno del 2020 il modello ha subito un'ulteriore modifica, con l'aggiunta di una specifica sezione, denominata *Crisis management* (sezione I), che intende valutare in che misura i Pes siano in grado di anticipare e gestire situazioni di crisi o eventi imprevisti, anche diversi dall'attuale emergenza sanitaria.

La sezione I comprende tre *enablers*:

- I.1 – Resilienza organizzativa – Riguarda la capacità del Pes di anticipare e rispondere a situazioni di crisi, ossia di sviluppare competenza organizzativa per identificare i rischi, valutarli e creare strutture e meccanismi in grado di affrontarli adeguatamente;
- I.2 – Reazione a situazioni emergenziali – Riguarda, ad esempio, la capacità del Pes di organizzare unità di crisi e task-force multiattore;
- I.3 – Comunicazione, informazione e formazione per una cultura di tolleranza dell'errore – Comprende un insieme composto di misure per aiutare lo staff a gestire la situazione emergenziale: informazione e formazione dei membri dello staff; scambio di esperienze sia interno al Pes che esterno (disoccupati, aziende e altri Pes); attività per promuovere la fiducia del manager nel suo staff. Questa strategia deve essere definita in un documento programmatico da aggiornare regolarmente. Queste misure, oltre a rafforzare la flessibilità dello staff, intendono promuovere una cultura di *tolleranza dell'errore*.

Accanto ai nuovi indicatori, il modello prevede anche l'utilizzo di una tabella aggiuntiva per ciascuna delle sezioni già esistenti (A-G)³⁸, rispetto alle quali è richiesto di specificare quale è stato l'impatto prodotto dalla pandemia.

Diversamente che per gli indicatori quantitativi, che come si è visto sono raccolti attraverso una rilevazione periodica, per gli **indicatori qualitativi** il modello di eccellenza prevede, con cadenza biennale per ogni Pes, un duplice esercizio: un'autovalutazione, condotta dall'istituzione responsabile dei servizi per l'impiego del singolo Stato, e una valutazione esterna, per la quale un team di esperti (Commissione, Assistenza tecnica, *peer* di altri Stati) effettua una visita presso l'istituzione responsabile della rete. Una parte della visita riguarda anche due organismi della rete, così da aggiungere alla valutazione elementi di osservazione concreti. La valutazione interna e quella esterna si basano sul sistema degli *enablers* descritto in precedenza, e utilizzano una griglia che per ciascun indicatore prevede l'attribuzione di un punteggio. Lo scopo di questo duplice processo valutativo è quello di misurare il grado di avanzamento dei processi di riforma nei vari ambiti descritti dagli *enablers*, in particolare, se e in che misura le indicazioni di *policy* fornite, nel precedente ciclo di visite e nell'ambito di altre attività di *mutual learning* (ad esempio i workshop tematici) su aspetti specifici, sono state recepite e implementate. La valutazione esterna, come è facile intuire, svolge un'importante funzione di riscontro e verifica rispetto all'autovalutazione, poiché considera gli stessi elementi a partire da una diversa prospettiva ed è occasione di confronto con colleghi che possiedono un'*expertise* in particolari ambiti di *policy*. A conclusione della visita, il Pes nazionale riceve un report che restituisce i punteggi ottenuti per ciascun *enabler* e formula suggerimenti per ulteriori azioni migliorative. I risultati della valutazione esterna vanno a definire il "grado di maturità" di ciascun Pes, con una scala articolata in quattro livelli: *developable*, *developing*, *well developed*, *mature*. Nella dashboard della rete (vedi oltre, paragrafo 6.4) questi livelli sono rappresentati graficamente sotto forma di foglie, in numero corrispondente a ciascun livello (cfr., *infra*, Figura 6.3). Come già indicato più sopra, un'analisi

³⁸ La sezione H degli indicatori di performance non sarà utilizzata nella valutazione del 3° ciclo di benchlearning.

combinata di output quantitativi e qualitativi permette di individuare le eventuali correlazioni tra le prestazioni raggiunte da un sistema di servizi per l'impiego e il suo assetto organizzativo-gestionale.

6.3.2. Il *mutual learning*

Gli esercizi di *benchmarking* fanno emergere punti di forza e punti di debolezza dei vari Pes, rispetto ai quali vengono costruiti cluster tematici e sono programmate varie attività di *mutual learning*, occasione per l'avvio di forme di collaborazione tra i membri della rete, in uno spirito di collaborazione e reciproca fiducia. I cluster e le tematiche per il *mutual learning* sono identificati con un approccio *bottom-up* e in stretta collaborazione con i membri della rete; riguardano questioni strategico-operative che contribuiscono alla modernizzazione dei Pes e al miglioramento della loro strategia di *outreach*. Le principali iniziative comprendono la produzione documentaria del Pes Knowledge Center, visite di studio e numerosi workshop tematici, nella forma di "dialoghi" (Thematic Learning Dialogue) e di più ampie *review* (Thematic Review Workshop). Un'importante forma di *mutual learning* è rappresentata inoltre dai progetti di *mutual assistance*, con cui i Pes possono richiedere consulenza e assistenza ai colleghi di Paesi "più maturi" su alcuni aspetti che necessitano di essere potenziati. Le numerose attività di *mutual learning* sono definite annualmente all'interno del Programma di lavoro, assieme a quelle di *benchmarking*.

6.4 Il funzionamento della rete

A livello europeo, il governo della rete è affidato a un consiglio direttivo (*board*) composto dagli *head of Pes*, i responsabili dei servizi per l'impiego di ciascuno Stato membro; nel caso dell'Italia, si tratta del Direttore Generale dell'Anpal. Il *board* detta le linee strategiche per il programma di lavoro annuale della rete, definisce il quadro tecnico per il *benchlearning*, *core business* del Network, ed elabora il Rapporto annuale della rete. È supportato, a un livello politico-operativo, dal gruppo degli Advisors for European Pes Affaires (Afepa), nominati dai singoli Stati membri, che esamina le attività svolte dalla rete, lo stato di avanzamento del programma di lavoro annuale, e formula pareri e orientamenti scritti su questioni che saranno discusse nelle successive riunioni del *board*. Il *Benchlearning working group* assolve invece a compiti tecnico-operativi, è il gruppo di lavoro in cui i rappresentanti dei Pes nazionali e la Commissione si confrontano su questioni relative, ad esempio, all'organizzazione delle visite, su questioni inerenti la qualità dei dati, sulla costruzione di nuovi indicatori. Accanto al *Benchlearning working group* opera uno *Steering group* che svolge analoghe funzioni tecnico-operative e una funzione di indirizzo, con una rappresentanza più ristretta di Stati membri. La Commissione coordina le attività della rete e presiede i vari gruppi di lavoro attraverso il Pes Secretariat, con il supporto di un *team* di assistenze tecniche³⁹. Sul piano della comunicazione, il Pes Network si avvale di un proprio [sito](#), di pubblico dominio, e di una *dashboard*, il cui accesso è invece riservato ai soli membri della rete, che viene aggiornata periodicamente con i dati delle rilevazioni periodiche, delle visite di valutazione e delle varie iniziative. Una sezione è dedicata al *benchmarking*, con grafici relativi agli indicatori quantitativi, rappresentazioni grafiche di quelli qualitativi, ossia del grado di maturità del Pes (vedi oltre, Figura 6.3) e tavole relative all'analisi combinata.

Per quanto riguarda la governance del Network in Italia, oltre al Direttore Generale di Anpal, che come si è detto svolge un ruolo di rappresentanza e indirizzo politico, sono coinvolte nelle attività della rete vari uffici dell'Agenzia, in un rapporto di complementarità e collaborazione. In particolare, la Divisione amministrativa responsabile del coordinamento dei servizi per il lavoro (Divisione 5) è membro del gruppo degli Advisors, mentre la Struttura di consulenza tecnico-scientifica che si occupa della valutazione dei Spi e delle politiche occupazionali (Struttura 1) svolge un ruolo di supporto tecnico, legato principalmente alle attività di *benchlearning*, ed è membro dell'omologo *working group*. Le altre Strutture di ricerca dell'Anpal partecipano occasionalmente ad attività della rete, quali ad esempio seminari tematici su ambiti di propria

³⁹ ICON (Germania), ÖSB Consulting (Austria), Fondazione Giacomo Brodolini (Italia).

competenza. Un ruolo di coordinamento e raccordo, interno all’Agenzia e nei rapporti con il Pes Secretariat, è infine svolto dalla Segreteria Tecnica del Direttore Generale.

6.5 Anpal e il Pes Network: la visita di valutazione esterna e il *progetto di mutual learning*

Passando ora a descrivere la partecipazione di Anpal all’interno della rete, al di là delle attività ricorrenti di *data collection* o di partecipazione a seminari e gruppi di lavoro, appare importante in questa sede soffermarsi sull’*external assessment* e sul *mutual assistance project* che hanno impegnato l’Agenzia nel 2017, a pochi mesi dall’avvio della sua operatività, e mettono bene in luce il ruolo di supporto ai processi di riforma svolto dal Network.

La visita di valutazione dell’aprile 2017 rientrava nell’ambito del secondo ciclo di visite di *benchlearning*; nel 2021 l’Italia riceverà la visita del terzo ciclo, posticipata rispetto al 2020 per via dell’emergenza Covid. La visita è stata condotta da un team composto da quattro esperti della Commissione, tre esperti nazionali (Danimarca, Olanda e Ungheria) e tre esperti dell’assistenza tecnica ICON. Gli incontri hanno impegnato per due giorni Anpal, per un giorno le due Regioni Lazio e Lombardia. Preceduta dal rapporto di autovalutazione dell’Agenzia, la valutazione esterna si proponeva di verificare il grado di avanzamento dell’agenda di riforme dettata dal Decreto Legislativo 150/2015⁴⁰. Come precisato in più passaggi del Report finale, nel formulare le proprie osservazioni il team di esperti ha tenuto conto di due importanti fattori. In primo luogo il fatto che l’Agenzia era diventata operativa solo nel gennaio 2017, pertanto al momento della visita il processo di riforma non poteva che trovarsi a uno stadio iniziale. In secondo luogo, il fatto che l’esito negativo del referendum del novembre 2016, che avrebbe dovuto trasferire la titolarità delle politiche attive *in toto* al livello centrale, conferiva alla nuova Agenzia un ruolo di coordinamento all’interno di un sistema di *governance* multilivello molto complesso, caratterizzato da grandi divari regionali. Nonostante questa condizione di partenza non ottimale, il Report evidenziava dei primi risultati che sembravano promettere sviluppi futuri positivi: il lancio di una nuova misura di politica attiva, l’assegno di ricollocazione; lo sviluppo di una piattaforma per la registrazione delle persone in cerca di impiego; lo sviluppo di una procedura di profiling quantitativo. Numerosi i punti dell’agenda che restavano da sviluppare, in particolare la creazione di una procedura di *profiling* qualitativo, la definizione di standard di servizio e di unità di costo, lo sviluppo di un sistema informativo unitario, la definizione, d’intesa con le Regioni, di un piano di rafforzamento dei centri per l’impiego; lo sviluppo di servizi per le aziende. Le raccomandazioni formulate dai valutatori esterni si concentravano in particolar modo sulla necessità di creare, d’intesa con le Regioni, un sistema nazionale di *performance management* basato su un set di indicatori quantitativi, attraverso cui confrontare le prestazioni dei centri per l’impiego sia a livello interregionale, sia nell’ambito della stessa Regione. Il Report raccomandava inoltre di sviluppare all’interno della rete dei servizi per l’impiego alcune dimensioni fondamentali: la trasparenza, attraverso la creazione di un Management Information System (MIS) che sul modello di Stati come la Germania, l’Olanda o la Danimarca, permetta lo scambio di informazioni tra i centri per l’impiego; la diffusione della conoscenza all’interno della rete, così da condividere informazioni rispetto a cosa funziona e cosa non funziona; la creazione di standard di servizi, tra cui la creazione di un portale di servizi per le aziende. La sezione della dashboard che rappresenta in chiave comparativa il grado di maturità dei membri della rete, ossia il *benchmarking* qualitativo, indica per l’Italia in esito alla visita del secondo ciclo un grado di maturità corrispondente al livello *developing* (cfr. Figura 6.3).

⁴⁰ [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.](#)

Figura 6.3 – Grado di maturità dell'Italia risultante dalle visite di valutazione esterna

The screenshot shows a dashboard for 'PES Benchmarking'. On the left is a navigation menu with options like Home, All about PES, Networking, Benchmarking, Quantitative data, Qualitative data, Summary reports, Maturity (highlighted), Combined BM analyses, Agenda, and Guide. The main area has filters for Country (Italy) and Section (All sections). Below the filters, there are tabs for 'Overall' and 'Italy'. A table displays maturity levels for various countries across eight sections: Overall, A: Strategic, B: Operational, C: Sustainable, D: Relational, E: Design, and F: Partnership. Maturity is indicated by green leaf icons (1-5) and colored bars (green for first cycle, blue for second cycle). Italy is highlighted in blue in the table.

Country	Overall	A: Strategic	B: Operational	C: Sustainable	D: Relational	E: Design	F: Partnership
Austria	4/5	4/5	4/5	4/5	4/5	4/5	4/5
Belgium - ACTIRIS	3/5	3/5	3/5	3/5	3/5	3/5	3/5
Belgium - LE FOREM	2/5	3/5	2/5	2/5	3/5	3/5	3/5
Belgium - VDAB	4/5	4/5	4/5	4/5	4/5	4/5	4/5
Bulgaria	2/5	3/5	2/5	2/5	3/5	3/5	3/5
Croatia	3/5	3/5	3/5	3/5	3/5	3/5	3/5
Cyprus	2/5	2/5	2/5	2/5	2/5	2/5	2/5
Czech Republic	3/5	3/5	3/5	3/5	3/5	3/5	3/5
Denmark	4/5	4/5	4/5	4/5	4/5	4/5	4/5
Estonia	4/5	4/5	4/5	4/5	4/5	4/5	4/5
Finland	3/5	3/5	3/5	3/5	3/5	3/5	3/5
France	4/5	4/5	4/5	4/5	4/5	4/5	4/5
Germany	4/5	4/5	4/5	4/5	4/5	4/5	4/5
Greece	2/5	2/5	2/5	2/5	2/5	2/5	2/5
Hungary	2/5	3/5	2/5	2/5	3/5	3/5	3/5
Iceland	2/5	2/5	2/5	4/5	4/5	4/5	4/5
Ireland	3/5	3/5	3/5	3/5	3/5	3/5	3/5
Italy	2/5	2/5	2/5	2/5	2/5	2/5	2/5
Latvia	3/5	3/5	3/5	3/5	3/5	3/5	3/5

Fonte: Dashboard, Pes Network

Data la rilevanza strategica delle indicazioni formulate nel Report valutativo, che toccano elementi chiave dell'agenda di riforme italiana, su richiesta di Anpal il Pes Network ha organizzato un progetto di *mutual assistance*, che si è svolto presso la sede dell'Agenzia tra settembre e novembre 2017. I temi su cui si sono concentrati i *workshop* progettuali sono stati da un lato la creazione di un sistema di Management Information System (MIS) per la rete nazionale dei servizi per l'impiego, dall'altro l'adozione di una strategia di comunicazione da parte di Anpal al fine di accreditarsi con i membri della rete nazionale nel suo nuovo ruolo di coordinatore. La scelta dei Pes da includere nel team di progetto è stata dettata dalla loro specifica competenza nelle tematiche della visita: rispetto al sistema di *performance management*, sono state coinvolte la Germania e l'Olanda, dove tale approccio è ampiamente sviluppato ed efficiente, mentre la Spagna rappresentava un valido modello con cui confrontarsi, dato che ha realizzato di recente una riforma del mercato del lavoro all'interno di un sistema di governance simile a quello italiano. Per quanto riguarda il tema principale della visita, ossia la creazione di un *Management Information System*, il contributo fornito dal team europeo ha riguardato principalmente un supporto metodologico nella definizione di un set di indicatori (*Key performance indicators*, KPIs) per misurare il raggiungimento degli obiettivi annuali dell'azione in materia di politica attiva. Si tratta degli obiettivi che in base all'articolo 2 del Decreto Legislativo 150/2015 devono essere stabiliti annualmente (insieme alle linee di indirizzo triennali) con

Decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, previo accordo in sede di Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province autonome. La definizione di questi indicatori permette infatti di strutturare un sistema gestionale basato su obiettivi misurabili (Management by objectives, MBO) e di avviare un processo di *benchlearning* interno ai centri per l'impiego di una Regione e tra Regioni. Il lavoro congiunto del team con Anpal ha affinato e sistematizzato la bozza di indicatori già elaborata dall'Agenzia e ha portato alla definizione di una lista che, condivisa in sede di Conferenza Stato-Regioni, è stata adottata con il Decreto del Ministro del lavoro n. 4 del 2018, in attuazione a quanto disposto dal già citato articolo 2 del Decreto Legislativo 150/2015 (Figura 6.4).

Figura 6.4 – Allegato A: indicatori degli obiettivi annuali per l'anno 2018

Indicatore	Disaggregazione
SISTEMA INFORMATIVO UNITARIO (SIU)	
Tempestività della trasmissione della DID/SAP da parte delle Regioni/Province Autonome [numero medio di giorni tra la data di aggiornamento e data di invio della SAP]	Regioni, Province Autonome
Numero di Regioni/Province Autonome che hanno trasmesso la DID/SAP al NCN	Regioni, Province Autonome
Qualità dei dati conferiti dalle Regioni [percentuale di informazioni mancanti/incoerenti nei dati conferiti dalle Regioni al NCN]	Regioni, Province Autonome
Numero di provvedimenti sanzionatori adottati ai sensi dell'articolo 21 del D.Lgs. 150/2015 in percentuale ai soggetti beneficiari di NASpi	Regione, Provincia, CPI, tipo di sanzione, sesso, età
Numero di provvedimenti sanzionatori adottati ai sensi dell'articolo 22 del D.Lgs. 150/2015 in percentuale ai soggetti beneficiari di NASpi e CIGS	Regione, Provincia, CPI, tipo di sanzione, sesso, età
DISOCCUPATI	
Numero di soggetti registrati (val. assoluto e percentuale sulla popolazione di riferimento [Flusso in ingresso nella stato di disoccupazione RFL])	Regione, Provincia, CPI, sesso, età, indice di profilazione
MISURE DI POLITICA ATTIVA	
Partecipanti ad interventi di politic attiva del lavoro per tipologia di intervento (Flusso in entrata, stock medio, flusso in uscita, durata media)	Regione, Provincia, CPI, sesso, età, durata della disoccupazione
Stato occupazionale dei partecipanti ad interventi di politica attiva del lavoro (per tipologia di intervento) a 3, 6, 12 mesi dalla fine della misura	Regione, Provincia, CPI, sesso, età, durata della disoccupazione
TRANSIZIONE AL LAVORO	
Numero di beneficiari di AdR collocati sul numero di beneficiari di AdR	Regione, Provincia, CPI, sesso, età, durata della disoccupazione
Incremento percentuale del numero di beneficiari di NASpi da 4 mesi che hanno trovato lavoro (a t.d. >3mesi nelle regioni meno sviluppate; >6mesi nelle altre regioni; t.i.) rispetto all'anno precedente	Regione, Provincia, CPI, sesso, età, durata della disoccupazione, beneficiari o meno di AdR
Numero medio di giorni in cui si è beneficiato della NASpi	Regione, Provincia, CPI, sesso, età, durata della disoccupazione
Numero dei patti di servizio stipulati entro la tempistica dell'art. 4 sul totale dei patti di servizio stipulati nell'anno	Regione, Provincia, CPI
DISOCCUPATI DI LUNGA DURATA (LTU)	
Percentuale di LTU (DID>12mesi) avviati nell'anno a misure di politica attiva, entro 18 mesi dalla presentazione della DID	Regione, Provincia, CPI, sesso, età
Percentuale di LTU registrati che hanno trovato lavoro	Regione, Provincia, CPI, sesso, età, durata disoccupazione, tipologia contratto, classe di durata dell'occupazione (a t.d. >3mesi ; a t.d. >6mesi; t.i.)
VACANCIES	
Numero di <i>vacancies</i> inserite nel sistema informativo unitario nell'anno in percentuale al totale assunzioni (C.O.)	Regione, Provincia, CPI, tipologia di contratto, classe di durata dell'occupazione
Numero di <i>vacancies</i> intermedie dai CPI nell'anno in percentuale al totale assunzioni (C.O.)	Regione, Provincia, CPI, tipologia di contratto, classe di durata dell'occupazione
Numero di <i>vacancies</i> inserite dai CPI in percentuale al totale delle assunzioni (comunicazioni obbligatorie)	Regione, Provincia, CPI, tipologia di contratto, classe di durata dell'occupazione
SODDISFAZIONE UTENTI	
Grado di soddisfazione degli utenti dei servizi per lavoro (datori di lavoro)	Regione e Province Autonome
Grado di soddisfazione degli utenti dei servizi per lavoro (persone in cerca di lavoro)	Regione e Province Autonome

Fonte: Allegato A al Decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali n. 4/2018

Nel 2018 il progetto di *mutual assistance* è stato proseguito, e al focus sul *management information system* si è aggiunto quello sullo sviluppo di una strategia per coinvolgere le imprese. Anpal e le Regioni hanno condiviso, successivamente, un piano di interventi per individuare come migliorare la capacità dei servizi per l'impiego di mettersi in contatto con i datori di lavoro e guadagnare la loro fiducia. La strategia prevede un potenziamento della infrastruttura informativa (Sistema informativo unitario, SIU) per l'incontro

domanda-offerta. Sulla scorta dell'esperienza maturata in questi progetti e nelle varie attività del Pes Network, Anpal ha avviato una serie di iniziative di *benchlearning* tra i centri per l'impiego, al fine di favorire lo scambio di buone prassi e assicurare processi di apprendimento reciproco, nell'ottica di incrementare il livello delle prestazioni degli uffici e assicurare una maggiore uniformità dei servizi tra le varie Regioni. Un primo progetto pilota, cui hanno fatto seguito altre iniziative negli anni successivi, è stato avviato nel luglio 2018, con il coinvolgimento di Friuli-Venezia Giulia e Abruzzo, ed è stato incentrato sul tema del rapporto tra servizi pubblici per l'impiego e datori di lavoro.

Appendice statistica: tavole regionali

Tabella 1 – Centri per l'impiego per regione, attivazione dei servizi*

Percentuale di Cpi che attiva almeno un'attività per singola area funzionale											
Regione	Servizio di accoglienza e prima informazione	Procedure amministrative e Profilazione	Orientamento I livello e Patto di servizio	Orientamento Specialistico	Accompagnamento al lavoro	Incontro domanda-offerta	Tirocini	Inserimento lav. Soggetti svantaggiati e L. 68/99	Rinvio alla formazione	Servizi alle imprese	Assistenza creaz. Impresa/autoimpr.
Abruzzo	92,3	100,0	100,0	53,8	92,3	84,6	100,0	76,9	84,6	100,0	69,2
Calabria	100,0	100,0	100,0	93,8	87,5	93,8	93,8	100,0	81,3	100,0	87,5
Campania	100,0	100,0	100,0	86,0	86,0	97,7	100,0	83,7	95,3	100,0	100,0
Emilia-Romagna	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	94,1	100,0	100,0	100,0	70,6
Friuli V.G.	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	78,9	78,9	94,7	100,0	94,7	89,5
Lazio	100,0	100,0	100,0	88,2	94,1	97,1	97,1	94,1	88,2	97,1	73,5
Liguria	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	92,3	61,5	92,3	100,0	92,3
Lombardia	100,0	100,0	96,9	96,9	93,8	93,8	93,8	62,5	78,1	96,9	65,6
Marche	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Molise	100,0	100,0	100,0	100,0	66,7	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
P.A. Bolzano	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	50,0	100,0	100,0	100,0	16,7
P.A. Trento	100,0	100,0	100,0	90,9	100,0	81,8	100,0	100,0	100,0	90,9	72,7
Piemonte	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Puglia	97,6	100,0	100,0	95,2	90,5	95,2	100,0	78,6	92,9	97,6	85,7
Sardegna	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	92,6
Sicilia	100,0	100,0	100,0	93,9	87,8	67,3	95,9	65,3	93,9	93,9	85,7
Toscana	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	97,4	100,0	71,1
Umbria	100,0	100,0	100,0	80,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Valle d'Aosta	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Veneto	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	94,9	100,0	35,9
Totale complessivo	99,6	100,0	99,8	94,7	94,9	93,4	96,6	88,0	94,0	98,3	79,1

* La tabella riporta il dettaglio regionale della quota di Cpi che attivano i servizi presentato nella Tabella 2.5 in forma aggregata e insieme ad altri indicatori di attivazione

Fonte: Anpal, Indagine nazionale sui Cpi 2020

Tabella 2 – Centri per l'impiego per regione, attivazione media delle azioni di servizio*

	B1 – Servizio di accoglienza e prima informazione	B2 – Procedure amministrative e profilazione	B3 – Orientamento I livello e Patto di servizio	B4 – Orientamento specialistico	B5 – Accompagnamento al lavoro	B6 – Incontro Domanda-Offerta di lavoro	B7 – Tirocini	B8 – Inserimento lav. Soggetti svantaggiati	B9 – Rinvio alla formazione professionale	B10 – Servizi alle imprese	B11 – Assistenza alla creazione d'impresa
Abruzzo	92,3	82,7	83,5	32,7	67,0	62,6	80,2	56,4	24,2	68,0	20,9
Calabria	96,3	73,4	87,5	77,3	67,9	66,1	81,3	66,7	31,3	75,5	53,6
Campania	92,1	82,0	81,7	64,2	61,5	71,1	81,7	55,8	54,5	76,0	44,4
Emilia-Romagna	99,4	85,3	92,9	69,9	71,4	71,0	49,6	76,0	36,6	71,3	16,0
Friuli V.G.	100,0	90,8	88,0	73,0	75,2	66,2	66,9	68,4	66,2	56,2	30,5
Lazio	92,9	83,8	90,8	62,1	50,0	65,1	80,3	60,8	33,3	67,8	29,3
Liguria	98,5	86,5	100,0	81,4	93,4	82,4	83,3	63,9	35,2	84,6	35,6
Lombardia	96,9	94,5	85,7	65,2	75,4	68,8	72,8	59,4	37,9	70,4	34,9
Marche	95,4	82,7	97,8	85,6	84,6	83,5	87,9	89,7	49,5	84,6	41,6
Molise	80,0	75,0	81,0	62,5	38,1	71,4	81,0	77,8	42,9	82,1	42,9
P.A. Bolzano	100,0	79,2	100,0	95,8	28,6	64,3	9,5 ⁽¹⁾	86,1	64,3	70,5	17,1
P.A. Trento	98,2	75,0	97,4	68,2	76,6	58,4	79,2	89,4	68,8	60,1	20,8
Piemonte	99,3	81,9	77,3	73,3	76,4	94,1	100,0	82,8	56,7	96,3	14,3
Puglia	88,6	82,7	88,8	71,1	62,2	74,1	82,7	54,4	42,9	77,5	44,9
Sardegna	94,8	73,1	97,4	75,5	84,1	75,1	84,7	75,9	48,1	82,6	68,5
Sicilia	92,7	89,3	95,3	62,2	61,8	43,4	77,6	45,2	46,4	53,5	42,5
Toscana	98,4	83,6	100,0	87,8	91,0	79,7	89,5	87,7	59,0	84,2	33,5
Umbria	88,0	80,0	68,6	60,0	74,3	94,3	85,7	56,7	45,7	95,4	44,1
Valle d'Aosta	90,0	62,5	64,3	75,0	50,0	28,6	64,3	100,0	50,0	57,7	28,6
Veneto	98,5	96,2	98,5	69,2	63,0	74,4	89,0	82,5	45,1	79,5	8,5
Totale complessivo	95,3	84,7	90,9	70,0	69,5	70,2	79,2	67,7	46,3	74,1	33,0

⁽¹⁾ Il servizio è gestito dalla Provincia (D.G.P. n. 1405/2018)

* Sono riportati con dettaglio regionale i dati relativi alla Tabella 2.6

Fonte: Anpal, Indagine nazionale sui CPI, 2020

Tabella 3 – Principali caratteristiche degli operatori dei Centri per l'impiego per regione*

Operatori dei Centri per l'impiego															
Regione	Totale operatori	Modalità di lavoro	Tipologia di contratto			Titolo di studio				Età in classi					
		in front office ⁽¹⁾	Tempo Indeterminato	Contratti a termine	M.R.	Fino alla licenza media	Istr. Secondaria superiore	Istr. Terziaria (Laurea, dottorato, post-laurea)	M.R.	Fino a 39 anni	tra 39,1 e 49 anni	tra 49,1 e 55 anni	tra 55,1 e 60 anni	60,1 anni e oltre	M.R.
Abruzzo	151	90,1	96,0	4,0	-	11,9	62,3	22,5	3,3	0,7	11,9	13,2	22,5	51,0	0,7
Basilicata	91	92,3	100,0	-	-	13,2	71,4	7,7	7,7	-	5,5	8,8	19,8	65,9	-
Calabria	344	83,1	99,1	0,3	0,6	13,7	52,3	30,8	3,2	1,5	17,4	14,2	20,9	45,6	0,3
Campania	513	87,7	98,1	0,4	1,6	20,1	56,7	15,4	7,8	1,2	3,7	16,0	28,1	48,5	2,5
Emilia Romagna	457	82,5	84,9	14,7	0,4	6,1	45,3	44,2	4,4	3,5	30,4	23,6	21,0	21,2	0,2
Friuli Venezia Giulia	157	91,1	91,7	8,3	-	10,8	43,3	36,9	8,9	4,5	25,5	22,3	18,5	29,3	-
Lazio	676	84,3	99,0	0,7	0,3	11,5	58,9	26,2	3,4	4,4	22,8	22,2	23,4	26,8	0,4
Liguria	176	100,0	85,2	14,8	-	8,5	52,8	35,2	3,4	2,3	15,9	23,9	31,3	26,7	-
Lombardia	774	78,3	97,8	1,9	0,3	9,4	49,2	34,8	6,6	8,0	27,6	21,1	19,6	23,6	-
Marche	257	89,1	99,6	0,4	-	8,2	44,4	43,6	3,9	1,2	26,1	21,0	21,8	29,6	0,4
Molise	55	83,6	76,4	23,6	-	14,5	45,5	36,4	3,6	7,3	18,2	14,5	16,4	40,0	3,6
P.A. Bolzano	14	100,0	78,6	21,4	-	7,1	50,0	35,7	7,1	21,4	42,9	14,3	0,0	21,4	-
P.A. Trento	94	98,9	98,9	1,1	-	3,2	59,6	37,2	-	2,1	18,1	25,5	33,0	21,3	-
Piemonte	384	94,0	97,7	2,3	-	13,3	61,2	21,9	3,6	1,0	22,9	21,1	30,2	24,5	0,3
Puglia	357	92,7	98,9	-	1,1	14,0	67,5	14,8	3,6	-	4,5	16,0	29,4	49,6	0,6
Sardegna	502	99,6	99,6	0,2	0,2	8,0	37,1	53,0	2,0	2,2	37,1	21,3	16,5	22,7	0,2
Sicilia	1741	73,9	98,7	0,8	0,5	14,9	67,9	12,6	4,5	0,5	6,4	33,4	43,4	15,6	0,6
Toscana	472	79,4	90,5	8,9	0,6	5,7	48,1	44,1	2,1	4,9	22,5	25,4	18,6	28,2	0,4
Umbria	177	75,7	73,4	26,6	-	3,4	44,6	52,0	-	6,8	31,1	20,9	18,1	23,2	-
Valle D'Aosta	35	74,3	77,1	22,9	-	5,7	42,9	48,6	2,9	11,4	20,0	20,0	45,7	2,9	-
Veneto	345	89,6	98,8	1,2	-	9,6	58,6	30,1	1,7	2,3	19,4	21,4	27,8	29,0	-
Totale complessivo	7.772	84,1	96,0	3,6	0,4	11,5	55,9	28,4	4,2	2,8	18,2	23,3	27,6	27,7	0,5

⁽¹⁾ Il dato si riferisce agli operatori che lavorano parzialmente o totalmente in front-office

* Sono riportati con dettaglio regionale i dati presentati nelle Tabelle 4.3, 4.4 e 4.6 unitamente a quelli già riportati nella Tabella 4.1

Fonte: Anpal, Elaborazioni su dati dashboard operatori CPI, al 31 Dicembre 2019

Tabella 4 – Centri per l'impiego per regione: numerosità degli addetti (v.a. e media per Cpi), numerosità prese in carico e n. medio di prese in carico per addetto*

Indicatori di dimensionamento e carico di attività – anno 2019					
	N. addetti CPI	N. Cpi	N. medio di addetti per Cpi	N. prese in carico	N. medio di prese in carico per addetto
Abruzzo	151	15	10,1	50.339	333,4
Basilicata	91	8	11,4	26.835	294,9
Calabria	344	16	21,5	85.435	248,4
Campania	513	46	11,2	277.607	541,1
Emilia Romagna	457	41	11,1	114.509	250,6
Friuli Venezia Giulia	157	18	8,7	34.982	222,8
Lazio	676	38	17,8	99.461	147,1
Liguria	176	14	12,6	23.374	132,8
Lombardia	774	63	12,3	178.754	230,9
Marche	257	13	19,8	60.497	235,4
Molise	55	3	18,3	5.868	106,7
P.A. Bolzano	14 ⁽¹⁾	7	-	19.762	⁽²⁾
P.A. Trento	94	11	8,5	20.948	222,9
Piemonte	384	30	12,8	138.233	360,0
Puglia	357	43	8,3	159.361	446,4
Sardegna	502	28	17,9	56.617	112,8
Sicilia	1.741	64	27,2	272.902	156,8
Toscana	472	45	10,5	143.829	304,7
Umbria	177	5	35,4	27.273	154,1
Valle D'Aosta	35	3	11,7	2.945	84,1
Veneto	345	40	8,6	125.053	362,5
Totale complessivo	7.772	551	14,1	1.924.584	247,6

⁽¹⁾ Dato parziale: nella dashboard sono stati caricati i dati relativi ai Centri di Mediazione Lavoro di Brunico e Bressanone (13 unità di personale in tutto), cui va aggiunta una unità di personale di chiarata dal Centro di Mediazione Lavoro di Merano.

⁽²⁾ Il numero medio di prese in carico per addetto relativo ai Cpi che hanno fornito i dati completi sul personale, vale a dire Brunico e Bressanone, è pari a 447,2. Tale valore è il risultato del rapporto tra il n. di prese in carico effettuate dai due Centri nel 2019 (pari a 5.813, di cui 3.188 a Brunico e 2.625 a Bressanone) e il personale attivo al 31/12/2019 nei due Centri di Mediazione Lavoro, pari a 13 unità.

* Sono riportati con dettaglio regionale dei dati della Tabella 4.9

Fonte: Elaborazioni su dati Dashboard risorse umane Cpi, 2020 e dati SISPAL-DID

Tabella 5 – Centri per l'impiego per regione e area funzionale. Incidenza dei Cpi che attivano i servizi con criticità di competenze del personale. Valori percentuali*

Regione	Accoglienza e prima informazione	Procedure amministrative e Profilazione	Orientamento I livello e Patto di servizio	Orientamento Specialistico	Accompagnamento al lavoro	Incontro domanda-offerta	Tirocini	Inserimento lav. Soggetti svantaggiati	Rinvio alla formazione	Servizi alle imprese	Assistenza creaz. Impresa/autoimpr.
Abruzzo	18,3	14,0	18,4	20,6	23,0	26,3	15,1	31,8	22,7	22,6	21,1
Calabria	14,3	14,9	14,3	29,3	28,9	17,6	8,8	32,8	28,6	17,2	30,5
Campania	24,2	5,7	27,2	52,0	40,5	25,2	16,7	36,8	25,0	24,5	44,3
Emilia-Romagna	15,4	0,0	19,0	30,0	21,8	20,7	21,2	16,8	25,3	27,6	57,9
Friuli V.G.	1,1	0,0	1,7	8,1	2,0	2,3	5,6	25,6	10,2	5,4	20,0
Lazio	19,6	1,8	15,7	37,3	31,9	9,0	12,6	24,2	28,6	16,2	49,3
Liguria	6,3	6,7	16,5	31,3	14,1	10,7	14,3	10,9	25,0	15,4	53,1
Lombardia	9,7	0,8	3,6	15,6	16,6	2,6	4,9	10,5	14,1	6,5	7,9
Marche	9,7	4,7	4,5	32,6	15,6	1,3	1,3	14,3	24,4	5,6	22,2
Molise	25,0	11,1	64,7	53,3	25,0	13,3	23,5	14,3	22,2	12,5	20,0
P.A. Bolzano	16,7	5,3	7,1	30,4	25,0	3,7	100,0	0,0	37,0	20,0	100,0
P.A. Trento	16,7	6,1	8,0	15,0	15,3	0,0	13,1	3,4	7,5	4,7	25,0
Piemonte	0,0	3,2	0,6	1,8	5,8	0,5	0,0	0,0	0,0	0,6	0,0
Puglia	23,7	9,4	21,1	33,5	38,8	16,5	14,8	34,3	27,8	18,2	42,5
Sardegna	10,9	6,3	14,1	28,8	20,8	14,1	8,1	22,0	22,0	12,8	20,5
Sicilia	22,5	6,3	22,0	39,3	37,7	32,9	20,3	26,3	27,7	35,5	44,0
Toscana	1,1	0,0	0,8	5,2	7,9	2,4	2,1	0,0	7,6	4,3	20,5
Umbria	27,3	0,0	16,7	0,0	42,3	15,2	10,0	11,8	0,0	24,2	0,0
Valle d'Aosta	11,1	7,7	88,9	100,0	57,1	50,0	55,6	16,7	42,9	33,3	0,0
Veneto	12,5	0,0	7,8	60,6	57,6	6,4	0,8	8,3	8,9	21,3	47,8
Totale complessivo	14,0	4,4	13,7	29,6	25,5	13,6	10,3	17,0	18,5	16,1	33,1

* Sono riportati con dettaglio regionale dei dati della Tabella 4.12

Fonte: Anpal, Indagine nazionale sui Cpi 2020



COLLANA
BIBLIOTECA
ANPAL

SERVIZI PER L'IMPIEGO. RAPPORTO DI MONITORAGGIO 2020