

Monitoraggio sulla struttura e il funzionamento dei servizi per il lavoro 2017

EXECUTIVE SUMMARY



UNIONE EUROPEA

Iniziativa a favore dell'Occupazione Giovanile
Fondo Sociale Europeo
Investiamo nel tuo futuro



ANPAL
Agenzia Nazionale Politiche Attive del 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.

Presidente: Maurizio Del Conte

Direttore generale: Salvatore Pirrone

ANPAL

Via Fornovo, 8

00192 Roma

www.anpal.gov.it

Il lavoro raccoglie i risultati dell'Indagine Monitoraggio e valutazione dei servizi dell'impiego e delle politiche, curata dalla Struttura 4. Analisi di contesto e comparative (responsabile Guido Baronio) nell'ambito delle attività rientranti nelle azioni di sistema (azioni di "integrazione dei sistemi di istruzione, formazione e lavoro") Asse occupazione – priorità di investimento 8VII – monitoraggio e valutazione dei servizi per l'impiego e delle politiche.

Gruppo di lavoro:

Struttura di ricerca e consulenza tecnico-scientifica IV – Analisi di contesto e comparative

Guido Baronio

Mafalda D'Onofrio

Luca Mattei

Simona Acunzo

Roberto Maini

Struttura di ricerca e consulenza tecnico-scientifica I – Monitoraggio e valutazione dei servizi per l'impiego e delle politiche occupazionali

Roberto Landi

Giuseppe Di Battista

Simona Pizzuti

Editing a cura di Cristiano Santori (Anpal Servizi)

A cura di Mafalda D'Onofrio

*Si ringrazia la **Struttura di ricerca e consulenza tecnico-scientifica II - Monitoraggio e valutazione della formazione professionale e del Fondo Sociale Europeo** per il contributo all'analisi delle competenze del personale dei Centri per l'impiego.*

Si ringraziano, inoltre, Riccardo Mazzarella e Rita Porcelli (INAPP) per l'accesso all'Atlante Lavoro e per il supporto metodologico al trattamento del tema delle competenze.

Testo chiuso a febbraio 2018.

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

Alcuni diritti riservati [2018] [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/>)



Sommario

	Introduzione	4
1	L'assetto nazionale	4
2	I servizi	5
3	Gli operatori dei Centri per l'Impiego	13
4	Conclusioni	16

Introduzione

Il progetto “Monitoraggio sulla struttura ed il funzionamento dei servizi al lavoro” intende offrire un quadro complessivo sui Servizi per l’Impiego italiani per analizzare il funzionamento dei centri per l’impiego e ricostruire le loro caratteristiche, in termini di risorse, strutture e servizi erogati.

Il Monitoraggio è composto da due rilevazioni complementari: la prima, campionaria, condotta con tecnica CAPI tra dicembre 2016 e marzo 2017; la seconda, censuaria, attuata con tecnica CAWI nel periodo di aprile-agosto 2017.

L’indagine campionaria ha coinvolto un campione di 187 Cpi ed è stata realizzata attraverso interviste mirate in grado di rilevare l’organizzazione interna degli sportelli operativi sul territorio, anche al fine di evidenziare le competenze degli operatori e gli eventuali fabbisogni professionali. La rilevazione censuaria ha coinvolto la platea di Cpi non toccati dalla rilevazione campionaria, per un totale di 210 Cpi, e ha permesso di completare il quadro nazionale dell’insieme dei servizi al lavoro in termini di risorse umane, servizi offerti e distribuzione territoriale.

1 L’assetto nazionale

Il Monitoraggio Anpal 2017 ha cercato di ricostruire, con notevoli difficoltà e in una fase molto magmatica e mutevole¹, la geografia dei Cpi (figura 1), che inevitabilmente è il risultato di processi di decentramento, modifiche e riorganizzazioni che hanno caratterizzato la storia del sistema pubblico per l’impiego.

Il quadro attuale dei Servizi per l’Impiego ha una forte peculiarità regionale, dettata sia dalle modalità di gestione della fase transitoria (in particolare l’attuazione della legge 56/2014 – Legge Delrio) che dalle diverse situazioni e diversi fabbisogni di ammodernamento tecnologico e di personale. Nel complesso, la rete pubblica dei servizi per il lavoro è composta da 501 Cpi che definiamo “principali”, vale a dire direttamente collegati al coordinamento centrale (sia esso Provincia/Ente Area Vasta/Città metropolitana oppure Regione/Agenzia Regionale) a livello amministrativo o organizzativo, da cui dipendono complessivamente 51 sedi secondarie a cui di aggiungono 288 sedi distaccate o sportelli territoriali.

La rilevazione, tuttavia, sia nella sua componente campionaria che censuaria, ha focalizzato l’attenzione sui soli Cpi principali, ritenuti sufficienti per fornire informazioni utili a comprendere le dimensioni oggetto di analisi. I dati del presente rapporto, quindi, fanno riferimento ad un totale di 397 Cpi principali rispondenti, pari al 79% della popolazione.

¹ Le configurazioni regionali sono variegate. A titolo esemplificativo, ad illustrare la complessità di un calcolo apparentemente banale, si consideri che in Friuli-Venezia Giulia, i Cpi sono organizzati in hub territoriali, che hanno modificato il precedente assetto legato alle Province. I Cpi all’interno delle strutture stabili sono autonomi e indipendenti, ma vi è una sorta di coordinamento del CPI capofila (ecco spiegato l’intreccio di dipendenze che abbiamo rilevato). Di fatto la dipendenza vera e propria però riguarda solo gli sportelli (di Manzano, Lignano e Grado). I cinque Cpi secondari indicati riguardano l’hub Medio e Alto Friuli. In Toscana, Firenze ha una strutturazione particolare, per cui i Cpi sono amministrativamente uno ma organizzativamente quattro. La Provincia Autonoma di Bolzano fa ricadere i suoi sei Cpi sotto il Servizio Lavoro Provinciale, indicandoli come secondari. La Regione Sicilia non ha fornito le informazioni necessarie alla verifica delle anagrafiche dei Cpi. Pertanto il dato siciliano fa riferimento a quanto dichiarato dai Cpi stessi.

Tabella 1: – La platea dei Cpi coinvolti nelle rilevazioni

Regione	Totale Cpi coinvolti	Totale Cpi rispondenti	Coinvolti in Campionaria	Rispondenti in Campionaria	Coinvolti in Censuaria	Rispondenti in Censuaria
Abruzzo	13	12	8	8	5	4
Basilicata	8	8	8	8	0	0
Calabria	16	14	8	8	8	6
Campania	46	31	14	14	32	17
Emilia-Romagna	38	35	13	13	25	22
Friuli-Venezia Giulia	13	11	10	10	3	1
Lazio	34	23	13	13	21	10
Liguria	14	11	5	5	9	6
Lombardia	62	46	15	15	47	31
Marche	12	10	6	6	6	4
Molise	3	3	3	3	0	0
P.A. Trento	12	10	7	7	5	3
P.A. Bolzano	7	4	1	1	6	3
Piemonte	30	27	12	12	18	15
Puglia	42	26	13	13	29	12
Sardegna	28	26	4	4	24	22
Sicilia	33	17	13	13	21	4
Toscana	43	38	13	13	30	25
Umbria	5	5	5	5	0	0
Valle d'Aosta	3	3	3	3	0	0
Veneto	39	38	13	13	26	25
Totale complessivo	501	397	187	187	315	210

Fonte: Anpal, Monitoraggio dei servizi per il lavoro 2017

Uno dei tasselli che compongono il riassetto dei servizi per il lavoro, con l'obiettivo di rafforzare la capacità istituzionale ed in particolare di aumentare la trasparenza, l'interoperabilità e l'accesso alle banche dati, è la realizzazione del Sistema Informativo Unitario (SIU) delle politiche del lavoro.

Sulla base delle innovazioni introdotte dal D.lgs. 150/2015, emerge l'esigenza di realizzare un flusso di attività online che coinvolga il cittadino, l'operatore del Centro per l'impiego, l'Inps e le altre amministrazioni interessate, nelle attività di dichiarazione e gestione della registrazione.

Tuttavia, il contesto in cui tale intervento si realizza sembra non essere completamente pronto. Il 46% dei Cpi rispondenti, interrogati circa l'adeguatezza della dotazione informatica in uso al personale, dichiara di lavorare con una dotazione non adeguata e solo il 63% dei Cpi ritiene il collegamento in rete adeguato alle funzioni da svolgere, mentre il 36% si trova impreparato alle nuove interconnessioni con il SIU.

Di prioritario intervento è il risanamento dell'1,5% dei Cpi che dichiara di lavorare off line per mancanza di collegamento in rete. Anche in questo ambito le Regioni del Sud pagano il prezzo di una arretratezza tecnologica ormai inaccettabile, ma non si tratta di una condizione tipicamente meridionale: la piena funzionalità della connessione in rete, valutata secondo le percezioni degli intervistati, non è raggiunta da nessuna area geografica.

2 I servizi

Il Monitoraggio è stato progettato in un momento in cui il D.lgs. 150/2015 era in fase di attuazione e in cui il quadro normativo relativo agli standard di servizio dei Spi e ai livelli essenziali delle prestazioni (art. 28) era ancora in fase di definizione. Ciò ha reso necessaria un'attività preliminare di codifica volta a clusterizzare le diverse modalità di erogazione dei servizi messe in atto dagli operatori a partire dall'osservazione dei servizi come "attività rese" dal personale dei Cpi, che ha tenuto conto non solo dell'effettuazione o meno di un insieme di azioni tout court, ma anche di altre variabili afferenti alle dimensioni organizzativa, professionale, funzionale e ambientale che caratterizzano il funzionamento delle strutture, che incidono sulla capacità di garantire una risposta di servizio adeguata tanto alla domanda proveniente da ciascun mercato del lavoro locale (imprese, persone), quanto all'esigenza di rispondere a protocolli e procedure di funzionamento ordinari.

Tra i fattori esterni che maggiormente incidono sull'erogazione dei servizi, a giudizio degli operatori, sono stati rilevati:

- il tasso elevato di disoccupazione, in particolar modo tra gli individui over 45 (59,8%) e tra i giovani (58,2%);
- la bassa propensione alla mobilità territoriale da parte dell'utenza (26,5%);
- i fenomeni di mismatch delle qualifiche (37,6%);

- la carenza di manodopera specializzata in grado di soddisfare le richieste espresse dal sistema produttivo (24,9%), soprattutto in alcune aree del Paese.

L'analisi per aree geografiche restituisce un quadro piuttosto eterogeneo e mostra come l'offerta di lavoro incida sulla funzionalità delle strutture in modo diverso da una zona all'altra.

Anche dal lato della domanda di lavoro emerge un quadro simile: la scarsa opportunità occupazionale (55%), che in alcuni territori assume tratti emergenziali, l'offerta esclusiva di contratti a carattere temporaneo e/o precario (53,4%) e le conseguenze di crisi industriali e/o settoriali (43,4%) sul territorio incidono profondamente sull'operato dei Cpi.

L'utenza prevalente dei Cpi è composta in larga parte da giovani Neet (84,1%), in gran parte coloro che negli ultimi anni si sono registrati e hanno aderito al Programma Garanzia Giovani. Seguono i disoccupati percettori di ammortizzatori sociali (57,7%) e i disoccupati di lunga durata (36%). Questi ultimi formulano richieste che attengono prioritariamente alla ricerca di lavoro (92,6%), al disbrigo delle pratiche amministrative anche per finalità connesse alla percezione di ammortizzatori sociali (70,4%) e, più genericamente, alla richiesta di informazioni (67,2%).

Tabella 2: – Principali categorie di utenza e servizi richiesti per area geografica (dati %)

Principali categorie di utenza	Area geografica a 4				
	Nord -ovest	Nord-est	Centro	Sud e Isole	Totale Italia
Giovani Neet	71,4	65,9	94,6	95,9	84,1
Disoccupati percettori di ammortizzatori sociali	45,7	40,9	75,7	64,4	57,7
Disoccupati di lunga durata	31,4	31,8	29,7	43,8	36,0
Persone con disabilità	48,6	25,0	32,4	26,0	31,2
Lavoratori maturi (over 50)	8,6	45,5	5,4	20,5	21,2
Donne in reinserimento lavorativo	8,6	9,1	16,2	4,1	8,5
Nessuna in particolare	17,1	15,9	5,4	1,4	8,5
Stranieri	5,7	9,1	5,4	4,1	5,8
Altra categoria	2,9	6,8	2,7	2,7	3,7
Giovani in obbligo formativo	0,0	4,5	5,4	2,7	3,2
Persone occupate in cerca di un altro impiego	0,0	2,3	0,0	6,8	3,2
Principali richieste dell'utenza					
Supporto alla ricerca di lavoro	91,4	97,7	94,6	89,0	92,6
Disbrigo pratiche amministrative (DID - NASPI)	68,6	68,2	73,0	71,2	70,4
Richieste informazioni	80,0	70,5	54,1	65,8	67,2
Supporto per il collocamento mirato	45,7	29,5	56,8	37,0	40,7
Supporto per l'individuazione/iscrizione ad un corso di F.P.	11,4	29,5	13,5	26,0	21,7
Supporto all'avvio di un'attività autonoma	0,0	0,0	0,0	4,1	1,6
Altro	0,0	0,0	0,0	1,4	0,5

Fonte: Anpal, Monitoraggio dei servizi per il lavoro 2017

Per quanto riguarda invece le principali richieste formulate dalle imprese che si rivolgono ai CPI l'espletamento di pratiche amministrative, per quanto elevato, non rappresenta la motivazione principale. Il 66% dei Cpi rispondenti, infatti, indica che il servizio maggiormente richiesto è quello delle preselezioni ai fini di un'assunzione (66,1%), seguito dalla richiesta di approfondimenti e chiarimenti normativi e dal supporto al collocamento mirato. In altre parole, le imprese richiedono ai Cpi anche servizi consulenziali, di matching e di supporto all'inserimento lavorativo, spingendo i servizi pubblici per l'impiego a rispondere a esigenze di una componente dell'utenza che, storicamente, trova poche e disomogenee risposte sul territorio nazionale.

I servizi erogati dai Centri per l'impiego sono stati articolati in otto distinte aree funzionali, per ciascuna delle quali, seguendo le indicazioni dell'Atlante Lavoro², sono state individuate le attività che le compongono, rappresentative ed esaustive dell'insieme di processi e di azioni che presidono la realizzazione dei servizi stessi.

² Per l'individuazione delle attività che realizzano i servizi erogati dai Cpi si è fatto ricorso alla classificazione delle attività e alla descrizione dei contenuti del lavoro così come prevista nell'Atlante Lavoro collocato presso l'INAPP. Tale classificazione è frutto del processo tecnico in corso di realizzazione per la creazione del Sistema nazionale di certificazione delle competenze; è basata sulla descrizione dei contenuti del lavoro delle Aree di attività (ADA) nelle quali sono stati scomposti i principali processi di lavoro identificati all'interno dei settori economico professionali (SEP) con riferimento, nel nostro caso, ai Servizi di educazione, formazione e lavoro e, in particolare, alla loro articolazione in sequenze di processo afferenti ai "Servizi per il lavoro, apprendimento e formazione professionale".

Quadro sinottico 1: - Aree funzionali dei Cpi e loro articolazione in azioni

Accoglienza e prima informazione
Cura dell'accoglienza dell'utente Espletamento di pratiche amministrative Inserimento e/o aggiornamento dei dati relativi all'utente nei sistemi informativi Rilascio informazioni sui servizi offerti Aggiornamento delle bacheche informative (fisiche e virtuali)
Orientamento di I livello
Individuazione dei fabbisogni dell'utente Profiling dell'utente Presentazione delle opportunità formative e professionali Supporto alla stesura del curriculum vitae dell'utente Indirizzamento dell'utente al servizio specializzato Definizione del patto di servizio
Orientamento di II livello e bilancio delle competenze
Progettazione percorsi/consulenza orientativa Ricostruzione della storia socio-professionale della persona Identificazione e certificazione delle competenze Supporto all'utente nell'acquisizione di informazioni sulle opportunità professionali, lavorative e formative Colloquio e definizione del piano di azione individuale Accompagnamento e supporto all'utente nella costruzione di un progetto di sviluppo professionale e relativo piano di azione ³
Accompagnamento al lavoro - Matching
Realizzazione di azioni di prevenzione dei rischi di insuccesso nei momenti di transizione Realizzazione di attività laboratoriali sulla ricerca attiva del lavoro Realizzazione di interventi di accompagnamento all'inserimento lavorativo Accompagnamento e monitoraggio dei percorsi individualizzati di inserimento lavorativo – tutoraggio Raccolta dei curricula Scouting opportunità lavorative (matching) Gestione della banca dati (inserimento e aggiornamento dati)
Inserimento lavorativo soggetti svantaggiati
Analisi del fabbisogno di persone in situazione di svantaggio Valutazione del potenziale professionale dell'utente Supporto alla stesura del curriculum vitae dell'utente Selezione e presentazione delle opportunità lavorative esistenti Supporto all'inserimento e re-inserimento lavorativo e di tutoraggio Accompagnamento (dell'utente e dell'azienda) nel percorso di inserimento e re-inserimento
Rinvio alla Formazione Professionale
Identificazione delle caratteristiche degli apprendimenti pregressi (comunque acquisiti) Identificazione delle motivazioni e delle aspettative nei confronti dell'intervento formativo Valutazione della coerenza della dotazione di competenze con le caratteristiche dell'intervento formativo Individuazione dei criteri e definizione degli strumenti per l'accertamento dei crediti formativi Valutazione e riconoscimento di crediti formativi Individuazione di fabbisogni specifici per l'individualizzazione e la personalizzazione del percorso Predisposizione di un Progetto formativo
Assistenza alla creazione d'impresa/lavoro autonomo/autoimprenditorialità
Assistenza personalizzata per la definizione del piano di creazione di impresa/lavoro autonomo Valutazione delle caratteristiche del candidato e del progetto Indirizzamento del candidato a spazi e occasioni di incontro e lavoro congiunto (es. coworking) Indirizzamento dei candidati verso strumenti di finanza agevolata a sostegno dell'imprenditorialità Attivazione di servizi integrativi di accompagnamento (es. mentoring, counselling e coaching) Analisi e verifica delle difficoltà incontrate dal neo imprenditore/lavoratore autonomo Indirizzamento del neo imprenditore / lavoratore autonomo a servizi di accompagnamento specifici Realizzazione di azioni volte all'incontro domanda offerta di formazione
Servizi alle imprese
Accoglienza e assistenza delle imprese nella ricerca e gestione di informazioni Espletamento di pratiche amministrative Rilascio informazioni sui servizi offerti Individuazione dei fabbisogni dell'impresa Supporto alla stesura della richiesta di personale Individuazione di candidature idonee (preselezione) Gestione dei colloqui di preselezione/selezione Reclutamento di figure specializzate e di difficile reperimento

Fonte: Anpal, Monitoraggio dei servizi per il lavoro 2017

Complessivamente osservate, le otto aree funzionali presentano percentuali di attivazione superiori al 90% (numero di Centri per l'impiego che realizzano almeno una delle attività), con la sola eccezione del Rinvio alla Formazione e dell'Offerta di servizi specialistici in merito di Creazione d'impresa.

³ La dicitura "piano di azione" è precedente alla definizione del D.lgs. 150 in cui si fa riferimento al "patto di servizio". D'ora in poi nel testo si utilizzerà la nuova dicitura.

Tabella 3: - Attivazione dei servizi

	n. attività previste	n. medio attività realizzate	numero di attività realizzate (% di Cpi)									
			nessuna	almeno 1 (% di attivazione)	almeno 2	almeno 3	almeno 4	almeno 5	almeno 6	almeno 7	almeno 8	
Accoglienza	5	5	0,8	99,2	99	98,5	98,5	95				
Orientamento I livello	6	6	0,3	99,7	99,5	99	97,7	94,7	80,4			
Orientamento II livello	6	5	7,6	92,4	91,2	88,7	81,9	75,1	44,6			
Accompagnamento al lavoro	7	5	2,3	97,7	96,7	91,4	83,6	69,5	51,4	31,2		
Inserimento Lavoratori Svantaggiati	6	5	9,3	90,7	87,7	82,6	75,1	65,5	54,2			
Rinvio alla Formazione Professionale	7	3	34,8	65,2	56,9	50,1	39	27,7	14,6	12,3		
Creazione di impresa/ Autoimpresa	8	2	40,6	59,4	46,3	37,8	31	25,2	18,1	13,6	10,6	
Servizi alle imprese	8	7	3	97	95,5	94,5	91,9	87,9	82,1	70,3	52,9	

Fonte: Anpal, Monitoraggio dei servizi per il lavoro 2017

In generale ad elevate percentuali di attivazioni corrispondono filiere di attività piuttosto “lunghe”, come numero di attività realizzate. Tuttavia, procedendo lungo la filiera di servizio verso azioni più personalizzate e mirate, si riduce il numero di attività realizzate. Nelle aree funzionali chiave dell’Orientamento di II livello e dell’Accompagnamento al lavoro, ad esempio, i valori iniziano a scontare il carattere specialistico delle attività e la compatibilità tra i carichi di lavoro, numerosità del personale addetto e competenze presenti nei Cpi.

I Centri per l’impiego che attivano almeno 5 attività sulle 6 previste nell’Orientamento di II livello scendono così al 75,1%, mentre nel caso del servizio di Accompagnamento al lavoro, appena la metà dei Cpi (51,4%) dichiara di attivare almeno 6 azioni su 7.

I Servizi alle imprese scontano un’impostazione delle azioni circoscritta a servizi di natura informativa o consulenziale e alla possibilità di realizzare attività di preselezione con o per conto delle aziende (anche nel caso di profili di difficile reperibilità): il 53% dei Cpi osservati dichiara di attivare l’intero set di attività considerate, il 70,3% almeno 7 su 8, poco oltre l’82% almeno 6 su 8.

Osservando l’effettiva realizzazione dei servizi, tuttavia, il quadro appare molto più articolato.

La tabella 4 raggruppa le attività in funzione del livello di criticità rilevata dagli intervistati. Le attività più propriamente di carattere informativo o adempimentale presentano criticità minori, attorno al 20-26%, percentuale comunque indicativa della presenza di un disagio organizzativo e operativo diffuso e non trascurabile. Tra le azioni che registrano la maggiore criticità di attuazione vi è un certo numero di attività relative ai servizi specialistici di Orientamento di II livello o di Matching, cioè aree funzionali qualificanti dell’offerta funzionale dei Centri per l’impiego.

Tabella 4: - Attivazione dei servizi nei Cpi: incidenza dell'attivazione con criticità di competenze del personale e tasso di attivazione complessivo per singole azioni. Valori percentuali

Prime 10 azioni per incidenza di attivazione con criticità			
Servizio	Azioni	Criticità	Tasso di attivazione
Rinvio alla Formazione Professionale	Valutazione e riconoscimento di crediti formativi	64,3	14,6
Rinvio alla Formazione Professionale	Individuazione dei criteri e definizione degli strumenti per l'accertamento dei crediti formativi	58,6	18,2
Orientamento di II livello e bilancio delle competenze	Identificazione e certificazione delle competenze	57,9	51,2
Orientamento di II livello e bilancio delle competenze	Accompagnamento e supporto all'utente nella costruzione di un progetto di sviluppo professionale e relativo piano di azione	51,0	79,0
Accompagnamento al lavoro - Matching	Realizzazione di azioni di prevenzione dei rischi di insuccesso nei momenti di transizione	48,0	46,0
Assistenza alla creazione d'impresa/lavoro autonomo/autoimprenditorialità	Attivazione di servizi integrativi di accompagnamento (es. mentoring, counselling e coaching)	47,3	19,2
Orientamento di II livello e bilancio delle competenze	Progettazione percorsi/consulenza orientativa	46,8	81,6
Accompagnamento al lavoro - Matching	Realizzazione di interventi di accompagnamento all'inserimento lavorativo	46,5	70,9
Accompagnamento al lavoro - Matching	Accompagnamento e monitoraggio dei percorsi individualizzati di inserimento lavorativo – tutoraggio	46,2	72,0
Assistenza alla creazione d'impresa/lavoro autonomo/autoimprenditorialità	Analisi e verifica delle difficoltà incontrate dal neo imprenditore/lavoratore autonomo	45,0	15,6
Ultime 10 azioni per incidenza di attivazione con criticità			
Servizio	Azioni	Criticità	Tasso di attivazione
Accoglienza e prima informazione	Espletamento di pratiche amministrative	26,4	98,4
Orientamento di I livello	Definizione del patto di servizio	26,4	98,4
Accoglienza e prima informazione	Aggiornamento delle bacheche informative (fisiche e virtuali)	26,4	95,6
Servizi alle imprese	Individuazione di candidature idonee (preselezione)	25,4	91,2
Servizi alle imprese	Espletamento di pratiche amministrative	25,3	79,2
Servizi alle imprese	Supporto alla stesura della richiesta di personale	25,0	91,7
Orientamento di I livello	Indirizzamento dell'utente al servizio specializzato	24,7	95,8
Servizi alle imprese	Raccolta dei curricula	23,3	93,5
Accoglienza e prima informazione	Rilascio informazioni sui servizi offerti	22,3	98,9
Servizi alle imprese	Rilascio informazioni sui servizi offerti	21,7	93,5

Fonte: Anpal, Monitoraggio dei servizi per il lavoro 2017

In generale, i servizi alle persone sono caratterizzati da un numero di attività maggiore, ma poco meno della metà dei Centri per l'impiego eroga i servizi in maniera quasi completa e senza criticità (solo il 5% dei Cpi eroga servizi che includono l'intera gamma di attività).

L'offerta funzionale dei Cpi presenta una pluralità di dimensioni problematiche: inadeguatezza delle competenze del personale, insufficienza numerica degli organici, organizzazione "emergenziale" del lavoro, carenza di infrastrutture, sottodimensionamento del personale specializzato etc.

Il servizio alla domanda di lavoro, invece, è rappresentato dalle azioni di carattere informativo e amministrativo e da un insieme di attività relative alla preselezione del personale, talvolta accompagnato da azioni destinate al supporto alla preselezione stessa dei candidati.

Tabella 5: - Ricorrenza delle criticità nell'erogazione dei servizi

Ambito	Logistica		Attrezzature		Organizzazione	
	Spazi inadeguati	Mancanza di strumentazioni informatiche (hardware)	Software inadeguati	BD non aggiornate non presenti o inadeguate	Carenza di professionalità necessarie	Carenza di personale
Accoglienza	9,0	14,2	19,8	10,1	4,8	42,0
Orientamento I	5,5	9,5	20,2	7,4	8,3	49,0
Orientamento II	5,7	8,9	15,8	6,9	13,4	49,2
Accompagnamento al lavoro	3,3	9,4	19,3	6,5	10,1	51,3
Disabili	5,7	6,6	15,9	6,6	10,9	54,3
Rinvio alla FP	5,0	6,5	22,4	6,5	8,5	51,1
Creazione d'impresa	6,2	8,9	19,0	8,7	16,5	40,7
Servizi alle imprese	6,6	6,1	16,5	8,8	9,6	52,4

Fonte: Anpal, Monitoraggio dei servizi per il lavoro 2017

Analizzando più in dettaglio la criticità relativa alle carenze di competenze (aspetto di forte novità di questa edizione del Monitoraggio) è possibile evidenziare come queste si concentrino prevalentemente nel servizio di Orientamento di II livello, che rappresenta, in tal senso, un vero e proprio collo di bottiglia rispetto alla filiera di processo di erogazione dei servizi.

Tabella 6: - Attività a maggiore criticità di competenze e personale (n. di Cpi che rilevano la criticità)

Attività	Aree funzionali	Carenza Competenze	Carenza Personale	Carenza Competenze/ Personale
Costruzione progetto sviluppo professionale e PAI	Orientamento II livello	90	72	150
Progettazione percorsi/consulenza orientativa	Orientamento II livello	88	65	138
Realizzazione di interventi di accompagnamento all'inserimento lavorativo	Incontro domanda offerta	70	65	126
Tutoraggio	Incontro domanda offerta	70	67	125
Definizione PAI	Orientamento II livello	67	70	124
Individuazione dei fabbisogni	Orientamento I livello	61	71	121
Matching	Incontro domanda offerta	59	69	119
Analisi del fabbisogno	Inserimento soggetti svataggiati	66	66	119
Supporto informazioni opportunità professionali, lavoro e formazione	Orientamento II livello	63	64	116
Ricostruzione storia socio-professionale	Orientamento II livello	58	62	111

Fonte: Anpal, Monitoraggio dei servizi per il lavoro 2017

L'analisi evidenzia che tra le attività svolte con maggiore criticità spiccano chiaramente quelle funzioni che si pongono subito a ridosso dell'accoglienza e registrazione dell'utente. L'alert delle criticità si accende con il passaggio dalle funzioni più tipicamente amministrative e informative a quelle di presa in carico e successiva erogazione dei servizi, quali l'Orientamento di II livello e l'Accompagnamento al lavoro.

Siamo quindi in grado di ricostruire la filiera di funzioni "core" attualmente erogate dai Cpi, intendendo in questo senso quel set di attività che attualmente accomuna l'offerta di tutte le strutture.

Il nocciolo di servizi erogati in tutti i Centri per l'impiego italiani afferrisce ad appena cinque delle otto aree funzionali considerate nell'indagine, alcune delle quali sono declinate nella loro più completa articolazione di attività (Accoglienza e Orientamento di I livello), altre in modo parziale (Servizi alle imprese), altre appena lambite (Orientamento di II livello e Accompagnamento al lavoro).

Fortemente sbilanciati verso l'area dei servizi alla persona, i servizi "core" rappresentano una filiera di attività sufficiente ad espletare le ordinarie funzioni di "presa in carico" degli utenti e di indirizzamento verso servizi specialistici, con una robusta componente di servizi informativi e di supporto (stesura cv, raccolta informazioni sull'offerta formativa o sulle opportunità lavorative), il tutto codificato nell'ambito pattizio previsto dalla normativa.

Osservate nel loro insieme, le funzioni core dei Cpi si presentano come un complesso non troppo ampio di attività, dal profilo minimalista, che mostrano la naturale vocazione dei Centri per l'impiego a "porta di accesso" alle politiche attive del lavoro e all'attivazione delle persone.

Tabella 7: - Servizi ricorrenti (azione core) nei Centri per l'impiego. Valori percentuali

Servizio	Azioni	% Cpi che realizzano l'attività
Accoglienza e prima informazione	Rilascio informazioni sui servizi offerti	99,0
Accoglienza e prima informazione	Cura dell'accoglienza dell'utente	98,7
Orientamento di I livello	Individuazione dei fabbisogni dell'utente	98,7
Accoglienza e prima informazione	Espletamento di pratiche amministrative	98,4
Orientamento di I livello	Definizione del patto di servizio	98,4
Accoglienza e prima informazione	Inserimento e/o aggiornamento dei dati relativi all'utente nei sistemi informativi	98,1
Orientamento di I livello	Presentazione delle opportunità formative e professionali	96,4
Orientamento di I livello	Indirizzamento dell'utente al servizio specializzato	95,8
Accoglienza e prima informazione	Aggiornamento delle bacheche informative (fisiche e virtuali)	95,6
Accompagnamento al lavoro - Matching	Gestione della banca dati (inserimento e aggiornamento dati)	95,6
Accompagnamento al lavoro - Matching	Raccolta dei curricula	93,5
Servizi alle imprese	Rilascio informazioni sui servizi offerti	93,5
Orientamento di I livello	Supporto alla stesura del curriculum vitae dell'utente	92,2
Orientamento di I livello	Supporto all'utente nell'acquisizione di informazioni sulle opportunità professionali, lavorative e formative	91,7
Servizi alle imprese	Supporto alla stesura della richiesta di personale	91,7
Servizi alle imprese	Accoglienza e assistenza delle imprese nella ricerca e gestione di informazioni	91,4
Servizi alle imprese	Individuazione di candidature idonee (preselezione)	91,2
Orientamento di I livello	Profiling dell'utente	90,4

Fonte: Anpal, Monitoraggio dei servizi per il lavoro 2017

Infine, la presenza di criticità nell'erogazione dei servizi è stata analizzata secondo la distribuzione territoriale, per far emergere il grado di consolidamento dell'attivazione dei servizi stessi.

Lo scostamento tra servizio potenziale (servizio erogato in tutte le sue attività senza criticità) e attività resa (effettivamente erogata) è stato distribuito in tre modalità (minimo, medio e massimo). Allo stesso modo è stato distribuito il grado di omogeneità territoriale sulla base della distribuzione delle criticità per attività rilevate nei Cpi (alta, media, bassa). Il quadro sinottico 2 illustra la posizione dei servizi in relazione a queste due variabili.

Quadro sinottico 2: - Posizionamento dei servizi rispetto alle variabili scostamento tra servizio osservato e potenziale e omogeneità del servizio

Presenza di criticità nell'erogazione del servizio	Omogeneità dell'attivazione del servizio nel territorio		
	ALTA	MEDIA	BASSA
MINIMA	I PROFILO Accoglienza e prima informazione Orientamento di I livello	II PROFILO Servizi alle imprese Orientamento di II livello	
MEDIA		III PROFILO Incontro D/O di lavoro Inserimento lavorativo dei soggetti svantaggiati	
MASSIMA			IV PROFILO Rinvio alla formazione professionale Creazione d'impresa

Fonte: Anpal, Monitoraggio dei servizi per il lavoro 2017

Il primo profilo racchiude quei servizi che in maniera uniforme sul territorio non presentano elementi di criticità in grado di incidere significativamente sulla qualità resa all'utenza (servizi di prima accoglienza e info-orientativi di base). Si tratta di servizi in risposta alle principali richieste provenienti dall'utenza dei Cpi e che seguono procedure di funzionamento ordinarie.

Ci si allontana gradualmente dal modello potenziale a mano a mano che i servizi prevedono l'attivazione di azioni più mirate al tipo di richiesta formulata e ai fabbisogni individuali espressi dall'utenza.

Il secondo profilo è composto dai servizi specialistici, sia rivolti alle persone (Orientamento II livello) che alle imprese (Servizi alle imprese), con attività contraddistinte da una crescente variabilità della distribuzione delle criticità. Si tratta, infatti, di attività di confine tra i sistemi del lavoro e della formazione professionale/istruzione, presente tuttavia in una parte dei sistemi locali che hanno operato in direzione di processi di sempre maggiore integrazione e raccordo operativo, fino a produrre delle vere e proprie contaminazioni dei processi organizzativi e di servizio, visibili nei Cpi sotto forma di azioni come quella osservata.

Il divario tra servizio potenziale e attività resa cresce ancora di più nei servizi che rientrano nel terzo profilo: incontro Domanda/Offerta di lavoro e Inserimento lavorativo dei soggetti svantaggiati. Ad uno standard meno qualitativo del servizio, che risente del condizionamento di un numero maggiore di criticità, fa riscontro anche una forte variabilità di erogazione del servizio tra struttura e struttura e da territorio a territorio. È possibile interpretare questo fenomeno come conseguenza di una necessaria concentrazione delle attività più specialistiche presso solo alcuni Cpi delle regioni, in genere quelli situati nei capoluoghi di provincia.

Infine, i servizi del quarto profilo mostrano contemporaneamente il massimo scostamento e una fortissima discontinuità di servizio sul territorio (per la maggior parte dei Cpi è più corretto parlare di mancata o parziale attivazione). È il caso di quei servizi la cui realizzazione risente del diverso assetto regionale dei sistemi per il lavoro (Rinvio alla Formazione Professionale, Creazione d'impresa) che, in taluni casi, può prevedere l'erogazione di servizi o parte di essi presso uffici diversi dai Cpi (Regioni o ex Province).

Le attività dei Cpi, in alcuni casi, trovano un loro rafforzamento attraverso la costruzione di appositi sportelli dedicati. Tale attività può derivare dall'implementazione di policy regionali o nazionali (come ad esempio quelle legate al programma Garanzia Giovani) che, per caratteristiche di processo o specificità dall'utenza trattata, si avvalgono di spazi e strumentazioni specifiche. In altri casi si tratta, invece, di un'estensione di uno o più servizi normalmente erogati che, per venire incontro a specifiche necessità dell'utenza, portano all'attivazione di uno sportello dedicato.

Sono 180 i Centri per l'impiego che hanno segnalato uno sportello attivo, per un totale complessivo di 374 sportelli, in gran parte (71,1%) gestiti facendo ricorso esclusivamente a personale interno del Cpi stesso.

Tabella 8: - Sportelli attivi nei Cpi per tipologia. Valori assoluti e percentuali

Denominazione	VA	%
Sportello giovani	75	20,1
Sportello per stranieri	61	16,3
Ufficio collocamento mirato	61	16,3
Sportello per percettori o ex percettori di ammortizzatori sociali/mobilità	25	6,7
Sportello per soggetti svantaggiati/categorie protette	20	5,3
Servizio Eures	18	4,8
Servizio tutela diritto dovere istruzione	17	4,5
Sportello assistenti familiari	16	4,3
Donne e pari opportunità	14	3,7
Sportello tirocini/stage	14	3,7
Accoglienza/amministrazione	13	3,5
Sportello Orientamento	11	2,9
Altro	29	7,8
Totale	374	100,0

Fonte: Anpal, Monitoraggio dei servizi per il lavoro 2017

Le tipologie e le denominazioni degli sportelli presentano forti diversità nei contesti regionali e provinciali. Si è provveduto quindi, per quanto possibile, a una loro ricodifica ricorrendo, oltre che alla denominazione, al target di riferimento e alla breve descrizione richiesta in fase di rilevazione. I restanti sportelli presentano tutti incidenze ampiamente inferiori al 10% e spesso legate ad iniziative di policy regionali. Sembra qui opportuno, da un lato, segnalare la presenza, per quanto esigua, di sportelli destinati all'utenza femminile e alle pari opportunità e, dall'altra, la quasi totale assenza di servizi a sportello dedicati all'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro e alle imprese (con una numerosità per entrambi i servizi pari a 7 sportelli).

3 Gli operatori dei Centri per l'impiego

Nel complesso dei Cpi, eccetto la P. A. di Bolzano, risultano essere operative 7.934 unità di personale. La regione con il maggior numero di dipendenti è la Sicilia (1.737 operatori), che raccoglie poco meno del 22% del totale del personale operativo presso i CPI. Seguono, per numerosità, Lombardia, Lazio, Campania, Sardegna e Toscana.

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 che supportano i Centri stessi. In particolare, il personale esterno in staff ai CPI ammonta a 223 unità (poco meno del 3% del totale) e riguarda, principalmente, le sedi del Lazio e della Toscana. Inoltre, la quota di personale che opera, parzialmente o totalmente, in front office è particolarmente elevata, con una media nazionale che si attesta all'83,5%.

Il personale dei Cpi è quasi esclusivamente di ruolo: considerando esclusivamente il personale "interno", infatti, la componente di operatori con contratti a tempo indeterminato raggiunge il 94%.

Il dato medio nazionale nasconde però una realtà più disomogenea a livello regionale: la regione che detiene il primato del personale temporaneo è l'Umbria, con il 26,7%; a seguire la Toscana (21,3%), il Molise (19,6%) la Calabria (18,8%), l'Abruzzo (17,8%).

Se invece consideriamo il livello d'istruzione degli operatori dei Cpi, il 56% circa ha conseguito un diploma superiore, mentre poco più del 28% detiene un titolo di livello universitario o superiore. Il 12% circa ha un titolo di licenza media: quota, questa, tutt'altro che irrilevante. A detenere i titoli di studio più alti sono gli operatori con contratti più precari: più del 75% dei "contratti a termine" possiede un titolo terziario.

L'83,5% dei Cpi considera il proprio personale insufficiente. La richiesta media di personale è di 11 unità per Cpi, con leggere variazioni territoriali.

Tabella 9: - Numero di operatori dei Centri per l'impiego per Regione modalità di lavoro e tipologia di ente di appartenenza. Valori assoluti e percentuali (Dati al 31/12/2016)

Regione	Totale operatori	Di cui in front office (%) (*)	Di cui esterni (%) (**)
Abruzzo	169	88,2	-
Basilicata	114	93,0	-
Calabria	421	82,7	-
Campania	514	86,2	-
Emilia-Romagna	430	80,9	-
Friuli-Venezia Giulia	163	92,0	0,6
Lazio	687	84,6	19,2
Liguria	195	100,0	-
Lombardia	775	78,5	1,9
Marche	265	89,8	-
Molise	51	82,4	-
P.A. Trento	100	95,0	-
P.A. Bolzano	-	-	-
Piemonte	381	94,5	-
Puglia	379	92,1	3,4
Sardegna (***)	510	100,0	-
Sicilia	1.737	72,4	0,2
Toscana	479	76,2	12,1
Umbria	176	75,0	-
Valle D'Aosta	33	75,8	-
Veneto	355	90,4	-
ITALIA	7.934	83,5	2,8

Fonte: Anpal, Monitoraggio dei servizi per il lavoro 2017

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

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

(***) dati all'8/2/2017

Se consideriamo il bacino di utenza reale dei Cpi, sulla base dei “Contatti effettivi con i Cpi negli ultimi 12 mesi” e i “Beneficiari Naspi”, sono i Cpi del Nord-est, ad avere carichi maggiori. Tuttavia, considerando l’utenza potenziale, le “Persone in cerca di lavoro”, secondo la corrente definizione statistica, e le “Forze di lavoro potenziali”⁴, è il Sud a scontare la situazione più pesante da un punto di vista dei carichi di lavoro degli operatori dei Cpi.

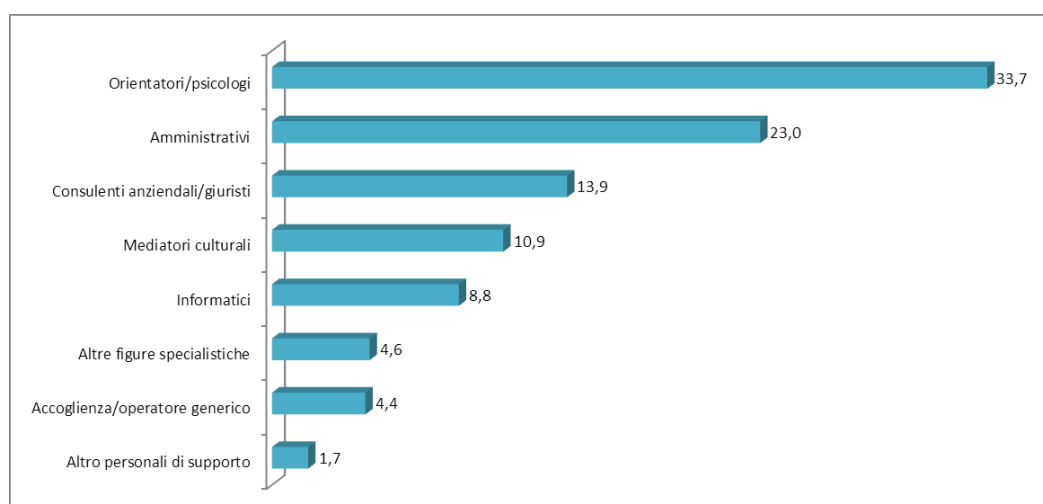
Tabella 10: - Indicatori per carico di lavoro per i diversi bacini di utenza (v.a. utenti per addetto)

	Persone in cerca per addetto	Persone in cerca + FL potenziali per addetto	Contatti negli ultimi 12 mesi per addetto	Beneficiari Naspi per addetto
Nord-ovest	436	763	389	235
Nord-est	348	643	465	310
Centro	353	644	372	181
Sud e Isole	379	922	315	157
Totale	380	801	359	196

Fonte: ANPAL, Monitoraggio dei servizi per il lavoro 2017

Analizzando le tipologie di professionalità mancanti nei Cpi, per quanto la figura dell’operatore amministrativo rappresenta poco più di un quarto delle richieste di personale aggiuntivo, in gran parte dei casi i Cpi lamentano la carenza di figure specialistiche, principalmente orientatori (circa il 34% delle richieste), esperti in consulenza aziendale (circa il 14%) e mediatori culturali (intorno all’11%).

Figura 1: Fabbisogni di personale (%)

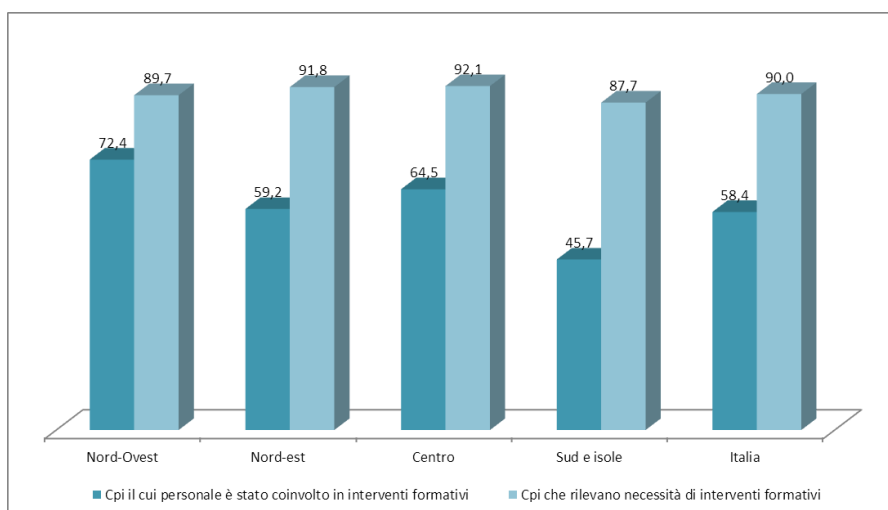


Fonte: Anpal, Monitoraggio dei servizi per il lavoro 2017

Oltre a personale aggiuntivo, i Cpi hanno espresso anche richieste formative. Il 58% dei Cpi ha visto il proprio personale coinvolto in interventi formativi nel 12 mesi precedenti la rilevazione, con notevoli differenze territoriali: il personale del Nord-est è stato maggiormente coinvolto, sia per numerosità di personale, sia per numero di interventi formativi realizzati (il 56% di tutti gli interventi realizzati). Nonostante ciò, tuttavia, la richiesta di ulteriore formazione è elevata in tutto il territorio nazionale (figura 2).

⁴ A causa della complessità di un mercato del lavoro sempre più diversificato, il tasso di disoccupazione potrebbe, difatti, non essere più in grado di misurare tutta la forza lavoro inutilizzata e di essere un indicatore attendibile del mercato del lavoro. Per questo motivo sono state introdotte dall’Eurostat la variabile “Forze di lavoro potenziali” che comprendono gli “Inattivi disponibili a lavorare immediatamente, ma che non cercano attivamente un’occupazione” e gli “Inattivi che cercano attivamente un’occupazione, ma che sono disponibili a lavorare immediatamente”.

Figura 2: Interventi formativi realizzati e richiesti (%)



Fonte: Anpal, Monitoraggio dei servizi per il lavoro 2017

A conferma di quanto già emerso, anche le richieste di formazione riguardano principalmente aggiornamenti giuridici (circa il 28% di tutte le necessità formative) sulle riforme in corso, in particolare il Jobs Act e Garanzia Giovani, e le loro ricadute sulle attività dei Cpi e sulle procedure di erogazione dei servizi, ma anche una formazione mirata ad erogare migliori e più aggiornate informazioni agli utenti. Tale richiesta è uniforme in tutto il territorio nazionale, mentre notevoli variazioni si evidenziano in merito alla richiesta di formazione in tema di Orientamento: sono i Cpi del Mezzogiorno a manifestare un bisogno più urgente (l'8% delle necessità formative), che si affianca alla già dichiarata carenza di orientatori.

Tabella 11: - tematiche su cui si richiede intervento formativo (distribuzione territoriale sul totale delle esigenze formative espresse)

	Nord-ovest	Nord-est	Centro	Sud e Isole	Italia
Normativa	5,99	6,95	6,68	8,04	27,66
Orientamento al lavoro e alla Formazione Professionale	3,68	4,22	3,27	8,58	19,75
Servizi alle imprese/autoimprenditorialità	2,72	2,18	2,45	4,90	12,26
Informatica	3,00	2,18	1,63	5,04	11,85
Comunicazione/marketing/analisi del mercato del lavoro	2,04	3,68	1,09	2,45	9,26
Percorsi e strumenti di accompagnamento al lavoro	0,54	1,23	2,72	1,36	5,86
Formazione PAL/Servizi/generica	1,36	1,63	0,14	2,18	5,31
Fasce deboli/collocamento obbligatorio/lavoratori stranieri	2,59	0,54	0,27	1,63	5,04
Organizzazione	0,41	0,68	0,14	0,41	1,63
Altro	0,54	0,27	0,27	0,27	1,36
Totale	22,89	23,57	18,66	34,88	100,00

Fonte: Anpal, Monitoraggio dei servizi per il lavoro 2017

Con percentuali più basse (ma sempre elevate al Sud), segue la richiesta di formazione su tematiche inerenti ai servizi alle imprese, che evidenziano una necessità di porsi come interlocutori qualificati e competenti nei confronti di quella parte di utenza ancora troppo marginale, le imprese.

Anche il tema dell'Informatica, al quarto posto con circa il 12% delle richieste, evidenzia la preoccupazione dei Cpi di trovarsi impreparati al ruolo che ricoprono nella Rete dei Servizi per il lavoro, molto informatizzata e interconnessa, e a gestire nuovi applicativi, nuove procedure on line sia di back office che di front office.

4 Conclusioni

Il Monitoraggio restituisce una fotografia del sistema dei Centri per l'impiego così come appare sul finire del 2016, vale a dire al volgere di quasi un decennio che ha visto succedersi e combinarsi – e insistere sul sistema Spi – complicati processi di transizione e trasformazione: istituzionale, economica, organizzativa e politica.

Se il consolidamento degli assetti regionali del sistema dei Centri per l'impiego è dunque un processo attualmente in corso, il quadro restituito dal Monitoraggio 2017 non può esser disgiunto dal complesso di assestamenti avvenuti, del quale peraltro l'offerta dei Centri per l'impiego costituisce il punto di arrivo e, al contempo, il punto di partenza per l'implementazione della nuova Rete dei Servizi per il Lavoro.

Come si è potuto osservare, la fisionomia operativa dei Centri per l'impiego evidenzia un grande sottodimensionamento operativo e strutturale che si ripercuote sulle funzioni e sulle azioni di servizio più complesse e delicate e finisce con il contaminare pesantemente i servizi erogati. L'esercizio di individuare un set di attività più ricorrenti, in grado di definire i "servizi core", ha evidenziato quanto i Cpi realizzino un servizio incentrato in un set minimo di azioni, quasi esclusivamente limitato alla presa in carico dell'utenza e, grazie al dispositivo di Garanzia Giovani, predisponendo percorsi differenziati di politica attiva o inserimento lavorativo.

Il diffuso sottodimensionamento degli organici, con una richiesta di personale media di 11 operatori per Cpi, il riconosciuto fabbisogno di professionalità e competenze per supportare i "servizi core" (è forte la richiesta di personale amministrativo) e per implementare servizi più specialistici (mancano orientatori, personale in grado di servire l'utenza datoriale e mediatori culturali) o la richiesta di formazione sugli stessi temi, portano i Cpi a gestire in modo sempre emergenziale il lavoro quotidiano, con limitate possibilità di specializzare le singole funzioni e di valorizzare le competenze più elevate presenti fra gli operatori. Inoltre, la ricorrente non adeguatezza informatica (lamentata da circa il 47% dei Cpi), a fronte di carichi di lavoro elevati (almeno 274 utenti per operatore negli ultimi 12 mesi), e le sollecitazioni derivanti dal coinvolgimento del sistema Spi nella realizzazione dei grandi dispositivi di politica attivati al livello centrale negli ultimi otto anni (prima gli interventi per far fronte alla crisi, poi Garanzia Giovani), costituiscono la forte ipoteca sul funzionamento delle strutture.

Nonostante il sistema appaia estremamente sollecitato, il nocciolo duro dell'insieme dei servizi ha conservato una sua fisionomia essenziale, migliorabile con interventi di consolidamento e rafforzamento che decongestionino i modelli di funzionamento superando la logica dell'emergenza.