



STRATEGIA DEI SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO PER I SERVIZI NEI CONFRONTI DEI DATORI DI LAVORO

Premessa	2
1. Il ruolo dei servizi per il lavoro nel rapporto con i datori di lavoro	4
1.1 <i>I Servizi Pubblici per il Lavoro come providers di informazioni</i>	4
1.2 <i>I Servizi Pubblici per il Lavoro come providers di professionalità (attività di pre-selezione e incontro domanda-offerta)</i>	5
1.3 <i>I Servizi Pubblici per il Lavoro come providers di competenze (raccordo con il sistema della formazione)</i>	7
2. I risultati del monitoraggio dei servizi per l'impiego	8
3. Gli esiti della consultazione pubblica	10
4. La strategia	15
1.4 <i>Il ruolo di ANPAL</i>	15
1.5 <i>Il ruolo delle Regioni e delle Province autonome</i>	17
5. Monitoraggio	18
6. Cronoprogramma	19

Premessa

I rapidi cambiamenti economici, tecnologici, demografici, ambientali e sociali hanno impattato e continuano ad impattare sul modo in cui si lavora e si concepisce il lavoro, determinando evoluzioni sempre più frequenti e complesse e transizioni sempre più rapide tra posti di lavoro, professioni, settori e status occupazionali.

La cosiddetta quarta rivoluzione industriale sta profondamente modificando il modo di vivere, lavorare, produrre. Lo sviluppo di nuove tecnologie e l'emergere di nuovi fabbisogni creano nuove occupazioni e ne rendono obsolete altre. Cambiano rapidamente le modalità con cui vengono svolte tutte le professioni e le competenze richieste dai lavori tradizionali. Si assiste alla produzione di nuovi saperi e conoscenze e alla diffusione di innovative, e un tempo sconosciute, competenze professionali.

Per sostenere la competitività e lo sviluppo e, al contempo, favorire la creazione di nuovi e qualificati posti di lavoro, innovazione, formazione e imprenditoria devono essere strettamente collegate e politiche del lavoro e politiche dello sviluppo economico strettamente interconnesse.

Il capitale umano rappresenta il principale volano dell'innovazione: di pari passo deve procedere l'investimento in accrescimento e aggiornamento delle competenze dei lavoratori, al fine di rendere le transizioni occupazionali sempre più sicure e in grado di governare e sostenere le accelerazioni verso la competitività e l'innovazione delle imprese.

La transitorietà e la volatilità dei mercati del lavoro, determinata dalla rapidità dei cambiamenti, richiedono ai Servizi Pubblici per il Lavoro di dotarsi di metodi, strumenti di lavoro e approcci che garantiscano il superamento delle asimmetrie informative o della assoluta carenza di informazioni, facendo in modo che gli attori principali di un "mercato comune" usino gli stessi codici comunicativi nei processi di matching.

Un servizio Pubblico per il Lavoro che combina la valorizzazione e la promozione delle competenze dei lavoratori con la profonda comprensione della domanda di lavoro e un'assistenza qualitativa ai datori di lavoro si afferma come soggetto in grado di creare ponti di collegamento fra le transizioni occupazionali e di indirizzare carriere e professioni verso prospettive più realistiche di innovazione e sviluppo.

Nell'ambito dell'edizione 2017 dell'*Employers' Day*, iniziativa volta a favorire l'incontro tra i Servizi pubblici per l'Impiego (SPI) e le imprese, l'ANPAL ha coordinato i lavori e ha proposto la costruzione di una strategia nazionale dei servizi pubblici per l'impiego rivolta alle imprese e ai loro fabbisogni. A tal fine, il convegno nazionale del 22 novembre 2017 a Roma

è stata l'occasione non solo per approfondire e discutere delle riforme avviate e degli strumenti per favorire l'occupazione e migliorare il sistema dei servizi per il lavoro, ma anche per lanciare una consultazione pubblica on line rivolta alle imprese, per raccogliere idee e indicazioni nella costruzione di una strategia nazionale dei servizi pubblici per l'impiego verso i datori di lavoro.

Nell'ambito della consultazione le aziende hanno potuto indicare e specificare i propri bisogni di servizio, così da orientare la riorganizzazione/riprogettazione della filiera dei servizi rivolti alle imprese, disponibili nei Centri per l'impiego (di seguito CPI).

Tenendo conto delle principali evidenze emerse dalla consultazione¹, le elaborazioni che seguono vogliono rappresentare indicazioni strategiche su cui investire per il miglioramento dei servizi che i CPI offrono alle aziende e che sono finalizzate a incidere sulla fiducia verso un servizio pubblico, gratuito e qualificato.

La presente strategia, fermo restando le competenze delle Regioni e delle P.A. e fermo restando quanto già previsto negli atti programmatori regionali, intende, quindi, riaffermare e rafforzare l'importanza dei servizi erogati nei confronti delle imprese da parte del servizio pubblico per l'impiego, stimolando tutti gli attori coinvolti a orientare gli sforzi e gli investimenti verso tale obiettivo.

Tale comune obiettivo è, peraltro, espressamente previsto nel D.M. n. 4/2018 - di attuazione dell'articolo 2 del d.lgs. n. 150/2015 - che all'articolo 1, comma 1, lettera l), stabilisce, per il 2018, "la promozione di iniziative volte a stabilire una continua e reciproca interazione con i datori di lavoro, in particolare con le micro, piccole e medie imprese, ai fini di incrementare il numero dei posti di lavoro intermediati dai servizi per l'impiego".

¹ Gli accessi registrati sono stati 516, i rispondenti al questionario sono 246. Sono principalmente liberi professionisti (63,8%), ma anche imprese (36,2%), in particolare Società a Responsabilità Limitata (31,5%), Società Cooperative (19,1%) e Imprese Individuali (18%), per lo più di piccole dimensioni, con meno di 10 dipendenti (64%), ma è interessante anche la presenza di imprese con 50 dipendenti e oltre (19,1%). La geografia dei rispondenti è fortemente rappresentata da imprese con sede legale e operativa nelle regioni del Sud d'Italia e nelle Isole. Il Terziario è il settore economico prevalente tra le imprese che hanno partecipato all'iniziativa online.

1. Il ruolo dei servizi per il lavoro nel rapporto con i datori di lavoro

1.1 I Servizi Pubblici per il Lavoro come providers di informazioni

La disponibilità di informazioni puntuali e immediatamente fruibili costituisce un *asset* strategico per la gestione e lo sviluppo delle imprese: la rapidità con cui le informazioni diventano obsolete richiede alle aziende di dedicare tempo e risorse alla decodifica di ciò che può essere fonte di opportunità. Nel sistema produttivo italiano, costituito prevalentemente da imprese di piccola e media dimensione, spesso la padronanza di tali informazioni risulta difficile o impossibile, tanto da generare possibili asimmetrie informative.

Il tema della messa in disponibilità delle informazioni chiama in causa l'esercizio qualificato da parte dei CPI del proprio ruolo di regia della rete territoriale dei servizi. È la capacità di connettere efficacemente i diversi soggetti fornitori delle informazioni specialistiche di cui le aziende hanno bisogno, che consente ai CPI di essere considerati interlocutori utili e autorevoli e di sviluppare quel rapporto fiduciario con il sistema delle imprese necessario per lo sviluppo di tutti i servizi successivi (*scouting*, rilevazione dei fabbisogni professionali, preselezione, *matching*).

È necessario un investimento in tecnologia e un rafforzamento delle competenze distintive (formazione del personale) di quest'area professionale per poter consentire ai CPI di rendere disponibili servizi informativi quali:

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

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

Accanto a tali investimenti, è altresì utile prevedere **campagne informative**, sia a livello nazionale sia a livello territoriale, che diano la corretta visibilità ai servizi offerti e disponibili

per le imprese, tenendo comunque conto delle specificità del tessuto imprenditoriale a livello locale.

Alla luce di tali evidenze, i CPI hanno necessità di dotarsi di strumenti tecnologici adeguati in grado di mettere a sistema una rete informativa idonea ed efficiente con gli altri attori del mercato del lavoro.

Non è da sottovalutare, inoltre, la necessità di prevedere forme organizzative nuove per l'erogazione dei servizi alle imprese, attraverso sportelli dedicati, con orari auspicabilmente compatibili con le esigenze delle imprese e modalità operative proattive.

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

L'Italia fa registrare un elevato *mismatch* tra le competenze possedute dai lavoratori e le figure professionali richieste dal mercato. Da un lato, il problema del mancato allineamento tra quanto offerto dai lavoratori, soprattutto giovani, in possesso di competenze spesso non spendibili in un sistema produttivo caratterizzato per lo più da una scarsa propensione alla innovazione e all'investimento in ricerca e sviluppo, in quanto caratterizzato da una forte presenza di piccole e piccolissime imprese (*overeducation*) e dall'altro, le aziende che faticano a trovare sul mercato profili ben specifici, in possesso di determinate competenze e attitudini (*skill shortage*).

Le imprese, soprattutto piccole e medie, necessitano di un sostegno più specialistico e qualificato da parte dei CPI nella fase di analisi ed esplicitazione dei propri fabbisogni professionali e di individuazione delle competenze utili alla specifica situazione organizzativa. È importante che i datori di lavoro e i CPI adottino linguaggi comuni, in grado di decodificare bisogni (spesso espressi dall'azienda in "cose da fare") traducendoli in competenze/profilo sui quali avviare ricerche mirate attraverso processi di preselezione. Gli sforzi nei confronti dell'attività di *scouting* della domanda di lavoro devono essere finalizzati all'acquisizione della capacità di intercettare la domanda di lavoro 'potenziale' attraverso una approfondita e qualificata analisi dei settori trainanti dell'economia; ne risulterebbe una maggiore capacità di programmazione dell'offerta formativa, contribuendo a determinare una maggiore corrispondenza tra fabbisogni di competenze manifestati dalle aziende e i percorsi di qualificazione e riqualificazione dei lavoratori.

La necessità per le imprese, soprattutto piccole e medie, di poter disporre di una assistenza qualificata nella rilevazione e nella anticipazione delle esigenze in termini di professionalità e

competenze richiede che i CPI siano attori capaci di presidiare realmente le dinamiche occupazionali del territorio.

I CPI dispongono di un patrimonio strategico fondamentale: la piena conoscenza, per il tramite dei dati e delle informazioni contenuti nel sistema informativo unitario, dell'offerta di competenze fornita dai lavoratori. La valorizzazione costante e mirata presso il sistema produttivo di tale patrimonio può consentire, da una parte, ai lavoratori di rappresentare un effettivo valore aggiunto per le aziende e, dall'altro, alle aziende di avvalersi di professionalità in grado di soddisfare e sostenere il proprio slancio competitivo.

Occorre evidenziare il differente approccio nei confronti di diverse categorie di datori di lavoro, in funzione delle dimensioni e delle caratteristiche organizzative.

Generalmente **nel caso di aziende medio grandi**, dotate di funzioni strutturate di presidio delle risorse umane, sarà determinante per il CPI poter offrire un servizio specializzato di pre-selezione, accompagnato dalla possibilità di mettere a disposizione percorsi formativi per l'inserimento dedicati e co-progettati e/o servizi di tirocini finalizzati all'inserimento lavorativo; allo stesso tempo, potrà essere utile offrire un servizio dedicato al collocamento mirato.

Nel caso, invece, **di piccole aziende**, meno strutturate, il CPI può svolgere a pieno il ruolo di provider di professionalità, offrendo la filiera complessiva dei servizi: analisi dei fabbisogni professionali e formativi, ricerca profili, pre-selezione, presentazione candidati e consulenza all'inserimento. In questi casi risulta fondamentale il servizio di pre-selezione (che deve fornire una rosa ridotta di candidati avendone già verificato a monte la disponibilità e l'interesse per la *vacancy*) ed eventualmente di supporto alla selezione, che potrà avvenire mettendo a disposizione anche spazi dedicati presso il CPI.

La disponibilità di un servizio qualificato potrà avvantaggiarsi, per i profili specialistici e/o altamente qualificati, della capacità di fare rete con il sistema di istruzione superiore e terziario.

A tal fine risulta particolarmente rilevante la capacità del CPI di promuovere la collaborazione con la rete locale dei servizi per il lavoro, così come la proattività nell'organizzare e/o partecipare ad eventi, *recruitment day*, *career day*, sia di promozione di singoli profili per singole aziende, sia di promozione del proprio bacino di utenti (valorizzazione delle competenze) verso una o più aziende.

È importante sottolineare che il CPI, nell'ambito delle azioni di *scouting* delle opportunità e di *matching*, in quanto soggetto pubblico, riveste un ruolo di garante delle occasioni di lavoro

veicolate, e in questo senso è chiamato a **verificare l'affidabilità delle aziende e delle proposte**.

L'assistenza per il reclutamento e preselezione del personale risulta sicuramente l'area di attività su cui le imprese richiedono con maggiore chiarezza un ruolo di supporto del CPI; è importante, quindi, qualificare questo servizio, modernizzando l'approccio e introducendo le migliori pratiche di selezione che tendono a valorizzare le *soft skills* dei possibili candidati, anche attraverso autocandidature e presentazioni di sé che superino il tradizionale Curriculum Vitae.

Per rendere sostenibile tutto ciò è pertanto necessario organizzare un servizio che esca dalle logiche puramente amministrative e che possa avvalersi di figure professionali (opportunamente formate) specifiche e dedicate, quali “animatori territoriali” e “account”, che svolgano una vera e propria attività di tipo commerciale nei confronti delle aziende e che abbiano alle spalle la valorizzazione di tutto il patrimonio informativo di conoscenza del contesto, delle dinamiche occupazionali, delle aziende e dei profili in crescita nel proprio territorio, così come dei profili e delle competenze di cui il CPI dispone relativi agli utenti del servizio.

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

L'epoca nella quale viviamo è caratterizzata da una massiccia diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nei processi economici e produttivi. L'informazione, la tecnologia e l'apprendimento sono diventati sempre più determinanti per le performance delle imprese e la conoscenza è universalmente riconosciuta quale motore primario della produttività e della crescita. È l'epoca della *knowledge economy* e della *learning society*: lavoro e formazione sono sempre più intrinsecamente legati; il lavoro si basa sempre di più sull'apprendimento e la formazione ha nel lavoro una sua componente fondamentale.

Perché il sistema della formazione possa rispondere tempestivamente alle eterogenee esigenze dei lavoratori e dei mercati è necessario che l'offerta formativa sia sempre più focalizzata sulle esigenze della domanda, co-progettata e coerente con i reali fabbisogni formativi e di competenze dei lavoratori e delle imprese.

Le imprese possono dare un notevole contributo a questo processo di ammodernamento del sistema della formazione, attraverso un loro maggiore coinvolgimento nella progettazione per competenze di percorsi di formazione “on the job”, valorizzando così la propria dimensione di “impresa formativa”.

In questo contesto il sistema dei servizi per l'impiego deve essere in grado di giocare un ruolo fondamentale **nell'offrire supporto e consulenza a chi è deputato a programmare l'offerta formativa**, in modo da garantire una maggiore corrispondenza tra le esigenze delle imprese e le sempre più repentine transizioni occupazionali alle quali i lavoratori devono far fronte.

La partecipazione attiva dell'azienda alla programmazione e alla realizzazione di percorsi formativi per i propri lavoratori, anche con il coinvolgimento dei Fondi interprofessionali, renderà tali percorsi maggiormente funzionali a soddisfare le esigenze dettate dalla specifica situazione aziendale e a impostare una offerta formativa utile a sostenere la fuoriuscita dalla fase di transizione o crisi e il successivo rilancio economico.

In questo ambito, il CPI può inoltre svolgere una funzione importantissima rispetto a tutti i servizi che afferiscono alla convalida degli apprendimenti non formali e informali, promuovendo quindi l'emersione e la valorizzazione delle competenze delle risorse umane, anche nell'ottica di riesaminare il portfolio di competenze a disposizione ai fini del riposizionamento nel mercato del lavoro.

2. I risultati del monitoraggio dei servizi per l'impiego

I dati del Monitoraggio SPI condotto da ANPAL nel 2017 forniscono interessanti spunti di riflessione in merito ai servizi che i CPI attualmente erogano a favore dei datori di lavoro. In particolare, è emerso che il 97% dei 397 CPI coinvolti nella rilevazione ha attivato servizi rivolti alle imprese.

Per una analisi più puntuale i servizi erogati dai CPI sono stati declinati in attività, in modo da poter meglio comprendere cosa effettivamente i CPI offrono ai propri utenti, siano essi persone o imprese. Nello specifico, ciò che viene identificato come Servizio alle Imprese contiene 8 attività:

1. accoglienza e assistenza delle imprese nella ricerca e gestione di informazioni;
2. espletamento di pratiche amministrative;
3. rilascio di informazioni sui servizi offerti;
4. individuazione dei fabbisogni dell'impresa;
5. supporto alla stesura della richiesta di personale;
6. individuazione di candidature idonee (preselezione);
7. gestione dei colloqui di preselezione/selezione;
8. reclutamento di figure specializzate e di difficile reperimento.

Il servizio risulta attivo se il CPI realizza anche solo una di queste attività e ciò vale per il 97% dei casi indagati. Approfondendo l'analisi (come riportato in tab. 1) emerge che poco più della metà dei CPI realizza l'intera gamma delle attività che compongono il servizio, ma la percentuale sale notevolmente (70%) tra quelli che erogano almeno 7 attività.

Tab.1 Numero di attività realizzate nell'erogazione dei servizi alle imprese (% di CPI)

Numero di attività realizzate	% di CPI
almeno 1	97
almeno 2	96
almeno 3	95
almeno 4	92
almeno 5	88
almeno 6	82
almeno 7	70
tutte	53

Fonte: ANPAL, Monitoraggio dei servizi per il lavoro 2017

Le attività che presentano le più elevate percentuali di non realizzazione (superiori al 20%) riguardano l'espletamento di pratiche amministrative, alcune attività più consulenziali, come l'individuazione dei fabbisogni dell'impresa, ma anche attività proprie di un *matching* avanzato (la gestione dei colloqui di selezione per conto dell'impresa o il reclutamento di figure specializzate). Utilizzando le attività realizzate da almeno il 60% dei CPI per ricostruire la filiera "core" del servizio alle imprese, si ottiene un servizio composto dall'assistenza nella ricerca e gestione delle informazioni, dal rilascio delle informazioni (una sorta di accoglienza), dal supporto alla stesura della richiesta del personale e dalla preselezione propriamente detta, vale a dire l'individuazione dei candidati idonei a ricoprire la *vacancy*.

Tab. 2 Realizzazione delle singole attività che compongono il servizio alle imprese (% di CPI)

Attività	non svolta	svolta SENZA criticità	svolta CON criticità
Accoglienza e assistenza nella ricerca e gestione di informazioni	8,3	62,6	29,0
Espletamento di pratiche amministrative	20,2	58,8	21,0
Rilascio informazioni sui servizi offerti	6,3	72,5	21,2
Individuazione dei fabbisogni dell'impresa	29,8	41,4	28,8
Supporto alla stesura della richiesta di personale	8,1	68,2	23,7
Individuazione di candidature idonee (preselezione)	8,8	67,4	23,7
Gestione dei colloqui di preselezione/selezione	21,0	55,1	24,0
Reclutamento di figure specializzate e di difficile reperimento	23,7	44,9	31,3

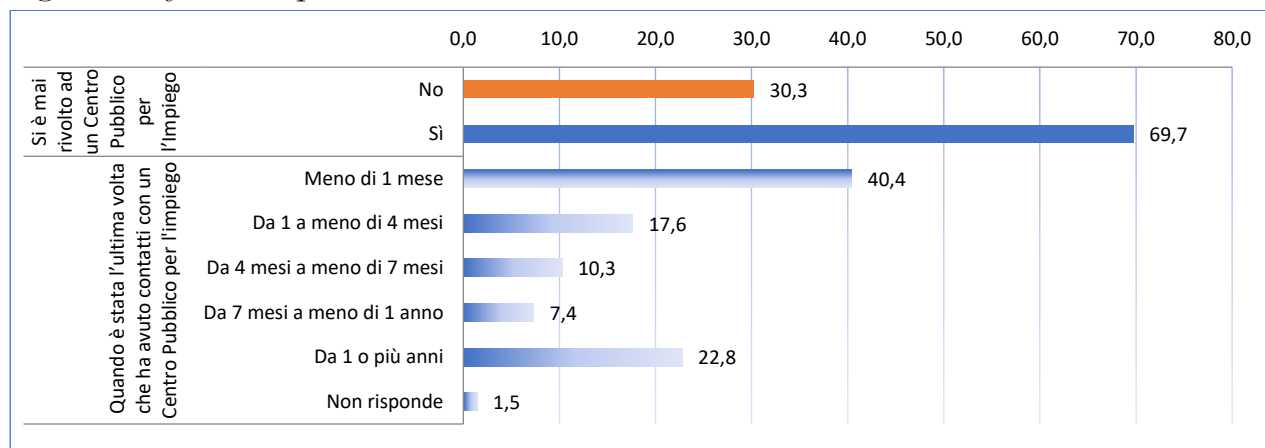
Fonte: ANPAL, Monitoraggio dei servizi per il lavoro 2017

Il Monitoraggio, inoltre, fornisce informazioni sull'eventuale criticità, rilevata dai CPI stessi, nell'attivazione dei servizi, legata a carenze strutturali, informatiche o di personale (sia in termini numerici che di competenze). In tal senso, emerge che tutte le attività che compongono il servizio alle imprese siano realizzate con criticità in almeno il 20% dei CPI, con picchi che superano il 30% se si osserva il reclutamento di figure specializzate.

3. Gli esiti della consultazione pubblica

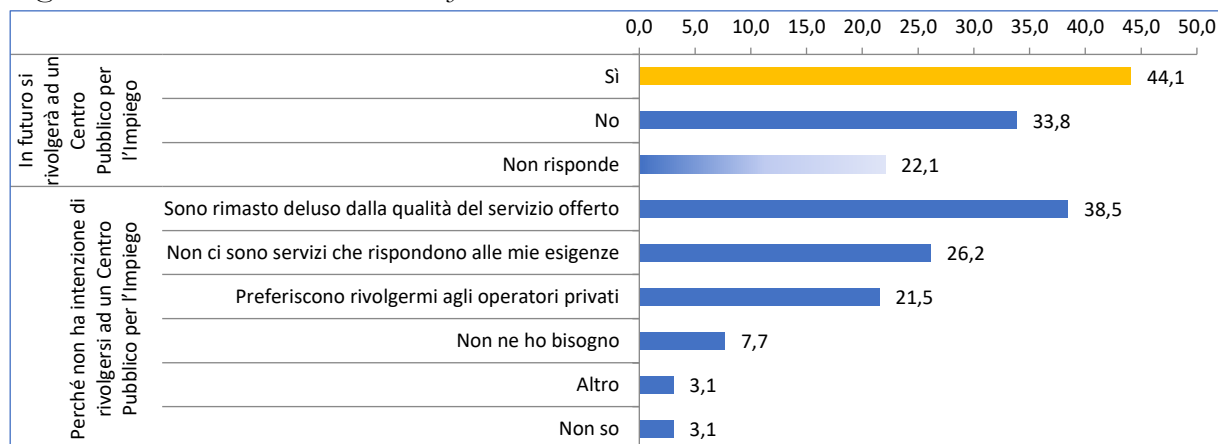
Gli esiti della consultazione danno evidenza di una scarsa propensione delle imprese a rivolgersi ai servizi pubblici per il lavoro. Il 30% di rispondenti dichiara di non essersi mai rivolto a un CPI di cui, oltre la metà, perché non crede di poter ricevere soluzioni alle proprie esigenze. Questo assunto si conferma anche rispetto alle intenzioni future espresse dalle imprese. Il 34% dichiara, infatti, di non pensare nel futuro di contattare un CPI motivando, nel 38,5% dei casi, l'insoddisfazione rispetto alla qualità del servizio offerto. Anche il giudizio di soddisfazione espresso dai rispondenti raggiunge un punteggio medio di 5,3 punti (in una scala di giudizio da 0, per niente soddisfatto a 10, completamente soddisfatto). Peraltro, estendendo la domanda anche agli attori privati della rete, il giudizio medio raggiunge appena la sufficienza.

Fig. 1 Relazione dei rispondenti con i CPI, ultimo contatto



Fonte: ANPAL, Consultazione pubblica per le imprese sui servizi per l'impiego.

Fig. 2 Motivo del mancato contatto futuro con un CPI



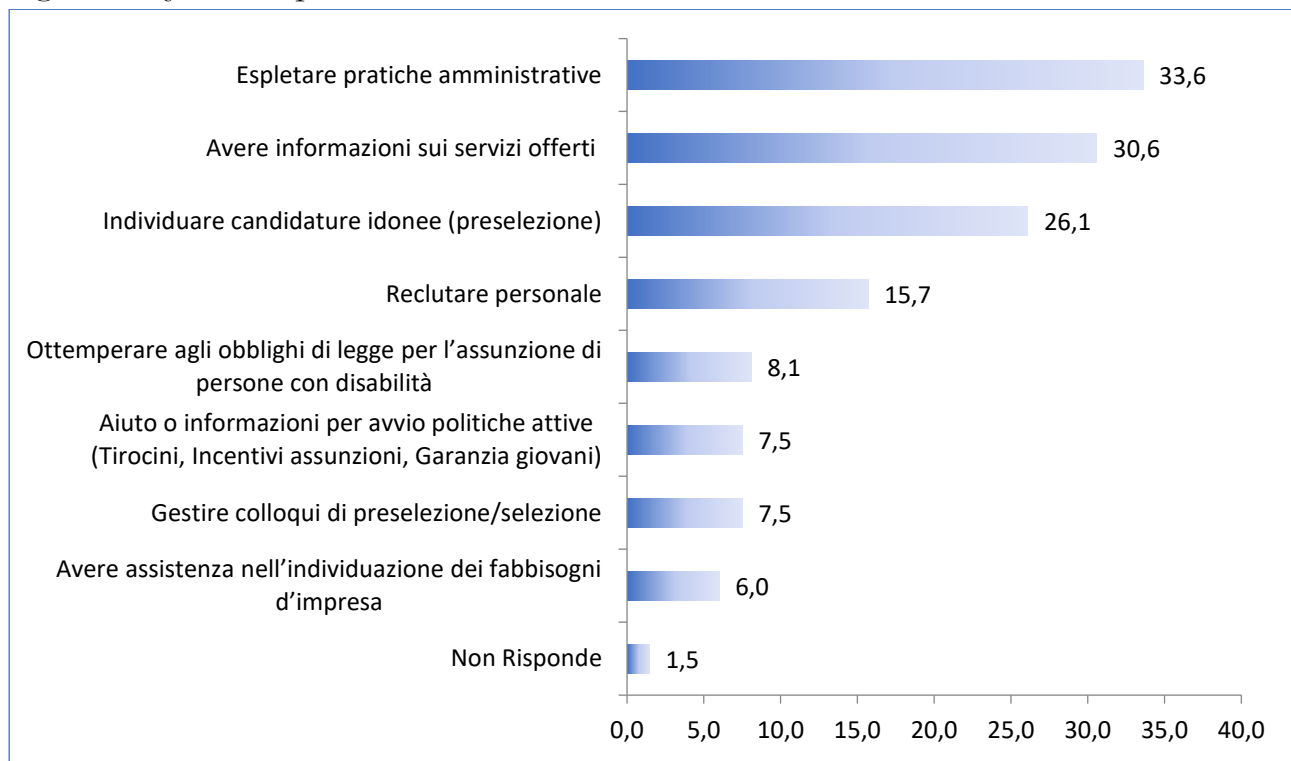
Fonte: ANPAL, Consultazione pubblica per le imprese sui servizi per l'impiego.

Seppure la sfiducia rappresenti un fattore deterrente che aumenta le distanze tra gli attori del mercato del lavoro allontanando la percezione del CPI quale supporto strategico di raccordo informativo e operativo, la gratuità al suo accesso e ai servizi resi rappresenta un elemento attrattivo di non poco conto. Le imprese che hanno rilasciato segnalazioni sul rapporto con i

servizi pubblici del lavoro hanno evidenziato positivamente proprio l'accesso ad un servizio utile e totalmente gratuito.

Dall'altro lato, la necessità di far fronte a incombenze di natura burocratica e amministrativa (a titolo esemplificativo, comunicazioni obbligatorie, attivazione tirocini, ecc.), proprio nel caso di imprese piccole e medie, che non si avvalgono di strutture consulenziali private, costituisce un ulteriore elemento di criticità. Dalla consultazione emerge, difatti, che tra i motivi principali per cui le imprese si sono rivolte al CPI, lo svolgimento di pratiche amministrative occupa il primo posto con un'incidenza pari ad oltre il 33%. Importante è anche la richiesta di informazioni sui servizi offerti dai CPI, pari al 30%, quale segnale dell'urgenza di sviluppare una capillare campagna informativa sulle opportunità offerte dai CPI. La richiesta di una sorta di preselezione per individuare candidature idonee, la gestione di colloqui e il reclutamento di personale rappresentano altri incentivi rilevanti d'incontro tra imprese e CPI.

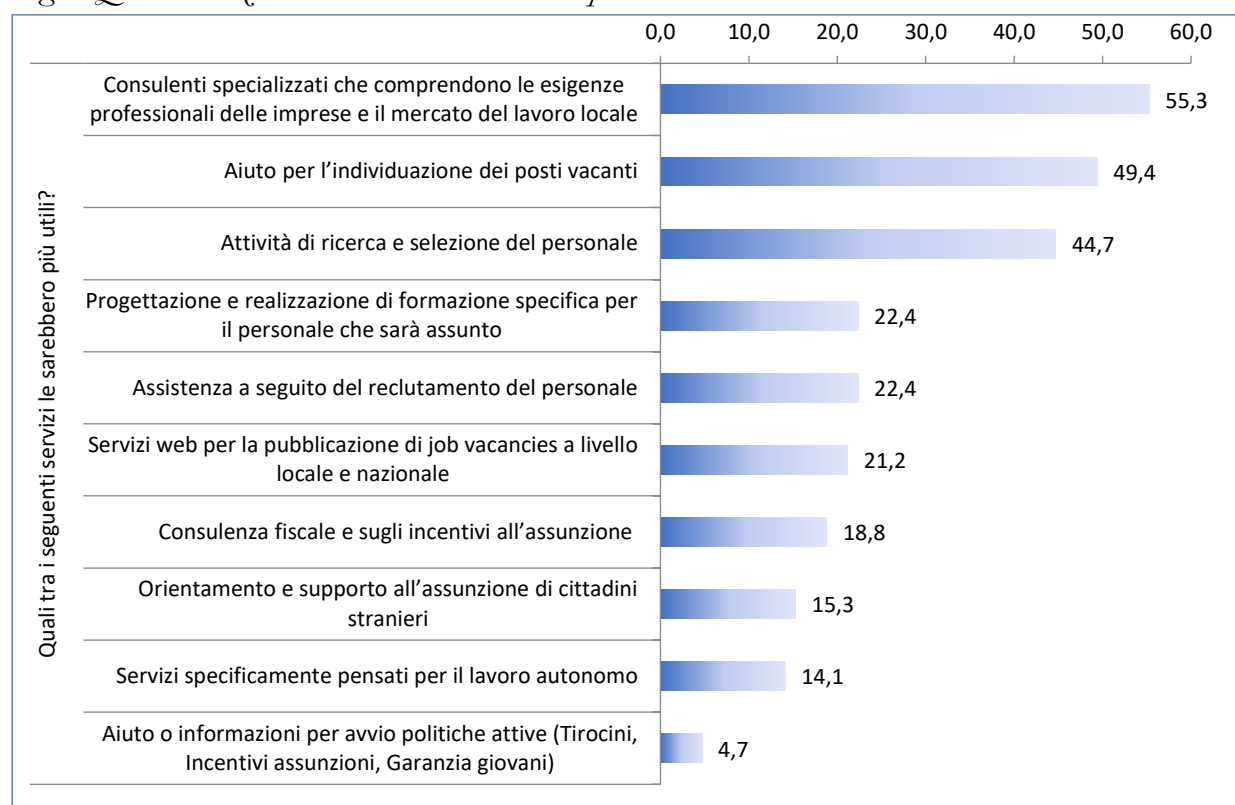
Fig. 3 Relazione dei rispondenti con il sistema dei CPI, motivo ultimo contatto



Fonte: ANPAL, Consultazione pubblica per le imprese sui servizi per l'impiego.

La consultazione ha permesso anche di definire gli ambiti di maggiore necessità per le imprese; questi si sostanziano in servizi di consulenza specializzata, supporto nella ricerca di figure professionali di difficile reperimento e sostegno nell'attività di ricerca e selezione del personale.

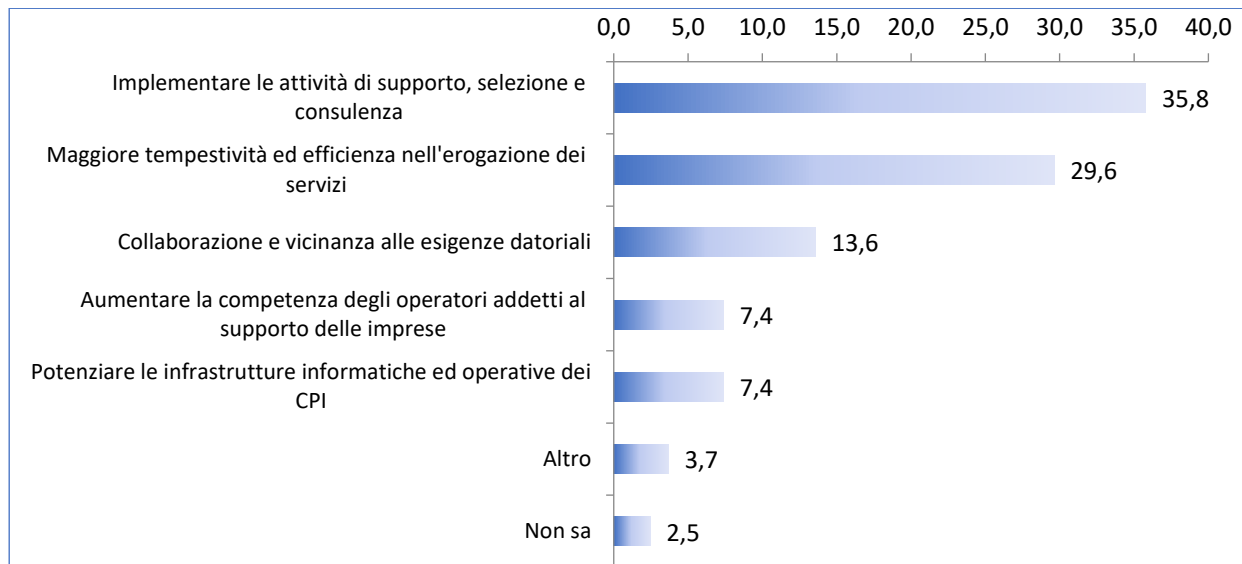
Fig. 4 Quali servizi riterrebbe utile ricevere da parte dei CPI



Fonte: ANPAL, Consultazione pubblica per le imprese sui servizi per l'impiego.

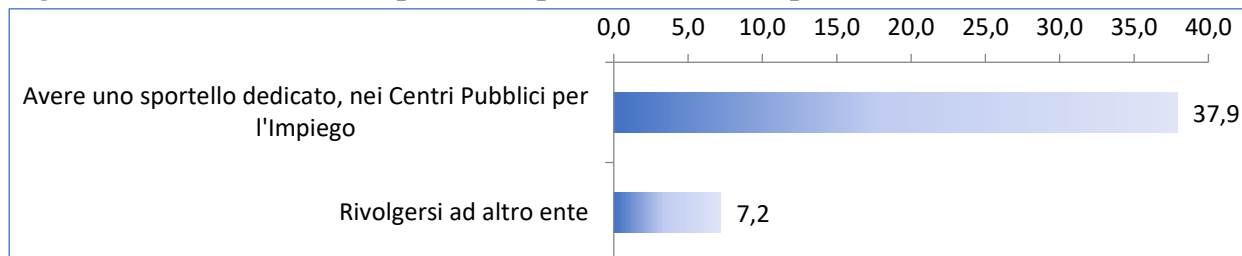
Coerentemente con le necessità segnalate, anche i suggerimenti dei rispondenti sulle strategie da adottare per migliorare i servizi verso le imprese puntano sulle attività di supporto alla selezione dei profili professionali (35,8% dei casi) e sulla disponibilità di sportelli dedicati al supporto consulenziale (29,6 %).

Fig. 5 Se dovesse indicare con una parola chiave la strategia dei CPI nei confronti dei datori di lavoro quale userebbe?



Fonte: ANPAL, Consultazione pubblica per le imprese sui servizi per l'impiego.

Fig. 6 Se dovesse chiedere aiuto per trovare personale, riterrebbe più comodo:



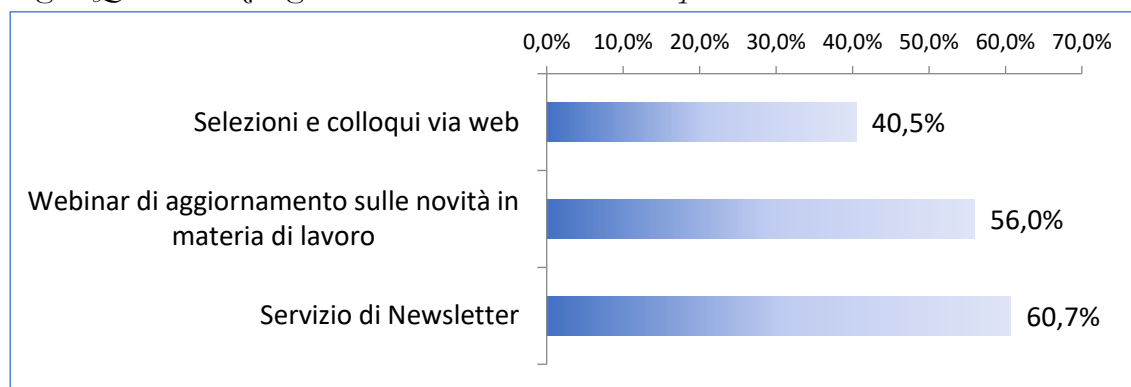
Fonte: ANPAL, Consultazione pubblica per le imprese sui servizi per l'impiego.

I fabbisogni emersi dalla consultazione pongono quindi la necessità di poter disporre di mezzi idonei, da parte del CPI.

Le imprese, dal canto loro, si sono mostrate interessate ad inserirsi in un flusso continuo di comunicazione di aggiornamento e di informazione, veicolato dalle nuove tecnologie digitali. Tra queste, i servizi di newsletter hanno rappresentato la scelta più auspicata, seguita dai Webinar di aggiornamento sulle novità in materia di lavoro, oltre a selezioni e colloqui via web.

Tra le proposte di comunicazione alternativa espresse in forma aperta, *whatsapp* e pagine *facebook* sono state quelle di maggiore rilevanza.

Fig. 7 Quali servizi digitali riterrebbe utile ricevere da parte dei CPI



Fonte: ANPAL, Consultazione pubblica per le imprese sui servizi per l'impiego.

4. La strategia

Le necessità individuate nei paragrafi che precedono consentono di individuare le azioni più urgenti per migliorare la capacità dei servizi per l'impiego di mettersi in contatto con i datori di lavoro e di guadagnare la loro fiducia.

1.4 Il ruolo di ANPAL

L'articolo 1 del d.lgs. n. 150/2015 istituisce la **Rete Nazionale dei servizi per le politiche del lavoro**, della quale fanno parte l'Inps e l'Inail, le Regioni, le Agenzie per il lavoro, i soggetti autorizzati all'intermediazione e i soggetti accreditati ai servizi per il lavoro, i Fondi Interprofessionali per la formazione continua e i Fondi Bilaterali, INAPP e Anpal Servizi SpA, il sistema delle Camere di Commercio, le Università e le Scuole secondarie di secondo grado.

La Rete, coordinata da ANPAL, si pone l'obiettivo di assicurare "ai datori di lavoro il soddisfacimento dei fabbisogni di competenze ed ai lavoratori il sostegno nell'inserimento o nel reinserimento al lavoro", coinvolgendo tutti quei soggetti che, operando a vario titolo e con diverse funzioni nel mercato del lavoro, devono cooperare al fine di rendere effettivi i

diritti dei lavoratori e dei datori di lavoro, garantendo l'accesso ai servizi per l'impiego e migliorando l'efficacia del mercato del lavoro.

A tal riguardo, nel portale ANPAL è già previsto uno spazio informativo dedicato alla georeferenziazione di tutti gli operatori del mercato del lavoro, sia pubblici sia privati a cui rivolgersi per avere servizi di informazione, decodifica del fabbisogno di risorse umane, di preselezione o accesso alle misure di politica attiva del lavoro. L'accesso ai servizi per l'impiego da parte dell'utente è garantito altresì attraverso il Numero Unico del Lavoro che si configura come primo canale di accesso per ottenere informazioni ed approfondimenti in relazione ad adempimenti di carattere amministrativo o alle attività condotte da ANPAL e dalla rete dei servizi per l'impiego.

L'impegno di ANPAL, in forte raccordo con le Regioni, passa attraverso il potenziamento dell'infrastruttura informativa (sistema informativo unitario) per rendere più trasparente ed efficiente l'incontro tra domanda e offerta. In particolare, ANPAL attraverso l'integrazione delle banche dati istituzionali rete disponibili le informazioni utili ai fini della preselezione degli utenti. A tal fine, il fascicolo elettronico del lavoratore fornirà tutte le informazioni relative ai percorsi educativi e formativi, ai periodi lavorativi e alle professionalità svolte, alle misure di politiche attive erogate, alle competenze sviluppate da valorizzare nella transizione della persona verso una nuova occupazione.

L'ANPAL al fine di supportare l'attività degli operatori CPI orientata nell'erogazione dei servizi qualificati provvederà a:

- realizzare il **Repertorio degli Incentivi** che consentirà agli utenti di avere in tempo reale le informazioni su incentivi all'assunzione o alla creazione di autoimpiego;
- realizzare il **sistema informativo della formazione professionale**, sulla base dell'esperienza maturata nel progetto sperimentale SISTAF, che consentirà l'accesso alla offerta formativa disponibile per la qualificazione delle competenze per avvio di un nuovo lavoro;
- reingegnerizzare del sistema informatizzato di incontro tra domanda ed offerta di lavoro in collaborazione con le Regioni e le PA, con lo scopo di predisporre un sistema efficace, basato su tecnologie moderne e in raccordo con i sistemi regionali esistenti;
- rendere disponibili **strumenti di informazione per il CPI sulle caratteristiche della domanda e offerta di lavoro territoriali**;
- definire i **modelli e le modalità per il controllo dell'affidabilità delle *vacancies***;

- definire, in accordo con le Regioni e le Province autonome, un **piano di formazione degli operatori dei CPI**, che abbia al suo interno uno o più moduli destinati ai servizi nei confronti dei datori di lavoro;
- promuovere momenti di condivisione e attività di *benchlearning* per favorire l'apprendimento collaborativo tra gli operatori dei CPI;
- effettuare, anche avvalendosi di ANPAL Servizi SpA, una **ricognizione dei fabbisogni di infrastrutture informatiche dei CPI**, al fine di valutare l'investimento in idonee strumentazioni informatiche.

1.5 Il ruolo delle Regioni e delle Province autonome

Le Regioni sono impegnate nella riorganizzazione dei CPI e nell'attuazione dei LEP. In tale contesto è fondamentale investire sul potenziamento dei servizi per le imprese nei CPI, anche al fine di incrementare le opportunità occupazionali per l'utenza. In particolare, occorre dedicare una maggiore attenzione ai servizi rivolti alle imprese, per intercettare tempestivamente i bisogni provenienti dal contesto produttivo e far sì che i CPI possano divenire un punto di riferimento per i lavoratori e per i datori di lavoro, in un'ottica non solo di espletamento delle procedure a carattere amministrativo/burocratico, ma anche e soprattutto di stimolo virtuoso delle dinamiche di incontro tra domanda e offerta di lavoro.

Le Regioni e le Province autonome si impegnano, in coerenza con quanto previsto dal D.M. n. 4/2018, a costituire presso i CPI uno **sportello dedicato ai servizi per le imprese** al fine di incrementare il numero dei posti di lavoro intermediati dai CPI.

Nello specifico, lo sportello dovrà svolgere le prestazioni di cui alle lettere P), Q), R) e S) di cui all'allegato B del D.M. citato (Accoglienza e informazione; Incontro Domanda Offerta; Attivazione dei tirocini; Collocamento mirato).

Le Regioni, compatibilmente con le esigenze organizzative dei servizi per l'impiego, definiranno per tali sportelli **orari di apertura** compatibili con le esigenze delle imprese, rendendo disponibili tali informazioni da pubblicizzare sui siti istituzionali dedicati e sul sito internet dell'ANPAL.

Gli operatori dei CPI supporteranno i datori di lavoro (e i soggetti abilitati a rappresentarli) nell'acquisizione di informazioni utili a verificare la regolarità della propria posizione in relazione alla disciplina giuslavoristica, a utilizzare nel modo appropriato gli incentivi, le agevolazioni e le forme contrattuali specifiche, nonché nell'attività di orientamento verso gli altri servizi erogati dalla rete territoriale del lavoro.

Inoltre, gli operatori dei CPI potranno in essere tutte le azioni necessarie, tra cui la preselezione del personale, al fine di favorire: l'incontro domanda/offerta di lavoro; l'attivazione dei tirocini, nonché l'inserimento di disabili e di altre categoria protette ai fini dell'assolvimento degli obblighi previsti dalla legge 12 marzo 1999, n. 68 e s.m.i.

Allo scopo di garantire i servizi efficienti alle imprese, le Regioni e le Province autonome – tenendo conto del piano nazionale di formazione concordato con ANPAL – definiranno un **piano di formazione regionale** per gli operatori dei CPI in merito alle infrastrutture disponibili nonché in merito alle politiche attive e agli incentivi regionali.

Risulta inoltre particolarmente rilevante la capacità di promuovere la collaborazione dei CPI con la rete locale dei servizi per il lavoro, così come la proattività nell'organizzare e/o partecipare ad **eventi, recruitment day, career day**.

5. Monitoraggio

L'ANPAL realizza ogni anno un monitoraggio sulla struttura e sul funzionamento dei servizi per il lavoro, pubblicandone i relativi risultati (per l'anno 2017 vedi <http://www.anpal.gov.it/Dati-e-pubblicazioni/Documents/Rapporto-monitoraggio-spi-2017.pdf>). Il documento, insieme con i dati del sistema informativo unitario costituirà il punto di riferimento per la valutazione e per la costruzione degli obiettivi annuali previsti dal D.M. ai sensi dell'articolo 2 del d.lgs. n. 150/2015.

Allo scopo di assicurare il monitoraggio della strategia, saranno utilizzati gli indicatori già inclusi nell'allegato A del D.M. n. 4/2018:

Indicatore	Disaggregazione	Fonte
Numero di <i>vacancies</i> inserite nel sistema informativo unitario nell'anno in percentuale al totale assunzioni (comunicazioni obbligatorie)	Regione, Provincia, CPI, tipologia di contratto	Sistema informativo unitario
Numero di <i>vacancies</i> intermedie dai CPI nell'anno in percentuale al totale assunzioni (comunicazioni obbligatorie)	Regione, Provincia, CPI, tipologia di contratto	Sistema informativo unitario
Numero di <i>vacancies</i> inserite dai CPI in percentuale al totale assunzioni (comunicazioni obbligatorie)	Regione, Provincia, CPI, tipologia di contratto	Sistema informativo unitario

Grado di soddisfazione degli utenti dei servizi per lavoro (lato datori di lavoro)	Regione e Province Autonome	Unioncamere, Indagine Excelsior
Grado di soddisfazione degli utenti dei servizi per lavoro (lato persone in cerca di lavoro)	Regione e Province Autonome	ANPAL, Indagine sulla soddisfazione degli utenti

In aggiunta ai precedenti saranno utilizzati i seguenti indicatori:

Indicatore	Disaggregazione	Fonte
N. operatori formati in % ai dipendenti dei CPI nell'ambito di iniziative nazionali	Regione, Provincia, CPI	ANPAL, Monitoraggio SPI
N. operatori formati in % ai dipendenti dei CPI nell'ambito di iniziative regionali	Regione, Provincia, CPI	ANPAL, Monitoraggio SPI
N. CPI presso cui è operativo uno sportello dedicato alle imprese	Regione, Provincia	ANPAL, Monitoraggio SPI
N. iniziative di <i>Jobs day</i>, <i>career day</i> espletate	Regione, Provincia	ANPAL, Monitoraggio SPI
Tipologie di servizi forniti alle imprese da parte dei CPI	Regione, Provincia, CPI, tipo servizio	ANPAL, Monitoraggio SPI

6. Cronoprogramma

N. Azione	Tempi di realizzazione previsti
1	Approvazione della strategia in Conferenza Stato-Regioni
2	Azioni di comunicazione, formazione degli operatori e promozione
4	Primo monitoraggio dell'implementazione
5	Secondo monitoraggio dell'implementazione