



# I SERVIZI PER IL LAVORO

## La digitalizzazione post Covid

NOTA N° 1/2023

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 e la gestione delle politiche attive del lavoro e 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](http://www.anpal.gov.it)

Il lavoro è realizzato dalla Struttura di ricerca e consulenza tecnico-scientifica 1 - Monitoraggio e valutazione dei servizi per l'impiego e delle politiche occupazionali.

Sono autori del testo: Giuseppe Di Battista (par. 2) e Roberto Landi (parr. 1 e 3).

Elaborazioni statistiche: Roberto Landi.

Il testo è stato chiuso il 9 febbraio 2023.

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

Alcuni diritti riservati [2022] [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 2724-5551

Collana Focus ANPAL

Valorizza gli avanzamenti periodici di monitoraggi e indagini e gli approfondimenti tecnici su iniziative e misure di politica attiva dell'Agenzia.

Prevede sotto-collane dedicate a temi specifici, quali: Garanzia Giovani in Italia, Incentivi per l'occupazione, Contratti di somministrazione, Metodologie e approfondimenti, Reddito di cittadinanza, Approfondimenti Covid-19, Servizi per il lavoro.

Coordinamento editoriale: Orsola Fornara

## Sommario

1. Introduzione.....	3
2. Le dotazioni informatiche e il processo di digitalizzazione dei Centri .....	5
3. Conclusioni.....	11



# 1. Introduzione

Gli indirizzi politici rivolti al potenziamento dei Centri per l'impiego (da qui in poi CPI), in attuazione del Reddito di cittadinanza e successivamente nel quadro del programma di riforma GOL, hanno integrato tale prospettiva con la previsione di un contestuale potenziamento infrastrutturale degli uffici (sedi, spazi interni, brand). L'acquisizione di dotazioni e tecnologie informatiche e la transizione verso il digitale hanno costituito altrettanti obiettivi posti all'ordine del giorno della progettazione regionale e della destinazione delle risorse comunitarie<sup>1</sup> e nazionali<sup>2</sup>.

La rilevanza degli obiettivi di potenziamento infrastrutturale si è evidenziata nel biennio 2020-2021, soprattutto nel periodo più critico dell'emergenza sanitaria legata al Covid-19 (secondo trimestre del 2020), quando con D.L. 18/2020<sup>3</sup> si arrivò sino alla chiusura dei Centri per l'impiego fino a cessate esigenze di emergenza sanitaria, nel più ampio quadro di misure volte a limitare gli spostamenti delle persone fisiche ai casi strettamente necessari. In quel periodo, l'adattamento dell'operatività degli uffici alle misure di contenimento dei contatti ha indotto le amministrazioni regionali e provinciali a cercare una sintesi tra lo stato di necessità e le esigenze di servizio (garantire la continuità degli adempimenti di legge, garantire la costanza degli istituti normativi in materia contrattuale, offrire continuità nella gestione della condizionalità, etc.). In un tale contesto non sono mancate le occasioni di sperimentazione di forme di erogazione a distanza di una parte dei servizi erogati all'utenza, anche per assicurare continuità amministrativa. Ciò è avvenuto dapprima potenziando l'uso di strumenti già in uso nella pratica quotidiana (ad es. mailing, portali istituzionali o dedicati a singole funzioni, messaggistica, WhatsApp, etc.) e successivamente iniziando a ricorrere anche alle piattaforme on line (Teams, Meet, Chime, WhatsApp) che molto rapidamente hanno surrogato il lavoro in presenza, utilizzandole come canali provvisori di contatto con l'utenza.

Numerose eco di quelle esperienze si possono rintracciare negli orientamenti normativi che hanno dato seguito all'idea del potenziamento dei CPI (segnatamente D.M. 59/2020), recuperando l'obiettivo del rafforzamento strutturale rimasto non concretizzato durante la prima attuazione del D.Lgs. 150/2015<sup>4</sup>, allargandolo anche alla transizione verso il digitale. Quest'ultima, infatti, è divenuta di estrema attualità, dapprima per questioni di necessità e in seguito perché ha costituito il volano per un ripensamento del rapporto di servizio tra CPI e utenza, in direzione di un maggior riequilibrio dell'organizzazione e dei carichi di lavoro degli uffici, anche a fronte di una endemica situazione di sottodimensionamento degli organici, sul quale il piano di potenziamento intendeva intervenire.

La declinazione degli indirizzi nazionali sul potenziamento infrastrutturale dei Cpi all'interno dei piani regionali di potenziamento<sup>5</sup> e la loro valorizzazione in chiave strategica all'interno della pianificazione attuativa del programma di riforma GOL<sup>6</sup> ha riguardato in particolare alcune dimensioni: le dotazioni informatiche a disposizione dei CPI le reti informatiche; la predisposizione di servizi digitali; gli interventi di adeguamento delle sedi dei CPI. In questa nota vengono presentate alcune analisi relative a queste dimensioni, effettuate nell'ambito dell'Indagine nazionale sui Centri per l'impiego 2022

---

<sup>1</sup> PNRR, Milestone 5, Componente 1, Investimento 1 "Potenziamento dei Centri per l'impiego (PES)"

<sup>2</sup> Legge 30 dicembre 2018, n. 145, art. 1 Co. 258 e s.m.i.

<sup>3</sup> Cfr. D.L. 17 marzo 2020, n. 18 recante Misure di potenziamento del Servizio sanitario nazionale e di sostegno economico per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19, pubblicato in G.U. Serie Generale n.70 del 17-03-2020, artt. 40 e 87.

<sup>4</sup> D.M. 4/2018 e relativi allegati A e B, approvati nel Novembre 2018; Delibera Anpal n. 45/2018 relativa agli Standard dei Spi.

<sup>5</sup> Decreto del Segretario Generale del MLPS n. 123 del 4 settembre 2020, segnatamente all'art. 2 "Piani regionali" e all'Allegato A.

<sup>6</sup> Cfr. Decreto 5 novembre 2021, "Adozione del Programma nazionale per la garanzia di occupabilità dei lavoratori", Allegato A "Il Programma Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori. GOL", pag. 29 par. *Il Piano straordinario di potenziamento dei CPI*, pagg. 32-33 par. 3 *Obiettivi* e pag. 38 par. 4 *Promozione e accesso dei servizi. I servizi digitali*.

condotta dall'Anpal tra il giugno e il settembre 2022. Gli ambiti osservati sono relativi all'adeguamento e al potenziamento delle dotazioni informatiche, all'adeguatezza delle reti di connettività a disposizione dei CPI e alla propensione al ricorso a modalità digitali di erogazione dei servizi tradizionali.

## 2. Le dotazioni informatiche e il processo di digitalizzazione dei Centri per l'impiego

Nei primi mesi del 2020 è intervenuta l'emergenza epidemiologica da COVID-19 a rendere più complicato il quadro organizzativo dei CPI già in sofferenza per la non adeguata copertura di risorse umane e/o di personale qualificato impegnato nell'erogazione dei servizi all'utenza<sup>7</sup>.

Per far fronte alla pandemia sono stati approntati una serie di provvedimenti normativi in materia di contenimento e gestione dell'emergenza che hanno comunque limitato le attività dei servizi al lavoro anche dopo la loro riapertura. Soprattutto nel primo periodo il funzionamento dei centri è risultato molto ridotto<sup>8</sup> ed è divenuto prioritario surrogare le tradizionali forme di contatto tra operatori e utenza (cittadini e imprese) facendo ricorso a modalità di collegamento e/o di comunicazione a distanza attraverso soluzioni innovative tecnologiche.

L'utilizzo sempre più frequente di piattaforme online per la realizzazione di servizi normalmente erogati in presenza ha portato a un'esigenza di evoluzione delle infrastrutture tecnologiche ICT nei CPI.

I dati del monitoraggio 2022 mostrano che nell'ultimo anno il 73,6% dei CPI ha beneficiato degli investimenti in nuove attrezzature pianificati da Regioni e Province autonome, sostituendo o incrementando la propria dotazione informatica. Questo processo ha riguardato in modo diverso i territori che esprimono fabbisogni e condizioni di partenza molto differenziate anche al loro interno: al di sopra del dato complessivo si collocano alcune regioni come Puglia, Umbria e Valle d'Aosta che vedono la totalità dei propri CPI (100%) potenziare la propria infrastruttura tecnologica. Seguono con poco scarto la Lombardia (98,2% dei CPI interessati), la Campania (97,8%), il Friuli-Venezia Giulia (94,1%) e il Piemonte (93,3%). Al di sotto del dato medio si trovano invece la Regione Molise e la Provincia autonoma di Bolzano (nessun CPI ha acquisito nuova attrezzatura informatica), la Calabria (7,7%) ed il Veneto (15,8%) (Tabella 1 a pagina seguente).

Come anticipato, il dato relativo agli investimenti sulle infrastrutture informatiche va considerato tenendo conto delle diverse condizioni di partenza e dei fabbisogni espressi da ciascuna regione/provincia autonoma. A livello nazionale l'indagine rileva che la percentuale dei CPI che considera complessivamente la propria dotazione informatica adeguata è cresciuta rispetto al periodo precedente l'inizio dell'emergenza sanitaria e dell'approvazione dei piani di potenziamento, passando dal 46% registrato nel monitoraggio del 2017<sup>9</sup> all'attuale 61% (Tabella 2, item "Adeguatezza nel complesso"). (Tabella 2).

---

<sup>7</sup> Monitoraggio sulla struttura e il funzionamento dei servizi per il lavoro 2017 (Collana Biblioteca Anpal, n. 2), Servizi per l'impiego. Rapporto di monitoraggio 2020 (2021 - Collana Biblioteca Anpal n. 17).

<sup>8</sup> Tra il 2019 e il 2020 il volume di utenti presi in carico con patto di servizio dai Centri per l'impiego ha segnato un -46,6%, quello dei presi in carico con misure di orientamento specialistico un -34%, mentre per i destinatari di misure di accompagnamento si è registrato un -49,5%. Cfr. Servizi per l'impiego. Rapporto di monitoraggio 2020, Biblioteca Anpal n. 17/2021, Cap. 3, pag. 26 e segg., nonché il Box 1 – Impatto dell'emergenza sanitaria sui volumi di attività dei Cpi, pag. 29.

<sup>9</sup> Il monitoraggio del 2017 è il primo riferimento utile per avere un quadro conoscitivo dei Centri per l'impiego riferito all'epoca anteriore allo scoppio dell'emergenza sanitaria.

Tabella 1 – Acquisizione di nuova dotazione informatica negli ultimi 12 mesi per Regione (v.a. e v.%)

CPI – Acquisizione di nuova dotazione informatica (ultimi 12 mesi)		
Regione	Totale	Sì
	v.a.	%
Abruzzo	15	73,3
Basilicata	7	85,7
Calabria	13	7,7
Campania	45	97,8
Emilia Romagna	38	86,8
Friuli Venezia Giulia	17	94,1
Lazio	36	86,1
Liguria	13	53,8
Lombardia	56	98,2
Marche	13	38,5
Molise	3	0,0
P.A. Bolzano	6	0,0
P.A. Trento	12	91,7
Piemonte	30	93,3
Puglia	43	100,0
Sardegna	29	48,3
Sicilia	58	50,0
Toscana	40	87,5
Umbria	5	100,0
Valle d'Aosta	1	100,0
Veneto	38	15,8
<b>Totale complessivo</b>	<b>518</b>	<b>73,6</b>

Fonte: Anpal, Indagine nazionale sui Centri per l'impiego, 2022

Tabella 2 – Adeguatezza delle dotazioni informatiche dei Cpi in relazione ad alcuni aspetti (v.a. e v.%)

Cpi nei quali la dotazione informatica è sufficiente in relazione ai seguenti aspetti		
	v.a.	%
Numerosità del personale	317	61,2
Volumi di attività del CPI	267	51,5
Disponibilità di software aggiornati	244	47,1
Disponibilità strumenti informatici adeguati (pc, stampanti, periferiche)	259	50,0
Possibilità di erogare servizi a distanza	313	60,4
Adeguatezza nel complesso	316	61,0
Per nessuno degli aspetti indicati	46	8,9
<b>Totale CPI</b>	<b>518</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Anpal, Indagine nazionale sui Centri per l'impiego, 2022

A livello regionale si evidenzia la presenza di differenti situazioni territoriali con divari molto marcati tra Centro nord e Sud. Il grafico 1 fotografa il posizionamento delle regioni confrontando il livello di adeguatezza della dotazione informatica auto-valutata dai responsabili di ogni CPI nel suo complesso con la quantità degli interventi di sostituzione/miglioramento/potenziamento effettuati negli ultimi 12 mesi sui centri. Quest'ultimo parametro non considera l'importo complessivo effettivamente speso dalle regioni, ma soltanto il numero dei CPI beneficiari di interventi in rapporto al numero complessivo. Una regione quindi che è intervenuta su un numero limitato di CPI potrebbe aver speso un importo maggiore rispetto ad un'altra che ha agito su tutti i centri. Occorre inoltre tenere presente

l'effettivo fabbisogno di ogni territorio e la necessità di alcune regioni di non intervenire su attrezzature già ritenute adatte.

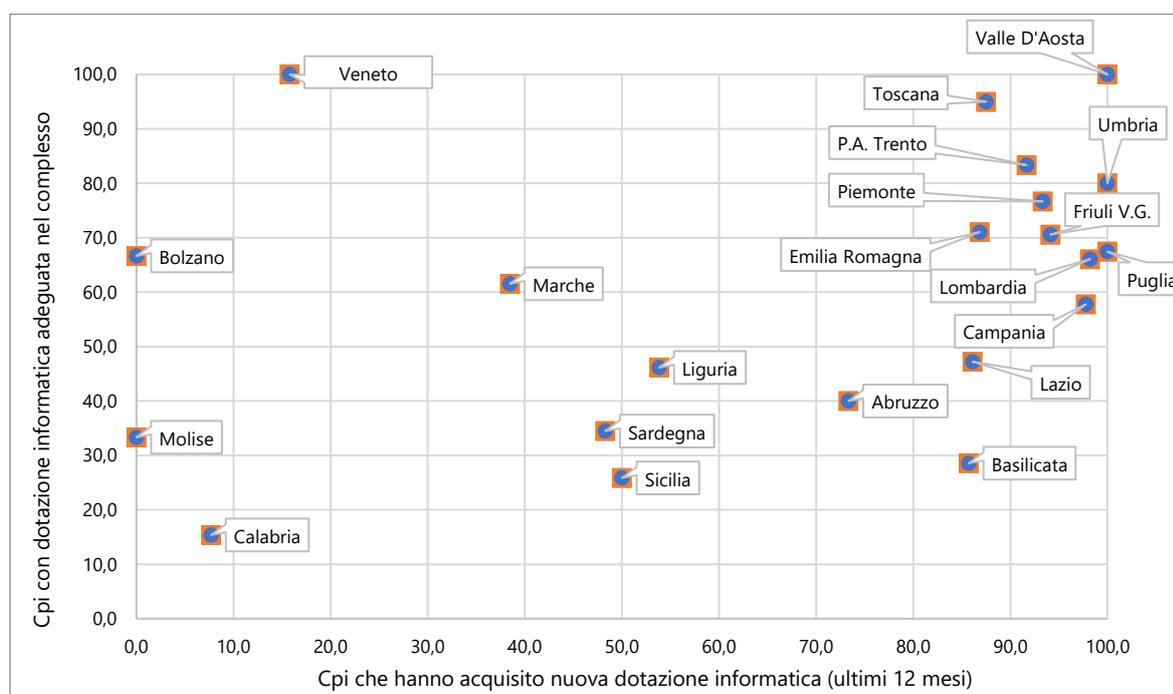
Nel grafico, dunque, più elevata è la percentuale dei Cpi con un'adeguata dotazione informatica più in alto sono posizionate le regioni sull'asse delle ordinate; maggiore è il numero dei Cpi beneficiari di un upgrade informatico più a destra sono collocate le regioni sull'asse delle ascisse.

A parte il Veneto che non ha avuto necessità di investire nell'acquisto di nuove attrezzature informatiche, le regioni che mostrano le migliori percentuali di adeguatezza sono quelle che dichiarano di aver effettuato il numero maggiore di interventi durante l'ultimo anno (Valle d'Aosta, Toscana, PA Trento, Umbria, ecc.).

In alcune regioni, segnatamente Lazio, Abruzzo e Basilicata, all'acquisizione negli ultimi 12 mesi di nuove dotazioni informatiche per gran parte dei Cpi regionali, fa riscontro un giudizio di adeguatezza complessiva di tali dotazioni circoscritto a meno della metà degli uffici.

In alcune regioni, infine, si osserva un livello di adeguatezza soddisfacente soltanto per un numero molto basso di Cpi presenti sul loro territorio e non si rilevano interventi di potenziamento sulle infrastrutture (Molise) se non per un esiguo numero di strutture (Calabria).

Grafico 1 – Posizionamento delle Regioni rispetto all'adeguatezza delle dotazioni informatiche e all'acquisizione di nuove attrezzature (v.%)



Fonte: Anpal, Indagine nazionale sui Centri per l'impiego, 2022

Nel confronto con il passato sono aumentati anche i Cpi che considerano adeguato il proprio collegamento in rete (67,4%), anche se in questo caso lo scarto è minore e limitato a più tre punti percentuali. Il dettaglio per Regione evidenzia anche in questo caso la presenza di situazioni territoriali totalmente differenti tra aree geografiche (Tabella 3).

Tabella 3 – Adeguatezza del collegamento in rete dei Cpi, per Regione

Regione	Considera adeguato il collegamento in rete del Cpi	
	Totale	Sì
	v.a.	%
Abruzzo	15	40,0
Basilicata	7	100,0
Calabria	13	30,8
Campania	45	48,9
Emilia Romagna	38	86,8
Friuli Venezia Giulia	17	70,6
Lazio*	36	61,1
Liguria	13	61,5
Lombardia	56	78,6
Marche	13	76,9
Molise	3	100,0
P.A. Bolzano	6	100,0
P.A. Trento	12	91,7
Piemonte	30	73,3
Puglia*	43	41,9
Sardegna*	29	44,8
Sicilia*	58	46,6
Toscana	40	95,0
Umbria	5	80,0
Valle d'Aosta	1	100,0
Veneto	38	100,0
<b>Totale complessivo</b>	<b>518</b>	<b>67,4</b>

Fonte: Anpal, Indagine nazionale sui Centri per l'impiego, 2022

\*Presenza di Cpi non collegati in rete al momento della rilevazione: Lazio, 1; Puglia, 1; Sardegna, 1; Sicilia, 1.

Nel complesso, la quota di Cpi che durante l'emergenza sanitaria è riuscita a compensare il disagio provocato dalla chiusura completa o parziale dei centri con l'utilizzo di piattaforme online per realizzare servizi agli utenti è pari al 60,3%. Si tratta in larga parte di Cpi collocati nelle aree del Centro Nord: infatti, su 310 Cpi che hanno utilizzato piattaforme online per servizi agli utenti, solo 69 (il 22,3%) riguarda le regioni del Mezzogiorno (tabella 4).

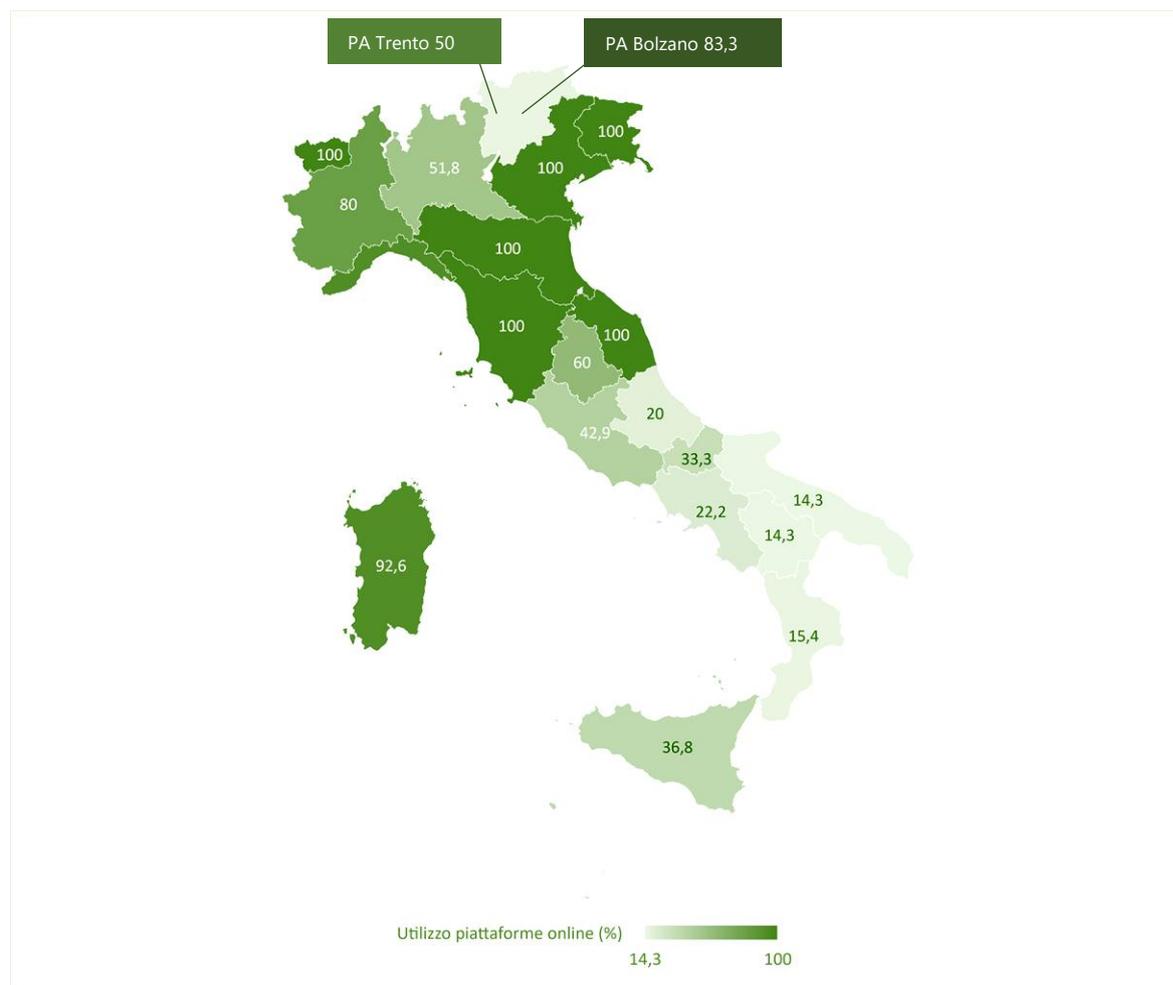
Tabella 4 – Utilizzo di piattaforme online per servizi agli utenti del Cpi tradizionalmente erogati in presenza, per area geografica (v.a. e v.%)

Area geografica	Utilizzo di piattaforma online per servizi agli utenti del CPI tradizionalmente erogati in presenza					
	No		Sì		Totale complessivo	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
1 – Nord Ovest	35	34,7	66	65,3	101	100,0
2 – Nord Est	7	6,3	104	93,7	111	100,0
3 – Centro	22	23,7	71	76,3	93	100,0
4 – Sud e Isole	140	67,0	69	33,0	209	100,0
<b>Totale complessivo</b>	<b>204</b>	<b>39,7</b>	<b>310</b>	<b>60,3</b>	<b>514</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Anpal, Indagine nazionale sui Centri per l'impiego, 2022. Mancate risposte: 4

Nel dettaglio regionale, sono sei le regioni che durante la fase d'emergenza sanitaria hanno visto la totalità dei propri CPI utilizzare le piattaforme online per contribuire a mantenere attivi i servizi agli utenti tradizionalmente erogati in presenza: Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia, Marche, Toscana, Valle d'Aosta e Veneto. Basse percentuali di attivazione si sono invece riscontrate, come anticipato, nel Sud, in particolare in Basilicata e Puglia (14,3%), Calabria (15,4%) e Campania (22,2%) (Grafico 2).

Grafico 2 – % CPI per regione. Utilizzo di piattaforme online per servizi agli utenti dei CPI tradizionalmente erogati in presenza



Fonte: Anpal, Indagine nazionale sui Centri per l'impiego, 2022

Di seguito si approfondiscono le ragioni per le quali una percentuale del 39,7% dei Cpi non ha fatto ricorso a soluzioni tecnologiche per garantire una maggiore copertura del servizio durante questo periodo.

Si tratta di 204 Cpi dei 514 rispondenti, dei quali 140 (pari al 68,9 % dei 204 qui considerati) è ubicata nelle regioni del Sud e delle Isole. La restante parte è distribuita soprattutto tra Nord Ovest e Centro Italia, con una minima presenza nelle aree del Nord Est.

Secondo i responsabili dei Cpi tra gli impedimenti più frequenti (71,6% dei casi) viene segnalata la bassa propensione al ricorso di nuove tecnologie da parte dell'utenza trattata, che non è sufficientemente dotata degli strumenti necessari a ricevere questo tipo di servizi (nelle strutture del Centro la criticità è segnalata dall'86,4% dei Cpi qui considerati), oppure preferisce ancora mantenere il contatto diretto con gli operatori (65,2% la media nazionale con oscillazioni tra il 48,6% e il 71,4% a seconda dell'area geografica). Va osservato, inoltre, che solo nel 28,4% dei casi la mancata realizzazione di servizi online è dovuta alla mancata disponibilità di strumentazioni adeguate, con percentuali che nelle aree del Centro Nord si attestano tra il 13,6% e il 17,1% e solo nel Sud arrivano al 34,3%. In un caso su tre sono infine gli stessi operatori dei Cpi a preferire l'erogazione dei servizi in presenza (Tabella 5).

Tabella 5 – Motivi della mancata realizzazione di attività online nei Cpi, per area geografica (v.%). Multirisposta.

Motivi della mancata realizzazione di attività online	Cpi per area geografica				
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Totale
Cpi che non effettuano attività on line (v.a.)	35	7	22	140	204
	di cui (v.%):				
<i>Il CPI non dispone di strumentazioni e/o infrastrutture informatiche adeguate</i>	17,1	14,3	13,6	34,3	28,4
<i>L'utenza trattata dal CPI non è sufficientemente dotata di strumentazioni informatiche adatte a questo tipo di attività</i>	62,9	57,1	86,4	72,1	71,6
<i>Preferenza a svolgere attività in presenza da parte del CPI</i>	48,6	57,1	31,8	27,9	32,8
<i>Gli utenti preferiscono il contatto diretto con gli operatori</i>	48,6	71,4	59,1	70,0	65,2
<i>Altro</i>	5,7	0,0	9,1	5,0	5,4

Fonte: Anpal, Indagine nazionale sui Centri per l'impiego, 2022

Tornando infine ai Cpi che hanno realizzato attività utilizzando piattaforme on line, nella successiva tabella 6, si indicano per quali tipologie di attività è stato possibile mantenere il servizio da remoto. In generale, la realizzazione di attività online non ha riguardato l'intera gamma dei servizi proposti dai centri, ma è rimasta circoscritta alle attività meno specialistiche, quali l'orientamento di primo livello (77,4%), gli incontri di gruppo come laboratori di orientamento al lavoro (71,3%), i servizi di informazione e consulenza alle imprese (63,5%), o la verifica del percorso definito nel Patto di servizio (62,9%).

Tabella 6 – Cpi, attività per le quali sono utilizzate piattaforme online (v.a. e v.%)

Indicare per quali attività sono utilizzate piattaforme online		
	v.a.	%
Orientamento di primo livello	240	77,4
Verifica del percorso definito nel Patto di servizio/Patto per il lavoro	195	62,9
Orientamento specialistico	139	44,8
Assistenza alla ricerca di lavoro/tirocinio (anche intensiva)	167	53,9
Informazione e/o consulenza alle imprese	197	63,5
Attività di accompagnamento al lavoro (preparazione a colloqui di lavoro, supporto nella redazione CV, supporto all'autopromozione, supporto motivazionale o job coaching)	193	62,3
Incontri di gruppo, laboratori di gruppo, orientamento al lavoro	221	71,3
Altro (le verrà chiesto di specificare)	75	24,2
Casi validi	310	100,0

Fonte: Anpal, Indagine nazionale sui Centri per l'impiego, 2022

### 3. Conclusioni

Con la messa a regime del piano vaccinale nazionale, pur restando in uno scenario reso ancora incerto dall'andamento della pandemia, si è registrato un graduale allentamento delle misure restrittive, con una progressiva ripresa dell'erogazione dei servizi al lavoro in presenza<sup>10</sup>.

In questa nuova fase, nel tentativo di contribuire a rimuovere, per quanto possibile, gli effetti negativi della stessa emergenza e per garantire il funzionamento gestionale sull'intero territorio di competenza, i servizi per il lavoro sono stati chiamati a compiere scelte di razionalizzazione organizzativa. Per sopperire alla carenza di personale nei CPI sono state attuate strategie combinate, come ad esempio l'adozione di dispositivi organizzativi per efficientare i flussi di utenza (per es. l'accessibilità all'utenza regolata esclusivamente mediante appuntamento, oppure l'apertura degli uffici solo in alcuni giorni della settimana); la rotazione del personale tra le diverse sedi dei CPI all'interno della stessa provincia; la diversificazione di accesso ai servizi per tipologia di utenza.

In alcuni casi si è scelta invece una progressiva riduzione dell'erogazione dei servizi specialistici per garantire i servizi di base, di accoglienza e quelli amministrativi. In altri casi sono state attuate riorganizzazioni dell'assetto gestionale, differenziando i servizi erogati da centri di piccole dimensioni da quelli di dimensioni più grandi. Laddove nessuna soluzione si è resa praticabile o sufficiente a garantire l'erogazione dei servizi all'utenza si è arrivati alla chiusura temporanea dei centri.

Nel complesso l'esperienza iniziata con l'emergenza sanitaria ha costituito, per l'intero sistema dei Servizi per l'impiego in tutte le sue articolazioni, un'occasione di gestione di una grave criticità che si è avuto la capacità di tradurre in un'opportunità di ripensamento, riorganizzazione e talvolta ridefinizione delle modalità di funzionamento e di erogazione dei servizi, soprattutto del tradizionale rapporto con l'utenza. La chiave di lettura, utilizzata in questa nota, è quella dell'apertura alla digitalizzazione delle attività come modalità ulteriore per la fruizione dei servizi offerti dai canali istituzionali dell'intermediazione e delle politiche attive, che ha permesso di cogliere *in nuce* questo aspetto.

Il recupero dell'obiettivo del potenziamento infrastrutturale dei Cpi (con il già citato D.M. 59/2020) ha posto le condizioni perché le esperienze emergenziali e le condizioni di necessità, che hanno orientato in breve tempo il sistema nel suo complesso verso una maggiore apertura ai servizi digitali, trovassero gli strumenti e le risorse per essere capitalizzati. Il processo iniziato con il potenziamento infrastrutturale ha permesso di tesaurizzare le soluzioni organizzative sperimentate e poi messe a regime al di là dell'emergenza sanitaria, le scelte tecniche sottostanti e l'evidenza, all'interno dei vari livelli di management del sistema, di una nuova modalità di interazione con i cittadini e le imprese nonché di erogazione delle funzioni tradizionalmente effettuate in presenza.

La rilevazione sui Cpi ha permesso di cogliere le diverse velocità con cui, nei territori, vengono finalizzati i processi decisionali, gli indirizzi e gli atti di spesa. Nello specifico, infatti, abbiamo osservato sistemi regionali già in grado di offrire servizi digitalizzati o da remoto fin dai primi giorni della pandemia, accanto a sistemi che – completando i programmi di rinnovo delle infrastrutture e dotazioni informatiche – hanno in breve tempo potuto raggiungere quegli stessi livelli (da migliorare).

D'altro canto, non mancano casi di sistemi regionali il cui ritardo nell'ammodernamento delle infrastrutture e nelle dotazioni tecnologiche ha inciso sulla capacità di offrire all'utenza una possibilità di fruizione dei servizi per l'impiego al di là di quelle tradizionali: nel corso dell'emergenza sanitaria ciò ha significato il fatto di tener chiusi i Cpi.

A distanza di mesi dall'inizio dell'emergenza sanitaria, il fatto che il 60,4% dei Cpi italiani eroghi servizi tradizionali in modalità digitale, sia pure con forti divari territoriali tra Centro Nord e Sud, testimonia il

---

<sup>10</sup> Sempre naturalmente nel rispetto del protocollo di regolamentazione delle misure previste per il contrasto ed il contenimento della diffusione del Covid-19 negli ambienti di lavoro ed a tutela degli utenti.

fatto che i cambiamenti introdotti (dapprima per necessità, poi sempre di più per deliberata scelta organizzativa) stanno diventando progressivamente patrimonio del modello di funzionamento del sistema, al suo interno e verso le utenze.

COLLANA  
**FOCUS**  
ANPAL