

DM 74/2019

**PIANO REGIONALE DI RAFFORZAMENTO
DEI CENTRI PER L'IMPIEGO**

Indice

1	Premessa	3
2	Analisi di contesto	4
2.1	Il contesto normativo nazionale	4
2.2	La situazione economico-produttiva della Campania	4
2.3	Analisi della domanda di lavoro e dell'offerta di lavoro	6
2.4	Il modello di funzionamento dei Servizi per l'Impiego della Regione	8
2.4.1	L'attuale modello di <i>governance</i>	8
2.4.2	Struttura e servizi dei CPI	14
2.4.3	L'attività dei Soggetti Accreditati	19
3	Fabbisogni emergenti	23
3.1	Identificazione dei fabbisogni	23
3.1.1	L'impulso normativo: il d.lgs 150/2015 e il Decreto Legge n. 4 del 28/01/2019	23
3.1.2	La centralità dell'utente come driver della riorganizzazione	26
3.1.3	La leva dell'integrazione	27
4	Gli stakeholder delle politiche del lavoro	29
4.1	Mappa degli stakeholder	29
4.2	Le relazioni tra gli stakeholder	30
4.2.1	Relazioni tra funzioni istituzionali: La Rete Nazionale dei SPI	30
4.2.2	Relazioni tra funzioni istituzionali: la prospettiva della Regione Campania	32
4.2.3	Relazioni tra funzioni di servizio: la prospettiva dei soggetti erogatori di servizi	33
5	Gli obiettivi strategici	35
5.1	Fattori di successo e aree di miglioramento della Regione	35
5.2	Verso un nuovo modello di governance dei Servizi per l'Impiego	36
6	Definizione del Master Plan per l'attuazione del nuovo modello di <i>governance</i> dei servizi per l'impiego	38
6.1	Il Master Plan per il potenziamento dei centri per l'impiego	38
6.2	Le risorse finanziarie	39
6.3	Implementazione del Master Plan	41
6.3.1	Fase di avvio	45
6.3.2	L'implementazione del modello organizzativo	48
6.3.3	L'implementazione delle funzioni in capo al soggetto unico	50
6.3.4	Definizione dei principi per l'erogazione dei servizi	56

1 Premessa

Le modifiche intervenute nel quadro normativo sui Servizi per l'Impiego, che hanno segnato il progressivo passaggio dalle Province alle Regioni delle funzioni in materia di politiche attive esercitate attraverso la rete dei Centri per l'Impiego (CPI), nonché l'introduzione di strumenti di politiche attive sempre più complessi, hanno reso necessario reingegnerizzare il modello di *governance* e di erogazione dei Servizi per l'Impiego anche per consentire di tradurre le riforme normative in processi operativi in grado di superare le criticità gestionali che ne sono derivate.

È infatti evidente come alla revisione dei Servizi per l'Impiego sia mancato un adeguato processo di managerializzazione delle strutture pubbliche preposte al loro governo, che consentirebbe di pianificare in modo sistematico le attività da svolgere in funzione del raggiungimento degli obiettivi programmati, anche a livello europeo, traducendoli in obiettivi di risultato.

In questa ottica la Regione Campania ha già avviato un ampio processo di revisione del proprio modello di governance e di erogazione dei Servizi per l'Impiego, procedendo alla definizione del "Piano di Gestione attuativa" per la definizione degli obiettivi dei CPI e dei relativi fabbisogni e del "Piano di rafforzamento dei servizi pubblici per il lavoro" approvato con DGR n. 145 del 13 marzo 2018, che individua tre aree di intervento tra loro integrate: la ridefinizione ed il potenziamento dei sistemi informativi, il rafforzamento delle competenze degli operatori dei CPI ed il rafforzamento dei servizi intensivi di ricerca di lavoro e di autoimpiego.

Il presente documento completa il piano di azioni avviate dall'Amministrazione per il raggiungimento degli obiettivi previsti nell'ambito delle prime due aree, pianificando le attività da realizzare per la riprogettazione del sistema di governance dei CPI regionali e delle modalità di erogazione dei servizi per l'impiego.

2 Analisi di contesto

2.1 Il contesto normativo nazionale

Con l'approvazione del D. Lgs. 14/9/2015 n. 150, è stata ridefinita la struttura del sistema di collocamento che oggi è intesa come sistema pubblico - privato di mediazione finalizzato a promuovere l'occupabilità dei lavoratori attraverso un insieme di metodologie, interventi ed azioni che rientrano nelle politiche attive al lavoro. Tali interventi sono mirati all'orientamento, alla formazione e alla ricollocazione, i cui beneficiari sono soggetti inoccupati e disoccupati, con particolare riguardo ai percettori di strumenti a sostegno del reddito e ai lavoratori svantaggiati.

Il complesso processo di riforma dell'organizzazione dei servizi per il lavoro ha determinato il trasferimento alle Regioni del compito di gestire il collocamento in precedenza svolto dagli uffici periferici del Ministero del Lavoro (D. Lgs 23-12-1997 n. 469). Tale passaggio di competenza ha inteso innovare il collocamento pubblico, improntato ad un modello gestionale verticistico lontano dalle realtà territoriali e dai bisogni del cittadino.

L'attuale regolamentazione del mercato del lavoro è ispirata al modello organizzativo e gestionale della cooperazione e della competizione tra strutture pubbliche, organismi convenzionati e agenzie di collocamento. Pieno riconoscimento viene dato al principio della natura pubblico-privata dell'attività di mediazione. Il D. Lgs 150/2015 provvede, altresì, all'esatta individuazione delle funzioni dello Stato e delle Regioni, istituendo per il necessario raccordo, l'Agenzia nazionale per le politiche attive del lavoro (ANPAL)¹ con compiti di determinazione, coordinamento controllo e gestione. Tra l'altro l'Anpal, sulla base di appositi programmi di riallineamento, viene legittimata ad effettuare interventi di supporto, fino alla gestione diretta dei servizi per il lavoro e delle politiche attive, nelle aree per le quali non siano rispettati i livelli essenziali delle prestazioni previsti (LEP). L'ANPAL assume, inoltre, compiti di coordinamento in materia di servizi e misure di politica attiva al lavoro.

In ogni Regione i servizi pubblici per l'impiego sono tenuti ad effettuare gli interventi di politica attiva del lavoro definiti a livello nazionale nell'ambito dei LEP e per ciascuna Regione dalle convenzioni concluse con l'ANPAL. Vi rientrano gli interventi mirati all'orientamento, alla formazione, alla ricollocazione rivolti a soggetti inoccupati e disoccupati, con particolare riguardo ai percettori di ammortizzatori sociali e ai lavoratori svantaggiati. Con D. G. R. n. 544 del 5 novembre 2019, la Regione Campania ha deliberato la Presa d'atto del Documento programmatico Regione Campania – Anpal Servizi. In conformità con quanto previsto dal "Piano straordinario di potenziamento dei centri per l'impiego e delle politiche attive del Lavoro," in data 9 dicembre 2019 la Direzione Generale per l'istruzione, la formazione, il lavoro e le politiche Giovanili (di seguito Direzione Generale) della Regione Campania ha sottoscritto con ANPAL Servizi S.p.a. un accordo istituzionale avente ad oggetto la progettazione e la gestione di misure di accompagnamento al lavoro per la realizzazione dei processi di politiche attive del lavoro con specifici progetti di pubblico interesse, rivolti alle platee dei disoccupati di lunga durata e ai lavoratori svantaggiati, ricompresi in elenchi censiti dai competenti uffici regionali.

2.2 La situazione economico-produttiva della Campania

Nel 2018 il peggioramento congiunturale, che ha interessato la regione specie nell'ultima parte dell'anno, si è esteso a tutte le principali componenti dell'economia campana. Il valore aggiunto ha decelerato marcatamente nel 2018 in tutti i principali comparti di attività e a tale andamento hanno contribuito la domanda estera e i consumi delle famiglie².

I fenomeni di nascita di nuove imprese e di cessazioni di attività costituiscono utili indicatori per comprendere il grado di vivacità del sistema imprenditoriale che concorre a determinare le tendenze rilevabili in termini di produzione, valore aggiunto e occupazione. L'analisi dei dati va svolta, tuttavia, con una certa cautela in quanto l'avvio di nuove iniziative imprenditoriali potrebbe rappresentare il tentativo di trovare una soluzione al problema occupazionale (autoimpiego).

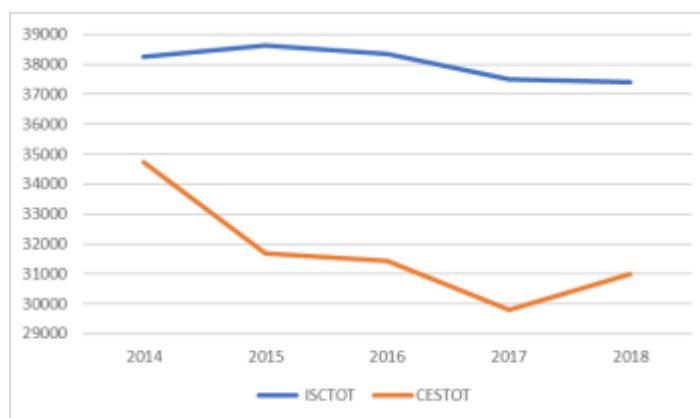
¹ D. Lgs. 150/2015, art. 4

² Banca d'Italia "Economie regionali. L'economia della Campania" - Giugno 2019

PIANO REGIONALE DI RAFFORZAMENTO DEI CENTRI PER L'IMPIEGO

Nel periodo considerato, la redditività delle imprese è migliorata e, nel contempo, è proseguito il trend positivo di iscrizione di nuove imprese, nonostante vi sia stato nel 2018 un aumento del numero di cessazioni e un numero di nuove iscrizioni sostanzialmente invariato rispetto all'anno precedente.

Figura 1 - iscrizioni e cessazioni in Campania anni 2014 - 2018 I trim.



Fonte: (elaborazione su dati Infocamere Movimprese)

Quindi, il numero delle imprese attive registrate nel sistema camerale³ continua a crescere nel 2018 anche se con un incremento percentuale inferiore rispetto al precedente periodo.

Figura 2 - nr. imprese attive in Campania anni 2014 - 2018



Fonte: elaborazione su dati Infocamere Movimprese

La tabella successiva mostra la scomposizione a livello provinciale del numero di imprese registrate e attive nel sistema camerale, le quali in termini percentuali risultano essere concentrate maggiormente nella provincia di Napoli (50%), nella provincia di Salerno (20%) Caserta (16%) e con un certo distacco Avellino (8%) e Benevento (6%).

Tabella 1 - Nr. imprese attive per provincia

Provincia	2014	2015	2016	2017	2018
AVELLINO	37.481	37.341	37.601	38.108	38.242
BENEVENTO	29.867	29.835	29.846	30.098	30.339

³ Impresa iscritta al Registro delle Imprese che esercita l'attività e non risulta avere procedure concorsuali in atto.

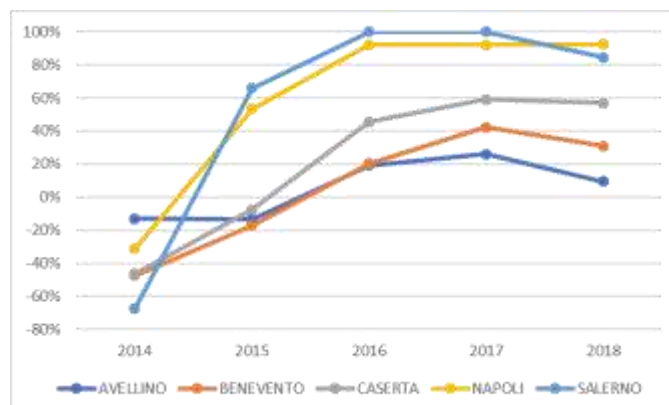
PIANO REGIONALE DI RAFFORZAMENTO DEI CENTRI PER L'IMPIEGO

Provincia	2014	2015	2016	2017	2018
CASERTA	75.461	75.662	76.351	77.018	77.765
NAPOLI	227.310	231.196	235.082	239.114	242.264
SALERNO	99.435	99.783	100.068	100.478	100.188
Totale	469.554	473.817	478.948	484.816	488.798

Fonte: elaborazione su dati Infocamere Movimprese

Scomponendo il dato relativo alla variazione percentuale delle imprese attive a livello provinciale si evidenzia la flessione registrata nel 2018 nelle provincie di Napoli, Avellino e Salerno.

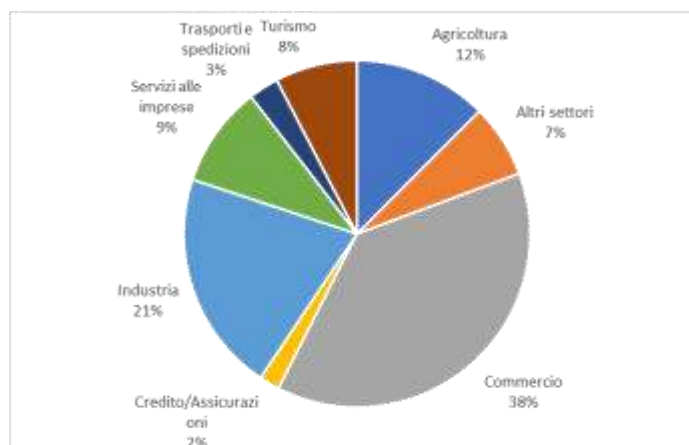
Figura 3 – Variazione percentuale imprese attive a livello provinciale



Fonte: elaborazione su dati Infocamere Movimprese

Per quanto riguarda la composizione per settori dell'insieme del totale delle imprese attive⁴, si riscontra la componente del commercio pari al 38%, quella dell'industria (21%), dell'agricoltura (12%) e a seguire i servizi.

Figura 4 – Ripartizione imprese attive per settore di attività in Campania 2018



Fonte: dati Infocamere

2.3 Analisi della domanda di lavoro e dell'offerta di lavoro

La rilevazione Excelsior⁵ evidenzia, a livello nazionale per il 2018, che le entrate programmate dalle imprese dell'industria e dei servizi sono state pari a circa 4.554.000 unità, comprensive di tutte le forme

⁴ Elaborazione su dati Infocamere Movimprese

⁵ Unioncamere-ANPAL, Sistema Informativo Excelsior – bollettino annuale regione Campania 2018

PIANO REGIONALE DI RAFFORZAMENTO DEI CENTRI PER L'IMPIEGO

contrattuali. È stato rilevato, un significativo incremento della difficoltà di reperimento e un innalzamento del livello professionale delle entrate.

Osservando i dati a livello regionale della Campania relativi al numero di assunzioni⁶, si registra un incremento tra il 2017 e il 2018 del 2,8% con un andamento disomogeneo tra i settori. I settori “servizi alle imprese e industria” e “industria” hanno registrato i valori percentuali maggiori - rispettivamente +8.7% e +5.5%.

Tabella 2 - Totale assunti per macrosettore e per periodo

Macrosettore	anno 2017	anno 2018	Variazione %
Industria	44.930	47.390	5,5%
Costruzioni	32.830	33.130	0,9%
Commercio	47.030	46.970	-0,1%
Turismo	49.220	49.180	-0,1%
Servizi alle imprese	57.890	62.900	8,7%
Servizi alle persone	33.880	33.540	-1,0%
TOTALE	265.770	273.100	2,8%

Fonte: dati Unioncamere-ANPAL, Sistema Informativo Excelsior

Riguardo alle assunzioni per profili professionali risulta un incremento dei dirigenti (da 110 unità del 2017 a 300 unità del 2018; Tabella 4) seguito da quello delle professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione (24,4%) contro un andamento negativo segnato dalle professioni esecutive nel lavoro d'ufficio (-13,3%) e delle professioni non qualificate (-7,5%).

Tabella 3 - Totale assunti per professione e per periodo

Professione	anno 2017	anno 2018	Variazione %
1 – Dirigenti	110	300	172,7%
2 - Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione	9.950	12.380	24,4%
3 - Professioni tecniche	21.770	24.230	11,3%
4 - Professioni esecutive nel lavoro d'ufficio	22.000	19.070	-13,3%
5 - Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi	79.290	82.460	4,0%
6 - Artigiani, operai specializzati e agricoltori	43.610	47.040	7,9%
7 - Conduttori di impianti e operai di macchinari fissi e mobili	42.870	44.890	4,7%
8 - Professioni non qualificate	46.170	42.720	-7,5%
TOTALE	265.770	273.100	2,8%

Fonte: dati Unioncamere-ANPAL, Sistema Informativo Excelsior

⁶ Dati Unioncamere-ANPAL, Sistema Informativo Excelsior

2.4 Il modello di funzionamento dei Servizi per l'Impiego della Regione

2.4.1 L'attuale modello di *governance*

Lo Stato ha la competenza per l'individuazione dei livelli essenziali delle prestazioni (L.E.P.) che devono essere attuati nei territori regionali. Il Ministero del lavoro, definisce le Linee di indirizzo per l'attuazione della normativa nazionale in materia dei servizi pubblici per il lavoro, collocamento dei disabili, inserimento lavorativo dei lavoratori stranieri e in materia di formazione professionale continua.

Le Regioni esercitano con il Ministero del lavoro il ruolo di indirizzo politico (art. 1 D.lgs. 150/2015) ed hanno competenza in materia di programmazione di politiche attive al lavoro e in particolare l'identificazione della strategia regionale per l'occupazione, in coerenza con gli indirizzi generali triennali e gli obiettivi annuali definiti dal Ministero del lavoro (art.11 D. lgs 150/2015).

In Campania la filiera integrata dei servizi per il lavoro conta su un sistema di servizi misto pubblico-privato, regolamentato con la L.R. 14/09, i cui ruoli agiti sono individuati all'art. 17, che ne distribuisce le competenze.

Il sistema regionale integrato dei servizi per l'impiego è quindi costituito dai soggetti, pubblici e privati, che svolgono un'attività di gestione ed erogazione dei servizi al lavoro quale strumento essenziale delle politiche regionali per l'occupazione.

Sul versante dei soggetti pubblici, si contano 46 Centri per l'Impiego distribuiti sul territorio provinciale sulla base di bacini di utenza.

Figura 5 - Centri per l'impiego e relativi bacini



In ciascuna delle province la L.R. 14/09 prevedeva la presenza di una Unità Centrale di Servizi per l'Impiego (SPI) per le attività direzionali, di coordinamento dei CPI e di supporto tecnico/gestionale.

Al fine di rafforzare le sinergie tra i Servizi Pubblici per il Lavoro ed il sistema imprenditoriale locale, nell'ambito delle azioni finalizzate al potenziamento dei CPI, la Regione Campania ha promosso la sperimentazione di partnership mirate per avvicinare il mondo delle aziende ai Centri per l'Impiego, tramite la sottoscrizione di specifici accordi. Tali accordi sono finalizzati a favorire l'occupazione e lo sviluppo economico del territorio, attraverso l'ampliamento dei servizi offerti alle Imprese da parte dei Servizi Pubblici per il Lavoro.

PIANO REGIONALE DI RAFFORZAMENTO DEI CENTRI PER L'IMPIEGO

Si è così giunti alla creazione, in via sperimentale, degli sportelli "Spazio Lavoro" attivati nell'ambito di una partnership pubblico/privato che vede coinvolti la Regione Campania che, con cadenza periodica, garantisce la presenza di Operatori CPI qualificati presso ciascuno sportello SPAZIO LAVORO, Anpal Servizi che fornisce la necessaria assistenza tecnica e i soggetti privati che aderiscono all'iniziativa e mettono a disposizione risorse e strutture funzionali al progetto.

Attualmente sono tre gli Spazi Lavoro attivati:

- Spazio Lavoro Nola: i soggetti partner dell'iniziativa sono Interporto e CIS di Nola, che mettono a disposizione risorse e strutture funzionali all'iniziativa e lo sportello è ospitato all'interno del CIS. Interporto e CIS costituiscono un vero Distretto del terziario avanzato dove si integrano tutte le fasi della filiera logistica/distributiva ed ogni tipo di servizi, dai trasporti, ai servizi di sistema ai servizi alle aziende/persone;
- Spazio Lavoro Salerno: i soggetti partner dell'iniziativa sono il Consorzio ASI di Salerno e, la Camera di Commercio di Salerno, che mettono a disposizione risorse e strutture funzionali all'iniziativa. Lo Sportello è ospitato nella sede operativa della Camera di Commercio;
- Spazio Lavoro Caserta: i soggetti partner dell'iniziativa sono la Camera di Commercio di Caserta, che mette a disposizione risorse e strutture funzionali all'iniziativa, in particolare ospitando lo sportello presso la sede operativa della Camera di Commercio.

Nel definire l'attuale modello di *governance* è utile inquadrare, anche sinteticamente, il ruolo che ha svolto l'Agenzia per il lavoro e l'istruzione (ARLAS), costituita con la L.R. 14/2009 e poi modificata dalla L.R. 7/2010. L'ARLAS ha fornito supporto e assistenza ai CPI, assicurando il coordinamento ed il funzionamento dei servizi erogati e favorendo l'integrazione tra servizi per l'impiego, sistema formativo ed interventi a sostegno del lavoro.

L'ARLAS, tra l'altro, svolgeva un ruolo importante nel precedente assetto organizzativo della filiera dei servizi integrati per il lavoro. Oltre alle funzioni già descritte, l'ARLAS svolgeva attività istruttorie, di analisi e studio propedeutici e di supporto alla programmazione in materia di politiche per il lavoro. Inoltre, svolgeva le attività di Osservatorio regionale sul mercato del lavoro, dunque elaborando i rapporti annuali sullo stato del mercato del lavoro regionale, assicurando la gestione informatizzata e l'utilizzo a fini statistici di monitoraggio e valutazione dei dati attinenti agli strumenti e le azioni di promozione della qualità del lavoro e fornendo assistenza tecnica nell'elaborazione dei parametri qualitativi di utilizzazione del lavoro.

L'ARLAS veniva poi soppressa con la L.R. 1/2016 (Disposizioni per la formazione del bilancio di previsione finanziario per il triennio 2016-2018 della Regione Campania - Legge di stabilità regionale 2016)

Attualmente nell'ambito delle funzioni della Direzione Generale per l'istruzione, la formazione, il lavoro e le politiche giovanili sono presenti due strutture di Staff con funzioni direttamente connesse alla filiera dei servizi del lavoro e cinque Unità Organizzative Dirigenziali (UOD) con competenze territoriali.

La struttura di staff "Funzioni di supporto tecnico-operativo", tra gli altri, svolge compiti di programmazione e realizzazione del sistema dei servizi per il lavoro; di regolamentazione del mercato del lavoro regionale; di definizione dei Livelli Essenziali delle Prestazioni (LEP) e degli standard di qualità dei servizi; di definizione dei requisiti per l'accreditamento regionale allo svolgimento dei servizi per l'impiego e delle attività di intermediazione, ricerca e selezione del personale e supporto alla ricollocazione professionale. Inoltre, è competente per quanto attiene l'implementazione e la gestione del Sistema Informativo Regionale Lavoro (SIRL); l'integrazione dei sistemi informativi locali, del portale del lavoro e della formazione professionale.

La struttura di staff "Funzioni tecniche mercato del lavoro" svolge, tra le altre, attività di Osservatorio sul mercato del lavoro; di supporto alla Commissione Regionale per il lavoro e approfondimento sulle dinamiche economiche a livello settoriale e territoriale con particolare riferimento ai settori di crisi territoriali, al contrasto al lavoro nero nei settori produttivi e con particolare rilevanza del lavoro nero in agricoltura. Predisporre soluzioni tecniche da sottoporre al vaglio dell'organo politico per la conduzione delle crisi aziendali a livello regionale e nazionale; cura i rapporti col Ministero dello sviluppo economico,

PIANO REGIONALE DI RAFFORZAMENTO DEI CENTRI PER L'IMPIEGO

il Ministero del lavoro, con tutti gli enti sovraregionali e tutte le strutture di supporto e assistenza tecnica della Regione.

Figura 6 - Direzione Generale per l'istruzione, la formazione, il lavoro e le politiche giovanili



Le novità normative introdotte dal Decreto 150/2015 hanno imposto una verifica sulla capacità del servizio pubblico di garantire le prestazioni essenziali e un contestuale ripensamento delle modalità organizzative della rete dei servizi per il lavoro.

Il Decreto 150/2015 ha ridisegnato il sistema dei Servizi per il Lavoro rafforzando il modello di regolazione caratterizzato dalla coesistenza di soggetti pubblici e privati per il lavoro assegnando funzioni esclusive per i primi e introducendo una dettagliata definizione dei livelli essenziali delle prestazioni. Viene inoltre richiesta una nuova *governance* complessiva dei servizi e delle politiche attive del lavoro, maggiormente ancorati a principi di *project management*, di case management degli utenti, di condizionalità delle prestazioni e quindi di responsabilità del cittadino.

Sono due gli elementi introdotti dal Decreto che maggiormente impattano sul modello organizzativo e sull'agire professionale degli operatori.

Il primo elemento riguarda l'attribuzione delle funzioni e dei compiti amministrativi in materia di politiche attive del lavoro alle Regioni. Le Regioni e le Province autonome "garantiscono l'esistenza e funzionalità di uffici territoriali aperti al pubblico, denominati centri per l'impiego".

L'attribuzione alle regioni delle funzioni e dei compiti amministrativi in materia di politiche attive rappresenta l'occasione per rendere il sistema più efficace ed efficiente, centralizzando a livello regionale le attività direzionali, di coordinamento e di supporto tecnico/gestionale ai Centri per l'Impiego e decentrando ai CPI tutti gli altri servizi. Inoltre, anche alcuni servizi ad elevata specializzazione possono essere avocati a livello regionale o subregionale.

La Regione Campania, alla luce delle novità introdotte dal citato Dlgs 150/2015, con l'intento di migliorare il mercato del lavoro locale, rafforzando il sistema territoriale dei servizi per il lavoro ed attivando ogni possibile leva di sviluppo, con DGR n. 145 del 13/03/2018 ha approvato il «Piano di rafforzamento dei servizi pubblici per il lavoro della Regione Campania» avviando il processo di potenziamento e rafforzamento dei Centri per l'Impiego. In particolare, il Piano individua tre aree di azione, tra loro integrate: ridefinizione e potenziamento dei sistemi informativi; rafforzamento delle competenze degli operatori dei Centri per l'Impiego; rafforzamento dei servizi intensivi di ricerca attiva di lavoro e assistenza all'autoimpiego.

Con riferimento all'area dei sistemi informativi, in continuità con gli interventi già in corso, l'intervento previsto era l'adeguamento alle novità derivanti dalla riforma in materia di lavoro (fascicolo elettronico del lavoratore, integrazione sistemi regionali di supporto alla gestione dei percorsi di politica attiva, albi enti accreditati, sistemi di monitoraggio, ecc.).

Nella prospettiva di gestione ed anche di rafforzamento dei servizi pubblici per il lavoro, un ruolo importante è rappresentato dai Sistemi Informativi ed in particolare assume un ruolo strategico il potenziamento dell'integrazione della rete informatica dei Servizi per il Lavoro e le Politiche Attive tra il livello regionale e quello nazionale (cooperazione applicativa delle Comunicazioni Obbligatorie, Schede Anagrafico Professionali, Prospetti Informativi, Politiche Attive e percorsi in Garanzia Giovani, Curricula, Vacanze, ecc.) e la definizione di un unico hub di accesso ai servizi informativi e di processo, disponibile

PIANO REGIONALE DI RAFFORZAMENTO DEI CENTRI PER L'IMPIEGO

per tutti gli attori presenti e attivi all'interno del Mercato del Lavoro locale attraverso una profilatura dettagliata di tutti i potenziali utenti.

In capo alla Direzione Generale per l'Istruzione la Formazione, il Lavoro e le Politiche Giovanili insistevano le piattaforme informatiche SIL/CO/ClicLavoro e SIMONA/Avvisi e Bandi/Accreditamento che si componevano, a loro volta, di un complesso di sistemi software identificati in almeno 16 sistemi singoli, quali Repository SAP/Indice Regionale, ClicLavoro Campania, Cooperazione Applicativa, Comunicazioni Obbligatorie Campania, Campania Formazione, Campania Lavoro, PID Campania, Cruscotto Statistico regionale del mercato del lavoro, cinque Sistemi Informativi Lavoro provinciali, Sistema di monitoraggio del POR Campania FSE, Piattaforma dedicata per Avvisi e Bandi della Direzione Generale e Accredimento degli organismi di formazione e i servizi per il lavoro.

Alla luce della complessità e della proliferazione dei sistemi informativi che di volta in volta avevano fornito risposte successive alle diverse esigenze emergenti, la Direzione Generale per l'Istruzione, la Formazione, il Lavoro e le Politiche Giovanili ha ritenuto necessario attivare, in sintonia con la Direzione regionale competente per la Ricerca Scientifica e l'Innovazione, le procedure per la reingegnerizzazione, ottimizzazione e manutenzione dei sistemi applicativi in una piattaforma unitaria in tecnologia Open Source denominata "SILF Campania".

In tal senso, l'implementazione della piattaforma unitaria consentirà di effettuare *l'assessment* delle basi dati per la modellazione e la realizzazione di una base dati centralizzata, l'integrazione completa del SILF con tutti gli attuali sistemi Regionali, tra cui, il modulo IAM (Identity Access Management), la piattaforma SOA (Services Oriented Architecture) di Circolarità Anagrafica e la piattaforma I. Ter Campania; la realizzazione di un sistema di analisi statistica con funzioni di Osservatorio del mercato del lavoro; il supporto specialistico in ambito normativo – procedurale sia a livello nazionale che regionale che provinciale (es. Centri per l'Impiego); la realizzazione del nuovo Portale Unificato fruibile anche da dispositivi mobile.

Rispetto all'area delle competenze degli operatori, tenendo in considerazione il contesto in cui operano i Centri per l'impiego ed il modello organizzativo adottabile alla luce delle mutate condizioni normative, è stato ritenuto necessario approntare un piano di rafforzamento delle competenze degli operatori che facesse leva sulla motivazione e sulla "centralità" del soggetto pubblico quale pivot dell'organizzazione territoriale dei servizi erogabili al cittadino. Sotto altra prospettiva, tenendo presente che le nuove norme prevedono una molteplicità di servizi attivabili per il cittadino, è stato ritenuto necessario rafforzare complessivamente i servizi, soprattutto quelli attivabili nell'area della gestione dell'incrocio domanda offerta di lavoro.

Il raccordo con il mercato del lavoro, svolto attraverso continui contatti tra datori di lavoro e operatori pubblici è stato individuato come linea di intervento necessaria per completare adeguatamente l'inserimento professionale del soggetto preso in carico e in riferimento all'area relativa all'autoimpiego e al tutoring/coaching per le fasi successive all'avvio di impresa.

Sotto altra prospettiva, l'Amministrazione regionale ha inteso dare attuazione alla DGR 145/2018, anche avvalendosi del supporto di Sviluppo Campania S.p.A., attraverso uno specifico servizio di supporto informativo, promozione ed animazione nell'ambito dei servizi pubblici per il lavoro, articolato in specifiche azioni informative, promozionali e di animazione territoriale volte a migliorare l'efficacia e la qualità dei servizi al lavoro e contrastare il lavoro sommerso.

In particolare, le azioni mirano a soddisfare le esigenze conoscitive ed informative degli operatori, degli utenti e delle imprese, a supporto del consolidamento dei LEP e degli standard minimi; a favorire l'integrazione ed il consolidamento della rete Eures all'interno dei servizi per il lavoro; e a potenziare il raccordo tra gli operatori del mercato del lavoro, le istituzioni e le agenzie formative, le imprese e la conoscenza circa la disponibilità dell'offerta dei servizi; infine a supportare le attività dell'Osservatorio regionale del mercato del lavoro.

Nell'ottica di rafforzare l'Osservatorio del Mercato del Lavoro, avvalendosi del supporto di IFEL Campania, sono state previste specifiche azioni per la realizzazione di un'indagine sul valore strategico degli interventi pubblici sul tessuto sociale ed economico regionale. In tal senso il monitoraggio rappresenta lo strumento per fornire tutti gli elementi conoscitivi di supporto ai decisori politici e tecnici, garantendo la

PIANO REGIONALE DI RAFFORZAMENTO DEI CENTRI PER L'IMPIEGO

rilevazione dei principali aspetti qualitativi e quantitativi del funzionamento e dell'erogazione dei servizi, rappresentando uno snodo indispensabile per analizzare l'utilizzazione delle risorse, l'efficacia delle unità operative, la capacità di rispondere ai fabbisogni degli utenti e dei territori.

Ulteriore ambito di intervento è rappresentato da attività che hanno lo scopo di fornire il supporto per lo sviluppo delle analisi delle caratteristiche del mercato del lavoro regionale attraverso l'elaborazione delle informazioni provenienti dalle molteplici fonti dati amministrative regionali / locali e dalle banche dati statistiche nazionali, anche attraverso lo sviluppo di una piattaforma di monitoraggio.

La promozione di incontri, scambio di informazioni, organizzazione di convegni, avranno l'obiettivo di favorire la stipula di accordi fra pubbliche amministrazioni non solo per il raggiungimento degli obiettivi dell'osservatorio ma anche per sperimentare forme di PPP (Partenariato Pubblico Privato) e supportare l'osservatorio nella costruzione di partnership pubblici / privati per sviluppare servizi di interesse pubblico nell'ambito della promozione dell'occupazione e/o della formazione finalizzata all'occupabilità.

Infine, ulteriore ambito è rappresentato dalla progettazione di modelli di reportistica utili ad enti ed associazioni rispetto alle elaborazioni sull'andamento del Mercato del Lavoro e sui fabbisogni formativi delle imprese e dell'economia locale. L'obiettivo è condividere l'analisi delle dinamiche del tessuto sociale ed economico del territorio, favorendo la diffusione della conoscenza, al fine di fornire un'indicazione precisa delle scelte strategiche.

Tra gli attori del sistema è necessario tenere in considerazione il ruolo assunto da ANPAL Servizi s.p.a. che svolge compiti di coordinamento in materia di servizi e misure di politica attiva al lavoro. Con D. G. R. n. 544 del 5 novembre 2019, la Regione Campania ha deliberato la Presa d'atto del Documento programmatico Regione Campania – Anpal Servizi e, in conformità con quanto previsto dal Piano straordinario di potenziamento dei centri per l'impiego e delle politiche attive del Lavoro, il 9 dicembre 2019 la Direzione generale per l'istruzione, la formazione, il lavoro e le politiche Giovanili della Regione Campania ha sottoscritto con ANPAL Servizi S.p.a. un accordo istituzionale avente ad oggetto la progettazione e la gestione di misure di accompagnamento al lavoro per la realizzazione dei processi di politiche attive del lavoro con specifici progetti di pubblico interesse, rivolti alle platee dei disoccupati di lunga durata e ai lavoratori svantaggiati, ricompresi in elenchi censiti dai competenti uffici regionali.

In particolare, la convenzione prevede diversi ambiti operativi di intervento: l'assistenza tecnica per l'attuazione del piano di potenziamento dei servizi per l'impiego; il rafforzamento dei servizi per l'impiego a favore di target svantaggiati; l'assistenza tecnica per l'attuazione del piano di gestione degli interventi su crisi aziendali, con particolare riferimento alle grandi crisi e/o crisi complesse; il sostegno per l'applicazione delle riforme del mercato del lavoro e dell'istruzione e accrescere i livelli di occupabilità e di occupazione in particolare di giovani e fasce vulnerabili.

La Regione Campania, dunque, ha già avviato un complesso articolato di azioni che riguardano in particolare l'armonizzazione dei Sistemi Informativi, il supporto tecnico e di rafforzamento ai CPI, di rafforzamento dell'Osservatorio del Mercato del Lavoro e di progettazione e gestione di misure di accompagnamento al lavoro.

Tabella 4 – Ambiti di intervento attivati

Ambito	Riferimenti		
Sistema informativo Lavoro e Formazione (SILF)	DGR 145 del 13/03/2018	DD 202 del 04/06/2018	
Azioni di rafforzamento dell'Osservatorio del Mercato del lavoro		DD 1612 del 20/12/2018	
Azioni informative, promozionali e di animazione territoriale volte a migliorare l'efficacia e la qualità dei servizi al lavoro e contrastare il lavoro sommerso		DD 43 del 17/01/2019	
Progettazione e gestione di misure di accompagnamento al lavoro, realizzazione di processi di politiche attive del lavoro con specifici progetti di pubblico interesse	DGR 544 del 05/11/2019		

PIANO REGIONALE DI RAFFORZAMENTO DEI CENTRI PER L'IMPIEGO

Al fine di dare attuazione all'art. 1, commi da 793 a 799 della legge 27 dicembre 2017, n. 205. (legge di Bilancio 2018) e garantire un ordinato processo di trasferimento nei ruoli della Giunta regionale del personale dei Centri per l'Impiego, minimizzando le ricadute negative sulla continuità dei servizi all'utenza ed assicurando la migliore gestione del subentro agli enti di area vasta nei rapporti giuridici ed economici del personale, è stato disposto il trasferimento del personale con unica decorrenza giuridica ed economica, stabilita per il 01/06/2018 (Delibera della Giunta Regionale n. 253 del 27/04/2018).

Inoltre, al fine di attuare anche il trasferimento a pieno regime di tutte le competenze gestionali delle funzioni esercitate dai servizi pubblici per il lavoro, ai sensi dei commi 793 e successivi della Legge 205 del 27 dicembre 2017 nel loro complesso, e di garantire la continuità del servizio pubblico, è stata istituita, presso la Direzione Generale Lavoro Istruzione Formazione e politiche giovanili, una Cabina di regia presieduta dal Direttore Generale della medesima Direzione e composta dal Direttore Generale per le Risorse Umane, dal Direttore Generale per le Risorse Finanziarie, dal Direttore Generale per le Risorse Strumentali, dal Direttore Generale per la Ricerca Scientifica e dal Datore di Lavoro.

La Cabina di regia, anche di concerto con la Città Metropolitana di Napoli e gli Enti di Area Vasta, ha il compito di realizzare, nei tempi stabiliti ed in ossequio agli indirizzi già dettati dall'Assessore al Lavoro, il definitivo transito delle strutture ritenute idonee, afferenti gli Uffici dei Centri per l'impiego della Regione e gli uffici direzionali ad essi connessi presso l'Istituzione Regionale, assicurando ad essi l'adeguata dotazione strumentale per l'esercizio quanto più efficace ed efficiente delle proprie funzioni. La Cabina di regia si avvarrà dell'assistenza tecnica gratuita di Anpal Servizi, come previsto dall'allegato A della Convenzione sottoscritta a Roma il 20 Dicembre 2017.

La Regione, con DGR 397 del 07/08/2019 ha inteso dare celermente attuazione al Piano straordinario di potenziamento dei Centri per l'Impiego e delle politiche attive per il lavoro, di cui al Decreto Ministeriale 28 giugno 2019 n. 74, attraverso l'adozione di procedure snelle finalizzate all'acquisizione dei beni e servizi necessari all'assunzione a tempo indeterminato di personale qualificato, da destinarsi ai Centri per l'Impiego.

Con Deliberazione n. 601 del 27/11/2019 la Giunta Regionale della Campania, tenuto conto che il "Piano di rafforzamento dei servizi e delle misure di politica attiva del lavoro", adottato con l'Accordo del 21/12/2017, prevede per la Regione Campania l'immissione di 189 unità aggiuntive dotate di specifiche competenze opportunamente formate, reclutate, a tempo determinato, dalle regioni anche in considerazione della pregressa esperienza e l'inserimento, a tempo determinato, di 68 operatori, a tempo determinato, qualificati in materia di sostegno all'inclusione attiva.

Successivamente, con DD della DG 50.14 n.87 del 04/12/2019, si è disposto il reclutamento di 641 unità complessive di personale a tempo indeterminato secondo la seguente suddivisione per profili/ambiti:

- Categoria D
 - 145 posti di "Funzionario policy regionali – Centri per l'impiego";
 - 25 posti di "Funzionario Sistemi informativi e tecnologie";
 - 50 posti di "Funzionario policy regionali – Mediatore per l'inserimento lavorativo dei disabili";
 - 5 posti di "Funzionario Comunicazione ed informazione"
- Categoria C
 - 316 posti di "Istruttore policy regionali – Centri per l'impiego"
 - 100 posti di "Istruttore Sistemi informativi e tecnologie"

2.4.2 Struttura e servizi dei CPI

La Regione eroga i servizi per il lavoro e attua le misure di politica attiva del lavoro mediante gli uffici territoriali denominati Centri per l'impiego (artt. 11, 18 D.Lgs. 150/2015), che svolgono compiti amministrativi in materia di intermediazione e politiche attive del lavoro, compresi il collocamento dei disabili, l'avviamento a selezione per le assunzioni nelle pubbliche amministrazioni dei lavoratori da inquadrare nei livelli retributivo – funzionali per i quali non è richiesto il titolo di studio superiore a quello della scuola dell'obbligo e provvedono ad attivare tutele specifiche per beneficiari di ammortizzatori sociali residenti nel territorio della Regione.

Ogni Regione deve rendere disponibili i servizi e le misure di politica attiva del lavoro a tutti i residenti sul territorio italiano, a prescindere dalla regione di appartenenza dell'interessato, assicurando la realizzazione del principio di unicità del mercato del lavoro italiano.

Ciascuna regione, attraverso i servizi che erogati dai centri per l'impegno, devono garantire i livelli essenziali delle prestazioni (LEP), definiti dallo Stato.

I LEP si concretizzano, in particolare, nelle seguenti attività (art. 18 D.lgs. 150/2015):

- orientamento di base, analisi delle competenze in relazione alla situazione del mercato del lavoro locale e profilazione;
- ausilio alla ricerca di un'occupazione, anche mediante sessioni di gruppo, entro 3 mesi dalla registrazione;
- orientamento specialistico e individualizzato, mediante bilancio delle competenze ed analisi degli eventuali fabbisogni in termini di formazione, esperienze di lavoro o altre misure di politica attiva al lavoro, con riferimento all'adeguatezza del profilo alla domanda di lavoro espressa a livello territoriale, nazionale ed europea;
- orientamento individualizzato all'auto impiego e tutoraggio per le fasi successive all'avvio dell'impresa;
- avviamento ad attività di formazione ai fini della qualificazione e riqualificazione professionale;
- accompagnamento al lavoro, anche attraverso l'utilizzo dell'assegno individuale di ricollocazione;
- promozione di esperienze lavorative ai fini di un incremento delle competenze, anche mediante lo strumento dei tirocini;
- gestione, anche in forma indiretta, di incentivi all'attività di lavoro autonomo;
- gestione di incentivi alla mobilità territoriale;
- gestione di strumenti finalizzati alla conciliazione dei tempi di lavoro con gli obblighi di cura nei confronti di minori o di soggetti non autosufficienti;
- promozione di prestazioni di lavoro socialmente utile

In Campania i Centri per l'Impiego sono stati istituiti, in attuazione di quanto previsto dall'art. 13 della legge regionale 13 agosto 1998 n. 14 e disposto con la DGR 4 maggio 2000, n. 3464, aventi sede ed ambito territoriale di competenza nei comuni e nei bacini individuati secondo criteri demografici.

I CPI svolgono azioni di intermediazione al lavoro, così come previsto dalle norme nazionali e regionali, oltre a svolgere la funzione amministrativa di riconoscimento dello stato di inoccupazione/disoccupazione.

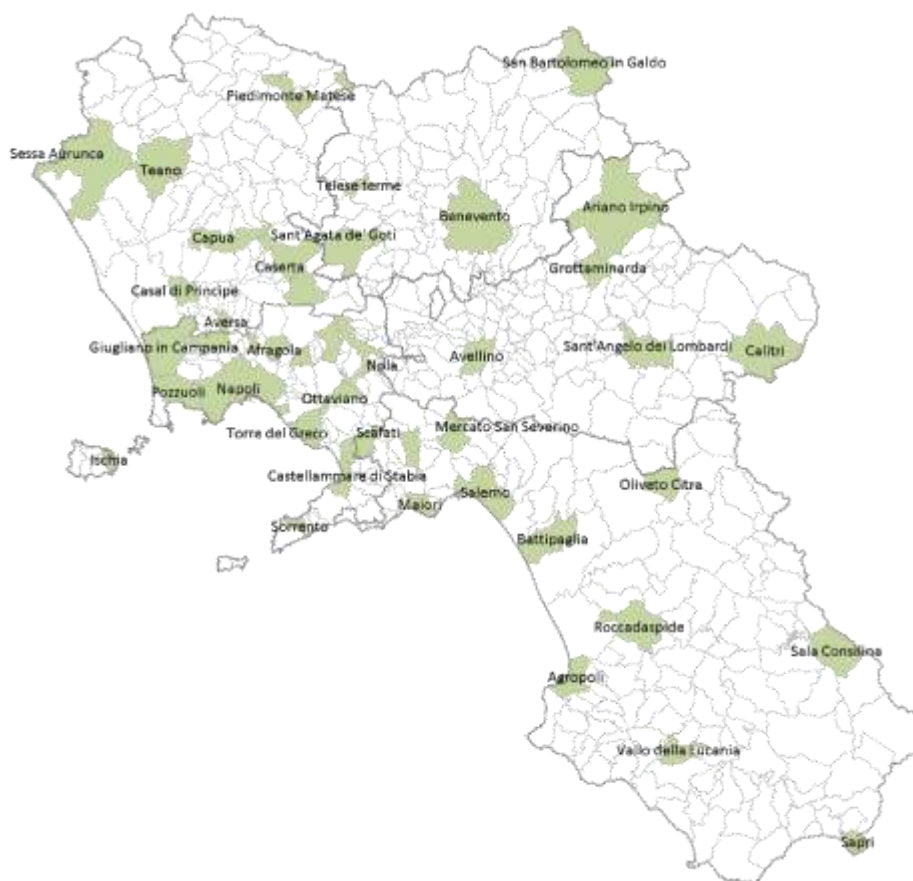
I 46 Centri per l'Impiego a livello territoriale sono distribuiti come segue:

PIANO REGIONALE DI RAFFORZAMENTO DEI CENTRI PER L'IMPIEGO

Tabella 5 CPI per provincia

Provincia	Nr. CPI	Centro per l'impiego
Avellino	5	ariano irpino; avellino; calitri; grottaminarda; s. angelo dei lombardi
Benevento	4	Benevento; San Bartolomeo in Galdo; Sant'Agata dei Goti; Telese Terme
Caserta	8	Aversa; Capua; Casal di Principe; Caserta; Maddaloni; Piedimonte Matese; Sessa Aurunca; Teano
Napoli	17	Afragola; Castellammare di Stabia; Frattamaggiore; Giugliano in Campania; Ischia; Marigliano; Napoli - Fuorigrotta; Napoli - Raimondi; Napoli - Scampia; Nola; Ottaviano; Pomigliano D'arco; Pompei; Portici; Pozzuoli; Sorrento; Torre Del Greco
Salerno	12	Agropoli; Battipaglia; Maiori; Mercato S. Severino; Nocera Inferiore; Oliveto Citra; Roccadaspide; Sala Consilina; Salerno; Sapri; Scafati; Vallo della Lucania

Figura 7 – Sedi CPI



Per fornire un quadro di riferimento organizzativo è utile rappresentare un quadro d'insieme degli addetti ai CPI al 31/12/2018⁷.

⁷ Fonte: Regione Campania Direzione Generale 50.11

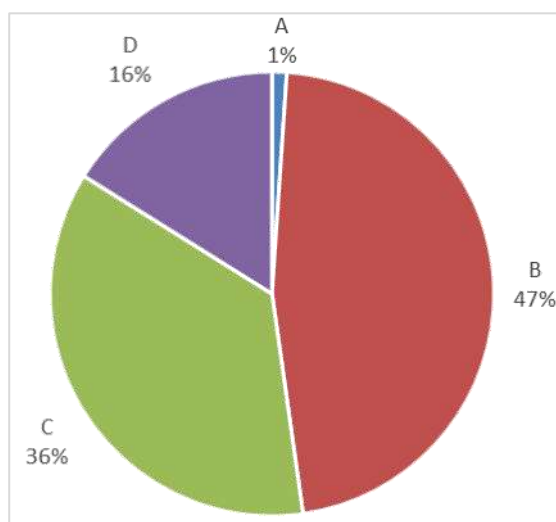
PIANO REGIONALE DI RAFFORZAMENTO DEI CENTRI PER L'IMPIEGO

Tabella 6 - Addetti CPI per categoria

CPI	CATEGORIA				Totale
	A	B	C	D	
Avellino	2	25	12	3	42
Benevento	3	12	7	6	28
Caserta		25	54	44	123
Napoli	1	133	77	24	235
Salerno		67	52	13	132
Totale complessivo	6	261	202	90	560

In particolare, i CPI sono composti, per poco meno della metà, da operatori di categoria B, per il 36% da operatori di categoria C e infine per il 16% da funzionari di categoria D.

Figura 9 – Distribuzione percentuale addetti CPI per categoria



Prendendo in considerazione l'età, il dato che emerge è certamente la preponderanza di operatori con un'età superiore ai 50 anni.

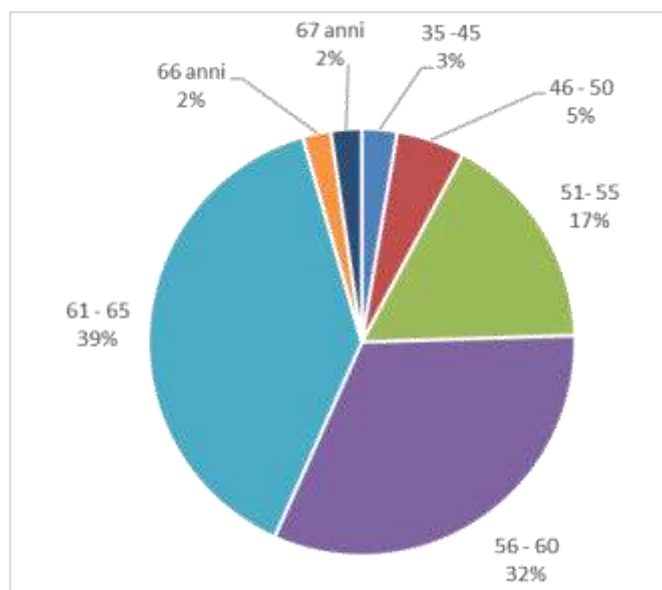
Tabella 7 Addetti CPI per classi di età

Classe di età	CATEGORIA				TOTALE
	A	B	C	D	
35 -45		3	10	2	15
46 – 50		13	10	6	29
51- 55	1	36	42	14	93
56 – 60	2	86	64	28	180
61 – 65	3	116	64	35	218
66 anni		4	5	3	12
67 anni		4	7	2	13
Totale complessivo	6	262	202	90	560

Osservando la distribuzione per classi di età, infatti, si evidenzia che quasi il novanta per cento degli addetti ha un'età compresa tra i 50 e i 67 anni. Le classi di età fino a 50 anni rappresentano complessivamente l'otto per cento del totale.

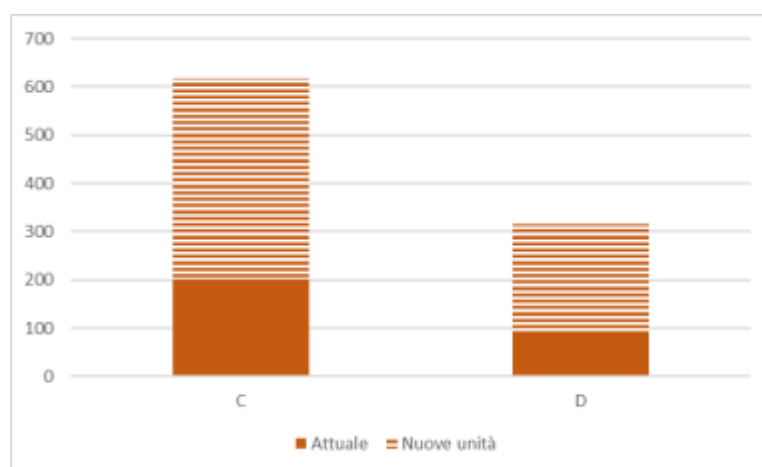
PIANO REGIONALE DI RAFFORZAMENTO DEI CENTRI PER L'IMPIEGO

Figura 10 - Distribuzione percentuale per classi di età addetti CPI



La definizione del contesto deve ovviamente tenere conto del prossimo reclutamento previsto con l'immissione in organico dei 641 nuovi addetti a tempo indeterminato che rappresenta un incremento, rispetto all'attuale dotazione, del 114%.

Figura 11 - Addetti CPI



In questa prospettiva, si deve considerare il mutamento di scenario in relazione alla variazione del peso relativo delle diverse categorie professionali, che vedrà la riduzione del peso percentuale del personale di categoria B, a seguito sia dei processi di pensionamento e sia dell'aumento delle categorie C e D a seguito delle procedure di assunzione.

Deve altresì essere tenuto in considerazione anche la necessità di inserimento degli ulteriori 257 addetti che saranno inseriti a tempo determinato di cui alla DGR 601 del 27/11/2019.

Sotto questo profilo è dunque possibile un generale ripensamento dell'organizzazione dell'offerta dei servizi all'interno dei CPI.

Prendendo in considerazione l'utenza dei CPI in Campania vengono indicati in valore assoluto la composizione delle diverse categorie di utenti registrati al 31/12/2018.

PIANO REGIONALE DI RAFFORZAMENTO DEI CENTRI PER L'IMPIEGO

Tabella 5 – Composizione utenti per provincia/cpi

Provincia/CPI	Percettori	Non percettori	Giovani 31/07/2019	RdC	DID	TOTALE - DID
Totale Avellino	7.500	1.500	7.820	7.375	23.209	24.195
Ariano Irpino	450	87	337	422	1243	1.296
Avellino	5.100	1.006	4458	5223	15143	15.787
Calitri	825	175	250	216	1406	1.466
Grottaminarda	525	111	1439	843	2799	2.918
Sant' Angelo dei Lombardi	600	122	1336	671	2618	2.729
Totale Benevento	4.500	1.000	6.972	5.307	18.242	17.779
Benevento	1.630	331	3555	2599	8367	8.115
San Bartolomeo in Galdo	655	133	226	184	1235	1.198
Sant' Agata de' Goti	1.536	312	1721	1500	5227	5.069
Telese	679	138	1470	1024	3414	3.311
Totale Caserta	15.000	3.000	18.038	29.295	58.794	65.333
Aversa	4.785	950	2689	7561	14385	15.985
Capua	1.665	350	1163	1999	4659	5.177
Casal di Principe	975	200	2769	4274	7396	8.218
Caserta	2.105	400	4022	4589	10003	11.116
Maddaloni	3.133	600	2143	4169	9040	10.045
Piedimonte Matese	509	100	1956	1208	3395	3.773
Sessa Aurunca	929	200	1803	3800	6058	6.732
Teano	899	200	1493	1695	3858	4.287
Totale Napoli	49.000	10.000	64.842	113.552	131.921	237.394
Afragola	2.447	700	3800	9522	11062	16.469
Castellammare di Stabia	4.201	900	5705	3624	4210	14.430
Frattamaggiore	2.952	600	3095	9030	10491	15.677
Giugliano in Campania	3.690	800	7293	13767	15994	25.550
Ischia	5.073	200	452	421	489	6.146
Marigliano	1.350	200	2449	3530	4101	7.529
Napoli Capodichino	5.236	1.300	4656	13044	15154	24.236
Napoli Fuorigrotta	2.500	700	6073	12955	15051	22.228
Napoli Scampia	1.532	700	5522	14661	17033	22.415
Nola	2.192	400	3662	2892	3360	9.146
Ottaviano	2.829	550	2728	2623	3047	8.730
Pomigliano d' arco	2.316	450	6140	8422	9784	17.328
Pompei	1.753	350	3560	5022	5834	10.685
Portici	1.007	200	2321	3766	4375	7.294
Pozzuoli	2.037	400	3496	5458	6341	11.391
Sorrento	5.176	1.000	1570	349	405	8.095
Torre del Greco	2.709	550	2320	4466	5188	10.045
Totale Salerno	24.000	4.800	17.145	23.123	65.143	69.068
Agropoli	2.004	400	801	1670	4705	4.875
Battipaglia	2.484	500	1820	3470	9776	8.274
Maiori	4.225	800	2666	1371	3862	9.062
Mercato San Severino	2.139	400	1729	1936	5454	6.204
Nocera Inferiore	2.090	400	2377	2936	8271	7.803
Oliveto Citra	1.454	300	1511	2217	6246	5.482
Roccadaspide	852	200	244	395	1113	1.691
Sala Consilina	692	150	1051	1070	3014	2.963
Salerno	1.861	400	1666	2503	7052	6.430
Sapri	1.843	400	583	744	2096	3.570
Scafati	2.872	600	2010	3878	10925	9.360
Vallo della Lucania	1.482	250	687	933	2628	3.352
Totale complessivo Regionale	100.000	20.300	114.817	178.652	297.309	413.769

2.4.3 L'attività dei Soggetti Accreditati

Il 29 luglio 2013 si è avviato con la DGR 242/2013 il nuovo sistema di regolamentazione dei rapporti tra servizi pubblici e privati negli ambiti Istruzione, Formazione e Lavoro.

Il modello operativo di accreditamento degli operatori pubblici e privati per l'erogazione dei servizi di istruzione e formazione professionale e dei servizi per il lavoro dando attuazione alle disposizioni legislative nazionali e regionali e in particolare, all'Accordo Stato – Regioni dell'8 marzo 2008 e alla legge regionale n. 14/09, individua alcuni elementi caratterizzanti:

- Integrazione tra i sistemi d'istruzione e formazione e di servizi per il lavoro.
- Unificazione dei sistemi per la formazione finanziata e autofinanziata.
- Articolazione dell'elenco in tre sezioni corrispondenti alle seguenti funzioni:
 - A - Offerta formativa finalizzata ai percorsi del sistema leFP regionale, dell'istruzione e formazione tecnica superiore e dell'alta formazione (oltre che alle funzioni di cui al punto B);
 - B - Offerta formativa finalizzata a qualificazione, specializzazione professionale, formazione continua, formazione permanente e formazione abilitante;
 - C - Servizi per il lavoro.

Inoltre, il modello prevede un sistema di premialità legato alla valutazione di qualità ed efficacia dei processi e dei servizi resi dai soggetti accreditati ed un meccanismo sanzionatorio, ai fini di un complessivo innalzamento delle capacità di valutazione e di una progressiva integrazione tra accreditamento e processi di valutazione concorsuali o autorizzativi (bandi, concessioni, riconoscimenti ecc.) per il finanziamento o l'attuazione delle attività e dei servizi (si stabilisce in delibera l'applicazione del sistema di premialità anche nei dispositivi di autorizzazione o finanziamento della formazione e dei servizi a partire dall'anno 2014).

Per quanto attiene i servizi per il lavoro il Dlgs 276 del 10 settembre 2003 classifica, tenendo in considerazione i servizi offerti, le Agenzie per il Lavoro in:

- agenzie di somministrazione di tipo generalista che svolgono attività di somministrazione di manodopera e sono inserite nella prima sezione dell'albo delle agenzie per il lavoro. L'autorizzazione alla somministrazione di tipo generalista autorizza lo svolgimento delle attività di intermediazione, ricerca e selezione del personale e supporto alla ricollocazione professionale. Le agenzie di somministrazione generalista possono somministrare lavoratori sia a tempo determinato sia a tempo indeterminato;
- agenzie di somministrazione di tipo specialista, iscritte alla seconda sezione dell'Albo delle agenzie per il lavoro, possono somministrare lavoratori solo a tempo indeterminato;
- agenzie di intermediazione che svolgono attività di mediazione tra domanda e offerta di lavoro (raccolgono i curriculum, svolgono le preselezioni, promuovono e gestiscono l'incontro tra domanda e offerta, effettuano, su richiesta del committente, le comunicazioni conseguenti alle assunzioni, realizzano la formazione finalizzata all'inserimento). Tali agenzie sono inserite nella terza sezione dell'albo delle agenzie per il lavoro e sono automaticamente iscritte anche alla quarta e alla quinta sezione;
- agenzie di ricerca e selezione del personale che svolgono attività di consulenza per l'individuazione delle candidature idonee a ricoprire posizioni lavorative su incarico del committente; sono iscritte nella quarta sezione dell'albo;
- agenzie di supporto alla ricollocazione professionale che svolgono l'attività, finalizzata alla ricollocazione nel mercato del lavoro di prestatori di lavoro, considerati singolarmente o collettivamente, su incarico dell'organizzazione committente; sono iscritte alla quinta sezione dell'albo.

Inoltre, l'Art. 6 del Dlgs 253/2003 disciplina i regimi particolari di autorizzazione. Sono autorizzate allo svolgimento delle attività di intermediazione le università pubbliche e private, comprese le fondazioni universitarie che hanno come oggetto l'alta formazione con specifico riferimento alle problematiche del mercato del lavoro; i Comuni, le camere di commercio e gli istituti di scuola secondaria di secondo grado, statali e paritari; le associazioni dei datori di lavoro e dei prestatori di lavoro comparativamente più

PIANO REGIONALE DI RAFFORZAMENTO DEI CENTRI PER L'IMPIEGO

rappresentative che siano firmatarie di contratti collettivi nazionali di lavoro, le associazioni in possesso di riconoscimento istituzionale di rilevanza nazionale e aventi come oggetto sociale la tutela e l'assistenza delle attività imprenditoriali, del lavoro o delle disabilità, e gli enti bilaterali.

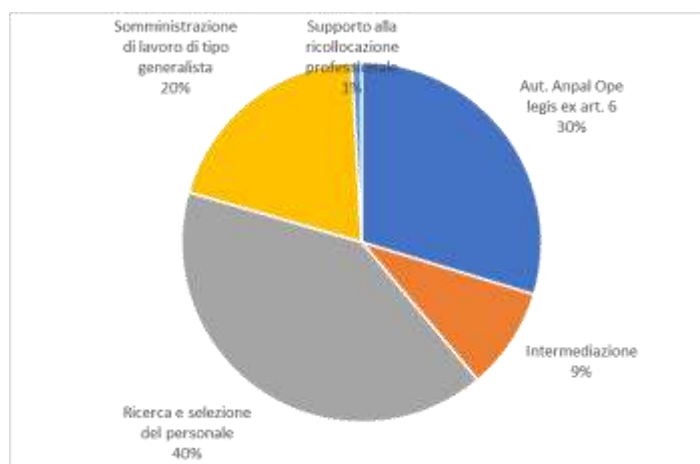
Le Agenzie per il Lavoro, ex dlgs 253/2003, operano dal 2019 (Decreto Dirigenziale n. 11 del 30/09/2019) sono complessivamente 133 per un numero complessivo di sedi pari a 232 sull'intero territorio della Campania, suddivise nelle singole tipologie di attività individuate dal Dlgs 253/2003.

Tabella 8 - APL autorizzate accreditate in Campania

Attività	Av	Bn	Ce	Na	Sa	Tot
Aut. Anpal Ope legis ex art. 6	5	7	16	33	7	68
Intermediazione	4	2	4	7	4	21
Ricerca e selezione del personale	13	8	10	41	21	93
Somministrazione di lavoro di tipo generalista	6	3	9	18	9	45
Supporto alla ricollocazione professionale				1	1	2
Autorizzazioni provvisorie	1			2		3
Totale complessivo	29	20	39	102	42	232

Il grafico successivo mostra la distribuzione percentuale per tipologia di attività delle APL accreditate in Campania.

Figura 12 – Distribuzione percentuale APL per tipologia di attività ex Dlgs 253/2003

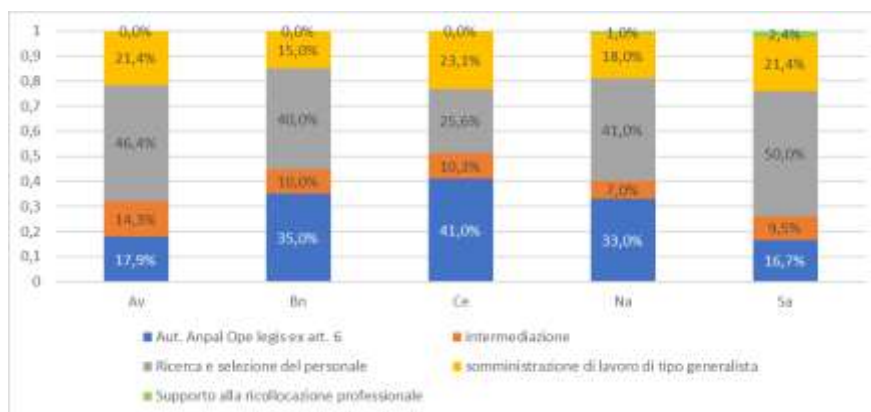


Fonte: DD 11/2019

Il grafico successivo fornisce un quadro di maggiore dettaglio relativo alla distribuzione per tipologia di attività e per area vasta di appartenenza.

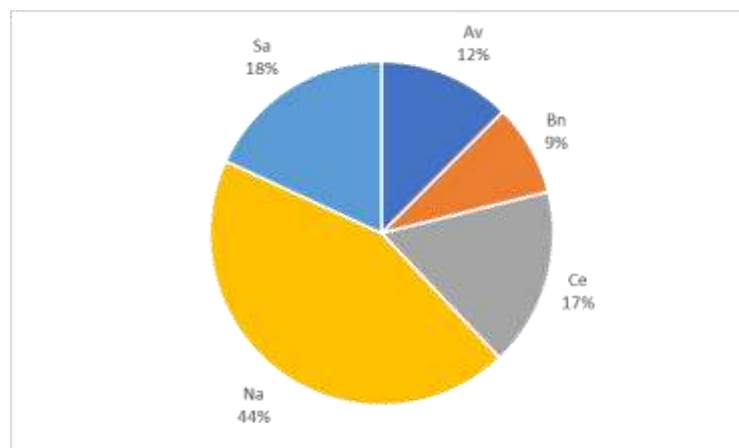
PIANO REGIONALE DI RAFFORZAMENTO DEI CENTRI PER L'IMPIEGO

Figura 13 - Distribuzione percentuale attività accreditata delle APL per provincia



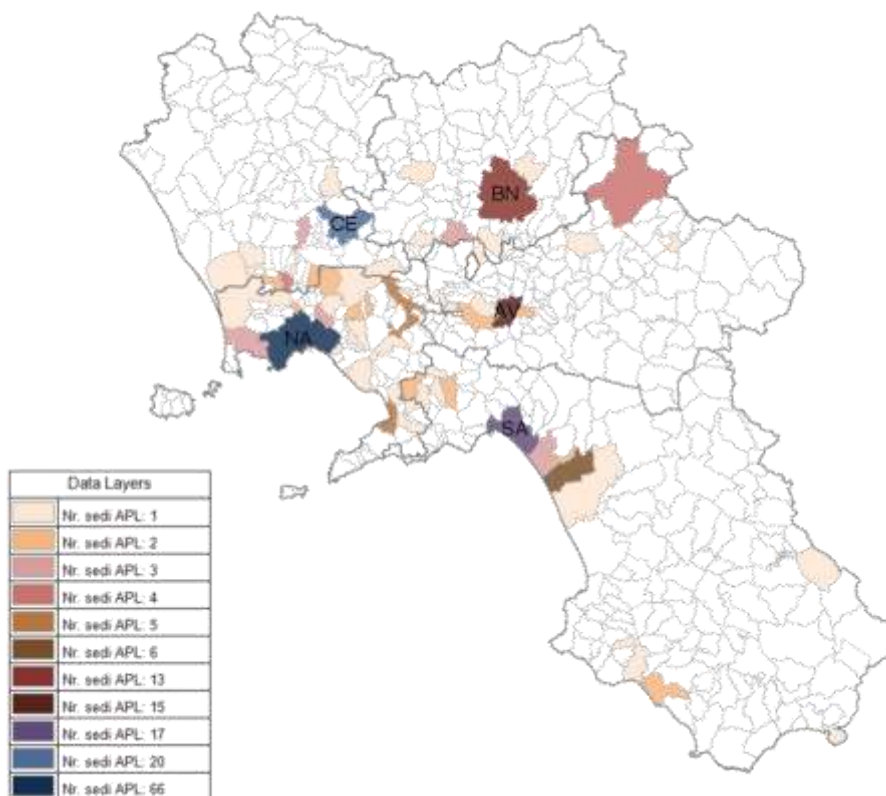
La distribuzione sul territorio delle sedi APL è caratterizzata dalla forte concentrazione nell'area della provincia di Napoli, che da sola concentra il 44% delle APL campane, seguono Salerno e Caserta (18% e 17%) poi Avellino (12%) ed infine Benevento (9%).

Figura 14 – Distribuzione percentuale APL per territorio



Osservando poi la distribuzione territoriale risulta evidente la forte concentrazione in determinate aree, ovvero quelle dei centri delle aree vaste (Avellino, Benevento, Caserta, Napoli e Salerno) e le aree interne quasi completamente sguarnite.

Figura 8 - Distribuzione territoriale APL



Garanzia Giovani ha rappresentato una leva per lo sviluppo della rete pubblico-privata dei servizi al lavoro.

Con il DD 448/2014, infatti, è stato approvato l'Avviso destinato agli operatori pubblici e privati che volessero partecipare al programma regionale attuativo della Garanzia Giovani. Si è inteso così aumentare il livello di responsabilità dei diversi soggetti, chiamati ognuno per la propria mission e vocazione a partecipare a un intervento di portata europea, ma in un sistema regolamentato e rigoroso.

3 Fabbisogni emergenti

3.1 Identificazione dei fabbisogni

Nel corso degli anni il sistema di collocamento ha subito profondi interventi di riforma, che si sono mossi lungo due direttrici: da un lato, il progressivo decentramento di poteri alle regioni e agli enti locali in materia di organizzazione dei Servizi per l'Impiego e delle politiche attive e, dall'altro lato, il superamento del monopolio pubblico del collocamento attraverso la graduale apertura del mercato del lavoro agli operatori privati.

Come è evidente, le evoluzioni normative in materia di mercato e politiche del lavoro hanno seguito e provato ad adattare il sistema per far fronte alle conseguenze delle rapide trasformazioni sociali, economiche e culturali degli ultimi decenni.

Questo processo di adeguamento è in atto ancora oggi: da un lato, gli sforzi dei *policymakers* sono volti a ricalibrare l'architettura delle politiche sociali esistente in Italia nella direzione di una strategia integrata volta a promuovere, contemporaneamente, flessibilità e sicurezza nel mercato del lavoro, la cosiddetta *flexicurity* (*workfare*), oltre che a colmare il persistente *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro; dall'altro, e parallelamente, il rapporto tra Pubblica Amministrazione e cittadini sta vivendo una fase di grandi cambiamenti legati sfide imposte dalla mutata realtà sociale ed economica.

Per esaustività di trattazione, appare opportuno considerare i fabbisogni specifici che emergono in questa fase e che sono alla base delle esigenze riorganizzative espresse dalla Regione Campania, il cui approfondimento è indispensabile ai fini della progettazione in oggetto.

I fabbisogni per la strutturazione di un sistema efficace ed efficiente di politiche del lavoro vengono innanzitutto definiti dal quadro normativo di riferimento, che guida gli aspetti contenutistici (tipologie di servizi, tipologie di destinatari), procedurali (soggetti competenti, tempistiche, modalità di erogazione) e organizzativi (competenze collettive e individuali, infrastrutture fisiche e digitali) dei servizi connessi alle suddette politiche.

Si procederà, pertanto, a un esame dell'impianto normativo dell'intervento di riforma del mercato del lavoro, a partire dal D.Lgs 150/2015, atto con cui si è iniziato a mettere a sistema la componente attiva delle politiche del lavoro, tradizionalmente debole in un contesto come l'Italia, fino ad arrivare alla L. 26/2019, istitutiva del Reddito di Cittadinanza, un sussidio a favore di individui e famiglie che si trovano momentaneamente in difficoltà economica. Il Reddito di cittadinanza aggiunge ulteriori responsabilità ai Centri per l'Impiego dovendo, essi, erogare ai beneficiari adeguate misure di supporto e accompagnamento nella ricerca di un nuovo lavoro. In quest'ottica, il miglioramento del funzionamento e delle prestazioni del sistema dei servizi per l'impiego è più urgente che mai.

Accanto ai fabbisogni imposti dal quadro normativo di riferimento, si aggiungono due trend che accomunano le più efficaci esperienze di riorganizzazione di servizi pubblici: la tendenza all'integrazione dei servizi e l'*user-centricity* come driver della riprogettazione dei modelli di offerta. A questi due temi verranno dedicati i paragrafi successivi, così da specificare la direzione qualitativa verso cui si orienterà la proposta in oggetto.

3.1.1 L'impulso normativo: il d.lgs 150/2015 e il Decreto Legge n. 4 del 28/01/2019

La riforma del diritto del lavoro introdotta dalla Legge 183/2014 (c.d. "Jobs act") ha previsto numerose ed ampie deleghe al Governo per la riforma del mercato del lavoro. L'attuazione della legge delega si è completata con l'adozione di otto decreti legislativi (e un decreto correttivo), seguendo una ratio di innovazione delle politiche attive e passive del lavoro attraverso, per esempio, l'introduzione di nuovi ammortizzatori sociali e di un contratto unico a tutele crescenti, la creazione dell'Agenzia nazionale per l'impiego (Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro - ANPAL), oltre che di semplificazione delle regole preesistenti.

Ai fini della soddisfazione della ratio della norma di riforma (D.Lgs. 150/2015) che prevede la garanzia dei livelli essenziali di prestazioni in materia di servizi e politiche attive del lavoro su tutto il territorio nazionale, sono attivati una serie di strumenti giuridici e operativi riportati di seguito:

PIANO REGIONALE DI RAFFORZAMENTO DEI CENTRI PER L'IMPIEGO

- Piano finalizzato all'attuazione delle politiche attive (definito dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e dalle Regioni);
- Convenzione stipulata tra MLPS e ogni Regione che definisce rapporti e obblighi relativi alla gestione dei servizi per l'impiego e delle politiche attive;
- Albo nazionale dei soggetti accreditati a svolgere funzioni e compiti in materia di politiche attive del lavoro (istituito da ANPAL per aumentare sinergie tra pubblico e privato e rafforzare la capacità d'incontro tra domanda e offerta di lavoro);
- Sistema informativo delle politiche del lavoro (per una maggiore capacità di gestione delle dinamiche del mercato del lavoro);
- Fascicolo elettronico del lavoratore (per una maggiore capacità di gestione del monitoraggio delle prestazioni erogate).

L'esigenza di costruire e gestire un efficace sistema di sostegno e di accompagnamento dei lavoratori ha portato ad un progressivo ampliamento delle modalità d'azione. Elemento rappresentativo di questo cambio di paradigma nell'approccio alle politiche del lavoro è l'introduzione del principio di condizionalità delle prestazioni passive di sostegno al reddito. Il D. Lgs. 150/2015 prevede, infatti, che una persona che riceve un sostegno al reddito – cioè una politica passiva – debba impegnarsi a partecipare alle misure di politica attiva del lavoro e/o ad accettare offerte di lavoro congrue, pena la riduzione o perdita del sostegno economico e dello stato di disoccupazione. L'assegno di ricollocazione destinato ai percettori di NASpl da almeno 4 mesi e introdotto dagli artt. 23 e 24 del D. Lgs. 150/2015 risponde proprio a questo scopo: si tratta di un importo da utilizzare presso i Soggetti che erogano servizi di assistenza e sostegno alla ricerca di lavoro con cui elaborare e attuare un percorso di reinserimento occupazionale personalizzato ed intensivo.

Da questo punto di vista, il Reddito di Cittadinanza, introdotto e disciplinato dal D.L. 4/2019, convertito in legge 28 marzo 2019, n. 26, non introduce nuovi strumenti di politica attiva, ma rafforza quel principio di condizionalità introdotto in precedenza: l'erogazione del sussidio dipende inderogabilmente dall'attivazione in senso professionale e/o formativo dell'individuo.

Il Reddito di Cittadinanza è riconosciuto – per un importo non inferiore a € 480 e non superiore di € 19.656 all'anno considerate entrambe le componenti di integrazione al reddito familiare e di sostegno per l'affitto – a quei nuclei familiari che, al momento della presentazione della domanda e per tutta la durata della sua erogazione, rispettano una serie di requisiti di residenza, cittadinanza o soggiorno, economici e altri relativi al possesso di beni durevoli.

La domanda per il Reddito di cittadinanza può essere presentata on-line, sul sito del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, presso i Centri di Assistenza Fiscale (CAF) o, dopo il quinto giorno di ciascun mese, presso gli uffici postali.

Qualsiasi sia il canale di presentazione della richiesta, all'INPS compete la valutazione delle domande effettuate e la comunicazione agli interessati qualora questa si concluda con esito positivo. Entro 30 giorni dalla ricezione della comunicazione, i componenti del nucleo familiare maggiorenni, non occupati e che non frequentano un regolare corso di studi o di formazione, sono tenuti a:

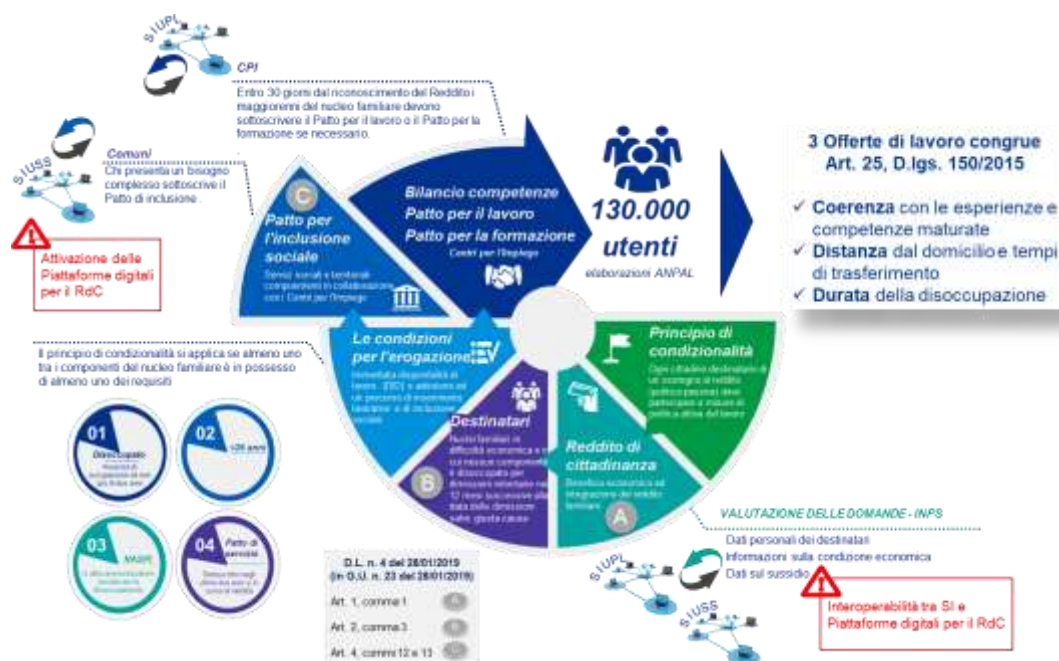
- presentare la Dichiarazione di Immediata Disponibilità al lavoro (DID) presso i Centri per l'Impiego o presso i patronati convenzionati con l'ANPAL;
- stipulare con i Centri per l'Impiego ovvero, laddove previsto da leggi regionali, con i soggetti accreditati a svolgere funzioni e compiti in materia di politiche attive del lavoro un "Patto per il lavoro", partecipare a corsi di formazione e accettare uno dei primi tre lavori congrui che gli saranno eventualmente offerti; alternativamente, in presenza di individui che riportano bisogni complessi, è necessario stipulare con i servizi dei Comuni competenti per il contrasto alla povertà un "Patto per l'Inclusione Sociale";
- partecipare a progetti "utili per la collettività" organizzati presso il Comune di residenza per un massimo di 8 ore alla settimana, in attesa della ricezione delle offerte di lavoro.

PIANO REGIONALE DI RAFFORZAMENTO DEI CENTRI PER L'IMPIEGO

Chi riceve il reddito, è obbligatoriamente tenuto ad accettare le offerte di lavoro che gli vengono fatte, se ritenute congrue alle sue competenze, qualificazioni e al posto dove vive. La congruità è un concetto variabile e dipende da due fattori da considerarsi in maniera congiunta:

1. da quante offerte l'individuo ha ricevuto in precedenza: queste non potranno essere più di tre in tutto;
2. da quanto tempo il soggetto percepisce il Reddito.

Figura 16. Il meccanismo di funzionamento del Reddito di Cittadinanza



In figura 16 sono riportati gli elementi principali che caratterizzano il meccanismo del Reddito di Cittadinanza. Appare evidente che il buon funzionamento dello strumento e dei processi che esso attiva, è strettamente legato alla realizzazione di un elevato grado di coordinamento tra diversi soggetti.

La gestione delle politiche attive connesse all'erogazione del Reddito di Cittadinanza si incentra, infatti, su una rete territoriale di Centri per l'Impiego i quali, tuttavia, non sembrano avere gli strumenti adatti a fronteggiare le sfide di un mercato del lavoro in continua evoluzione e ai quali è richiesto, pertanto, un innalzamento della qualità dei servizi erogati. La nostra rete pubblica del collocamento è, infatti, tradizionalmente mediocre: secondo i dati ISTAT, nel 2017 circa 1,91 milioni di persone - disoccupati e inoccupati in cerca di lavoro - si sono rivolte a un CPI (questa cifra sale a 2.849.086 se si considerano tutti gli individui che hanno contattato un Centro per l'Impiego, anche non in cerca di lavoro – dati ANPAL), di queste, solo il 2,4% ha ritenuto utile il servizio erogato⁸.

Il quadro qui brevemente delineato richiede la progettazione e l'adozione di piani strutturati di adeguamento e rafforzamento della rete regionale dei Servizi per l'Impiego, in particolare dei suoi snodi territoriali, i CPI.

Le attività da implementare – per cui sono state stanziare risorse a disposizione delle Regioni nel triennio 2019-2021 - devono riguardare la predisposizione di nuovi e integrati sistemi informativi, l'assunzione e la formazione di nuovo personale, l'instaurazione di processi efficienti, efficaci, integrati, e il più possibile digitalizzati, la realizzazione di un sistema coordinato e partecipato che sia in grado di raggiungere gli

⁸ Indagine conoscitiva sul funzionamento dei servizi pubblici per l'impiego in Italia e all'estero Audizione del Presidente dell'Istituto nazionale di statistica Giorgio Alleva, 11ª Commissione "Lavoro pubblico e privato, previdenza sociale" del Senato della Repubblica, Roma, 18 luglio 2018

obiettivi, di mettere al centro gli utenti e che sia la rappresentazione del mondo del lavoro che oggi si trovano ad affrontare.

Lo scopo è soprattutto quello di contribuire a generare un cambiamento nella percezione che gli utenti hanno nei confronti del servizio. I Centri per l'Impiego dovranno cambiare veste: non più uffici caratterizzati da un eccesso di pesantezza burocratica, ma strutture promotrici di equità e inclusione sociale chiamate a rispondere, secondo logiche e strumenti innovativi, alle nuove e mutate esigenze dell'utente.

3.1.2 La centralità dell'utente come driver della riorganizzazione

L'avanzare di trend sempre più dirompenti a livello socio-economico – crescente dinamicità dei mercati del lavoro, significativi flussi migratori, disuguaglianze sociali in aumento e tecnologie sempre più all'avanguardia – ha determinato un incremento quantitativo delle figure vulnerabili e a rischio di esclusione sociale ed una loro diversificazione da un punto di vista qualitativo.

Inoltre, nel corso degli ultimi due decenni, i percorsi lineari che dalla formazione scolastica e accademica, conducevano all'ingresso nel mondo del lavoro fino al pensionamento, risultano superati; il lavoro assume modalità destandardizzate. Secondo quanto riportato in una nota strategica della Commissione Europea⁹, in un futuro prossimo ci si può ragionevolmente attendere che un individuo medio abbia avuto, durante il corso della sua vita attiva, tra i 15 e i 20 rapporti lavorativi, e che tale numero non sia solamente conseguenza di trend macroeconomici destabilizzanti ma piuttosto sia il frutto di un vero e proprio cambio di paradigma socio-culturale.

Il progetto di riorganizzazione non può prescindere dal tema della centralità dell'utente, spostando l'attenzione dal concetto di occupazione a quello di occupabilità degli individui, specialmente di coloro che incontrano maggiori difficoltà nel trovare e trattenere impieghi retribuiti abbastanza da assicurarne l'autonomia. Donne con responsabilità di cura che desiderano rientrare (o continuare a stare) nel mercato del lavoro, giovani laureati che, sebbene molto formati non hanno le skills operative richieste dal mercato e che faticano a trovare il loro primo impiego, liberi professionisti (o individui che progettano di diventarlo) in cerca di un network di supporto, anche finanziario, alla loro attività, stranieri con necessità di integrazione anche e soprattutto lavorativa, lavoratori più adulti con necessità di riqualificazione professionale, sono solo alcuni dei profili con cui qualsiasi genere di servizio di supporto all'impiego deve essere pronto e preparato a interfacciarsi.

Ai Servizi per l'Impiego, dunque, avendo come scopo principale quello di contribuire a un adeguato funzionamento del mercato del lavoro, è richiesto un importante sforzo di adeguamento a uno scenario di utenza sempre più complesso e mutevole.

Da un lato, il quadro dipinto nei paragrafi precedenti richiede un riorientamento del modello di servizio verso un approccio centrato sui bisogni dei singoli individui con l'obiettivo ultimo di erogare servizi personalizzati e diversificati; dall'altro, il raggiungimento di un cambio di paradigma nel modello di gestione ed erogazione del servizio comporta l'adozione di pratiche e metodologie ispirate alle più efficaci esperienze di *customer experience* applicata nell'ambito della cd. *social innovation*. Letteratura e buone prassi dimostrano infatti che le innovazioni sociali rivelatesi maggiormente di successo si basano su un'approfondita conoscenza delle nuove domande di servizio non sufficientemente soddisfatte dalle prestazioni sociali esistenti. Senza una conoscenza approfondita dell'utenza si rischia di utilizzare tempo e risorse in attività non richieste: scoprire le esigenze degli individui utenti è quindi il primo passo per l'erogazione di servizi sociali e alla persona che siano efficienti oltre che efficaci.

Seguendo questa strada, da uffici amministrativi i Centri per l'Impiego diventano spazi pubblici urbani attivatori di diritti e garanti della loro esigibilità.

Per raggiungere questo target, il nuovo modello organizzativo dei servizi per l'impiego dovrà dotarsi di competenze e svolgere attività non tradizionalmente associate al servizio pubblico ma che hanno il potenziale di migliorarne sensibilmente il funzionamento: processi trasversali a diversi silos funzionali-organizzativi e a diverse amministrazioni, sistemi per la co-progettazione e raccolta di feedback degli

⁹ "The Future of Work – Skills and Resilience for a World of Change", EPSC Strategic Notes, Issue 13 / 10 June 2016

utenti; mappature e valutazioni della *customer journey*, pratiche di analisi dei dati per la definizione di prestazioni “su misura”, attivazione di processi di cambiamento della cultura organizzativa interna per promuovere l’engagement dei soggetti erogatori, del personale, degli stakeholder e degli stessi utenti per migliorare l’esperienza –fisica e virtuale- di coloro che usufruiscono dei servizi.

Non bisogna dimenticare infatti che, nell’epoca del web ormai oltre il 3.0, il modo in cui il contenuto del servizio è comunicato è almeno tanto importante quanto la qualità del contenuto stesso. In questo senso un aspetto cruciale del progetto di riorganizzazione è rappresentato dalla realizzazione di servizi digitali omni-channel basati sulla costruzione dell’esperienza d’uso del servizio da parte dell’utente finale e realizzata senza soluzione di continuità tra i diversi touchpoint digitali, senza distinzione tra *touchpoint* fisici e virtuali e attraverso la gestione della relazione stretta e costante con l’utente che punti alla fidelizzazione e all’engagement verso il servizio stesso di cui si è parlato in precedenza (*customer relationship management*).

Date queste premesse, la necessità di strutturare un servizio centrato sugli utenti diventa, da fattore che caratterizza le esperienze tipiche di innovazione sociale, un vero e proprio driver della riorganizzazione.

3.1.3 La leva dell’integrazione

Nel corso degli ultimi anni la teoria e la pratica dei servizi sociali e alla persona hanno conosciuto cambiamenti significativi: le nuove tecnologie e i mutati equilibri socio-economici hanno, da un lato, aumentato il bacino potenziale di utenti delle prestazioni, dall’altro, hanno offerto nuove possibilità per la sperimentazione e l’adozione da parte di governi e di amministrazioni pubbliche di metodologie innovative per la gestione dei programmi e l’erogazione dei servizi: il concetto di integrazione ne è un esempio.

Con integrazione dei servizi ci si riferisce alla realizzazione di un certo grado di coordinamento tra processi e singole operazioni all’interno del sistema dei servizi sociali e alla persona con l’obiettivo di migliorarne l’efficienza e massimizzare i risultati per gli utenti delle prestazioni. Da un punto di vista operativo, l’integrazione non è un concetto definito a priori, ma piuttosto un continuum di relazioni organizzative definite in risposta a bisogni sociali multidimensionali e la cui attuazione è in grado di innescare un circolo virtuoso di innovazione sociale.

Si pensi all’affiancamento, sperimentato in misura crescente negli ultimi anni, di servizi erogati tramite piattaforme informatiche alle prestazioni sociali “a sportello”. E’ chiaro che massimizzare il grado di questo tipo di integrazione attraverso la costruzione di un’offerta di servizi sempre più multicanale rende possibile una più efficace presa in carico degli utenti con bisogni più complessi ed esposti a rischi di esclusione sociale maggiori. In questo caso infatti, le risorse umane a più alto valore aggiunto avranno maggiori possibilità di concentrarsi su utenti con questo tipo di profili, mentre gli utenti in grado di gestirsi autonomamente potranno rivolgersi alla piattaforme informatiche.

In materia di servizi per l’impiego, il fabbisogno di attuare un certo (al limite, massimo) grado di integrazione assume una particolare rilevanza. La strutturale dinamicità del mercato del lavoro e la scarsa disponibilità di risorse pongono i policymakers di fronte alla sfida di realizzare un rapporto di complementarietà sempre più saldo tra prestazioni sociali “tradizionali” – in questo caso, politiche passive del lavoro- e servizi per promuovere l’occupazione e l’occupabilità dei cittadini in cerca di occupazione. Da questo punto di vista, letteratura e buone prassi dimostrano come integrare programmi teoricamente correlati tra loro ma scarsamente comunicanti nella pratica porti a significativi risparmi di spesa e a performance di gran lunga migliori. Si prenda in considerazione il caso della città di Amburgo. Come è noto, la crisi economica globale ha visto un sensibile aumento della disoccupazione giovanile in tutte le economie avanzate. Per far fronte a questo problema la città di Amburgo ha istituito delle agenzie di supporto all’occupazione giovanile (Jugendberufsagentur) preposte alla fornitura -in collaborazione con il network nazionale dei Jobcentre, le scuole e i servizi sociali - di un mix di servizi per l’impiego (orientamento, apprendistato, placement) e supporto psicologico secondo una logica di one-stop shop. Passando dal 12,1% nel 2008 al 7,2% nel 2012, Amburgo è la città che ha sperimentato una delle più significative diminuzioni nel tasso di disoccupazione giovanile in Germania.

PIANO REGIONALE DI RAFFORZAMENTO DEI CENTRI PER L'IMPIEGO

Come si può facilmente intuire da questo esempio, l'offerta di un catalogo di servizi integrato è una vera e propria risposta strategica all'emergere di nuove domande di servizio la cui corretta attuazione dipende da una pianificazione ragionata e orientata all'obiettivo.

Nel caso del sistema dei Servizi per l'Impiego della Regione Campania, i processi di integrazione da attuare sono strumentali alla realizzazione di un nuovo modello organizzativo, di un nuovo portafoglio di servizi e di un nuovo modello di gestione ed erogazione (aree di innovazione) in grado di:

- creare sinergie virtuose tra operatori di diversa natura (integrazione verticale);
- gestire fasi diverse della filiera del processo in maniera unitaria e uniforme (integrazione orizzontale);
- stimolare un nuovo approccio alla gestione della relazione tra utente e servizio pubblico (integrazione circolare).

Da un punto di vista operativo, questo implicherà:

- l'introduzione di pratiche di ricognizione e analisi del fabbisogno degli individui utenti all'interno dei processi organizzativi;
- la realizzazione di punti unici di accesso per la risoluzione di domande di servizio multidimensionale;
- l'adozione di un approccio orientato a massimizzare la customer experience (approccio "client pathway");
- la creazione di sinergie virtuose tra operatori pubblici e privati.

Per quanto riguarda l'ultimo punto, come già evidenziato nei precedenti paragrafi, la Regione Campania ha già definito un sistema di SPI fondato sulla cooperazione tra soggetti pubblici ed operatori privati accreditati. Si tratterà dunque di creare valore adottando un approccio di pianificazione integrata nell'erogazione dei servizi che semplifichi l'accesso alle prestazioni e sia in grado di fornire come output finale un supporto olistico e personalizzato, traendo i maggiori vantaggi possibili dalla realizzazione di tecnologie e sistemi informatici interoperabili e condivisi, dallo sviluppo e dall'investimento in nuove competenze, da un sistema di monitoraggio della performance strutturato (valutazioni di impatto) e dall'uso efficiente delle risorse finanziarie.

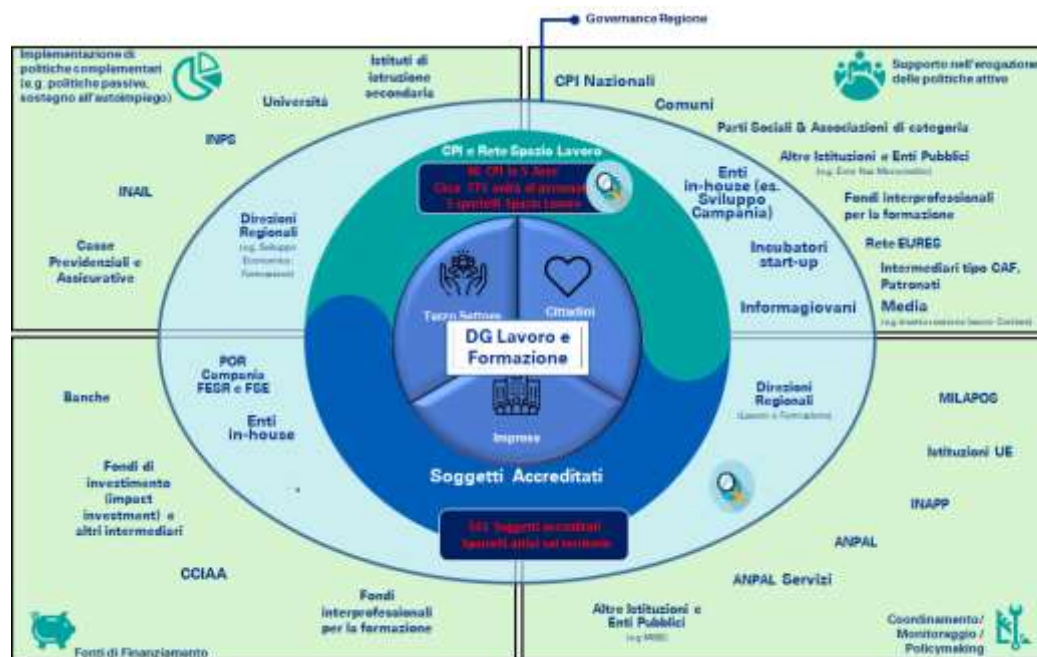
4 Gli stakeholder delle politiche del lavoro

4.1 Mappa degli stakeholder

I Servizi per l'Impiego si rivolgono a lavoratori e imprese con l'obiettivo di favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro. Attraverso la diffusione di partnership e reti ogni attore, pubblico o privato, operante nel mercato del lavoro, dell'impresa, dell'istruzione e della formazione e delle politiche sociali, è inserito in una fitta rete di relazioni istituzionali e di servizio, in un'ottica di miglioramento del servizio erogato.

In tale contesto, pertanto, l'individuazione della rete di relazioni attivate e/o attivabili in cui la Direzione Generale per l'istruzione, la formazione, il lavoro e le politiche giovanili dovrà inserirsi e su cui dovrà essere in grado di agire assume un ruolo centrale e strategico al fine di definire un nuovo modello di governance delle politiche del lavoro.

Figura 17: La rete degli stakeholder dei Servizi per l'Impiego



Nota: per i dati relativi a CIP e COP si rimanda all'Allegato 1 alla DGR 145/2016. I dati relativi ai Soggetti Accreditati sono ricavati dall'Allegato 1 al DD 1/2019.

Il punto di partenza di un qualsiasi processo di riorganizzazione in chiave migliorativa del servizio è, infatti, la realizzazione di una mappa degli stakeholder (portatori di interesse), di tutti quei soggetti, cioè, i cui interessi sono a vario titolo coinvolti negli interventi di politica del lavoro. Si tratta di individuare tutti coloro che sono interessati all'attività e agli obiettivi delle politiche del lavoro e/o che possono condizionarne il raggiungimento.

L'individuazione degli stakeholder e delle relazioni che intercorrono tra essi discende, in buona parte, dal D. Lgs 150/2015. Il decreto legislativo attuativo della delega 183/2014 ha, infatti, riordinato i servizi per il lavoro e definito un nuovo modello di *governance* in cui i soggetti pubblici (Centri per l'Impiego) e operatori privati accreditati operano in un'ottica di rete, coordinati dall'Agenzia nazionale per le Politiche Attive del Lavoro (ANPAL), istituita al fine di garantire una gestione ed erogazione dei servizi più omogenea.

Nell'intento di promuovere l'effettività dei diritti al lavoro, alla formazione e alla crescita professionale ed il diritto di ogni individuo ad accedere a servizi di collocamento gratuito, il D. Lgs. 150/2015 istituisce la Rete dei servizi per le politiche del lavoro, costituita da:

- ANPAL – Agenzia nazionale per le politiche attive con la sua in-house ANPAL Servizi
- Centri per l'Impiego

PIANO REGIONALE DI RAFFORZAMENTO DEI CENTRI PER L'IMPIEGO

- Agenzie per il lavoro e altri soggetti autorizzati alle attività d'intermediazione
- INAPP (ex-ISFOL)
- INPS
- INAIL
- Fondi interprofessionali per formazione continua
- Fondi bilaterali per il lavoro in somministrazione
- Sistema delle Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura
- Università
- Istituti di scuola secondaria di secondo grado

Per quanto riguarda la governance delle politiche attive del lavoro (PAL), il Governo e le Regioni ritengono fondamentale un loro forte rilancio, attraverso il potenziamento della strumentazione ad esse finalizzata e il rafforzamento del loro collegamento con gli istituti di sostegno al reddito e con le attività di formazione per i lavoratori.

A tal fine Governo e Regioni convengono che:

- spetta al Governo, per iniziativa del MLPS, previa intesa con le Regioni, la definizione dei Livelli Essenziali delle Prestazioni (LEP) in materia di PAL, validi su tutto il territorio nazionale;
- spettano all'ANPAL le funzioni di coordinamento su scala nazionale della Rete degli enti attuatori delle PAL, di monitoraggio dell'efficacia delle stesse, di surroga in caso di malfunzionamento e di sviluppo del sistema informativo unitario delle PAL;
- spetta alle Regioni la gestione operativa delle PAL e la responsabilità delle articolazioni territoriali pubbliche (CPI) ad esse preposte.

Di conseguenza, i prossimi paragrafi saranno funzionali alla definizione degli obiettivi strategici perseguiti dal piano di riorganizzazione in termini di attivazione e ottimizzazione delle relazioni – istituzionali e di servizio – esistenti tra i vari soggetti facenti parte della rete delle politiche del lavoro.

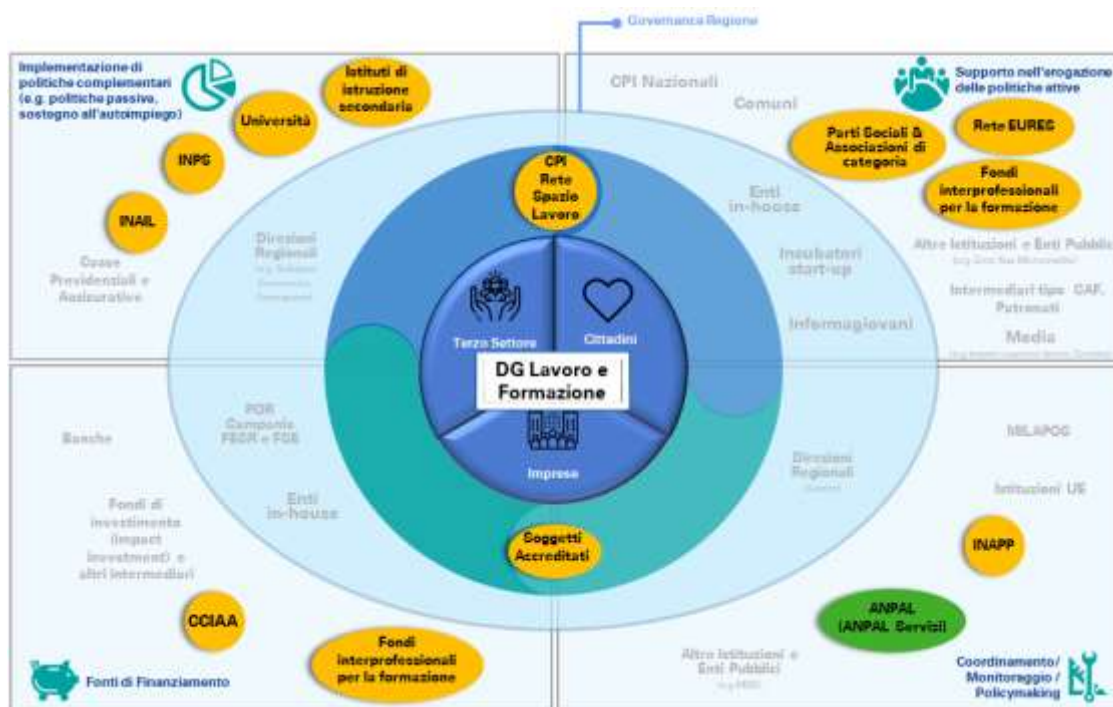
4.2 Le relazioni tra gli stakeholder

4.2.1 Relazioni tra funzioni istituzionali: La Rete Nazionale dei SPI

Il D.Lgs. 150/2015 individua, quale come strumento di *governance* per garantire la fruizione dei servizi essenziali in materia di politica attiva del lavoro su tutto il territorio nazionale, la Rete nazionale dei servizi per le politiche attive. Ogni soggetto all'interno della Rete è investito di specifiche responsabilità e funzioni a garanzia del corretto funzionamento dei servizi per le politiche attive del lavoro.

PIANO REGIONALE DI RAFFORZAMENTO DEI CENTRI PER L'IMPIEGO

Figura 18: I soggetti della Rete nazionale dei servizi per le politiche attive



In particolare, sono attribuite le seguenti funzioni:

- il Ministero del lavoro e delle politiche sociali esercita una funzione di indirizzo politico, occupandosi dell'adozione di atti di grande importanza per la costruzione di un sistema unitario (la definizione dei livelli minimi delle prestazioni (LEP), definizione del concetto di offerta di lavoro congrua, l'emanazione delle linee d'indirizzo per l'attuazione della normativa nazionale in materia di politiche attive e servizi pubblici per il lavoro, sul sistema della formazione professionale continua etc);
- la nuova Agenzia nazionale per le politiche attive del lavoro (ANPAL) ha il ruolo di coordinare la gestione dell'Assicurazione Sociale per l'Impiego, dei servizi per il lavoro, del collocamento dei disabili e delle politiche di attivazione dei lavoratori disoccupati, con particolare riferimento ai beneficiari di prestazioni di sostegno del reddito collegate alla cessazione del rapporto di lavoro. All'ANPAL sono affidati compiti di raccordo e definizione degli strumenti unitari della strategia nazionale (quali gli standard di servizio, le modalità operative e l'ammontare dell'assegno di ricollocazione, le metodologie di profilazione degli utenti, i costi standard applicabili ai servizi e alle misure di politica attiva del lavoro), e lo sviluppo e la gestione integrata del sistema informativo unitario delle politiche del lavoro.
- alle Regioni e Province autonome spetta la programmazione delle politiche attive del lavoro sui propri territori e quindi l'attuazione dei LEP. Sono direttamente responsabili delle funzioni e dei compiti amministrativi in materia di politiche attive del lavoro, dell'attivazione dei beneficiari di ammortizzatori sociali residenti nel territorio, dell'offerta di servizi e misure di politica attiva del lavoro a tutti i residenti sul territorio italiano, a prescindere dalla Regione o Provincia autonoma di residenza. Le Regioni svolgono questa funzione tramite, da un lato, la rete di Centri per l'Impiego diversamente distribuita sul territorio; dall'altro attraverso l'azione dei soggetti accreditati per l'erogazione dei servizi per l'Impiego.
- INPS e INAIL rappresentano interlocutori fondamentali per gli altri soggetti della Rete Nazionale, essendo i soggetti istituzionalmente preposti alla gestione delle politiche passive del lavoro;

PIANO REGIONALE DI RAFFORZAMENTO DEI CENTRI PER L'IMPIEGO

- I Centri per l'Impiego (CPI) favoriscono sul territorio l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, attuano iniziative e interventi di politiche attive del lavoro e svolgono anche attività amministrative, come l'iscrizione alle liste di mobilità e agli elenchi e graduatorie delle categorie protette, la registrazione delle assunzioni, le trasformazioni e cessazioni dei rapporti di lavoro, il rilascio del certificato di disoccupazione.
- I Soggetti Accreditati agiscono nelle aree di loro competenza (incontro domanda e offerta di lavoro, formazione etc.). I soggetti che, ai sensi della normativa vigente, possono accreditarsi per l'erogazione dei servizi di supporto al lavoro sono: Agenzie del lavoro e di somministrazione, università; istituti di scuola secondaria di secondo grado; Comuni ovvero Unioni di Comuni e Comunità Montane; Camere di Commercio, Fondi interprofessionali e bilaterali.

4.2.2 Relazioni tra funzioni istituzionali: la prospettiva della Regione Campania

La Regione Campania – nel suo ruolo di programmatore delle politiche e attuatore dei LEP – si inserisce al centro di un complesso di relazioni definito, in larga parte, dalla normativa vigente. In quest'ottica, è possibile costruire una matrice di relazioni, definite e qualificate da un insieme di competenze e funzioni che si attivano nella prospettiva della Regione e che fanno capo ai diversi soggetti che fanno parte della Rete dei Servizi per l'impiego.

Tabella 9: La Matrice delle relazioni tra funzioni istituzionali nella prospettiva della Regione Campania

Competenze e funzioni dei soggetti della Rete ai sensi del D.Lgs 150/2015 e DM 4/2018		Interlocutori della Regione
A	Titolarità delle competenze e svolgimento attività amministrative che garantiscono la funzionalità dei CPI	CPI
B	Individuazione misure attivazione beneficiari di ammortizzatori sociali	ASL, INPS, Comuni
C	Fornitura servizi e attuazione misure di Politiche attive e passive su tutto il territorio nazionale	INPS, INAIL, CCIAA, INAPP, ANPAL (ANPAL Servizi), Fondi interprofessionali per la formazione, Parti Sociali & Associazioni di categoria
D	Gestione collocamento di persone con disabilità	INAIL, CCIAA, Parti Sociali & Associazioni di categoria, Comuni
E	Selezione personale per impieghi per i quali non è richiesto un titolo superiore alla scuola dell'obbligo	CPI, Soggetti Accreditati
F	Identificazione strategie regionali per l'occupazione	CCIAA, Fondi interprofessionali per la formazione, ANPAL (ANPAL Servizi), Parti Sociali & Associazioni di categoria, Comuni, Soggetti Accreditati
G	Gestione Accreditamento ai SPI	Soggetti Accreditati

Poiché i diversi soggetti appartengono a livelli istituzionali gerarchicamente distinti e hanno diversa natura giuridica (pubblico/privato), è ragionevole aggregare questo insieme di connessioni in tre macro-gruppi:

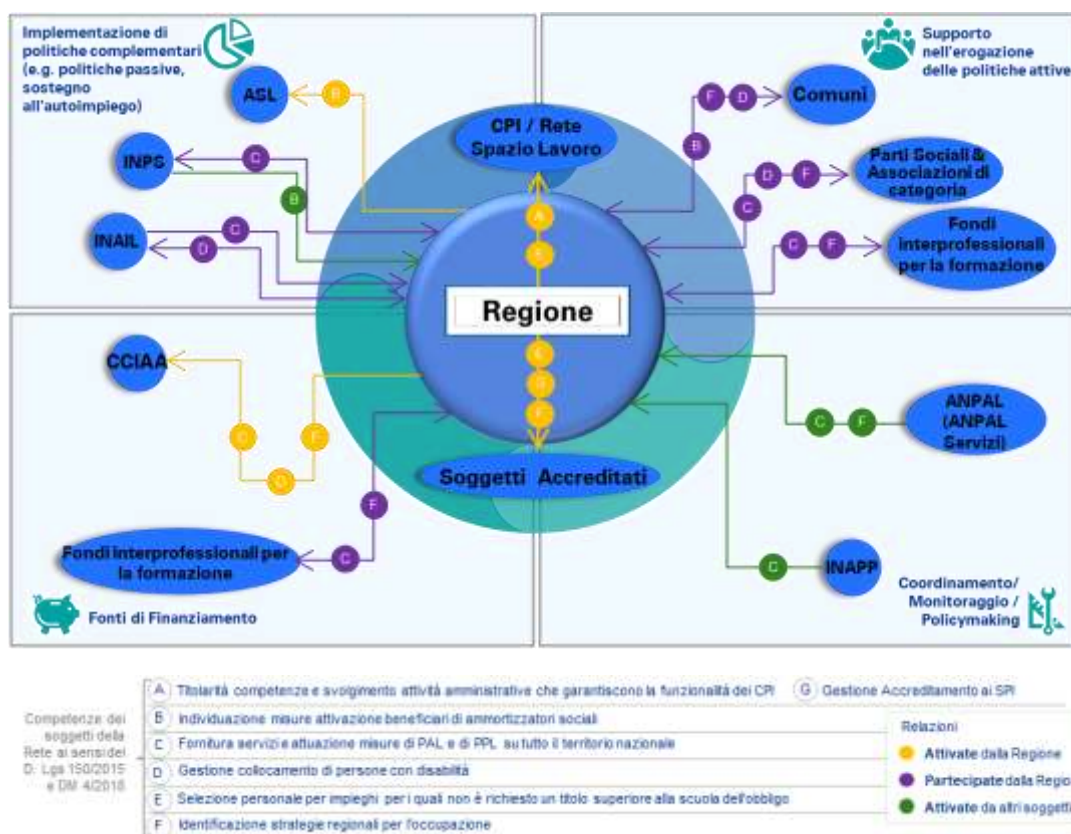
	Relazioni attivate dalla Regione	Rapporti che la Regione è in grado di attivare (in figura rappresentati con connettori in giallo , e.g. Regione - ASL; Regione - CCIAA; e, ovviamente, Regione - CPI e Soggetti Accreditati);
	Relazioni partecipate dalla Regione	Relazioni in cui la Regione partecipa in modo paritetico rispetto ai suoi interlocutori (in figura rappresentati con connettori in viola , e.g. Regione - INPS (per alcune

PIANO REGIONALE DI RAFFORZAMENTO DEI CENTRI PER L'IMPIEGO

		funzioni) e INAIL; Regione - Fondi interprofessionali; Regione - Parti Sociali e Associazioni di Categoria; Regione - Comuni);
	Relazioni attivate da altri soggetti	Rapporti attivati da altri soggetti (in figura rappresentati con connettori in verde , e.g. Regione - INPS (per alcune funzioni); Regione - INAPP; Regione - ANPAL

Nella figura seguente è proposta una visione complessiva delle attività e dell'entità delle relazioni tra soggetti.

Figura 9: Mappatura delle relazioni tra soggetti dei SPI nella prospettiva della Regione Campania



Lo scopo di questa clusterizzazione delle relazioni in funzione della capacità di governarle da parte della Regione consiste nell'evidenziare come le relazioni attivate e/o partecipate dalla Regione possano essere più facilmente inserite in un programma di riprogettazione del modello di governance e di riorganizzazione del modello di erogazione dei servizi.

4.2.3 Relazioni tra funzioni di servizio: la prospettiva dei soggetti erogatori di servizi

Nell'ambito del sistema territoriale dei servizi per il lavoro la Regione Campania ha definito un modello misto pubblico/privato¹⁰ di erogazione dei servizi in cui a Centri per l'Impiego e Centri di Orientamento Professionale si affiancano i soggetti privati accreditati a livello regionale. In questo modo è stato strutturato un sistema di erogazione del servizio pubblico a doppio canale, grazie al quale i Centri per l'Impiego rimangono i principali erogatori del servizio pubblico (funzione amministrativa e di intermediazione al lavoro), ma sono affiancati, in un'ottica di integrazione e complementarità, da una rete di operatori accreditati che si posizionano nell'ambito della filiera dei servizi per il lavoro regionale (dalla prima accoglienza di cittadini e imprese fino all'inserimento nel mercato). Come visto si tratta di

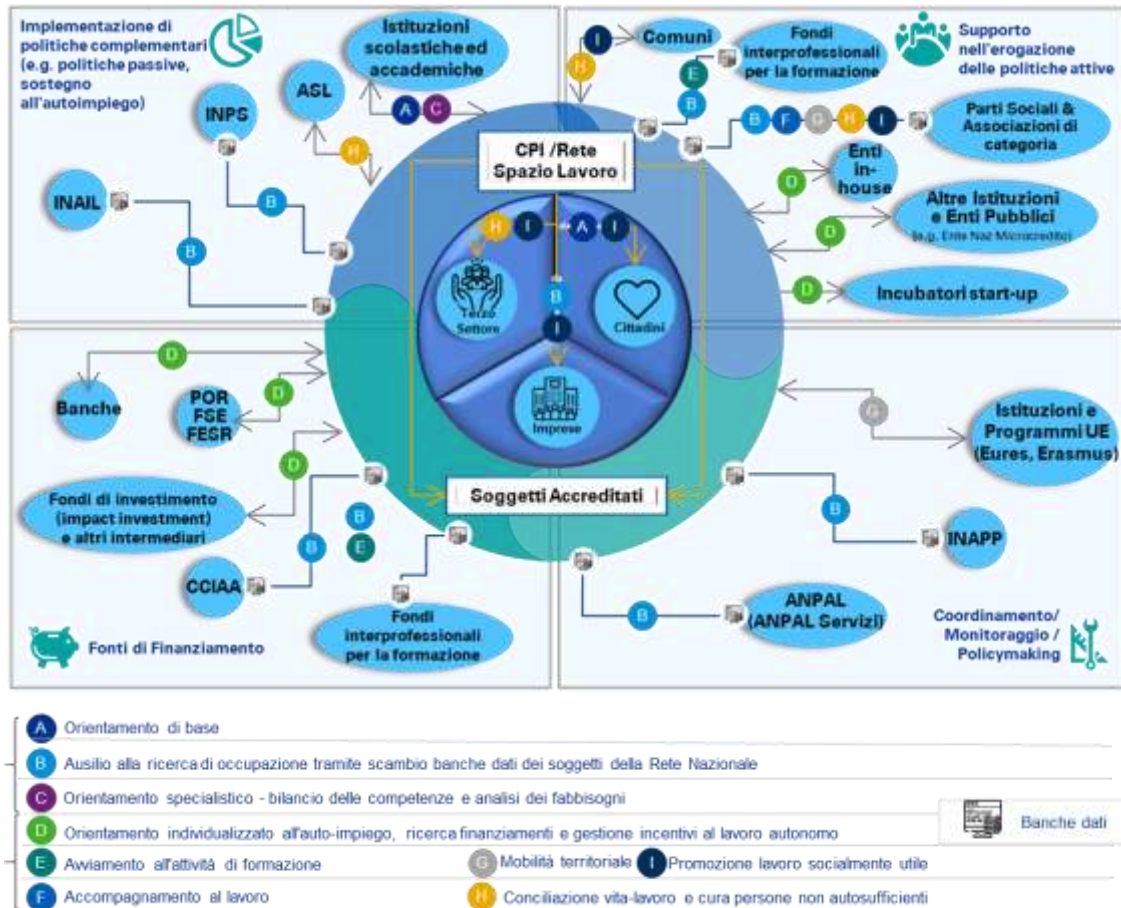
¹⁰ L. R. 14/2009.

PIANO REGIONALE DI RAFFORZAMENTO DEI CENTRI PER L'IMPIEGO

agenzie private di somministrazione (generalista e specialista), operatori di intermediazione in regime particolare (Comuni, Unioni di Comuni, Comunità montane, Scuole, Università, Patronati), Associazioni del Terzo Settore con particolari finalità (come la Caritas della Diocesi di Napoli), Consorzi di cooperative sociali, Associazioni datoriali e dei lavoratori, agenzie private di intermediazione, di ricollocazione, di ricerca del personale, Enti di formazione, Ambiti Sociali Territoriali, Poli Tecnico Professionali.

Sperimentazione unica nel panorama nazionale è l'attivazione degli sportelli Spazio Lavoro con servizi dedicati alle imprese in un'ottica di risposta ai fabbisogni del tessuto produttivo locale e al rafforzamento delle sinergie tra i Servizi Pubblici per l'impiego e il sistema imprenditoriale locale.

Figura 10: Mappatura delle relazioni tra soggetti dei SPI nella prospettiva dei soggetti erogatori di servizi



Il modello che emerge è chiaramente multilivello e multidimensionale, e dovrebbe vedere la Direzione in prima linea nell'ambito di un maggiore coordinamento di funzioni tra loro complementari.

5 Gli obiettivi strategici

5.1 Fattori di successo e aree di miglioramento della Regione

Sulla base dell'analisi di contesto eseguita e delle evoluzioni normative del settore vengono definiti gli spazi di miglioramento dell'attuale modello di erogazione dei servizi, che costituiranno la base per la definizione degli elementi che caratterizzeranno il modello a tendere.

Ciò che emerge dal rinnovato quadro normativo è in primo luogo la necessità di operare con un elevato livello di integrazione strutturando modelli e strumenti di governance multilivello delle politiche attive del lavoro.

Questo comporta la necessità di definire relazioni stabili tra soggetti diversi che sono coinvolti a vario titolo nel sistema dei Servizi per l'Impiego a livello nazionale, nelle quali l'Amministrazione regionale si ponga quale perno con un ruolo di progettista delle politiche di programmazione (policy design) ma al contempo anche di attuatore (service provider), definendo livelli di integrazioni sia Regione-Stato, sia Regione-CPI.

La Regione è dunque chiamata ad ampliare le proprie capacità di interazione con l'articolato sistema di attori, stakeholder e competenze presenti all'interno del sistema, definendo modalità formali di interazione, scambio di informazioni nonché di buone pratiche.

Accanto a tale linea di indirizzo vi è, inoltre, la digitalizzazione delle relazioni e dei servizi, che non si limiti alla costruzione di un sistema efficiente di banche dati e canali informativi, ma sia in grado di definire anche modalità di accesso diretto ai servizi. Questo comporta, da un lato l'esistenza di una capacità di accesso a tali servizi e strumenti da parte dell'utenza che non deve essere data per scontata, dall'altro la transizione verso il digitale di tutte le pratiche, i sistemi informativi, i canali di accesso e di erogazione dei servizi rivolti all'utenza e agli altri stakeholder del sistema. Diventa dunque cruciale l'evoluzione, la dotazione e l'ottimizzazione delle infrastrutture informatiche e informative di supporto.

Le politiche attive del lavoro pongono, inoltre, l'utente al centro dei servizi in un'ottica customer oriented che porta alla necessità di declinare i servizi rispetto alla tipologia di utenza oltre che a renderli disponibili su tutto il territorio. Questo nuovo approccio ha due dirette conseguenze:

- rivedere la struttura dell'offerta di servizi, migliorando e aumentando quelli specialistici, in grado di attrarre nuove categorie di utenti e di accrescere le opportunità di incontro tra domanda e offerta, anche in un'ottica di auto-impiego e auto-imprenditorialità;
- uniformare la qualità delle prestazioni sul territorio: in un sistema user centered i diversi punti di rilascio dei servizi devono essere riconoscibili ma soprattutto devono essere in grado di fornire la stessa qualità ed efficacia. E' necessario quindi che si individui in modo formale una modalità per l'esecuzione delle attività nonché un soggetto unico cui affidarne l'attuazione e la gestione;
- orientare i servizi verso una valutazione di performance che, al di là del rispetto di livelli minimi definiti nei livelli essenziali delle prestazioni (LEP), deve puntare comunque all'innalzamento del livello qualitativo delle prestazioni. Ciò comporta uno sforzo per la definizione degli obiettivi di performance in un dato spettro temporale (annuale, biennale, ecc.) ma anche la strutturazione di modelli e strumenti di rilevazione delle performance, per una coerente e conseguente valutazione in prospettiva evolutiva del sistema e dei servizi e di miglioramento costante. Da questo specifico punto di vista, le capacità organizzative, di valutazione e di programmazione della Regione diventano strategiche per il raggiungimento degli obiettivi.

L'analisi di contesto dell'attuale modello di erogazione dei servizi, come anche definito dal Piano di Gestione Attuativa e dal Piano di Rafforzamento, ha inoltre evidenziato le seguenti aree di miglioramento:

- 1) struttura e dotazioni delle sedi: in vista delle nuove assunzioni, si rende necessaria un'analisi approfondita dei diversi fabbisogni di competenze territoriali e delle modalità con cui ripartire le dotazioni informatiche/digitali e le competenze corrispondenti;
- 2) distribuzione dei servizi sul territorio: tale assetto si basa su una logica demografica su base provinciale. Sarebbe necessario valutare l'adozione di criteri diversi, basati maggiormente

PIANO REGIONALE DI RAFFORZAMENTO DEI CENTRI PER L'IMPIEGO

sull'analisi dei reali fabbisogni del territorio, o la fattibilità di costruire sportelli unici per l'accesso che contemplino anche i servizi per il lavoro (o consentire a strutture territoriali già esistenti come le ASL di collaborare e contribuire all'erogazione del servizio);

- 3) rapporti operatore/utenza: il dato regionale mostra un rapporto medio tra operatori e utenza di gran lunga superiore al livello medio europeo, soprattutto in alcune aree vaste nelle quali i bacini di utenti sono inversamente proporzionali al numero di operatori allocati presso i servizi, sia in positivo sia in negativo.
- 4) specializzazione dei servizi e competenze del personale: i Centri per l'Impiego erogano principalmente servizi di accoglienza e di front office, limitando al massimo l'attività di back office. Inoltre l'età media elevata degli operatori potrebbe rappresentare una barriera motivazionale alla realizzazione di azioni di potenziamento e rafforzamento delle competenze. La possibilità di disporre di competenze innovative e specializzate non deve essere riconducibile solo alle nuove assunzioni ma dovrebbe riguardare anche i lavoratori già assunti e impegnati in diverse fasi dell'erogazione dei servizi, ai quali devono essere dati gli strumenti per combinare il patrimonio di esperienza costruito nel tempo sul campo con skill diverse, più adatte al mondo del lavoro di oggi e alla multidimensionalità dei rischi e dei bisogni sociali a cui sono esposti gli individui. Per entrambe le categorie, nuovi assunti e operatori già operativi, sarà necessario prevedere anche un'attività formativa rivolta a riallineare le competenze rispetto ai nuovi servizi e alle modalità di erogazione.

La logica di intervento, pertanto, dovrà prevedere di attuare i fattori di successo individuati in quelle aree che maggiormente necessitano interventi riorganizzativi, giungendo alla definizione di un piano di attività che supporti la Regione nell'implementare un nuovo sistema di servizi.

5.2 Verso un nuovo modello di governance dei Servizi per l'Impiego

L'analisi fin qui condotta consente di identificare le direttrici lungo le quali dovrà muoversi in primo luogo una riorganizzazione dell'attuale sistema di governance dei SPI in capo alla Direzione Generale, quale premessa strategica alla riprogettazione del modello di erogazione dei servizi.

Al suo interno è possibile individuare la presenza di alcune funzioni che possono considerarsi strategiche, come ad esempio la gestione dell'Osservatorio per il mercato del lavoro o dei Sistemi Informativi per il Lavoro, che necessitano tuttavia di una maggiore strutturazione e di un ampliamento di funzioni.

Nel caso dei sistemi informativi si ritiene che sia fondamentale prevedere che la DG Lavoro oltre all'implementazione e alla gestione del sistema informativo regionale SILF, già avviata nell'ambito del Piano di rafforzamento con l'affidamento ad ALMAVIVA, si faccia carico di un'attività di demand management del Sistema Informativo SILF con l'obiettivo di definire le specifiche funzionali necessarie all'aggiornamento delle funzionalità del sistema informativo per la gestione dei dati della rete dei SPI regionali e garantire l'interoperabilità con il sistema nazionale ANPAL. La presente funzione provvede, inoltre, al monitoraggio delle attività connesse con lo sviluppo, collaudo e rilascio, che saranno affidate a soggetti esterni.

Allo stesso tempo appare evidente l'assenza di funzioni strategiche, per la realizzazione di un modello di governance e di erogazione dei servizi flessibile e capace di adattarsi rapidamente alle mutevoli condizioni del mercato del lavoro nonché alla multidimensionalità degli interventi di politiche attive del lavoro.

Al riguardo si ritiene che la Direzione Generale dovrebbe gestire in modo sistematico e formalizzato funzioni di Stakeholder Engagement finalizzate alla stabilizzazione delle relazioni con gli attori del sistema di SPI con l'obiettivo di promuovere all'esterno progetti ed iniziative, realizzare attività di marketing territoriale e "commerciale" per la promozione di relazioni virtuose tra stakeholder, definire protocolli di collaborazione finalizzati a migliorare il matching tra domanda e offerta.

Allo stesso modo, per poter offrire prestazioni il cui valore aggiunto vada oltre il rispetto di livelli standard di servizio sul territorio richiesto dal dettato normativo, sarà necessario definire un sistema organizzato di monitoraggio e valutazione delle performance degli attori coinvolti (CPI e Soggetti Accreditati).

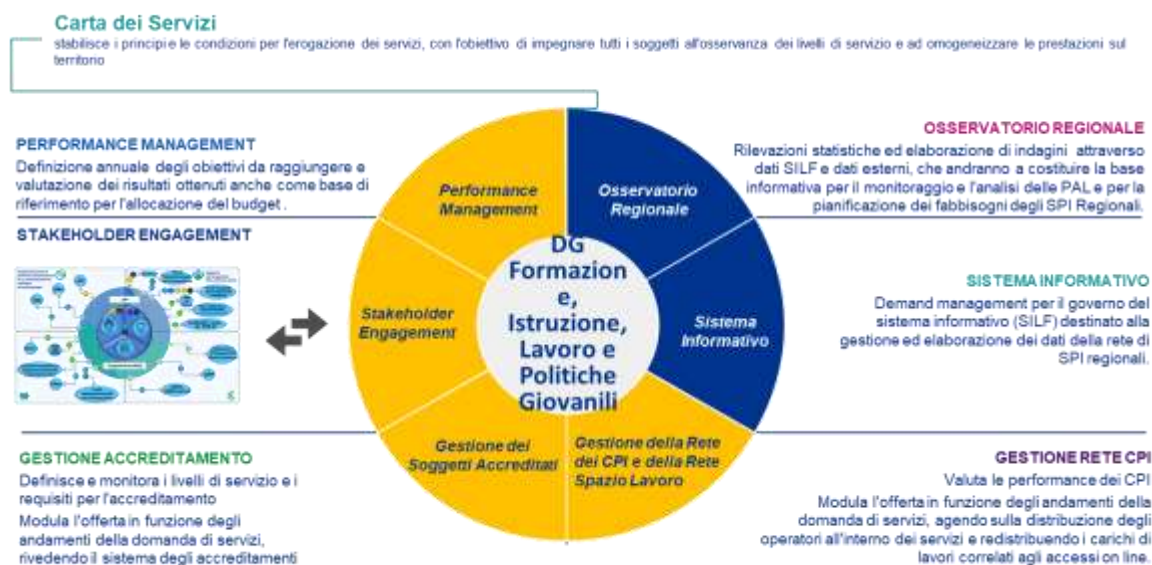
Il sistema di valutazione delle performance dovrà entrare in interazione con modalità strutturate di gestione dei Soggetti Accreditati, al fine di definire e monitorare livelli di servizio e requisiti per

PIANO REGIONALE DI RAFFORZAMENTO DEI CENTRI PER L'IMPIEGO

l'accreditamento, nonché di revisionare il sistema degli accreditamenti anche al fine di creare meccanismi in grado di modulare l'offerta in funzione degli andamenti della domanda di servizi e alle necessità del territorio.

Allo stesso modo sarà necessario prevedere un sistema per la gestione coordinata della rete regionale dei CPI, ad oggi articolata in diverse UOD con una competenza territoriale, anche al fine di definire ed implementare un nuovo modello di erogazione dei servizi che ripensi le logiche di distribuzione dei CPI sul territorio, ripensi il portafoglio dei servizi, qualifichi le competenze degli operatori e provveda all'ammodernamento delle infrastrutture e della logistica, anche attraverso il ridisegno dei lay out degli spazi in ottica user centered.

Figura 11 - Funzioni strategiche da allocare in capo alla DG Formazione, Istruzione, Lavoro e Politiche Giovanili



Come definito nell'ambito dell'analisi di contesto, ad oggi la Direzione Generale articola alcune di tali funzioni ritenute strategiche in funzioni di staff, affidando la gestione della rete dei CPI ad UOD competenti per territorio.

Tuttavia, anche sulla scorta di esperienze nazionali ed europee di riorganizzazione del Sistema dei Servizi per l'Impiego, come ad esempio il modello tedesco, l'Agenzia per il Lavoro della Regione Toscana o il modello lombardo, si ritiene necessario che il nuovo modello di governance si sviluppi sull'individuazione di un soggetto unico che, all'interno della Direzione Generale, sia in grado di definire, implementare e gestire i processi e le attività per l'attuazione delle strategie e degli obiettivi definiti dalla Regione.

Tale soggetto dovrà quindi essere preposto al monitoraggio, controllo ed attuazione delle politiche attive del lavoro e vigilerà sul rispetto di standard di lavoro che, al fine di omogeneizzare l'offerta sul territorio anche in osservanza dei LEP, saranno formalizzati in una Carta di Servizi.

In questa ottica si ritiene che a tale soggetto debba essere attribuita anche la responsabilità della gestione dell'Osservatorio sul mercato regionale del Lavoro oltre alla definizione e gestione di un meccanismo di monitoraggio e valutazione delle performance dei diversi soggetti coinvolti nei Servizi per l'Impiego in ambito regionale.

Nell'ambito della fase di avvio del Masterplan, l'Amministrazione regionale dovrà quindi operare una scelta rispetto al possibile modello organizzativo da adottare, valutando l'opportunità di procedere ad una riorganizzazione della Direzione Generale o, in alternativa, prevedere la costituzione di un soggetto esterno alla stessa.

6 Definizione del Master Plan per l'attuazione del nuovo modello di governance dei servizi per l'impiego

6.1 Il Master Plan per il potenziamento dei centri per l'impiego

In considerazione dell'analisi di contesto riportata nei precedenti paragrafi, si delinea un preciso quadro di riferimento che consente di definire il percorso di rafforzamento dei CPI partendo da quanto già in corso di realizzazione, assicurandone un armonico sviluppo.

Infatti, premesso che

- la Regione ha avviato (DGR 145/2018 e 253/2018) il percorso di potenziamento dei CPI, riorganizzando e rilanciando le funzioni dei 46 CPI, garantendone il funzionamento e consolidandone l'attività, secondo quanto previsto dalla riforma delle politiche attive del lavoro;
- sono già avviate le azioni di armonizzazione e adeguamento alla normativa dei sistemi informativi (SILF)
- sono già avviate attività di potenziamento dell'Osservatorio Regionale per il Mercato del Lavoro;
- la DGR 253 del 27/04/2018 ha disposto il trasferimento nei ruoli della Giunta regionale del personale dei Centri per l'impiego e la conseguente dotazione strumentale dei Centri;
- è possibile valorizzare l'esperienza dei 3 Sportelli Lavoro (Nola, Caserta, Salerno);
- nella organizzazione dei CPI è necessario tenere presente che allo stato i CPI sono stati impegnati, oltre a garanti i LEP, anche nell'attuazione dei programmi: (1) Garanzia Giovani; (2) programma ricollocami; (3) alternanza scuola-lavoro; (4) Assegno di ricollocazione; (5) Collocamento obbligatorio; (Inclusione sociale; (6) formazione continua

i principali obiettivi che vengono a delinearsi riguardano

Ambito	Obiettivo	Descrizione
Strutture e infrastrutture	Potenziamento infrastrutturale dei 46 CPI	• ristrutturare e mettere in sicurezza le sedi CPI; • eventualmente acquisire nuove sedi (nel caso i comuni non provvedano a mettere a disposizione sedi idonee); • definire gli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria delle sedi; • acquistare arredi e attrezzature varie per le attuali e eventuali future sedi dei CPI; • adeguare le dotazioni informatiche e di comunicazione; • adeguare le sedi alla normativa sulla salute e sicurezza sul lavoro.
	Potenziamento del capitale umano dei CPI	• formare gli operatori, anche in materia di salute e sicurezza sul lavoro • formare il personale addetto alla gestione delle emergenze e al primo soccorso
Organizzazione dei CPI	Valutazione dei risultati	• sviluppare un sistema di valutazione delle performance finalizzato a definire e monitorare livelli di servizio e requisiti
	Potenziamento e efficientamento dell'offerta di servizi sul territorio	• ridefinire la distribuzione sul territorio dei CPI e delle APL • replicare l'esperienza degli Sportelli Lavoro • realizzare sportelli di prossimità, che affianchino i CPI nell'offerta di servizi specializzati anche attraverso il coinvolgimento dei comuni • attivare forme di collaborazione con ordini professionali, albi o organizzazioni di categoria

PIANO REGIONALE DI RAFFORZAMENTO DEI CENTRI PER L'IMPIEGO

Ambito	Obiettivo	Descrizione
		valutare la possibilità di strutturare servizi online erogabili dal website CPI o creare automatismi per la gestione delle richieste ricorrenti degli utenti.
Governance	Coinvolgimento dei attori del territorio	- progettare e implementare un modello di stakeholder engagement - rafforzare e armonizzare le funzioni di Osservatorio del mercato del lavoro
	Definizione di un nuovo modello di governance	- definire un percorso di riprogettazione dei processi organizzativi orientato a centralizzare a livello regionale le attività direzionali, di coordinamento e di supporto tecnico/gestionale dei Centri per l'Impiego - elaborare la carta dei servizi della DG

6.2 Le risorse finanziarie

Con deliberazione n. 397 del 07/08/2019 la Giunta Regionale della Campania ha inteso dare celermente attuazione al Piano straordinario di potenziamento dei Centri per l'Impiego e delle politiche attive per il lavoro, di cui al Decreto Ministeriale 28 giugno 2019 n. 74, attraverso l'adozione di procedure snelle finalizzate all'acquisizione dei beni e servizi necessari all'assunzione a tempo indeterminato di personale qualificato, da destinarsi ai Centri per l'Impiego.

Proprio rispetto a questi ultimi fondi, relativi all'infrastrutturazione dei CPI, con il citato DM 74 del 2019, sono stati stanziati 467,2 M€ per il 2019 e 403,1 M€ per il 2020 di cui la per la Regione Campania € 74.903.555,84 per il 2019 e € 64.626.762,32 per il 2020.

È possibile, in base alle risorse finanziarie disponibili, definire il piano dei costi relativi agli obiettivi da raggiungere.

Fonte finanziaria	OBIETTIVO	Totale
Piano per il potenziamento dei CPI ai sensi del DM 74/2019 - 1° FASE	Coinvolgimento attori del territorio	978.750,00
	Definizione di un nuovo modello di governance	2.537.500,00
	Potenziamento del capitale umano dei CPI	400.000,00
	Potenziamento e efficientamento dell'offerta di servizi sul territorio	7.444.375,00
	Potenziamento infrastrutturale CPI	24.913.027,92
	Valutazione dei risultati	1.178.125,00
Totale		37.451.777,92
Piano per il potenziamento dei CPI ai sensi del DM 74/2019 - 2° FASE	Coinvolgimento attori del territorio	978.750,00
	Definizione di un nuovo modello di governance	2.537.500,00
	Potenziamento e efficientamento dell'offerta di servizi sul territorio	4.713.875,00
	Potenziamento infrastrutturale CPI	28.043.527,92
	Valutazione dei risultati	1.178.125,00
Totale		37.451.777,92
Piano per il potenziamento dei CPI ai sensi del DM 74/2019 - 3° FASE	Potenziamento del capitale umano dei CPI	400.000,00
	Potenziamento e efficientamento dell'offerta di servizi sul territorio	6.210.420,91
	Potenziamento infrastrutturale CPI	57.691.341,41

PIANO REGIONALE DI RAFFORZAMENTO DEI CENTRI PER L'IMPIEGO

Fonte finanziaria	OBIETTIVO	Totale
	Valutazione dei risultati	325.000,00
Totale		64.626.762,32
Totale complessivo		139.530.318,16

La tabella successiva mostra il dettaglio degli interventi previsti

Fonte finanziaria	Denominazione	Somma di imp
Piano per il potenziamento dei CPI ai sensi del DM 74/2019 - 1° FASE	POTENZIAMENTO SERVIZI	6.800.000,00
	MANUTENZIONE SEDI	3.000.000,00
	ATTREZZATURE	4.200.000,00
	HARDWARE	4.600.000,00
	SOFTWARE	11.021.277,92
	ALTRI INTERVENTI	6.510.255,35
	FORMAZIONE E PREVENZIONE	400.000,00
	INCARICHI PROFESSIONALI	920.244,65
Totale		37.451.777,92
Piano per il potenziamento dei CPI ai sensi del DM 74/2019 - 2° FASE	POTENZIAMENTO SERVIZI	10.452.557,92
	MANUTENZIONE SEDI	6.518.970,00
	ATTREZZATURE	4.950.000,00
	HARDWARE	5.600.000,00
	SOFTWARE	2.541.250,00
	ALTRI INTERVENTI	2.172.625,00
	INCARICHI PROFESSIONALI	5.216.375,00
Totale		37.451.777,92
Piano per il potenziamento dei CPI ai sensi del DM 74/2019 - 3° FASE	POTENZIAMENTO SERVIZI	17.141.595,40
	MANUTENZIONE SEDI	14.949.507,40
	ATTREZZATURE	13.092.173,56
	HARDWARE	11.983.065,04
	SOFTWARE	1.612.984,12
	ALTRI INTERVENTI	4.098.718,40
	FORMAZIONE E PREVENZIONE	400.000,00
	INCARICHI PROFESSIONALI	1.348.718,40
Totale		64.626.762,32
Totale complessivo		139.530.318,16

Sulla base delle risorse finanziarie disponibili e dei fabbisogni dell'amministrazione individuati nelle sezioni precedenti, è possibile, in una logica di scelta basata sui principi di *make or buy*, scegliere e attivare procedure per rispondere rapidamente alla implementazione degli interventi.

In tal senso, oltre alla possibilità di ricorrere alle procedure di evidenza pubblica previste dal Dlgs 50/2016, è possibile definire sin d'ora le procedure più snelle per attivare i servizi necessari all'implementazione del Piano di rafforzamento dei CPI.

In particolare, anche in considerazione del cronoprogramma che si intende rispettare, appare scelta efficiente quella di ricorrere alle procedure di affidamento in house ex art. 192 del Dlgs 50/2016 "codice dei contratti pubblici". La scelta discende innanzitutto dalla considerazione di ordine generale per cui l'affidamento diretto, in house providing - lungi dal configurarsi, allo stato attuale della normativa, come

PIANO REGIONALE DI RAFFORZAMENTO DEI CENTRI PER L'IMPIEGO

un'ipotesi eccezionale e residuale di gestione dei servizi pubblici locali - costituisce invece una normale forma organizzativa degli stessi. In secondo luogo, la percezione degli elevati costi, anche in termini di tempo necessario per l'avvio delle procedure di gara, fa propendere sulla preferenza per l'affidamento in house. Infine, un ulteriore elemento contribuisce ad orientare la scelta, il controllo analogo esercitato sull'in-house che consente la rinuncia alla remunerazione del capitale investito, con conseguente positivo impatto sui costi del servizio, e al contempo di beneficiare della maggiore snellezza ed efficienza operativa tipica delle società di capitali.

Ulteriore opportunità procedurale che consente di attivare velocemente ed efficacemente i necessari servizi per l'implementazione del mater plan è rappresentata dalla possibilità di accedere alle convenzioni (contratti e accordi quadro) CONSIP che permettono una più veloce concretizzazione dell'iter di approvvigionamento. In quest'ultimo caso è possibile identificare la convenzione più adatta a rispondere alle necessità espresse dal Masterplan, affinché l'Amministrazione possa declinare i propri desiderata (enucleati in un Piano dei Fabbisogni) a cui generalmente i detentori delle convenzioni rispondono, con un Progetto Esecutivo, entro 15 giorni solari.

Alla luce di tali considerazioni, una corretta e puntuale gestione del *procurement* per mezzo dell'attivazione di convenzioni, permetterebbe l'attivazione di tutte le macroaree di intervento previste dal Masterplan entro i primi mesi del 2020.

Obiettivo	Procedura			
	Dlgs. 50/2016	Dlgs. 50/2016 - (Accordi/Contratti quadro CONSIP)	Dlgs. 50/2016 artt. 5 e 192	Totale complessivo
Coinvolgimento attori del territorio		1.370.250,00	587.250,00	1.957.500,00
Definizione di un nuovo modello di governance		3.298.750,00	1.776.250,00	5.075.000,00
Potenziamento del capitale umano dei CPI	400.000,00		400.000,00	800.000,00
Potenziamento e efficientamento dell'offerta di servizi sul territorio	12.602.702,51	2.599.125,00	3.166.843,40	18.368.670,91
Potenziamento infrastrutturale CPI	109.603.897,25	1.044.000,00		110.647.897,25
Valutazione dei risultati	325.000,00	2.120.625,00	235.625,00	2.681.250,00
Totale complessivo	122.931.599,76	10.432.750,00	6.165.968,40	139.530.318,16

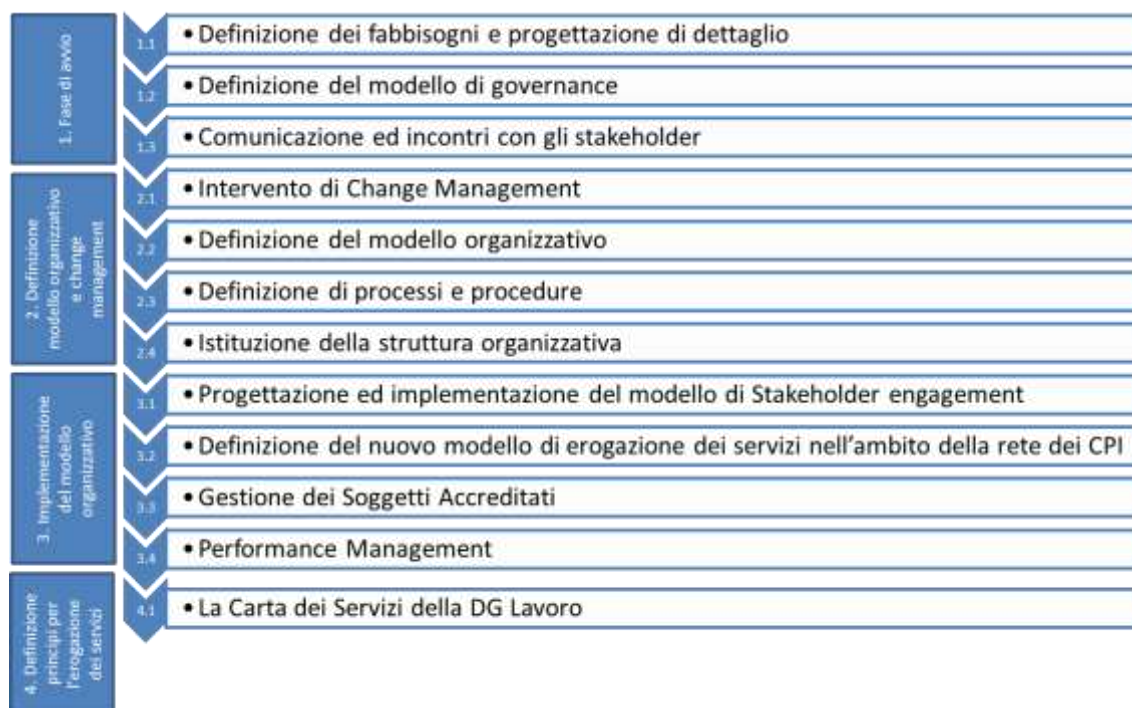
6.3 Implementazione del Master Plan

Il Masterplan ha come obiettivo quello di realizzare una prioritizzazione delle attività necessarie per la realizzazione del nuovo modello. Deve dunque rappresentare uno strumento a sostegno dell'Amministrazione Regionale che dovrà assicurare il coinvolgimento dell'elevato numero di **stakeholder** con il giusto grado di **commitment** fin dall'inizio delle attività progettuali.

L'intervento di riorganizzazione del modello di *governance* e di erogazione dei servizi per l'impiego così come definito in precedenza, richiede la realizzazione di un insieme di interventi complessi da considerarsi come singoli *programm work packages*.

A tal fine le diverse attività sono state clusterizzate in fasi di intervento, definendo per ognuna di esse tempi e priorità di esecuzione, prevedendo un orizzonte temporale di un anno.

PIANO REGIONALE DI RAFFORZAMENTO DEI CENTRI PER L'IMPIEGO



Il raggiungimento degli obiettivi descritti in precedenza vengono dunque raggiunti attraverso un insieme di interventi che, con un approccio di program management facilita la verifica continua e il monitoraggio del raggiungimento di obiettivi intermedi e finali.

Una prima fase sarà dedicata a definire il quadro di dettaglio dei fabbisogni dell'amministrazione, in una logica di make or buy, per poi procedere alla scelta se attivare procedure ad evidenza pubblica oppure, quando conveniente e possibile, convenzioni (contratti e accordi quadro) CONSIP o di altre centrali acquisti che permettono una più veloce concretizzazione dell'iter di approvvigionamento.

Sarà pertanto dedicata a creare le precondizioni necessarie, anche in termini di coinvolgimento di tutti gli stakeholder interni ed esterni alla Regione che saranno coinvolti nel Piano di rafforzamento dei centri per l'impiego.

In questa fase, posto l'obiettivo di ridefinire l'assetto organizzativo e di governance della filiera dei servizi per l'impiego, sarà necessario verificare i possibili assetti e costruito il percorso necessario a realizzarli (intervento di change management).

Le fasi successive saranno dedicate alla realizzazione di interventi necessari al raggiungimento degli obiettivi descritti in precedenza.

Obiettivo	Intervento	Risultato
Potenziamento e efficientamento dell'offerta di servizi sul territorio	1.1 Definizione dei fabbisogni e progettazione di dettaglio 1.2 La scelta del soggetto unico 1.3 Comunicazione e incontri con gli stakeholder 3.3 Gestione dei Soggetti Accreditati	- ridefinire la distribuzione sul territorio dei CPI e delle APL - replicare l'esperienza degli Sportelli Lavoro - realizzare sportelli di prossimità, che affianchino i CPI nell'offerta di servizi specializzati anche attraverso il coinvolgimento dei comuni - attivare forme di collaborazione con ordini professionali, albi o organizzazioni di categoria - valutare la possibilità di strutturare servizi online erogabili dal website CPI o creare automatismi per la gestione delle richieste ricorrenti degli utenti.

PIANO REGIONALE DI RAFFORZAMENTO DEI CENTRI PER L'IMPIEGO

Definizione di un nuovo modello di governance	2.1 - L'intervento di Change Management 2.2 - Definizione del modello organizzativo 2.3 - Definizione di Processi e procedure 2.4 - Istituzione della struttura organizzativa	definire un percorso di riprogettazione dei processi organizzativi orientato a centralizzare a livello regionale le attività direzionali, di coordinamento e di supporto tecnico/gestionale dei Centri per l'Impiego
Potenziamento infrastrutturale dei 46 CPI	3.2 - Definizione del nuovo modello di erogazione dei servizi nell'ambito della rete dei CPI	- ristrutturare e mettere in sicurezza le sedi CPI; - eventualmente acquisire nuove sedi (nel caso i comuni non provvedano a mettere a disposizione sedi idonee); - definire gli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria delle sedi; - acquistare arredi e attrezzature varie per le attuali e eventuali future sedi dei CPI; - adeguare le dotazioni informatiche e di comunicazione; - adeguare le sedi alla normativa sulla salute e sicurezza sul lavoro.
Potenziamento del capitale umano dei CPI	3.2 - Definizione del nuovo modello di erogazione dei servizi nell'ambito della rete dei CPI	- formare gli operatori, anche in materia di salute e sicurezza sul lavoro - formare il personale addetto alla gestione delle emergenze e al primo soccorso
Coinvolgimento dei attori del territorio	3.1 Progettazione ed implementazione del modello di Stakeholder engagement	- progettare e implementare un modello di stakeholder engagement - rafforzare e armonizzare le funzioni di Osservatorio del mercato del lavoro
Valutazione dei risultati	3.4 - Performance Management 4.1 Elaborazione della Carta dei Servizi	- sviluppare un sistema di valutazione delle performance finalizzato a definire e monitorare livelli di servizio e requisiti - Elaborazione della carta dei servizi

La metodologia proposta si basa su un approccio graduale che guidi le strutture coinvolte dall'intervento in un processo di interiorizzazione e condivisione delle nuove modalità operative.

Il Masterplan prevede quindi la definizione di un'organizzazione snella che lavorerà ai processi **core** gettando le basi per la futura struttura della DG Lavoro che si completerà progressivamente nel corso del 2020.

PIANO REGIONALE DI RAFFORZAMENTO DEI CENTRI PER L'IMPIEGO

MACROAREE	INTERVENTI	MESI											
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
1 Fase di avvio	1.1 Definizione dei fabbisogni e progettazione di dettaglio												
	1.2 La scelta del soggetto unico												
2 Definizione modello organizzativo e change management	1.3 Comunicazione e incontri con gli stakeholder												
	2.1 Intervento di Change management												
3 Implementazione del modello organizzativo	2.2 Definizione del modello organizzativo												
	2.3 Definizione di Processi e												
6.4 Definizione dei principi per l'erogazione dei servizi	2.4 Istituzione della struttura organizzativa												
	3.1 Progettazione ed implementazione del modello di												
3 Implementazione del modello organizzativo	3.2 Definizione del nuovo modello di erogazione dei servizi nell'ambito della rete dei CPI												
	3.3 Gestione dei Soggetti Accreditati												
6.4 Definizione dei principi per l'erogazione dei servizi	3.4 Performance Management												
	4.1 Elaborazione della Carta dei Servizi												

La realizzazione del Masterplan richiede, inoltre la gestione della comunicazione con numerosi e diversi soggetti coinvolti sia quali attori della realizzazione dei singoli interventi sia quali destinatari degli stessi, anche al fine di far comprendere loro l'evoluzione dell'iniziativa ed i benefici derivanti dalla sua completa attuazione.

Per questo è necessario prevedere l'istituzione di un Project Manager Office (PMO) che, in stretto coordinamento con l'amministrazione regionale, dovrà monitorare l'andamento del piano, la realizzazione delle singole attività nel rispetto dei tempi e della qualità previsti, monitorare e gestire i rischi connessi, e programmare e/o attivare prontamente azioni correttive in caso si rendesse necessario.

PIANO REGIONALE DI RAFFORZAMENTO DEI CENTRI PER L'IMPIEGO

Il PMO supporterà, in particolare, l'Amministrazione nell'implementazione degli interventi di Change Management trasversali al Masterplan, indispensabili per raggiungere una piena condivisione con tutti gli stakeholder coinvolti e quindi per il raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi che l'intero programma si pone.

6.3.1 Fase di avvio

INTERVENTI	ATTIVITA'	2020											
		gen.	feb.	mar.	apr.	mag.	giu.	lug.	ago.	sett.	ott.	nov.	dic.
1.1 Definizione dei fabbisogni e progettazione di dettaglio	Quadro delle risorse (Fundraising)												
	Definizione del fabbisogno /Make or buy												
	Attivazione convenzione												
	Progettazione esecutiva												
	Valutazione, stipula contratti ed inizio attività												
	Espletamento procedure di gara												
	Valutazione e aggiudicazione												
	Stipula contratti e inizio attività												
1.2 La scelta del soggetto unico	Elaborazione di possibili modelli alternativi												
	Valutazione e scelta												
1.3 Comunicazione e incontri con gli stakeholder	Comunicazione istituzionale												
	Incontri con stakeholder attivi nel perimetro di governance della Regione (cittadini, imprese, soggetti erogatori)												
	Attività di supporto tecnico agli incontri												
	Avvio Tavoli di lavoro												
	Incontri con stakeholder al di fuori del perimetro di governance della Regione												
	Attività di supporto tecnico agli incontri												

La definizione dei fabbisogni e la progettazione di dettaglio

La realizzazione del complesso degli interventi previsti dal Masterplan rende necessario, in primo luogo, definire il quadro delle risorse finanziarie disponibili e dei fabbisogni dell'amministrazione, in una logica di make or buy, per poi procedere alla scelta se attivare procedure ad evidenza pubblica oppure, quando conveniente e possibile, convenzioni (contratti e accordi quadro) CONSIP o di altre centrali acquisti che permettono una più veloce concretizzazione dell'iter di approvvigionamento.

In quest'ultimo caso sarà possibile identificare le convenzioni più adatte a rispondere alle necessità espresse dal Masterplan, affinché l'Amministrazione possa declinare i propri desiderata (enucleati in un Piano dei Fabbisogni) a cui generalmente i detentori delle convenzioni rispondono, con un Progetto Esecutivo, entro 15 giorni solari. Viceversa, nel caso della scelta di procedure ad evidenza pubblica, sarebbe necessario prevedere tempi sicuramente più ampi per l'affidamento dei singoli incarichi.

Alla luce di tali considerazioni, una corretta e puntuale gestione del *procurement* per mezzo dell'attivazione di convenzioni, permetterebbe l'attivazione di tutte le macroaree di intervento previste dal Masterplan entro i primi mesi del 2020.

La scelta del soggetto unico

Il modello organizzativo presentato nella precedente sezione, che vede concentrare all'interno della Direzione Generale un insieme di funzioni strategiche per il governo e la gestione efficace dei Servizi per l'Impiego, può assumere diversi assetti in funzione della natura del soggetto unico individuato quale gestore unico delle stesse.

Ciò che emerge dal rinnovato quadro normativo è in primo luogo la necessità di operare con un elevato livello di integrazione strutturando modelli e strumenti di governance multilivello delle politiche attive del lavoro.

Questo comporta la necessità di definire relazioni stabili tra soggetti diversi che sono coinvolti a vario titolo nel sistema dei Servizi per l'Impiego a livello nazionale, nelle quali l'Amministrazione regionale si ponga quale perno con un ruolo di progettista delle politiche di programmazione (policy design) ma al contempo anche di attuatore (service provider), definendo livelli di integrazioni sia Regione-Stato, sia Regione-CPI.

PIANO REGIONALE DI RAFFORZAMENTO DEI CENTRI PER L'IMPIEGO

L'analisi del contesto ha messo in evidenza la necessità, per la Regione, di operare con un elevato livello di integrazione, strutturando modelli e strumenti di governance multilivello delle politiche attive del lavoro, definendo relazioni stabili tra soggetti diversi che sono coinvolti a vario titolo nel sistema dei Servizi per l'Impiego a livello nazionale, nelle quali l'Amministrazione regionale si ponga quale perno con un ruolo di progettista delle politiche di programmazione (policy design) ma al contempo anche di attuatore (service provider), definendo livelli di integrazioni sia Regione-Stato, sia Regione-CPI.

Il piano di rafforzamento dei Centri per l'impiego si pone come obiettivo la ridefinizione dell'assetto di governance dei SPI, partendo dalla necessità di ridefinire le funzioni strategiche e realizzare un sistema di erogazione dei servizi flessibile e capace di adattarsi rapidamente alle mutevoli condizioni del mercato del lavoro nonché alla multidimensionalità degli interventi di politiche attive del lavoro.

In tal senso si ritiene utile prevedere un sistema per la gestione coordinata della rete regionale dei CPI, ad oggi articolata in diverse UOD con una competenza territoriale, anche al fine di definire ed implementare un nuovo modello di erogazione dei servizi che ripensi le logiche di distribuzione dei CPI sul territorio, ripensi il portafoglio dei servizi, qualifichi le competenze degli operatori.

Il superamento della logica puramente territoriale e demografica, verso un assetto maggiormente orientato ai fabbisogni dei potenziali bacini di utenza e dunque anche alla specializzazione dei servizi offerti, che integri i LEP, richiede anche e in primo luogo una ridefinizione dell'assetto organizzativo della Regione. In tal senso, sulla scorta di esperienze nazionali ed europee di riorganizzazione del Sistema dei Servizi per l'Impiego, come ad esempio il modello tedesco, l'Agenzia per il Lavoro della Regione Toscana o il modello lombardo, si ritiene necessario che il nuovo modello di governance si sviluppi sull'individuazione di un soggetto unico che, all'interno della struttura regionale, sia in grado di definire, implementare e gestire i processi e le attività per l'attuazione delle strategie e degli obiettivi definiti dalla Regione.

Nel complesso quadro di riferimento tracciato, si deve tener presente che il soggetto unico dovrà procedere anche a rivedere, in un'ottica di razionalizzazione e armonizzazione, la Legge Regionale 14/2009, tenendo conto del mutato scenario normativo e del conseguente riassetto organizzativo, tenendo in considerazione anche gli interventi orientati a ridefinire l'auspicata nuova distribuzione territoriale dei centri per l'impiego.

Per una corretta implementazione del Masterplan l'amministrazione dovrà, in primo luogo, procedere a definire caratteristiche e natura di tale soggetto, che possa assumere funzioni direzione e strategiche. In tale prospettiva sarà opportuno individuare la migliore soluzione organizzativa, tenendo in considerazione diversi scenari di sviluppo.

Un primo scenario è definito dalla possibilità di costituire una Struttura di Missione, deputata allo svolgimento dei particolari compiti e al raggiungimento dei risultati determinati dal rinnovato quadro normativo. La Struttura di Missione sarebbe istituita dal presidente della Giunta regionale, con proprio decreto e con durata temporanea, legata al raggiungimento della realizzazione del masterplan.

Una ulteriore possibile alternativa è rappresentata dalla costituzione di una ulteriore Direzione espressamente dedicata ai centri per l'impiego.

Ulteriore scenario è individuabile nella costituzione di una nuova Funzione di staff della Direzione Generale che si sostituisca alle attuali UOD "Servizio Territoriale Provinciale" nelle funzioni di gestione dei CPI e assuma anche parte delle attività attualmente gestite dalle Funzioni di staff, con particolare riguardo alla Funzione di supporto tecnico-operativo. In tal senso, dunque, occorrerebbe ridefinire le funzioni attribuite alle UOD territoriali in materia di Centri per impiego, accentrandone la direzione al soggetto unico.

Un possibile scenario riorganizzativo potrebbe essere riconducibile all'individuazione di un soggetto terzo soggetto esterno alla organizzazione regionale (ad esempio un'Agenzia Regionale per il Lavoro).

Comunicazione ed incontri con gli stakeholder

Contestualmente alle attività sopra descritte, ai fini del successo del nuovo modello di governance ed erogazione dei servizi per l'impiego, risulta dirimente prevedere l'avvio di incontri mirati con i diversi

PIANO REGIONALE DI RAFFORZAMENTO DEI CENTRI PER L'IMPIEGO

stakeholder che operano e/o orbitano nel mondo delle politiche del lavoro, sia a livello regionale che nazionale.

Tali incontri si articoleranno in:

- iniziative di comunicazione istituzionale per rendere pubblico il nuovo modello di governance adottato dalla Regione Campania. La comunicazione sarà rivolta sia a soggetti istituzionali sia a cittadini ed imprese, al fine di avviare un processo di dialogo, collaborazione e partecipazione;
- incontri specifici con singoli soggetti portatori di interesse, in via prioritaria rientranti nel perimetro di governance della Regione, da coinvolgere quali co-designer nel processo di riprogettazione dei servizi, per rilevare specifici fabbisogni e avviare la realizzazione di un modello strutturato e stabile di cooperazione. Nello specifico, saranno organizzati momenti di incontro con:
 - categorie di utenti (Imprese e Terzo settore, Cittadini, Parti Sociali);
 - soggetti erogatori di servizi (Centri per l'Impiego e Soggetti Accreditati);
 - stakeholder interni al perimetro regionale (DG ed enti in house);
 - stakeholder esterni al perimetro regionale (Università, Enti di formazione, Comuni, ecc)
 - associazioni di categoria, fondi interprofessionali e Camere di Commercio;
 - imprese, individuate in funzione dei distretti produttivi e delle filiere del territorio;

Gli incontri con gli utenti e i soggetti erogatori avranno un impatto soprattutto sulle aree del Masterplan connesse alla definizione del modello organizzativo, e ai relativi processi e procedure, alla gestione dei CPI e all'elaborazione della Carta dei Servizi.

Le attività condotte con gli stakeholder interni al perimetro regionale rientrano nell'ambito dell'attività di Change Management (cfr. par. 6.2.1), finalizzata al coinvolgimento e al raggiungimento del massimo grado di commitment da parte di quei soggetti direttamente coinvolti nell'implementazione del nuovo modello di governance e nei cambiamenti che ne seguiranno.

Gli incontri con gli stakeholder esterni al perimetro regionale contribuiranno al raggiungimento dell'obiettivo di lungo periodo di creare una "filiera unica" di politiche attive del lavoro che vada dalla presa in carico al collocamento finale dell'utente.

- Tavoli di Lavoro che riuniranno, anche sulla base delle indicazioni provenienti dall'Amministrazione regionale, diversi soggetti in un'ottica di co-design sia delle attività previste dal Masterplan che dei processi e delle procedure che verranno ridisegnate.

La realizzazione degli incontri e dei Tavoli potrà essere accompagnata da un supporto tecnico che affiancherà l'Amministrazione nell'individuazione dei singoli soggetti da coinvolgere, nella definizione degli obiettivi e nella pianificazione ed organizzazione degli stessi (agenda degli incontri). Inoltre provvederà alla predisposizione sia del materiale informativo sia degli strumenti per la rilevazione delle informazioni. Al termine di ogni attività il supporto organizzativo dovrà predisporre report di sintesi, utili all'analisi delle informazioni raccolte da prendere in considerazione in fase di realizzazione degli interventi di breve periodo del Masterplan.

6.3.2 L'implementazione del modello organizzativo

2.1 Intervento di Change management	Pianificazione delle attività di comunicazione: • <i>identificazione dei destinatari;</i> • <i>definizione dei momenti e dei contenuti;</i> • <i>definizione degli strumenti</i>																		
	Iniziative di comunicazione con gli stakeholder individuati: • <i>comunicazione istituzionale;</i> • <i>incontri per tema e tipologia di stakeholder;</i> • <i>tavoli di lavoro</i>																		
	Affiancamento e supporto tecnico nella																		
2.2 Definizione del modello organizzativo	Progettazione dei servizi del soggetto unico																		
	Definizione della dimensione ottimale della																		
	Identificazione di ruoli e responsabilità per ogni																		
	Definizione delle competenze necessarie																		
2.3 Definizione di Processi e procedure	Formazione delle risorse e attività di recruitment																		
	Strutturazione e formalizzazione delle attività																		
2.4 Istituzione della struttura organizzativa	Definizione di processi e procedure																		
	Istituzione della struttura																		
	Attivazione delle funzioni strategiche /Gestione																		
	Analisi del funzionamento e processo di fine-Implementazione del modello organizzativo																		

L'intervento di Change Management

L'implementazione del nuovo modello di erogazione dei servizi determina una serie di cambiamenti organizzativi all'interno all'interno della Direzione Generale e più in generale all'interno dell'attuale sistema dei SPI.

In considerazione dell'impatto di tali modifiche è necessario che l'implementazione dell'intero progetto sia sostenuto da un percorso di graduale gestione del cambiamento che consenta di supportare il personale coinvolto a ciascun livello della struttura organizzativa, nella comprensione e interiorizzazione del processo di rinnovamento e nell'acquisizione di tutti gli elementi conoscitivi e del know-how necessari al raggiungimento dei risultati attesi.

La metodologia proposta si basa su un approccio graduale che muove dalla ricerca di un'iniziale "commitment" da parte di tutte le strutture dell'Amministrazione coinvolte per giungere all'integrazione e accettazione della soluzione attuata.

L'attività sarà formalizzata nell'ambito di uno specifico Piano di Azione articolato in tre macro-fasi:

- pianificazione: per assicurare una corretta gestione del cambiamento si suggerisce di procedere in via prioritaria pianificazione dell'attività da realizzare nell'ambito della comunicazione dell'iniziativa ai soggetti interessati, che identifichi:
 - i destinatari dell'intervento individuando i "decision maker" del sistema organizzativo, gli "owner" responsabili di processo, i responsabili delle fasi e delle attività operative;
 - i momenti fondamentali della comunicazione verso ciascun interlocutore ed i contenuti, sia per incrementare il consenso verso l'iniziativa che per comunicare le evoluzioni ed i principali risultati intermedi;
 - gli strumenti di comunicazione e le modalità di affiancamento più appropriati rispetto ai destinatari ed ai contenuti (es. work shop mirati per target di riferimento, road show nei territori ecc).
- comunicazione: in fase di avvio di progetto è necessario condividere le implicazioni del cambiamento che si vuole realizzare ed ottenere il giusto grado di commitment. La corretta comunicazione della strategia, che è alla base del progetto di riorganizzazione dei Servizi dell'Impiego, sarà realizzata attraverso gli strumenti definiti in fase di Pianificazione e avverrà secondo le modalità già esposte (cfr par. 6.1.3).

PIANO REGIONALE DI RAFFORZAMENTO DEI CENTRI PER L'IMPIEGO

- affiancamento: l'implementazione del nuovo modello organizzativo dei SPI, richiede la diffusione di conoscenze connesse con la definizione dei ruoli e delle nuove logiche operative. In tale contesto, l'affiancamento fornisce, alle risorse coinvolte nel cambiamento, tutti gli elementi conoscitivi ed il know-how necessari per la corretta gestione dei processi e la massimizzazione dei benefici derivanti dal nuovo modello operativo.

Definizione del modello organizzativo

Il ripensamento di un modello di *governance* articolato come quello dei Servizi per l'Impiego, costituisce un importante elemento di innovazione sia in termini di organizzazione che di erogazione del servizio stesso. Complessità viene apportata non solo dall'area di intervento che, di per sé, ricomprende una moltitudine di dimensioni e discipline diverse, ma anche dal contesto in cui un'amministrazione si ritrova ad operare. Questi ed altri elementi andranno necessariamente tenuti a mente per rendere il processo di riorganizzazione funzionale al perseguimento degli obiettivi strategici prefissati, sia a livello locale che regionale e nazionale.

L'organizzazione della struttura o della funzione regionale individuata come soggetto aggregatore delle competenze e delle responsabilità apportate dal nuovo modello, nonché la strutturazione delle relazioni che si sviluppano all'interno e all'esterno della stessa (i.e. rapporto con gli *stakeholder* del sistema nazionale e locale dei Servizi per l'Impiego) rappresentano, infatti, due strumenti fondamentali per assicurare l'effettiva ed efficace implementazione di un nuovo modello dei SPI.

Relativamente alla componente organizzativa interna, la definizione di un adeguato modello risulta quindi essere un'attività strategica essenziale che dovrà muoversi attraverso i seguenti interventi:

- disegno del modello organizzativo interno che:
 - individui le unità organizzative (*grouping*) necessarie allo svolgimento delle attività e alla realizzazione degli output dei singoli processi legati alla centralizzazione delle competenze di coordinamento e supporto tecnico/gestionale dei CPI;
 - individui le posizioni di comando responsabili delle unità organizzative;
 - favorisca l'instaurazione delle relazioni ritenute necessarie al perseguimento di obiettivi specifici delle singole unità organizzative;
 - definisca eventuali meccanismi di delega e decentramento per rendere più fluidi ed efficienti i processi.
- definizione delle singole unità organizzative in base alle funzioni attribuite, in termini di numero di risorse e competenze chiave necessarie;
- assegnazione dei compiti per un corretto ed efficace svolgimento delle diverse attività elementari che compongono i processi.

In questo contesto si suggerisce di procedere all'individuazione dei processi chiave per ogni funzione attribuita alla funzione regionale competente, e di effettuare, per ciascuno di essi l'analisi di dettaglio delle attività da svolgere; così facendo si potrà quindi definire il dimensionamento ottimale in termini di FTE¹¹ per singolo processo e attività, attraverso: a) l'individuazione delle principali attività svolte; b) la definizione di un parametro da utilizzare per la quantificazione dei carichi di lavoro; c) il valore attribuito a tale parametro nell'unità di tempo; d) il tempo medio necessario per lo svolgimento delle attività; e) il tempo standard necessario per la produzione del volume del parametro considerato (es. tempi di giacenza delle pratiche); f) il dimensionamento ottimale delle risorse per lo svolgimento delle attività.

Il modello dovrà prevedere una struttura ben definita ma flessibile, in modo da rendere possibile alla struttura del soggetto responsabile di far fronte puntualmente all'insorgenza imprevista di nuovi bisogni

¹¹ Con il *Full Time Equivalent*, FTE, il computo delle risorse viene valorizzato in funzione del tempo dedicato da ogni risorsa all'attività in un anno, ad esempio 1 FTE è pari a ad una risorsa dedicata *ful time* all'attività per l'intero anno, 0,5 FTE è pari ad una risorsa impiegata a tempo parziale.

PIANO REGIONALE DI RAFFORZAMENTO DEI CENTRI PER L'IMPIEGO

o cambi normativi, nonché di potersi adattare ad innovazioni o mutamenti di contesto e di obbiettivo strategico. Ad esempio, tale struttura dovrà farsi carico delle responsabilità legate alle ricadute organizzative create da un'eventuale immissione di nuovo personale nel sistema, come previsto da Piano straordinario, oppure quelle apportate dalla razionalizzazione dei Centri per l'Impiego in favore di forme di collaborazione con il settore privato. In tale contesto, va infatti ricordato il ruolo chiave che strutture e soggetti "extra-regionali" come le Agenzie per il Lavoro o gli sportelli sul territorio potranno avere nel nuovo modello di servizio; la struttura dovrà anche prevedere procedure e capacità *ad hoc* per coordinare e gestire un sistema di attori ben più ampio del singolo Centro per l'Impiego, con l'intenzione a tendere di creare una filiera integrata dei Servizi per l'Impiego.

Definizione di processi e procedure

Sulla scorta di quanto definito nella fase di individuazione delle aree di intervento, verranno attivate le azioni propedeutiche all'identificazione della struttura regionale più adatta a farsi carico delle responsabilità organizzative e gestionali previste dal nuovo modello. Naturalmente, tali responsabilità andranno a loro volta perimetrare sulla base delle attività e delle aree di intervento proprie del sistema dei Servizi per l'Impiego. Grazie a questa fase preliminare, potranno così essere identificati e modellizzati i processi – primari, di supporto e organizzativi – ed i relativi attori responsabili (owner di processo ed esecutori delle singole attività).

Particolare complessità viene apportata dalla necessità di analizzare non solo le attuali procedure interne ed esterne alla Regione, ma anche di ampliare tali procedure ad un insieme più o meno formalizzato di soggetti esterni che ad oggi contribuiscono al sistema. Pertanto, la fase di definizione dei nuovi processi e delle procedure dovrà essere mirata a strutturare in maniera omogenea ma flessibile la pletora di stakeholder già impegnati nell'organizzazione e nell'erogazione dei servizi, massimizzando il valore aggiunto appurato da ciascuna componente.

Le attività in oggetto saranno poi sintetizzate in un "Manuale Operativo", che raccoglierà le procedure relative ai processi caratterizzanti il modello funzionale ed organizzativo proposto. Il manuale sarà infatti un vero e proprio punto di riferimento per l'attuazione in termini operativi di processi e procedure, piuttosto che un semplice supporto all'amministrazione.

Istituzione della struttura organizzativa

A seguito della scelta della struttura organizzativa in cui si articolerà il soggetto unico responsabile della gestione e del coordinamento dei Servizi per l'Impiego, della definizione del modello organizzativo, dei processi e delle procedure, l'Amministrazione dovrà procedere alla sua costituzione formale.

In un'ottica di adeguata gestione del cambiamento, come supportata dall'attività descritta in precedenza (par. 6.2.1), tale costituzione sarà realizzata con un approccio graduale, che interesserà un primo gruppo di servizi considerati strategici, per arrivare poi alla definizione completa della struttura.

Tali attività saranno riconducibili alle funzioni connesse con la gestione ed il coordinamento della Rete dei Centri per l'Impiego e alla gestione dello Stakeholder Engagement. Per quanto riguarda la funzione connessa con la gestione dei Sistemi Informativi e l'Osservatorio regionale del Mercato del Lavoro l'attivazione delle rispettive funzioni avverrà in accordo con quanto previsto dal Piano di Rafforzamento (DGR n. 145 del 13/03/2018).

L'attivazione di questo primo gruppo di servizi sarà anche funzionale al rilevamento di eventuali scostamenti tra il modello progettato e la sua parziale realizzazione, definendo così i confini di una eventuale ridefinizione, in un'ottica di fine tuning.

6.3.3 L'implementazione delle funzioni in capo al soggetto unico

In questa sezione sono descritte le attività necessarie all'implementazione delle funzioni affidate al soggetto unico che non sono già compresi nell'ambito del Piano di rafforzamento, in particolare l'implementazione del sistema unico SILF e le attività connesse con l'Osservatorio regionale del mercato del lavoro, pur raccomandando azioni di integrazione soprattutto alla luce delle evidenze e degli elementi informativi che emergeranno dall'esecuzione della *User research* prevista nell'ambito dell'attività di *assessment* dell'attuale sistema di erogazione dei servizi.

PIANO REGIONALE DI RAFFORZAMENTO DEI CENTRI PER L'IMPIEGO

INTERVENTI	ATTIVITA'	MESI											
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
3.1 Progettazione ed implementazione del modello di Stakeholder engagement	Valutazione dell'attuale sistema di relazioni con												
	Definizione di modelli stabili di coinvolgimento degli stakeholder												
	Modalità di scambio di informazioni e di pratiche												
3.2 Definizione del nuovo modello di erogazione dei servizi nell'ambito della rete dei CPI	Assessment dell'attuale modello di erogazione dei servizi: • Workshop • Osservazioni sul campo • Interviste con gli operatori • In depth interview												
	Progettazione del nuovo modello di erogazione												
	• Ridefinizione della distribuzione territoriale dei CPI e degli sportelli sulla base degli utenti/servizi												
	• Ridefinizione del portafoglio di servizi												
	• Linee guida per la costruzione di CPI Website, la realizzazione degli interventi strutturali e la definizione del visual identity system												
	Test su panel di stakeholder												
	Fine-tuning e implementazione												
3.3 Gestione dei Soggetti Accreditati	Contextual interview												
	Ridefinizione della distribuzione territoriale degli sportelli APL												
	Ridefinizione dei servizi erogabili												
	Revisione del sistema di accreditamento												
3.4 Performance Management	Definizione del sistema di indicatori (tipologia e numero)												
	Definizione di metodi e processi per la raccolta dati												
	Definizione delle modalità di elaborazione delle informazioni per il miglioramento della qualità dei servizi												

Progettazione ed implementazione del modello di Stakeholder engagement

I processi di trasformazione organizzativa alla base della riprogettazione delle attività svolte dalla Direzione Generale comportano sostanziali cambiamenti nella dinamiche relazionali, procedurali ed operative. Alla luce del complesso sistema di attori e soggetti coinvolti ed interessati dall'implementazione del nuovo modello di gestione dei Servizi per l'Impiego, diventa dunque necessario prevedere interventi che mirino a:

- facilitare il processo di “accettazione” istituzionale, ovvero impostare azioni di comunicazione e dialogo continuo con il livello interno alla Direzione Generale per rendere più fluida la transizione culturale delle nuove procedure, dei livelli di responsabilità e degli ambiti di competenza;
- definire un approccio strategico per intensificare il dialogo fra i soggetti preposti all'esecuzione delle direttive istituzionali, ovvero gli attori più operativi del sistema dei Servizi per l'Impiego. Particolare attenzione dovrà essere posta alla necessità di garantire che il flusso comunicativo sia continuo e bilanciato, in modo tale da omogeneizzare le competenze, gli obiettivi e gli standard qualitativi delle strutture attive sul territorio rispetto ai requisiti definiti dalla Carta dei Servizi (cfr par. 6.4).

Il raggiungimento di questi obiettivi dovrà essere curato e gestito dal soggetto responsabile individuato nel nuovo modello organizzativo. Punto di partenza per le attività di stakeholder engagement sarà la valutazione dell'attuale sistema di relazioni fra stakeholder, che si comporrà di una mappatura dei rapporti e dei processi interni ed esterni alla Regione, nonché di una verifica sul grado di formalizzazione delle relazioni stesse. I livelli di dettaglio seguiranno la suddivisione sopracitata, andando da un lato ad approfondire ed analizzare le criticità che caratterizzano le inter-relazioni organizzative interne alla Direzione Generale, dall'altro ad investigare le attuali prassi multi-livello che ad oggi ispirano il sistema di gestione dei Servizi per l'Impiego.

Per quanto riguarda la componente di “accettazione” istituzionale, la metodologia si integra con i già citati concetti di transformation e change management, che prevedono il coinvolgimento attivo degli stakeholder per ottenere un continuo riscontro rispetto ad eventuali problematiche o osservazioni utili per adattare il modello organizzativo a bisogni non facilmente prevedibili o comunicabili. Verranno

PIANO REGIONALE DI RAFFORZAMENTO DEI CENTRI PER L'IMPIEGO

dunque organizzati, specialmente nella fase di avvio del progetto, numerosi incontri e tavoli di lavoro con i referenti istituzionali che alimenteranno il processo di fine-tuning del modello (cfr par. 6.1.2)

Per la componente più operativa, sarà invece ancora più fondamentale definire modelli di coinvolgimento stabili, che specifichino modalità di engagement degli stakeholder (e.g. periodicità, approcci e strumenti impiegati). L'interazione infatti dovrà essere continua e opportunamente cadenzata, e dovrà essere capace di inserirsi in contesti/modelli organizzativi e gestionali formalizzati e potenzialmente cristallizzati. In questo modo, si potrà assicurare una corretta e completa definizione delle modalità di scambio di informazioni e di pratiche anche in contesti ad alta complessità organizzativa e caratterizzati da una forte eterogeneità nelle performance. Inoltre, dovrà essere cura del soggetto responsabile individuato assicurarsi che le azioni di coinvolgimento vengano impiegate per intensificare le relazioni pubblico-privato già esistenti e per facilitare la collaborazione/co-progettazione dei servizi in un ambiente sempre più ricettivo dei fabbisogni locali.

In conclusione, va rimarcato che la direttrice comune delle azioni di stakeholder engagement, ovvero la strutturazione di relazioni stabili con e fra i soggetti coinvolti nei Servizi per l'Impiego (come ad esempio l'attivazione di collaborazione albi ed ordini professionali a vantaggio degli utenti/cittadini così come degli utenti/imprese) porta con sé un doppio valore aggiunto: in fase ascendente, si ottimizzano i processi di raccolta di informazioni, condivisione di approcci e iniziative, mentre in fase discendente si assicura una corretta diffusione di pratiche e procedure, informative di attività, progetti e servizi dei CPI, sia internamente che esternamente al "sistema lavoro".

Definizione del nuovo modello di erogazione dei servizi nell'ambito della rete dei CPI

L'implementazione delle funzioni connesse con la gestione dei Centri per l'Impiego prevede, in primo luogo, l'esecuzione di un'attività di *assessment* dei servizi attualmente offerti al fine di definire informazioni e *insight* utili alla riprogettazione del modello di erogazione dei servizi in termini di distribuzione dei CPI sul territorio, fabbisogni formativi degli operatori, offerta dei servizi, progettazione UX/UI dei servizi on line, dotazione infrastrutturale e tecnologica, definizione di una *visual identity*.

Tale attività sarà condotta secondo i principi del *Design Thinking* e del service design, una metodologia che, con un approccio "user-centered", pone l'utente al centro dei processi di analisi e design dei prodotti/servizi allo scopo di costruire modelli di servizio il cui valore sia chiaramente percepito dall'utenza a cui sono destinati e di progettare "interfacce" fisiche e digitali che facilitino l'adozione del servizio stesso e la sua semplicità d'uso.

La valutazione del modello di erogazione dei servizi sarà realizzata attraverso una *User Research* articolata nelle seguenti attività:

- workshop con esperti al fine di individuare le principali categorie di utenti, i servizi prioritari e le capacità di erogazione dei servizi da parte della rete dei CPI e degli sportelli Spazio Lavoro. Tale attività sarà funzionale a caratterizzare un archetipo sulla base di un set di caratteristiche, che sia rappresentativo del gruppo di utenti che utilizzeranno i diversi servizi (Personas). Tale elemento sarà poi utile per testare efficacemente i nuovi servizi e i nuovi processi, verificarne la capacità di soddisfare i bisogni e agire sulla ri-progettazione del servizio /processo;
- osservazioni sul campo per l'identificazione di *insight* sulla logistica, l'accessibilità e l'organizzazione dello spazio, nonché sulle modalità di erogazione dei servizi;
- interviste con gli operatori dei CPI e degli sportelli Spazio Lavoro per la definizione di fabbisogni ed esigenze degli stessi in fase di erogazione dei servizi e gestione dei Centri.
- in *depth interview* con gli utenti per la definizione della loro esperienza nell'utilizzo dei servizi e il disegno di una *User Journey* attraverso la quale l'esperienza dell'utente possa essere ricostruita dal momento in cui viene a conoscenza del Centro fino alla conclusione del suo viaggio con il collocamento finale o la soddisfazione del fabbisogno espresso. Tale strumento è strategico per l'analisi dei *touchpoint* nelle diverse fasi e l'individuazione di opportunità di ridisegno del servizio.

Le informazioni desunte dall'attività di *assessment* costituiranno la base per la progettazione del nuovo modello di erogazione dei servizi che dovrà, in primo luogo, procedere ad una razionalizzazione

dell'attuale distribuzione territoriale dei CPI, ancora basata su criteri demografici e riconducibile alla precedente organizzazione su base provinciale, a vantaggio di connessioni con altre strutture regionali come quelle operanti nel settore delle politiche della salute e dei servizi sociali. Questo approccio, in particolare, sarà di supporto anche a future evoluzioni finalizzate alla realizzazione di profilature uniche degli utenti anche in una prospettiva di risoluzione di domande di servizio multidimensionale. In ottica di sistema tale impostazione rappresenta un vantaggio competitivo, soprattutto in riferimento alle procedure amministrative connesse al reddito di cittadinanza che prevedono l'interazione tra politiche attive del lavoro e interventi socio-sanitari.

All'adozione di diverse logiche di distribuzione sul territorio degli sportelli si accompagnerà anche riorganizzazione della rete dei CPI in funzione di specifiche vocazioni per servizi/utenti. In particolare sarà necessario valutare l'opportunità di ridurre il numero di CPI che offrono servizi standard riconducibili ai LEP a vantaggio della creazione di sportelli di prossimità presso i Comuni, capaci di interpretare, attraverso l'offerta di un set specifico di servizi, le particolarità e specificità del territorio, di sportelli dedicati alle imprese, attraverso la trasformazione dell'esperienza di Spazio Lavoro da iniziativa sperimentale a struttura stabilmente integrata dei SPI, nonché di sportelli con specializzazioni verticali su temi specifici.

Contestualmente alla revisione dell'articolazione dei CPI sarà necessario procedere alla ridefinizione del portafoglio dei servizi offerti, ai cittadini e alle imprese, sia in termini di tipologia – esplorando ad esempio la possibilità di integrare i servizi riconducibili ai LEP con servizi innovativi erogati anche attraverso l'attivazione di forme di collaborazione con ordini professionali, albi o organizzazioni di categoria – sia in termini di modalità di erogazione. In particolare si procederà a valutare, anche in raccordo con l'implementazione del nuovo SILF, la possibilità di strutturare servizi online erogabili dal website CPI o di creare automatismi per la gestione delle richieste ricorrenti degli utenti (BOT CPI), al fine di migliorare l'efficienza nella gestione della presa in carico dell'utente nonché l'immagine dei CPI come soggetti pubblici attivi nella sperimentazione di nuovi servizi. In questo contesto si procederà anche alla realizzazione di interventi formativi che interesseranno sia gli operatori inseriti a seguito del completamento delle procedure di selezione avviato, sia gli operatori già attivi nei CPI, con l'obiettivo di riallineare le competenze ai nuovi servizi e alle nuove modalità di erogazione.

Nell'ambito della riprogettazione dei servizi sarà quindi necessario procedere alla definizione di linee guida per:

- costruzione del website che dovrà essere fruibile da dispositivi mobili, fornire informazioni adeguate e puntuali per le diverse categorie di utenti e progettato secondo le best practices di digital design;
- dotazione tecnologica: saranno definiti gli indirizzi per dotare i CPI delle necessarie dotazioni tecnologiche sia lato operatori (es. postazioni PC operatori) sia utenti (es. totem informativi, videowall, postazioni PC utenti);
- Visual identity design system: sarà predisposto un documento di indirizzo per la revisione del layout degli spazi attraverso l'identificazione di un sistema modulare applicabile alle diverse configurazioni dei CPI e un sistema unico di comunicazione interna ed esterna (es. branding/logo, segnaletica, iconografie, template dei materiali di comunicazione dedicati ai singoli target, etc.). Le guideline potranno essere utilizzate per la successiva produzione di tutti i materiali necessari per l'implementazione del sistema c/o i CPI.

Le attività di riprogettazione e ridefinizione del modello di erogazione dei servizi saranno condivise in workshop di co-design e in sessioni di discussione agli stakeholder, con l'obiettivo di testare i servizi/processi, definirne i limiti e raccogliere i punti di vista di chi sarà beneficiario/utilizzatore del servizio o del processo prototipato.

Gestione dei Soggetti Accreditati

L'implementazione dell'attività connessa alla gestione dei soggetti accreditati si inquadra nell'obiettivo più ampio di definire una filiera integrata dei servizi per il lavoro, nella quale possa essere valorizzata e potenziata la collaborazione pubblico/privato.

In considerazione di tale obiettivo, l'intervento in oggetto dovrà prevedere, in primo luogo, effettuare, come previsto anche per i CPI, una valutazione dell'attuale modalità di erogazione dei servizi da parte dei

PIANO REGIONALE DI RAFFORZAMENTO DEI CENTRI PER L'IMPIEGO

soggetti accreditati anche per verificare i bisogni, le criticità e le opportunità di questi stakeholder, mediante interviste a una selezione di operatori (contextual interview).

Da tale attività sarà possibile ricavare le informazioni utili per valutare l'opportunità di procedere ad una revisione della distribuzione sul territorio delle Agenzie per il Lavoro, che potenzi i livelli di copertura di servizi nelle aree interne e/o periferiche, nonché dell'attuale sistema di accreditamento, al fine di prevedere meccanismi che garantiscano l'amministrazione regionale il rispetto degli standard qualitativi definiti nell'ambito della Carta dei Servizi (cfr par. 6.4.1).

Come evidenziato successivamente, la Carta dei Servizi stabilisce principi e condizioni per la loro erogazione, e impegna i responsabili delle strutture all'osservanza dei requisiti dichiarati per ciascun servizio, divenendo la base di riferimento per il monitoraggio dell'operato delle varie strutture in termini di performance conseguite.

Sarà quindi valutata l'opportunità di prevedere meccanismi sanzionatori nelle ipotesi di mancato rispetto degli standard previsti dalla Carta dei Servizi.

Inoltre, sarà necessario prevedere l'attivazione di un sistema di monitoraggio dei requisiti di accreditamento, attraverso il quale verificare, periodicamente, il mantenimento di quanto accertato al momento della presentazione e valutazione della domanda da parte del soggetto privato, al fine di mantenere elevato lo standard qualitativo dei servizi erogati nel proprio sistema dei servizi per l'impiego.

Performance Management

Per favorire il passaggio dal conferimento di funzioni meramente amministrative all'assolvimento di un ruolo attivo di supporto alla ricerca di lavoro, è opportuno superare l'approccio basato unicamente sul rispetto delle procedure a favore di metodologie che abbiano, come driver dell'attività degli uffici, la verifica dell'impatto che essa ha sugli utenti.

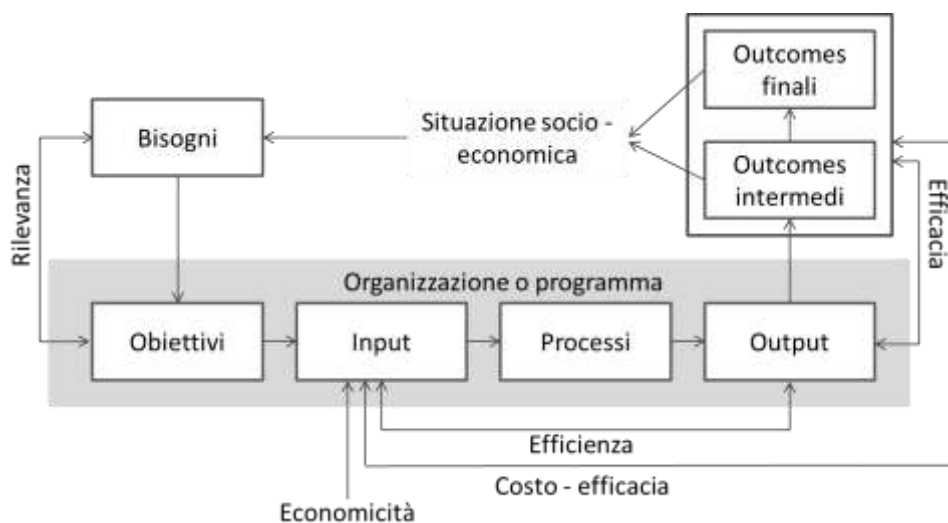
Da qui la necessità di dotarsi di adeguati sistemi per misurare e valutare la performance delle strutture operanti nel territorio, tenendo presenti i diversi fattori, esterni e interni, che possono condizionarla (risorse umane e finanziarie disponibili, caratteristiche dell'utenza, caratteristiche del mercato del lavoro in cui ogni struttura agisce). L'obiettivo dovrà essere quello di legare, in particolare, l'operato dei soggetti preposti all'erogazione dei Servizi per l'Impiego, CPI e Soggetti Accreditati, al raggiungimento di standard di qualità e omogeneità del servizio nel rispetto delle linee tracciate nell'ambito della Carta dei Servizi.

Una definizione completa e condivisa di performance fa riferimento al contributo che un'entità, attraverso la propria azione, apporta al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

Dalla definizione appena data emerge con chiarezza la concatenazione logica esistente tra bisogni-obiettivi-azioni-risultati-effetti.

PIANO REGIONALE DI RAFFORZAMENTO DEI CENTRI PER L'IMPIEGO

Figura 22 - Framework concettuale per l'analisi della performance



Fonte: Pollitt e Bouckaert (2011)

Il modello rappresentato in Figura 22 assume come punto di partenza che siano posti in essere programmi per rispondere a bisogni socio-economici specifici. Tali bisogni si traducono in obiettivi che, attraverso il processo di trasformazione delle risorse (gli input), producono determinati servizi (output) che determinano un impatto (outcome) sull'utenza. Un sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) ben progettato dovrebbe, infatti, consentire il miglioramento della qualità dei servizi offerti e la crescita delle competenze professionali degli operatori attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti.

Ciò costituisce la base di un modello in cui la misurazione e la valutazione delle performance sono concepite in chiave sistemica, attraverso un vero e proprio ciclo integrato (Figura 23).

Figura 23 Il ciclo della performance



Il ciclo di gestione della performance rappresenta il percorso necessario per creare un sistema di miglioramento continuo della qualità dei servizi offerti, attraverso la predisposizione di piani con obiettivi prestabiliti, la misurazione del lavoro e la valutazione dei risultati conseguiti, l'assegnazione di premi

PIANO REGIONALE DI RAFFORZAMENTO DEI CENTRI PER L'IMPIEGO

incentivanti, la redazione di documenti che evidenzino i risultati ottenuti a consuntivo in rapporto a quelli desiderati.

In primo luogo, sarà quindi necessario procedere alla definizione di tempi e modi di valutazione della performance definendo un sistema di indicatori di performance, poiché rappresentano lo strumento che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni relativamente al grado di raggiungimento di un obiettivo. A ciascun indicatore sarà associata una grandezza, empiricamente rilevabile e univocamente misurabile, attraverso la quale effettuare una valutazione della performance realizzata. In tale fase si presterà particolare attenzione all'individuazione di un adeguato numero di indicatori, che siano rilevanti e rappresentativi delle attività svolte dai Servizi per l'Impiego. La creazione di imponenti batterie di indicatori, infatti, se, da un lato, consente di ottenere una maggiore ricchezza informativa, dall'altro, espone a problemi legati all'utilizzabilità: molte misure sono a volte poco utili e, spesso, difficilmente ricavabili se non a seguito di costose (e time-consuming) rilevazioni.

Dopo aver definito cosa misurare, tenendo in considerazione quanto già stabilito in sede di definizione della Carta dei Servizi, la definizione delle modalità di esecuzione della valutazione della Performance sarà stabilire metodi e processi per la raccolta dei dati, definendo anche i riferimenti temporali delle performance (piano annuale, triennale, ecc). Al riguardo si evidenzia che la metodologia prenderà in considerazione, tra le principali fonti dei dati con cui alimentare il sistema di misurazione, oltre alla documentazione esistente, anche la creazione di nuovi strumenti e il coinvolgimento degli stakeholder (indagini e rilevazioni di customer satisfaction).

Una volta raccolte le informazioni sulla performance, occorrerà definire le modalità di analisi ed elaborazione dei dati. L'introduzione di un SMVP consente, infatti, di ottenere informazioni che possano supportare la struttura responsabile della Valutazione della Performance nel riflettere su quali siano i fattori critici che causano gli scostamenti tra la performance attesa e quella effettiva, al fine di individuare eventuali correttivi in grado di migliorare le performance ritenute più carenti.

In quest'ottica, uno degli elementi chiave del processo di misurazione e valutazione della performance sarà rappresentato dalla capacità di utilizzarne al meglio gli esiti. Con riferimento ai Servizi per l'Impiego, la valutazione della performance acquisisce importanza nella misura in cui i suoi esiti riescono a incidere sulla qualità del servizio stesso, consentendo una riprogettazione in chiave migliorativa dei servizi e/o delle attività tenendo conto delle esigenze e delle aspettative dell'utente e creando, in ultima istanza, valore pubblico. La misurazione della performance aiuta, inoltre, a motivare e incentivare il miglioramento attraverso l'innescio di meccanismi di premialità (progressioni di carriera, integrazioni salariali ecc.); viceversa, esse possono essere utilizzate anche per sanzionare livelli di performance considerati inadeguati.

6.3.4 Definizione dei principi per l'erogazione dei servizi

INTERVENTI	ATTIVITA'	MESI											
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
4.1 Elaborazione della Carta dei Servizi	Analisi di benchmarking												
	Progettazione condivisa della Carta dei Servizi ed elaborazione												
	Adozione della Carta dei Servizi												
	Monitoraggio e valutazione												

La Carta dei Servizi della DG Lavoro

Garantire l'uniformità e l'omogeneità dei Servizi per l'Impiego su tutto il territorio regionale rappresenta una delle direttrici che ispirano il nuovo modello di governance.

Pertanto, dopo aver definito competenze, responsabilità e processi interni alla Regione, sarà necessario prevedere l'introduzione di una Carta dei Servizi quale strumento che garantisca l'armonizzazione dell'offerta riaffermando, nel concreto, la centralità dell'utente, cittadino ed impresa, lungo tutta la filiera dei servizi per l'impiego e al contempo impegni tutti i soggetti coinvolti all'osservanza dei livelli di servizio in essa fissati.

PIANO REGIONALE DI RAFFORZAMENTO DEI CENTRI PER L'IMPIEGO

Per la sua importanza strategica e l'impatto su tutti i soggetti a vario titolo coinvolti nel SPI della Regione, l'elaborazione della Carta di Servizi avverrà sulla base di logiche di co-progettazione e confronto con i principali stakeholder dei processi in essa descritti, che saranno coinvolti attraverso le modalità e gli strumenti previsti nell'ambito del più ampio processo di Change Management.

A tal fine si procederà alla elaborazione della Carta dei Servizi e vigilando sul rispetto dei principi in essa contenuti da parte di tutti i soggetti coinvolti nel sistema di SPI regionale.

L'attività di definizione della Carta dei Servizi sarà realizzata analizzando l'esperienza maturata da altre strutture organizzate della Regione che già dispongono di tale strumento (ad esempio la DG 12 Politiche sociali, DG 10 Direzione Generale per l'Università, la Ricerca e l'Innovazione) nonché indicazioni provenienti da best practice nazionali, dalle quale desumere principi e linee guida che informeranno il documento della DG Lavoro.

Contribuiranno alla stesura della Carta anche le informazioni ricavate dall'attività svolta nell'ambito della ridefinizione del modello di erogazione dei servizi, con particolare riguardo agli insight che emergeranno dalla realizzazione dell'attività di User Research (cfr par. 6.3.2).

La Carta rappresenterà l'elemento di raffronto rispetto al quale sarà strutturato il modello per il Performance Management e pertanto conterrà i seguenti elementi:

- Modello operativo e sistema di procedure;
- Livelli di servizio (al di là di quanto previsto dall'attuale normativa) e relativi standard di qualità, obiettivi di sviluppo;
- Obiettivi di performance per ciascun servizio;
- Standard di erogazione dei servizi;
- Modalità di erogazione del servizio (vista esterna lato utente).

Contestualmente alla definizione della struttura e dei contenuti della Carta, si dovrà procedere alla elaborazione di modalità e strumenti per il monitoraggio e la vigilanza del rispetto degli standard in essa previsti, anche al fine di valutare gli impatti di eventuali scostamenti dagli obiettivi e dagli standard previsti nonché la necessità di eventuali azioni di ridefinizione del modello di governance.

Andando infatti a verificare i livelli di efficienza ed efficacia rispetto ai valori previsionali, sarà possibile adeguare il modello operativo e procedurale, nonché consolidare ed eventualmente ampliare il perimetro della Carta dei Servizi. In sintesi, gli obiettivi di questa fase verranno raggiunti attraverso:

- Mappatura degli adeguamenti potenziali rilevati nel corso della sperimentazione;
- Definizione dei driver evolutivi del modello dei processi e del modello di offerta dei servizi;
- Analisi e valutazione congiunta con i referenti regionali;
- Adeguamento in logica iterativa del modello operativo e del sistema di procedure istituzionali;
- Adeguamento in logica iterativa della Carta dei Servizi.