



**PIANO INDUSTRIALE**  
**ANPAL SERVIZI S.P.A.**  
**2020-2022**

*Rev. 14/07/2020*

## INDICE

Executive summary .....	4
1 Introduzione.....	12
2 Il contesto .....	15
2.1 Gli effetti dell'emergenza Corona Virus sul mercato del lavoro .....	17
2.2 Le criticità strutturali: giovani, donne e Mezzogiorno .....	21
2.3 Il disallineamento tra domanda ed offerta di lavoro.....	24
2.4 Un mercato transizionale.....	26
2.5 Il processo di rafforzamento dei servizi delle politiche attive .....	28
3 La Missione e il ruolo di ANPAL Servizi.....	33
4 La strategia realizzata e le intenzioni strategiche .....	35
4.1 La strategia realizzata (periodo giugno 2017-giugno 2019) .....	35
4.2 Le intenzioni strategiche a livello corporate e gli ambiti di competenza (da luglio 2019) .....	37
4.3 Le Aree Strategiche d'Intervento .....	56
4.3.1 Servizi per il lavoro .....	58
4.3.2 Transizione scuola-lavoro .....	62
4.3.3 Interventi straordinari a supporto dei processi di trasformazione e sviluppo delle aziende e dei settori.....	65
4.3.4 Politiche d'integrazione.....	67
4.3.5 Parità di genere.....	70
4.4 Le Linee di Sviluppo Trasversali .....	73
5 Il Piano di Azione .....	84
5.1 Il sistema di Azioni .....	84
5.2 L'impatto organizzativo.....	86
5.2.1 Il nuovo modello organizzativo .....	89
5.2.2 Il piano triennale dei fabbisogni del personale.....	94
5.2.2.1 L'evoluzione dell'organico aziendale.....	95
5.2.2.2 La rilevazione del fabbisogno professionale .....	98
5.2.2.3 La formazione del personale.....	109

5.2.2.4	Il processo di reclutamento e selezione .....	114
5.2.2.5	Il costo del personale .....	116
5.2.3	L'evoluzione dei sistemi informativi .....	119
5.3	La tempistica d'implementazione.....	120
6	Il piano economico e finanziario.....	125
6.1	Le fonti di finanziamento .....	125
6.2	Il budget.....	128
7	Allegati .....	133
	Allegato 1 – Riepilogo CTI aggiuntivi per famiglia e profilo professionale.....	133
	Allegato 2 – Ipotesi accordo piano assunzioni ANPAL Servizi S.p.A.....	138

## EXECUTIVE SUMMARY

Le Linee Strategiche dell’Agenzia Nazionale Politiche Attive del Lavoro (d’ora in poi ANPAL) si collocano nel contesto di una delle più gravi crisi economiche del dopoguerra, generata dalla pandemia da Corona Virus. Per questa ragione, nel presente Piano industriale, tutte le attività sono prevalentemente orientate a fronteggiare gli effetti della crisi in atto, in coerenza con tali linee strategiche.

Il Piano fornisce, inoltre, gli elementi per predisporre un’unica procedura di assunzione per l’assorbimento dei precari storici di ANPAL Servizi, così come previsto dalla Legge n. 128/2019 e delineato nell’Accordo sindacale del 13/02/2020.

In particolare, il Piano illustra gli ambiti di intervento le cui attività sono già state oggetto di approvazione da parte di ANPAL (DD n.269 del 07/08/2017, DD n.290 del 05/10/2017, DD n.570 del 23/12/2019) e che sono ri-orientate al fine di affrontare la crisi. Le risorse già assegnate per queste attività rendono possibile l’immediata assunzione di circa 550 precari.

Il Piano prevede, poi, una ulteriore serie di attività specifiche, necessarie per una più efficace e immediata risposta agli effetti della crisi. Per la loro realizzazione, sarà necessario procedere all’integrazione delle risorse già esistenti, con il conseguente assorbimento di tutto il bacino dei precari. Si stima che le risorse necessarie, a completamento dei progetti già finanziati ad ANPAL Servizi, ammontano a circa 22 milioni di euro per il 2021. Le risorse necessarie per il 2022, totalmente da reperire, ammontano a circa 109 milioni di euro.

Tutte le attività del Piano sono svolte da ANPAL Servizi a supporto di ANPAL e sono mirate al raggiungimento degli obiettivi previsti dalle Linee strategiche dell’Agenzia.

ANPAL Servizi (prima Italia Lavoro), per oltre venti anni ha operato come organo tecnico del Ministero del Lavoro gestendo, in stretto rapporto con le Regioni, interventi finalizzati a promuovere l’occupazione soprattutto delle categorie più svantaggiate, favorendo la connessione tra misure di attivazione e sostegni al reddito, sostenendo lo sviluppo della rete dei servizi per il lavoro.

Con il decreto-legislativo n. 150/2015 - nel contesto del Jobs Act e con la creazione dell’Agenzia Nazionale Politiche Attive del Lavoro - ANPAL Servizi ha assunto un nuovo ruolo istituzionale e in qualità di società *in house*, secondo le recenti

disposizioni di legge sulle società a totale partecipazione pubblica,<sup>1</sup> è stata chiamata a supportare l’Agenzia nelle sue diverse funzioni e, in particolare, nel ruolo operativo di coordinamento della rete nazionale dei servizi e delle politiche attive del lavoro.

Attraverso il *Piano integrato ANPAL – ANPAL Servizi 2017 -2020*, l’Agenzia ha definito gli ambiti di intervento e le aree di collaborazione tra le due strutture, affidando una serie di attività a livello nazionale e regionale da concordare mediante Convenzioni con le Regioni. Dal canto suo ANPAL Servizi ha sviluppato nel tempo una serie di piani operativi su diversi ambiti di intervento (dal supporto alla rete dei servizi, agli interventi per il sostegno della transizione dalla formazione al lavoro) mantenendo sempre uno stretto rapporto con le Regioni e con i diversi attori della rete.

Con l’introduzione del RdC, sulla base del D.L. n. 4/2019 che prevede l’inserimento dei percettori nel mercato del lavoro, ANPAL Servizi è stata chiamata a svolgere un ruolo centrale nel fornire assistenza tecnica ai CPI nel processo di presa in carico dei beneficiari di RdC, anche attraverso la creazione della nuova figura del Navigator ed una stretta collaborazione con ogni Regione (formalizzata da Convenzioni sulle diverse attività di assistenza tecnica). La Società dispone oggi di una rete di circa tremila operatori dislocati nei territori regionali che supportano le attività dei CPI nell’implementazione del RdC.

Nel pieno di una crisi economica senza precedenti generata dalla pandemia del Corona Virus e destinata a segnare profondamente gli scenari occupazionali del nostro Paese nel prossimo futuro, il ruolo di ANPAL Servizi, che dispone di una *comunità professionale* altamente qualificata di operatori presenti su tutto il territorio nazionale, può risultare ancora più prezioso nel processo di innovazione delle politiche del lavoro.

Un ruolo cruciale di “anello di congiunzione” tra le misure promosse dal Governo e da ANPAL a livello nazionale e quelle messe in campo dalle Regioni, favorendo e sostenendo la piena collaborazione tra gli attori istituzionali delle politiche del lavoro.

Proprio al fine di rafforzare la sua funzione di servizio, nel processo di implementazione del D.Lgs. n. 150/2015 e D.L. n. 4/2019, la Società si è modernizzata

---

<sup>1</sup> Legge 7 agosto 2015, n. 124 “Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle Amministrazioni pubbliche”, detta anche “Legge Madia”.

per rendere ancora più efficace la propria missione istituzionale - valorizzando il proprio patrimonio di competenze - e più stabile la propria comunità professionale, agendo in linea con le disposizioni normative vigenti in merito alle società a partecipazione pubblica.

Il sistema complessivo delle competenze ed esperienze aziendali, a cui si aggiungono quelle dei tremila Navigator contrattualizzati a luglio del 2019, è stato organizzato in tre Direzioni operative e in una Direzione funzionale al sostegno amministrativo dell'azione svolta dalle altre Direzioni. In sintesi:

1. *Direzione Progetti.* La Direzione, oltre al proprio coordinamento, organizza le competenze in cinque aree progettuali fondamentali: servizi per il lavoro; transizione scuola-lavoro; interventi straordinari a supporto dei processi di trasformazione e sviluppo delle aziende e dei settori; politiche di integrazione e parità di genere. In più, prevede tre servizi di tipo trasversale ad integrazione e supporto del lavoro delle aree progettuali richiamate ed al cui interno sono allocate competenze dedicate alla promozione dei rapporti con le imprese e di servizi alle imprese, allo sviluppo delle competenze degli operatori e alla gestione della piattaforma E-learning e di strumenti di community. La Direzione, inoltre, include tre aree funzionali: un'area con competenze necessarie alla progettazione, realizzazione e gestione dei sistemi informativi; un'area con competenze dedicate alla definizione di metodologie innovative per la programmazione e realizzazione dei progetti; un'area con competenze destinate alla comunicazione aziendale. Le competenze della Direzione Progetti hanno da sempre fornito un supporto progettuale e metodologico: al mantenimento di un approccio di sistema alla Rete nazionale dei servizi per le politiche del lavoro (linea di indirizzo 1); alla piena attuazione del RdC e del Piano straordinario di potenziamento dei CPI e delle politiche attive del lavoro (linea di indirizzo 2); alla modernizzazione e riqualificazione dei servizi per il lavoro (linea di indirizzo 3) e alla progettazione e realizzazione dei sistemi digitali (linea di indirizzo 4);
2. *Direzione Territori.* La Direzione ha competenze per il coordinamento, l'attuazione e la gestione degli interventi di politica attiva del lavoro, tenendo conto delle diversità territoriali. La Direzione è organizzata con un coordinamento centrale e una rete capillare distribuita nelle diverse Regioni, per garantire un approccio di sistema alla Rete nazionale dei servizi per le politiche del lavoro (linea di indirizzo 1) e per attuare il RdC e il Piano straordinario di potenziamento dei CPI e delle politiche attive del lavoro (linea di indirizzo 2).

Inoltre, la Direzione raccoglie e coordina i flussi di dati necessari a creare piani individualizzati di accompagnamento al lavoro, svolgendo una funzione essenziale di Infopoint, necessaria per facilitare interventi mirati che prevedano - in coerenza con le “politiche” regionali - l’erogazione dei servizi da parte di tutti gli attori presenti sul territorio e attraverso tutte le risorse disponibili. L’assistenza tecnica fornita dalla Direzione ai CPI e alle istituzioni locali è finalizzata a favorire sinergie tali da generare effetti moltiplicatori, dove l’insieme è maggiore della somma delle parti;

3. *Direzione Studi e Ricerche.* Questa Direzione ha competenze distribuite in tre aree progettuali: applicazioni di data science; benchmarking nazionale e internazionale; monitoraggio e valutazione. L’area data science fornisce competenze necessarie a sviluppare metodologie volte a trasformare processi di routine in dati e, conseguentemente, in servizi automatizzati e in tempo reale (linea di indirizzo 4). La Direzione svolge inoltre un ruolo chiave per raccogliere e analizzare le informazioni necessarie a perfezionare e aggiornare i programmi e le attività realizzate (scienze applicate);
4. *Direzione Funzioni Aziendali.* La Direzione organizza le competenze in sette funzioni: affari generali, *internal audit* e sistema qualità; approvvigionamenti, logistica e servizi interni; amministrazione e finanza; controllo di gestione; sistemi informativi interni; capitale umano e relazioni sindacali; monitoraggio. Le competenze della Direzione forniscono supporto all’operatività dell’intera azienda, presidiando i processi interni indispensabili per il funzionamento di tutta la struttura.

Il Piano Industriale di ANPAL Servizi - redatto sulla base degli indirizzi ricevuti dall’Amministrazione Vigilante tramite le rispettive Linee Strategiche Triennali - punta alla costruzione di un’organizzazione capace di fornire le competenze necessarie per supportare sia le fasi di programmazione, sia quelle di implementazione sul territorio delle misure promosse dall’Agenzia. Un’organizzazione stabile, quindi, ma al contempo flessibile, capace cioè di reagire rapidamente agli stimoli ed alle nuove esigenze di un mercato del lavoro che, come dimostrato dall’emergenza sanitaria legata alla diffusione pandemica, è in continua trasformazione.

Grazie alla nuova organizzazione, a forte trazione territoriale, ANPAL Servizi può svolgere un ruolo importante nell’implementazione delle strategie di contrasto della crisi promosse al livello nazionale ed in collaborazione con le Regioni.

Sebbene soltanto con il trascorrere del tempo si riuscirà ad avere un quadro più nitido degli impatti prodotti dalla crisi sull'economia e sull'occupazione del nostro Paese, le prime previsioni del Ministero dell'Economia e delle Finanze con il Documento di Programmazione Economica e Finanziaria e quelle della Commissione Europea ipotizzano impatti molto significativi sia sul versante dell'occupazione, che della disoccupazione (*cfr. capitolo 2*). Il Paese è dunque chiamato ad una nuova sfida: rilanciare un processo di innovazione e sviluppo sostenibile che faccia ripartire al più presto il sistema produttivo, anche attraverso l'accelerazione dei processi di rafforzamento dei servizi e politiche attive del lavoro, indispensabili per accompagnare le diverse forme di sostegno al reddito per i lavoratori disoccupati e per quelli a rischio di perdita del lavoro.

In particolare, nel breve periodo, occorrerà rafforzare i servizi per il lavoro, così da garantirne la piena funzionalità su tutto il territorio e renderli più adeguati a supportare una possibile significativa crescita dell'utenza. In questa prospettiva certamente non mancherà il contributo di ANPAL Servizi nel sostenere operativamente il grande lavoro che attende i CPI.

Così come non mancherà il contributo di ANPAL Servizi nel promuovere i diversi programmi d'azione e le misure di politica attiva – tra cui il rafforzamento dell'offerta di formazione professionale iniziale e continua – che Governo e Regioni saranno chiamati a mettere in campo per sostenere i processi di transizione professionale di platee più ampie ed eterogenee, valorizzando le tecnologie digitali per l'erogazione dei servizi.

Nel medio e nel lungo periodo, invece, il Paese non potrà prescindere dal consolidare/rafforzare l'insieme dei servizi digitali di incontro tra domanda ed offerta di lavoro, al fine di semplificare l'accesso al mercato del lavoro e ridurre le ancora rilevanti asimmetrie informative, avviando una fase di forte alleanza tra sistema produttivo e la rete dei servizi e delle politiche attive.

Il presente Piano delinea le modalità con cui l'azienda intende affrontare le nuove sfide che l'attendono nel prossimo triennio, illustrando gli obiettivi strategici e gestionali del processo di sviluppo aziendale. Al contempo, il Piano propone una descrizione delle soluzioni organizzative e i correlati fabbisogni di competenze sul versante delle risorse umane. Il Piano, infine, illustra altresì i fabbisogni di risorse finanziarie e strumentali, con particolare attenzione alle dotazioni tecnologiche essenziali al rafforzamento della missione istituzionale.

Con riferimento alla dotazione di capitale umano, in particolare, la Società avvierà un piano di sviluppo che include, al suo interno, un percorso di assunzioni coerente con le intenzioni strategiche e con i connessi fabbisogni professionali stimati per il triennio di riferimento anche in risposta alle disposizioni contenute nel D.L. n. 4/2019 in merito ai processi di stabilizzazione del personale con contratti a termine.

L'organico aziendale degli ultimi tre esercizi (2017-2019) – grazie a un valore della produzione annuo medio di circa 78 milioni di euro – si è stabilmente dimensionato su circa 1.100 unità. Più precisamente, le 1.071 unità<sup>2</sup> complessive attuali, sono composte per il 41% da personale a tempo indeterminato (435 unità CTI) e per il 59% da dipendenti con contratto a tempo determinato (105 unità CTD) e da collaboratori (531 unità CIT).

Per garantire la continuità e la sostenibilità delle competenze necessarie a svolgere il ruolo di braccio operativo dell'ANPAL, la Società avvierà un percorso di assunzioni finalizzato a potenziare la struttura di **695 unità CTI**, avvalendosi del bacino del personale a tempo determinato e dei collaboratori che hanno maturato preziose esperienze professionali in ambito societario. Lo schema che segue evidenzia l'incremento complessivo dei CTI per ciascuna area di competenza.

AREA DI COMPETENZA	Attuali	A regime	Delta (CTI)
VERTICE AZIENDALE E STAFF DI SUPPORTO	11	15	<b>+4</b>
DIREZIONE FUNZIONI AZIENDALI	111	141	<b>+30</b>
DIREZIONE PROGETTI	143	264	<b>+121</b>
DIREZIONE STUDI E RICERCHE	23	35	<b>+12</b>
DIREZIONE TERRITORI	147	675	<b>+528</b>
<b>TOTALE</b>	<b>435</b>	<b>1.130</b>	<b>+695</b>

L'evoluzione dell'organico prevede, quindi, anche una dimensione qualitativa nel rafforzamento delle competenze esistenti e nello sviluppo di nuove professionalità. L'attuazione del Piano sarà accompagnata da una revisione complessiva del sistema

<sup>2</sup> Dati riferiti al 20 febbraio 2020.

professionale aziendale che vedrà ANPAL Servizi dotarsi di una nuova “mappa delle competenze”.

Il Piano Industriale è stato sviluppato in continuità con gli esercizi precedenti e in ragione di un insieme articolato di risorse economico-finanziarie legate prevalentemente alla programmazione in corso, all'introduzione del RdC e all'attuazione del “Piano straordinario di potenziamento dei Centri per l'Impiego e delle politiche attive del lavoro”.

Le intenzioni strategiche dichiarate al suo interno sono pure coerenti con gli orientamenti comunitari futuri (settennio 2021-2027) in tema di politiche del lavoro, così da garantire la costanza dei finanziamenti a valere sul Fondo Sociale Europeo. Lo schema seguente mostra come il Piano e, in particolare, il correlato potenziamento quali-quantitativo dell'organico, potranno contare su una sostenibilità economico-finanziaria legata sia all'attuale dotazione strutturale di risorse, sia alla complessiva potenzialità economica aziendale dei prossimi anni.

FONTI DI FINANZIAMENTO	Valore della Produzione per fonti di finanziamento (*)					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
FSE	39.973	50.979	51.430	61.681	88.559	94.271
Fondo Nazionale - RdC	-	-	44.044	115.642	42.076	-
Fondo di Rotazione	7.329	2.522	2.158	442	-	-
Fondo Politiche Migratorie	1.125	698	1.435	2.047	2.654	5.569
Fondo Comunitario FAMI	-	-	891	904	1.020	-
Altro	2.193	1.117	234	-	-	-
Fondo Nazionale - Contributo istituzionale agli oneri di funzionamento e struttura	9.321	8.424	9.260	9.260	9.260	9.260
Fondo Nazionale - Contributo per le ulteriori spese del personale	-	-	-	2.000	3.000	3.000
<b>TOTALE</b>	<b>59.941</b>	<b>63.740</b>	<b>109.454</b>	<b>191.976</b>	<b>146.569</b>	<b>112.100</b>

(\*) Consuntivato per gli anni 2017-2019 e previsionale per le annualità 2020-2022 - Importi in migliaia di euro.

In conclusione, si può affermare che il presente Piano punta alla costruzione di un sistema organizzativo, professionale e gestionale in grado di qualificare ANPAL Servizi come la principale struttura operativa di ANPAL volta a sostenere l'Agenzia nella difficile fase di contrasto alla crisi occupazione e nel rilancio delle politiche attive.

Il percorso di assunzioni proposto è quindi, in primo luogo, funzionale a sostenere e supportare le sfide che attendono ANPAL e quindi ANPAL Servizi: un disegno connesso con le intenzioni strategiche dichiarate, con i connessi fabbisogni professionali stimati per il triennio di riferimento e, soprattutto, con le risorse economiche che si prevede siano disponibili.

Il Piano è stato formulato sulla base di ipotesi coerenti con il quadro in cui la Società opera, nel pieno rispetto dei ruoli e dei compiti istituzionali che l'ordinamento giuridico vigente riconosce al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, ad ANPAL ed alle Regioni.

Tutte le previsioni contenute al suo interno rispondono ai dettami di cui al decreto-legislativo n. 150/2015, al decreto-legislativo 175/2016 e alla Legge n. 26/2019 di conversione del D.L. 28 gennaio 2019, n. 4 e, pertanto, sono finalizzate a rafforzare la funzione di servizio che la Società è chiamata ad esercitare nei confronti degli attori istituzionali richiamati.

Il Piano Industriale, con le modalità e le prerogative previste dalla normativa per le Società "in house" e nel rispetto della propria autonomia di gestione, prevede che tutte le attività in esso contenute siano svolte a supporto tecnico di ANPAL e in piena conformità con il ruolo istituzionale di indirizzo e guida del Ministero e di ANPAL e con il quadro delineato dalle Regioni, anche con specifico riferimento all'ambito:

1. dei sistemi informativi e degli strumenti digitali (compresa la progettazione degli applicativi e dei servizi connessi);
2. dei lavori di costruzione del database sulle professioni e le competenze, sulla base delle indicazioni del tavolo inter-istituzionale coordinato dal Presidente di ANPAL;
3. del Piano di digitalizzazione dei servizi per l'impiego;
4. delle attività di monitoraggio.

Tutte le attività illustrate saranno svolte, da una parte, in ossequio al quadro istituzionale vigente e al conseguente ruolo di indirizzo strategico del Ministero e di ANPAL e, dall'altra, secondo quanto definito dalle Convenzioni regionali. Al contempo, la Società porterà avanti quanto previsto dal proprio Piano Industriale con l'autonomia gestionale, tecnica ed operativa che normalmente contraddistingue l'agire di qualsivoglia Società "in house" e nel rispetto dei principi sanciti dalla normativa nazionale e comunitaria in materia di pubblica amministrazione.

## 1 INTRODUZIONE

Il Piano Industriale di ANPAL Servizi per il triennio 2020-2022 si propone - tanto più in una fase di pesante crisi occupazionale come quella generata dal Corona Virus - di rispondere alle nuove sfide del contesto di riferimento e a realizzare la mission e gli obiettivi della Società, con particolare riferimento all'implementazione di un'organizzazione in grado di svolgere appieno il ruolo di braccio operativo dell'ANPAL.

In particolare, ANPAL Servizi fornirà le competenze necessarie all'Agenzia per raggiungere i risultati indicati nelle proprie Linee Strategiche in termini di:

- **OCCUPAZIONE.** Aumentare l'occupazione, con particolare riferimento ai giovani e alle donne, per allineare i tassi alla media europea; ridurre la disoccupazione di lunga durata, portandola al di sotto dei 12 mesi; migliorare la qualità del lavoro, in termini salariali, di ore lavorate, di riduzione del part time involontario per le donne; rispondere all'invecchiamento della forza lavoro; facilitare la predisposizione di piani strategici personalizzati volti alla stabilità occupazionale e alla crescita professionale, a breve, medio e lungo termine, per tutte le platee;
- **FASCE VULNERABILI.** Intensificare l'accompagnamento mirato per i più svantaggiati e migliorare la gestione dei casi; perfezionare e potenziare i servizi volti a fluidificare la mobilità in un mercato del lavoro transizionale, anche per contrastare il fenomeno dei NEET e per anticipare e affrontare le crisi aziendali;
- **SERVIZI PER L'IMPIEGO.** Rafforzare e modernizzare il sistema dei servizi per l'impiego e le politiche attive del lavoro; accrescere la capacità di collocamento e l'efficienza complessiva dei CPI; garantire il rispetto dei LEP in modo uniforme sul territorio; sviluppare un efficace sistema di monitoraggio e valutazione delle politiche attive del lavoro, dei servizi per l'impiego e dei LEP;
- **SISTEMI INFORMATIVI E STRUMENTI DIGITALI.** Migliorare le funzionalità del Sistema Informativo Unitario (SIU); progettare e sviluppare strumenti digitali previsti nell'ambito del RdC e, in particolare, gli strumenti necessari a facilitare il contatto continuo con il mercato del lavoro, la fruizione continua dei servizi di accompagnamento e ridurre il *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro;
- **LAVORO E FORMAZIONE.** Garantire la piena operatività dell'Assegno di Ricollocazione (AdR), anche prevedendone l'estensione ad altre categorie di lavoratori a rischio di perdita lavoro a fronte dell'emergenza sanitaria in atto;

l'effettiva attuazione dei Patti per il lavoro e dei Patti per la formazione, come previsto dalla normativa sul RdC; aumentare il livello di corrispondenza tra formazione ed esigenze delle imprese; rispondere all'obsolescenza delle competenze e ai cambiamenti del mondo produttivo, con particolare riferimento alla dimensione di Industria 4.0; estendere i percorsi e le pratiche di alternanza scuola-lavoro e rafforzare il sistema duale; incrementare l'offerta formativa, sotto il profilo quantitativo e qualitativo;

- **COORDINAMENTO, INTEGRAZIONE, SINERGIE.** Favorire il coordinamento e l'integrazione tra formazione, inserimento al lavoro e sostegno nel mercato del lavoro; favorire il coordinamento e l'integrazione tra le opportunità e i servizi disponibili sul territorio, al fine di garantire l'inclusione lavorativa e sociale; integrare maggiormente le politiche attive del lavoro con le politiche sociali ed educative e di sviluppo economico; integrare maggiormente le politiche attive del lavoro con le politiche di sviluppo economico; migliorare la sinergia tra ANPAL e ANPAL Servizi; accrescere il livello di raccordo e sinergia dell'Agenzia con il Ministero del Lavoro e le Regioni; rafforzare il ruolo dell'Agenzia nel coordinamento della Rete per le politiche del lavoro;
- **COMUNICAZIONE.** Accrescere e valorizzare l'immagine dell'Agenzia e intensificare la valenza strategica degli interventi di comunicazione e promozione delle politiche attive del lavoro;

Target e attività sopra descritti appaiono ancora più rilevanti in una fase di così grave emergenza, come quella scaturita dalla diffusione pandemica del Corona Virus: le indicazioni provenienti dall'UE e dal Governo in termini di impatto sociale, economico e soprattutto occupazionale, infatti, impongono un'immediata e forte accelerazione nello sviluppo dei servizi e delle politiche attive del lavoro, che sempre più incisivamente dovranno accompagnare le diverse forme di sostegno al reddito per i lavoratori disoccupati e per quelli a rischio di perdita del lavoro. In particolare occorrerà, nel breve periodo, rafforzare i servizi per il lavoro al fine di renderli adeguati a sopportare una crescita significativa dell'utenza, mettendoli nelle condizioni di garantire misure di politica attiva per platee più ampie ed eterogenee. Per farlo occorrerà, da subito, valorizzare a pieno le potenzialità delle tecnologie digitali al fine di garantire servizi automatizzati di incontro tra domanda ed offerta di lavoro che facilitino le attività degli operatori, evitando fenomeni di paralisi gestionale generati da una possibile crescita esponenziale della domanda di servizi. Parallelamente, nel medio e lungo periodo, bisognerà sviluppare una forte alleanza

tra le imprese e la rete degli operatori dei servizi e delle politiche del lavoro per creare strumenti innovativi che consentano in tempo reale di allocare il capitale umano nei comparti produttivi che, nella fase di ripresa, manifesteranno una domanda di lavoro sempre più evoluta.

I processi di cambiamento che sottendono l'implementazione del Piano Industriale del prossimo triennio prendono origine - oltre che dagli indirizzi ricevuti dall'Amministrazione Vigilante, in relazione anche alla particolare situazione di contesto generatasi con l'emergenza sanitaria - dal forte impulso che la normativa e altri documenti amministrativi di natura strategica hanno esercitato sulla *mission* di ANPAL e, quindi, di ANPAL Servizi, modificandola e ampliandola. Impulso che si inserisce in uno scenario più ampio di riferimento, in relazione al nuovo quadro programmatico europeo e nazionale e agli elementi di contesto specifici in tema di occupazione, sviluppo e integrazione.

Tali scenari hanno sollecitato la definizione di sfide nuove per l'azienda e il proprio capitale umano, mettendo a valore il sistema integrato di risorse ed esperienze maturate in più di 20 anni di attività. In tal senso, la definizione delle azioni da implementare - e dei correlati fabbisogni di risorse (finanziarie, umane e strumentali) - è stata sviluppata a partire dal gap tra il posizionamento attuale e le nuove sfide e obiettivi che l'azienda si pone nel medio-lungo periodo, soprattutto in termini di recupero del ritardo accumulato nella risoluzione delle molteplici criticità del mercato del lavoro emerse in questi ultimi decenni.

ANPAL Servizi si propone di capitalizzare le risorse e il capitale umano disponibili, per dare continuità a servizi già in essere e, al contempo, di innovarli dal punto di vista organizzativo e tecnologico affinché rispondano alle nuove esigenze delle "politiche attive del lavoro 4.0".

Il documento evidenzia anche i principali elementi del piano economico e finanziario, rispetto sia alle principali fonti di finanziamento, sia al budget triennale di riferimento.

Il Piano potrà essere integrato e aggiornato con documenti annuali redatti alla luce delle eventuali novità negli indirizzi comunitari e/o nazionali, del progressivo raggiungimento dei risultati, dei cambiamenti di scenario e della rimodulazione degli obiettivi riconducibili ai singoli programmi di attività.

## 2 IL CONTESTO

Il presente Piano si colloca in un contesto socio-economico in forte sofferenza, caratterizzato dalla grave crisi recessiva generata dalla pandemia da Corona Virus destinata a segnare profondamente lo scenario occupazionale del nostro Paese per i prossimi anni.

Sebbene negli ultimi due anni si sia assistito ad un parziale recupero degli effetti delle crisi del 2008-2009 e del 2011-2012, con un ritorno ai livelli occupazionali del 2007, gli effetti della pandemia rischiano di vanificare gli sforzi fatti in questi anni.

Occorre ricordare, a questo proposito, che nel primo periodo di recessione tra il 2008 ed il 2009 si registrò una perdita di circa 390 mila posti di lavoro e che tra il 2012 ed il 2013 la riduzione dell'occupazione fu di 375 mila unità. Per ritornare ai livelli occupazionali del 2008 (23milioni e 90 mila) sarebbero occorsi circa 10 anni quando, nel 2017, l'occupazione tornò a superare i 23 milioni di unità (23 milioni e 23 mila).

Come vedremo, dalle prime stime effettuate, la perdita di posti di lavoro potrebbe oggi risultare addirittura maggiore di quella registrata tra il 2008 ed il 2009 e, sebbene la crisi attuale abbia una natura "extraeconomica" e sia previsto un primo "rimbalzo" già nel 2021, è essenziale fornire risposte immediate evitando gli errori commessi in passato.

Del resto, il mercato del lavoro italiano, nonostante gli evidenti miglioramenti registrati negli ultimi anni, si caratterizza per diverse criticità e numerose asimmetrie, alcune di natura storica e per certi versi strutturali, altre più strettamente legate ai ritardi nell'implementazione delle politiche attive del lavoro. Ed è proprio tale deficit di implementazione a rappresentare il pericolo maggiore di fronte alla crisi, poiché non v'è dubbio che norme e risorse ci sono, si tratta solo di renderle operative.

Da un punto vista strutturale va innanzitutto sottolineato che il nostro è un Paese a bassa intensità di lavoro. Dai tassi di occupazione dei paesi del Nord-Europa (Germania in primis), ci separano oltre 10 punti percentuali ed anche nei confronti della Francia il divario è significativo. E se la nostra economia manifatturiera si colloca tra le più avanzate nel mondo, la capacità che abbiamo di creare lavoro appare ancora oggi strutturalmente debole.

La questione meridionale e la scarsa partecipazione di giovani e donne nel mercato del lavoro si amplificano vicendevolmente sommandosi a disfunzioni legate a debolezze funzionali. Il fenomeno della disoccupazione di lunga durata, ad esempio,

e che in Italia assume dimensioni ampiamente al di sopra delle media europea, è il sintomo non solo dell'assenza di opportunità occupazionali, ma anche della scarsa efficacia delle politiche attive del lavoro. Il fenomeno dei NEET o la scarsa partecipazione di occupati e disoccupati alla formazione continua sono il sintomo anche delle difficoltà nell'implementare soluzioni e modelli d'intervento che esistono, ma che spesso rimangono confinati dentro il recinto delle buone prassi.

Nell'elenco delle criticità certamente non può mancare il crescente disallineamento tra la domanda e l'offerta di lavoro, rappresentato fenomenologicamente dall'aumento ormai sistematico dei profili professionali ritenuti dalle imprese di difficile reperimento.

È per queste ed altre fragilità che la crisi generata dalla pandemia rischia di paralizzare il nostro mercato del lavoro, costringendolo nuovamente ad una lunga quaresima.

Eppure la nostra economia richiede un mercato del lavoro capace di muoversi secondo le dinamiche tipiche delle economie avanzate e non a caso sta assumendo la fisionomia di un "mercato del lavoro transizionale", dove la mobilità non necessariamente rappresenta "il male oscuro" ma è anzi spesso fattore di consolidamento professionale. Infatti, sempre più frequentemente, le diverse esperienze lavorative maturate nel corso della carriera professionale delle persone, acquisiscono un'importanza fondamentale nei processi di progressiva "stabilizzazione".

Prima di entrare nel merito della descrizione del Piano Industriale, quindi, nelle pagine che seguono si cercherà di illustrare il contesto dell'azione di ANPAL Servizi. Analisi che, a partire dalla descrizione delle prime evidenze fenomenologiche relative agli effetti della crisi "Covid-19" sul mercato del lavoro, fornisce le coordinate delle principali criticità che caratterizzano il mercato del lavoro italiano, per chiudere con una rappresentazione delle opportunità che i processi di innovazione e di sviluppo delle politiche del lavoro possono garantire per affrontare le sfide che attendono le istituzioni, le imprese e gli stessi cittadini.

## 2.1 GLI EFFETTI DELL'EMERGENZA CORONA VIRUS SUL MERCATO DEL LAVORO

Secondo le recenti stime formulate nel Documento di Economia Finanza (DEF)<sup>3</sup> per il 2020, per effetto della crisi economica generata dalla pandemia da Corona Virus, nel 2020 il PIL è destinato a ridursi di 8 punti percentuali, per poi segnare un +4,7% nel 2021.

Parallelamente, per quest'anno è previsto un calo dell'occupazione del 2,1%, con un recupero dell'1% nel 2021, mentre per le unità di lavoro a tempo pieno (ULA) la riduzione nel 2020 rispetto al 2019 dovrebbe essere del 6,5%, con un recupero del +3,4% nel 2021. Decisamente significativo l'aumento del tasso di disoccupazione previsto dal DEF che, rispetto al 10% registrato nel 2019, crescerebbe all'11,6% per ridursi all'11% nel 2021.

Sensibilmente diverse le stime fornite dalla Commissione Europea nelle sue previsioni di primavera,<sup>4</sup> che indicano per il 2020 una diminuzione del PIL rispetto al 2019 del 9,5% con un "rimbalzo" del +6,5% nel 2021.

Le previsioni meno favorevoli proposte dalla Commissione sul Prodotto Interno Lordo si accompagnano a stime sull'occupazione altrettanto preoccupanti. Infatti, è prevista una significativa riduzione dell'occupazione in termini di unità di lavoro a tempo pieno pari a -7,5% nel 2020 (un punto percentuale in più di quanto previsto dal DEF) e una crescita del 5,5% nel 2021.

Non molto diverse invece le previsioni sul tasso di disoccupazione che per la Commissione Europea raggiungerà l'11,8% nel 2020, per scendere al 10,7% nel 2021.

Le due previsioni, al di là delle differenze, mostrano già ad oggi un impatto drammatico della crisi economica generata dalla pandemia sull'occupazione. Anche considerando le previsioni più favorevoli proposte nel DEF, gli effetti sarebbero indubbiamente molto rilevanti. Infatti:

- sul versante dell'occupazione, si registrerebbe nel 2020 una perdita di circa 490 mila posti di lavoro rispetto al 2019, un'emorragia (superiore a quella registrata nel 2009) che sarebbe compensata da una crescita nel 2021 di circa 230 mila occupati. Tuttavia, nonostante le previsioni di ripresa, la crescita non riuscirebbe

---

<sup>3</sup> MEF - Documento di Economia e Finanza 2020.

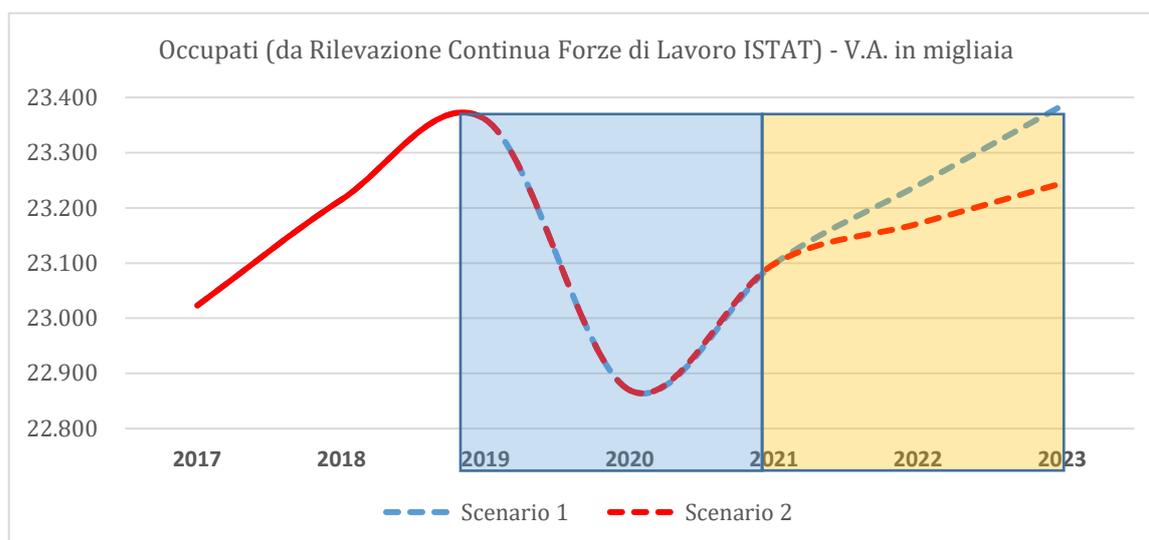
<sup>4</sup> European Economic Forecast INSTITUTIONAL PAPER 125 | MAY 2020.

a compensare le perdite poiché, rispetto al 2019, il saldo nel biennio successivo risulterebbe comunque negativo per 262 mila unità;

- la platea dei disoccupati tra il 2019 ed il 2020 crescerebbe invece di 419 mila unità per poi ridursi nel 2021 di 146 mila persone, pur restando al di sopra di 273 mila unità rispetto al numero di disoccupati del 2019.

La figura 1 mostra una prima ipotetica rappresentazione degli scenari futuri generati dalla crisi pandemica sull'occupazione, realizzati a partire delle previsioni per il 2020 ed il 2021 proposte nel DEF. Le stime nel biennio indicano un forte impatto iniziale sull'occupazione con un calo del 2,1% (la contrazione più alta dal 2008), seguito però da un rapido recupero dell'1%. Viene comunque da chiedersi se tale riflesso riuscirà ad essere così sostenuto nel tempo, in un contesto segnato dai forti squilibri prima richiamati. Anche ammesso che gli effetti della cassa integrazione in deroga, del blocco dei licenziamenti e di tutti gli interventi messi in campo in questi giorni dal Governo risultino efficaci, il recupero delle condizioni occupazionali precedenti alla crisi non sarà repentino. Dopo un primo rimbalzo dell'occupazione con una crescita dell'1% nel 2021 cosa ci attende? Quanto tempo occorrerà per recuperare i livelli occupazionali del 2019?

**Figura 1 - Previsioni dell'impatto della crisi Covid sugli occupati. Anni 2017-2019 ISTAT RCFL (V.A. non destagionalizzati). Anni 2020-2021 - Stime sui tassi di variazione degli occupati (RCFL) contenuti nel Documento di Economia e Finanza 2020 (DEF - Anni 2022, 2023 proiezioni\*)**



\* Scenario 1- Applicando la variazione percentuale tra il 2018 ed il 2019 (pre-crisi Covid) =0,62%

\* Scenario 2- Applicando la variazione percentuale tra il 2010 ed il 2011 (post-crisi 2008-2009) = 0,317%

Fonte: Elaborazione su dati ISTAT RCFL e previsioni DEF 2020

È a questo punto che occorre fare delle ipotesi sugli anni a venire che, anche se ottimistiche, potrebbero implicare tempi di recupero diversi. Per questo, al fine di stimare la platea degli occupati nel 2022 e nel 2023, si sono assunti due diversi parametri di crescita: la variazione percentuale degli occupati tra il 2018 ed il 2019 (+0,62%), e la variazione percentuale degli occupati tra il 2010 ed il 2011 (0,317%), anno in cui si era registrata la prima variazione positiva dell'occupazione dopo la crisi del 2008.

Si tratta ovviamente di scelte ragionate che, tuttavia, corrispondono a due ipotesi ovviamente confutabili: a) che dopo il rimbalzo del 2021 previsto dal DEF con una crescita dell'occupazione prevista dell'1%, sarebbe difficile confidare per il 2022 ed il 2023 in un aumento altrettanto robusto; b) che i due periodi considerati rappresentano altrettanti momenti topici; il primo perché rappresenta le condizioni pre-crisi, il secondo perché riferito all'anno che interrompe un biennio di emorragia occupazionale generata dalla crisi finanziaria del 2008. Le due assunzioni, quindi, come si evince dalla figura 1, generano due scenari diversi - entrambi ottimistici - ma che portano a tempi di recupero differenti delle condizioni pre-crisi. In tutti i casi, comunque, occorreranno non meno di tre anni per recuperare i livelli occupazionali del 2019.

In altre parole, ritardi e disfunzioni nell'implementazione delle misure eccezionali messe in campo dal Governo e in quelle già esistenti potrebbero provocare un sensibile allungamento dei tempi di recupero dei livelli occupazionali del 2019. In questo senso, la memoria di quanto accaduto con la seconda crisi economica tra il 2011 ed il 2012 - che non ha interessato tutti gli stati membri europei ma solo alcune economie, tra cui la nostra - dovrebbe esserci di aiuto.

Comunque, al di là delle previsioni che, con il tempo, permetteranno di avere un quadro sempre più nitido degli impatti su occupazione e disoccupazione, è utile in questa sede spostare l'attenzione sui **comparti produttivi** e **le categorie di lavoratori** che continuano ad essere maggiormente esposte al rischio di perdita del lavoro.

Sulla base degli ultimi dati ISTAT sembrerebbe che la fuoriuscita dal bacino dei comparti sospesi è quasi completata, anche se per alcuni settori la ripartenza avviene a ritmi ancora insufficienti a garantire effettive dinamiche di ripresa.

Al 4 maggio risultavano ancora formalmente sospese 800mila imprese (il 19,1% del totale, rispetto a poco meno del 48% alla data del 22 aprile), con un peso occupazionale del 15,7% sul complesso dei settori dell'industria e dei servizi di

mercato (escluso il settore finanziario). Il sistema produttivo, anche nei settori più direttamente colpiti, comincia dunque lentamente a ripartire.

Ciò che oggi sappiamo, è che quanto maggiore sarà stato il periodo di sospensione, tanto maggiori saranno i problemi che le imprese incontreranno nel processo di ripartenza. Anche le aziende appartenenti ai comparti dell'industria e delle costruzioni, che sono in una situazione che ne rende possibile l'attività dal punto di vista formale, faticano a recuperare i ritmi pre-crisi. Nel settore del commercio almeno un quarto delle imprese, pur potendo, non sembra in condizioni di riprendere le attività ed analogo scenario riguarda i servizi di alloggio e ristorazione. Tra i più penalizzati, il settore delle attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento che fatica a trovare soluzioni che ne consentano la piena riattivazione.

Una rappresentazione decisamente realistica dei primi effetti della "crisi Covid" sul sistema delle imprese è rappresentata dai volumi di ore autorizzate per Cassa integrazione nel mese di aprile del 2020. Si tratta di circa 770 milioni di ore autorizzate, a fronte dei 7 milioni di ore registrate nello stesso mese dell'anno precedente, un volume enorme di richieste che nel 98% dei casi riporta come causale "emergenza sanitaria Covid-19".

Di particolare interesse i dati INPS sulle ore autorizzate di CIGD pari a 47 milioni, un volume nemmeno comparabile con quello registrato nello stesso mese dell'anno precedente. Nella distribuzione settoriale è facile cogliere lo stato di sofferenza dei diversi settori.

Dei 47 milioni di ore autorizzate ad aprile 2020 per CIGD, ben 44 milioni sono state richieste da imprese operanti nel commercio: una cifra che testimonia il livello di disagio che il settore vive, neanche comparabile con il passato. Rilevanti anche le 1,6 milioni di ore di CIGD autorizzate ad aziende manifatturiere di piccola e media dimensione.

Dinamiche esponenziali di crescita si registrano anche per la CIG ordinaria. Considerando anche in questo caso il solo mese di aprile, si passa dalle 7 di ore autorizzate del 2019 a 740 milioni del 2020, di cui 640 milioni per il settore manifatturiero e 160 milioni per l'edilizia.

Anche in questo caso, quindi, come per la crisi del 2008, il ruolo degli ammortizzatori sociali in costanza di rapporto di lavoro si sta dimostrato essenziale. Tuttavia, per esperienza sappiamo che tale intervento da solo non basta. Occorre integrare il sostegno al reddito con misure di politica attiva e, in particolare, con interventi mirati

di formazione continua e di strumenti analoghi all'*assegno di ricollocazione*, soprattutto per i lavoratori in CIGD a rischio di perdere il lavoro. Ed è anche sull'implementazione di queste misure, su cui è già aperto un importante confronto istituzionale, che si verificherà la capacità del Paese di tutelare i livelli occupazionali, soprattutto delle categorie più fragili del mercato del lavoro.

## 2.2 LE CRITICITÀ STRUTTURALI: GIOVANI, DONNE E MEZZOGIORNO

Come è noto, il mercato del lavoro italiano, pur nel contesto di un progressivo miglioramento dei livelli occupazionali negli ultimi anni, si caratterizza storicamente per un più basso tasso di occupazione rispetto ai grandi Paesi industriali dell'Unione, legato a due fattori strutturali: 1) la bassa partecipazione delle donne e dei giovani al mercato del lavoro; 2) la forte differenziazione territoriale tra Nord e Sud del Paese.

A distanza di cinque anni dall'avvio della ripresa economica, prima degli effetti che la pandemia da Corona Virus ha generato sull'economia e sull'occupazione, il mercato del lavoro italiano mostrava un progressivo miglioramento. Il gap coi livelli occupazionali pre-crisi era stato azzerato ed il numero di occupati nel IV trimestre 2019 aveva raggiunto i 23 milioni e 383 mila, in crescita rispetto allo stesso periodo del 2018, ma anche ai valori del 2008.

Nondimeno, permanevano forti criticità di natura strutturale all'interno delle dinamiche del mercato del lavoro, evidenziate, in primo luogo, dalla **non omogenea crescita della popolazione occupata**. Se nelle Regioni dell'Italia Centro-Settentrionale si è, infatti, assistito al pieno recupero dei livelli occupazionali del 2008 (+554 mila, +3,3%), il Mezzogiorno manifesta maggiori difficoltà e il volume degli occupati, in quest'area del Paese, rimane ben al di sotto di quello osservato nella fase pre-crisi. Il divario territoriale si è pertanto ulteriormente ampliato. Nonostante i segnali di miglioramento, il tasso di occupazione nazionale resta ampiamente al di sotto del valore medio europeo (59,2% contro il 69,5%).

Dal lato delle imprese, sulla base dei dati ISTAT relativi al IV trimestre 2019, proseguiva la crescita della domanda di lavoro, con un aumento delle posizioni lavorative dipendenti dello 0,4% sul trimestre precedente e dell'1,6% su base annua, sia dell'industria che dei servizi.

Le ore lavorate per posizione dipendente diminuivano dello 0,3% su base congiunturale e dello 0,5% su base annua. Il ricorso alla cassa integrazione registrava una variazione positiva.

La riduzione tendenziale delle ore lavorate su base annua si accompagnava ad un aumento degli occupati a tempo parziale che crescevano, rispetto al IV trimestre 2018, di 164 mila unità, di cui 84 mila donne. Da sottolineare che gli occupati a tempo parziale di natura involontaria avevano raggiunto ormai i 2,8 milioni (64% del totale), in aumento rispetto al IV trimestre 2018 di 80 mila unità, per gran parte donne.

Appariva ancora **molto rilevante il divario di genere** in termini di partecipazione al mercato del lavoro: nel quarto trimestre 2019 il tasso d'inattività femminile risultava infatti pari al 43,2%, circa 9 punti percentuali superiore alla media nazionale (34,2%), e 18 punti oltre il tasso di inattività maschile (25%).

Per quanto in progressiva crescita, la bassa quota di popolazione attiva femminile continua a risentire di modelli culturali e familiari che vedono le donne come principale risorsa nel lavoro domestico e di cura della famiglia, con conseguenti problemi di conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare. Si consideri, a tal proposito, che il tempo dedicato al lavoro non retribuito domestico<sup>5</sup> e di cura si attesta per le donne al 19,2%, contro il 7,4% degli uomini. La nascita di un figlio, inoltre, incide profondamente nelle dinamiche di accesso e di permanenza nell'occupazione delle donne, non solo limitatamente al periodo della maternità, ma anche nei primi anni di vita del bambino: nel 2017, il rapporto tra il tasso di occupazione delle donne di età compresa tra i 25 e i 49 anni con almeno un figlio in età prescolare, e quello delle donne di pari età senza figli era pari al 75,5%.

Il ricorso al part-time diventa, quindi, una strategia spesso necessaria per ricomporre il conflitto tra attività di cura familiare e attività professionale. Non stupisce che fra le donne di età compresa tra i 25 e i 44 anni la quota di occupate a tempo parziale si attesti al 34,5%, a fronte del quasi 9% degli uomini di pari età.

Un altro elemento di forte criticità va individuato **nella durata della disoccupazione**: nel quarto trimestre 2019 la componente dei disoccupati che cercava un lavoro da almeno 12 mesi ammonta, a livello nazionale, al 55,7%, percentuale che nel Mezzogiorno raggiunge il 62,7%.

---

<sup>5</sup> Quota di tempo dedicato al lavoro non retribuito, domestico e di cura, sulle 24 ore di un giorno medio settimanale. I dati si riferiscono all'anno 2014.

In termini di occupabilità, quest'ultimo aspetto risulta particolarmente problematico: è proprio nella distruzione del capitale umano e professionale accumulato che sta il principale pericolo determinato dall'allungamento dei tempi di ricerca di lavoro. Tanto più aumenta la distanza dall'ultima occupazione o dall'uscita dal percorso scolastico-formativo, tanto più le competenze acquisite rischiano di diventare obsolete e, quindi, poco spendibili sul mercato del lavoro. Ciò incide sulla disoccupazione strutturale del mercato, ovvero quella che risulta essere più difficile da riassorbire anche nelle fasi economiche espansive.

Inoltre, il prolungarsi dei periodi di disoccupazione rischia di allontanare gli individui dalla ricerca attiva, alimentando così la quota di inattivi.

L'obsolescenza del capitale umano determinata dai tempi di ricerca di lavoro va letta congiuntamente all'**invecchiamento progressivo della popolazione** e al superamento delle *skills* in possesso dei lavoratori. Secondo l'ultimo dato ISTAT, in Italia al primo gennaio 2020 si registra una popolazione di 60,3 milioni di abitanti, in calo continuo negli ultimi cinque anni. L'età media è di 45,7 anni e si registrano 435 mila nati vivi per 647 mila decessi. Si tratta di dati che evidenziano un declino demografico molto significativo, tra i maggiori del vecchio continente.

Si consideri, inoltre, che solo il 14,4% della forza lavoro italiana, nel 2019, aveva un'età compresa tra i 15 e i 29 anni, a fronte del 36% relativo a quella di 50 anni e oltre (i valori erano, nel 2004, rispettivamente pari al 21% e al 10,6%). Ciò pone degli evidenti problemi in ottica prospettica, sia in termini di ricambio generazionale, che in termini di nuove competenze richieste.

**Rimangono infine preoccupanti i dati relativi alla disoccupazione giovanile.** Per quanto in contrazione rispetto ai valori massimi raggiunti durante la recente crisi economica, la quota di forza lavoro disoccupata tra i 15-29enni si attesta, nel IV trimestre del 2019, al 22,9% e al 29,4% se si guarda ai 15-24enni. Ancora una volta, sono i dati del Mezzogiorno a rilevare le criticità maggiori: qui il tasso di disoccupazione (prima della crisi) si attestava al 37,4% per gli under 30 e al 44,6% per gli under 25.

L'elevata incidenza di giovani disoccupati si accompagna alla **consistente quota di giovani NEET**, pari al 22,2% dell'intera popolazione compresa tra i 15 e i 29 anni che nel Mezzogiorno sale ad oltre il 33%. Il fenomeno si configura ormai come strutturale. Basti pensare che tra le coppie con figli in cui è presente un NEET, nel 18% dei casi nessun genitore è occupato, percentuale che sale al 24% nel Mezzogiorno, dove ormai è possibile parlare di "**nativi precari**". In un contesto di contrazione demografica,

invecchiamento della forza lavoro e obsolescenza delle figure professionali, il fenomeno dei giovani NEET appare decisamente anacronistico. Si tratta di un indicatore che ancora una volta pone l'Italia in cima alle statistiche europee e richiede un ulteriore sforzo nel promuovere programmi e politiche, come i tirocini e l'alternanza scuola-lavoro, che facilitino il passaggio tra mondo dell'istruzione e della formazione e quello del lavoro.

Appare dunque evidente che nell'attuale contesto di crisi, tali fattori di debolezza tenderanno non solo a consolidarsi ma anche a crescere ed è su queste fragilità che occorrerà concentrare gli sforzi per evitare ulteriori processi di esclusione dal mercato del lavoro delle fasce più deboli del corpo sociale.

### **2.3 IL DISALLINEAMENTO TRA DOMANDA ED OFFERTA DI LAVORO**

Prima dell'emergenza Corona Virus, nel febbraio 2020 Unioncamere - attraverso il *Sistema informativo Excelsior* - stimava in circa 320mila i contratti programmati dalle imprese, prevedendo che sarebbero saliti a più di un 1 milione tra febbraio-aprile 2020. Il dato di maggiore interesse, però, anche nel contesto di dinamiche positive della domanda di lavoro registrate prima degli effetti del Covid-19 (*cf. paragrafo 2.4*), riguardava il disallineamento crescente tra i fabbisogni delle imprese e l'offerta di lavoro disponibile sul mercato. A febbraio 2020, infatti, risultava aumentata di oltre due punti la difficoltà di reperimento dichiarata dalle imprese: dal 29% al 31%. In sostanza, poco meno di un terzo delle figure professionali essenziali allo sviluppo del sistema produttivo risultavano difficili da reperire sia per mancanza di candidati, sia per le scarse competenze professionali di quelli disponibili, soprattutto nelle aree aziendali dei Sistemi informativi (il 58% delle figure ricercate), Progettazione, R&S (48%), Installazione e manutenzione (41%), Marketing e attività commerciali (38% delle figure ricercate), Trasporti e distribuzione (32%).

Si tratta di un fenomeno rilevante che ormai assume le dimensioni di una vera e propria emergenza, soprattutto se lo si considera in prospettiva, ossia nella fase in cui le imprese - superata l'attuale emergenza - dovranno affrontare la fase di rilancio.

Del resto, dal lato dell'offerta - oltre al fenomeno del progressivo invecchiamento della forza lavoro precedentemente segnalato - meritano grande attenzione alcuni indicatori che mostrano il basso livello di qualificazione della forza lavoro e la limitata

partecipazione ad attività di formazione permanente. Gli indicatori per le politiche di sviluppo proposti da ISTAT<sup>6</sup> mostrano infatti che:

- *gli adulti che partecipano all'apprendimento permanente* (ossia la popolazione di 25-64 anni che frequenta un corso di studio o di formazione professionale in percentuale sulla popolazione della stessa classe di età) nel 2004 erano il 6,2% e nel 2018 l'8,1%, a fronte tuttavia di un'ampia variabilità regionale tra Sicilia e Calabria (5,2%) ed Emilia-Romagna (10,9%);
- *gli occupati che partecipano ad attività formative e di istruzione* (occupati nella classe d'età 25-64 anni che partecipano ad attività formative e di istruzione per 100 adulti occupati nella classe di età corrispondente in percentuale) erano, nel 2018, all'8,7% con un'oscillazione tra il 4,6% in Calabria ed il 12,6% nella Provincia autonoma di Trento;
- *i disoccupati ed inattivi (non occupati) che partecipano ad attività formative e di istruzione* (disoccupati e non forze di lavoro nella classe d'età 25-64 anni che partecipano ad attività formative e di istruzione per 100 adulti inoccupati nella classe d'età corrispondente) erano, nel 2004, il 6% e nel 2018 il 7%, con valori regionali compresi tra il 5,2 % in Sicilia e il 10% in Abruzzo;
- *i giovani che abbandonano prematuramente i percorsi di istruzione e formazione professionale* (ossia la percentuale della popolazione 18-24 anni con al più la licenza media, che non ha concluso un corso di formazione professionale riconosciuto dalla Regione di durata superiore ai 2 anni e che non frequenta corsi scolastici o svolge attività formative) nel 2018, in Italia, erano ancora il 14,5%, ma anche in questo caso con forti differenziazioni regionali passando dal 23% della Sardegna al 6,7% della Provincia autonoma di Trento.

Il disallineamento tra la domanda di lavoro e l'offerta sembra quindi strettamente connesso ai bassi livelli di qualificazione della forza lavoro e ad un'insufficiente partecipazione ad attività di formazione continua, fenomeno che - come è noto - non dipende solo dall'inadeguatezza quantitativa dell'offerta formativa, ma anche dallo scarso allineamento delle opportunità esistenti alle esigenze delle imprese.

---

<sup>6</sup> ISTAT Indicatori per le politiche di sviluppo Obiettivo tematico 10 FSE.

## 2.4 UN MERCATO TRANSIZIONALE

Dopo aver descritto, seppur sommariamente, le principali criticità che caratterizzano storicamente il nostro mercato del lavoro, proprio alla luce delle esigenze che si presenteranno nella complessa fase di ripresa al termine dell'emergenza sanitaria, appare utile, nel rappresentare il contesto nel quale verrà implementato il presente Piano Industriale, richiamare le opportunità che le dinamiche di trasformazione del mercato offrono per lo sviluppo di nuove politiche del lavoro.

I cambiamenti dei modelli produttivi e organizzativi di riferimento, nonché le riforme che negli anni hanno introdotto nuove forme contrattuali (o modificato significativamente quelle già esistenti aumentandone la flessibilità), hanno determinato un aumento delle fattispecie contrattuali a termine.

Se si guarda all'insieme dei rapporti di lavoro avviati nel 2019 per lavoro dipendente, parasubordinato o in somministrazione, ben l'84% di questi risultava riconducibile al lavoro temporaneo.<sup>7</sup> Peraltro, se si considerano le durate previste all'avviamento del contratto, il 28% prevedeva una durata non superiore ai 10 giorni, e il 29% aveva una durata prevista compresa tra gli 11 e i 90 giorni. Inoltre, la natura temporanea dei contratti ha interessato in particolare le fasce giovanili della forza lavoro: il 71,2% dei 15-29enni che tra il 2015 e il 2017 erano al loro primo ingresso nel mercato del lavoro avevano un contratto temporaneo e, complessivamente, a 12 mesi di distanza dal primo contratto; il 46,5% risultava essere privo di un rapporto di lavoro alle dipendenze o parasubordinato.<sup>8</sup> Il cosiddetto "Decreto dignità" ha introdotto nuove misure per invertire la tendenza ma gli effetti sull'aumento dei livelli di stabilità occupazionale saranno valutabili solo nel tempo. A fronte delle dinamiche descritte, viene da chiedersi se tale realtà non vada interpretata in una prospettiva culturale diversa, dove i processi di transizione da una esperienza lavorativa ad un'altra non vengano letti come un'anomalia quanto, piuttosto, come il portato fisiologico delle trasformazioni del lavoro e del mercato.

Occorre, infatti, considerare come la mobilità e le diverse esperienze lavorative rappresentino anche un'importante fattore di crescita professionale. Sulla base di un

---

<sup>7</sup> Fonte MLPS, Sistema statistico delle comunicazioni obbligatorie (SISCO).

<sup>8</sup> Cfr. "L'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro: modalità, traiettorie ed esiti", in "Il mercato del lavoro 2018. Verso una lettura integrata", Istat, ANPAL, MLPS, INPS, INAIL (2019).

recente studio condotto da ANPAL Servizi,<sup>9</sup> il tasso di turnover nelle imprese italiane tra il 2014 ed il 2018 – proprio durante la fase di lenta ripresa dell’occupazione – è cresciuto, passando dal 22,2% al 24,7%. Parallelamente la *job tenure*, ossia la permanenza media di un lavoratore italiano con il medesimo datore di lavoro, è pari a 12,7 anni a fronte degli 8,2 di un britannico, dei 10,4 di uno spagnolo, dei 10,7 di un tedesco e dei 10,9 di un francese. In altre parole, è lecito attendersi che un lavoratore italiano, nel corso della propria esperienza lavorativa, debba affrontare un numero di transizioni professionali crescente. Ma tale condizione non sembra incidere negativamente sulla stabilità professionale futura, ossia sulla probabilità di avere contratti di natura standard (a tempo indeterminato) anche dopo aver perso il lavoro. Soggetti che possono vantare una storia lavorativa con più datori di lavoro, che hanno nel corso degli anni esercitato più “mestieri” e con carriere più lunghe alle spalle, hanno maggiori *chance* di trovare un’occupazione a tempo indeterminato in caso di perdita dell’impiego. Tale considerazione risulta confermata sia per i più giovani che per i lavoratori più maturi.

Nello studio sopra citato si mostra, ad esempio, come, per una coorte di giovani tra i 25 ed 34 anni, che hanno visto interrompere il proprio contratto di lavoro a tempo indeterminato, a distanza di 3 anni la probabilità di ritrovare un’occupazione permanente aumenti significativamente con il crescere del numero di esperienze professionali pregresse (un’esperienza in più aumenta dell’8% la probabilità di ritrovare un lavoro a tempo indeterminato), del numero di datori diversi con cui hanno collaborato (un datore in più aumenta del 23% la probabilità) e delle mansioni diverse precedentemente svolte (una mansione in più svolta aumenta del 32% la probabilità).

In questa prospettiva, la possibilità di cominciare precocemente ad avere esperienze di lavoro rappresenta un fattore decisivo per rafforzare la stabilità professionale futura. Nel processo di implementazione delle politiche attive tale obiettivo va considerato come prioritario. In questa prospettiva, i servizi per il lavoro e tutte le misure di formazione on the job rappresentano, quindi, gli strumenti chiave per garantire a tutti, ma soprattutto ai lavoratori più svantaggiati, la costruzione di un

---

<sup>9</sup> ANPAL Servizi - Direzione Studi e Ricerche – “Il vicolo cieco. Come liberare le energie”. Dicembre 2019 - *In fase di pubblicazione*.

vero e proprio progetto professionale individuale secondo le esperienze più avanzate di “*Career pathways*”, sviluppate a livello internazionale.<sup>10</sup>

## 2.5 IL PROCESSO DI RAFFORZAMENTO DEI SERVIZI DELLE POLITICHE ATTIVE

Con l'introduzione del RdC e del “Piano straordinario di potenziamento dei Centri per l'Impiego e delle politiche attive del lavoro” - entrambi contenuti nella Legge n. 26/2019 di conversione del D.L. 29 gennaio 2019, n. 4 – si avvia una fase di profonda trasformazione delle politiche attive a partire dal potenziamento dei servizi pubblici per il lavoro.

Sulla base di quanto previsto dalla Legge di Bilancio 2019 e dal D.L. n. 4/2019, le Regioni e le Province Autonome sono autorizzate ad assumere fino a 11.600 unità di personale da destinare ai CPI, con aumento della rispettiva dotazione organica a decorrere dall'anno 2019 e fino al 2021.

Con il Piano straordinario di potenziamento, oltre ad individuare specifici standard di servizio per l'attuazione dei livelli essenziali delle prestazioni (tra cui il RdC), le Regioni e le Province autonome sono tenute a definire i fabbisogni di risorse umane e strumentali necessari a garantire lo sviluppo delle prestazioni dei Servizi, nonché gli obiettivi relativi all'implementazione delle misure di attivazione a favore dei beneficiari del RdC e dei principali target delle politiche del lavoro.

L'insieme delle disposizioni di legge, in sostanza, segna un vero e proprio spartiacque con il passato. Per oltre venti anni, infatti, il sistema delle politiche attive in Italia si è basato su una rete di servizi per il lavoro che, pur essendo stata interessata da importanti riforme organizzative, ha mantenuto una dotazione di personale non adeguata. La percentuale di investimenti sul PIL riservata ai servizi pubblici per il lavoro in Italia passa dallo 0,03% del 2006, al 0,04% del 2015, un decimo di quanto stanziato in Germania ed otto volte in meno della Francia.

L'assenza di investimenti destinati ad una delle componenti chiave delle politiche del lavoro ne ha, di fatto, fortemente condizionato l'evoluzione, impedendo lo sviluppo - quantitativo e qualitativo - del personale impegnato nei Servizi e condizionando in

---

<sup>10</sup> Si veda a tale proposito "Funding Career Pathways and Career Pathway Bridges: A Federal Policy Toolkit for States". Center for Law and Social Policy. Archived from the original on 2011-07-22. Retrieved 2011-08-09.

modo negativo non solo i processi di intermediazione tra domanda e offerta, ma anche la partecipazione dei cittadini alla formazione iniziale e continua.

Con la Legge sul RdC - e le dotazioni indicate nella Legge di Bilancio 2019 - viene introdotto un piano di investimenti senza precedenti destinato a trasformare e qualificare l'intera Rete dei Servizi. Complessivamente, infatti, con l'ingresso dei nuovi operatori a completamento dell'organico, entro il 2021 i CPI dovrebbero disporre di personale qualificato in misura analoga a quella degli operatori privati autorizzati.

A questo si aggiunge un significativo **rafforzamento delle dotazioni tecnologiche dei Servizi** che dovrebbe portare il sistema a un livello di prestazioni standard decisamente più adeguato alle esigenze della domanda e del mercato del lavoro nel suo complesso.

Oggi, nel contesto di una crisi tra le più gravi del dopoguerra, così come il RdC si è rivelato uno strumento essenziale per la salvaguardia dei livelli di sussistenza per fasce più deboli del corpo sociale, il Piano di rafforzamento dei servizi e delle politiche attive appare come un vero e proprio punto di forza nella progettazione della "ripartenza".

È in questo contesto che si inserisce l'azione dell'ANPAL, chiamata in base al D.Lgs. 150/2015, a svolgere un ruolo di coordinamento "della Rete dei Servizi e delle Politiche Attive del Lavoro". Ad essa spetta il compito di sostenere il processo di implementazione della qualità delle prestazioni dei Servizi (anche attraverso il monitoraggio dei LEP introdotti in accordo con le Regioni), la piena applicazione del RdC e dei principi di condizionalità su tutto il territorio nazionale.

Un ruolo particolarmente importante nel disegno complessivo di riforma viene affidato ad ANPAL Servizi. Nel Piano straordinario di potenziamento dei Servizi sono previste, infatti, azioni di sistema a livello centrale, nonché azioni di assistenza tecnica presso le sedi territoriali dei servizi, da svolgere d'intesa con le Regioni ed il cui sviluppo, negli ultimi mesi, ha rappresentato uno degli obiettivi primari di ANPAL Servizi.

Grazie anche al contributo della nuova figura professionale dei Navigator che operano a supporto degli operatori dei CPI su tutto il territorio nazionale, a marzo del 2020 le Regioni - prima che il *lockdown* interrompesse le attività in presenza - avevano contattato oltre 850 mila beneficiari di RdC (dei circa 930 mila inviati ai CPI dal Ministero), sottoscrivendo circa 380 mila Patti di Servizio che hanno generato 65

mila contratti di lavoro. Una mole enorme di lavoro con risultati decisamente significativi considerando le condizioni di grave svantaggio sociale dei beneficiari. Un risultato realizzato anche con il contributo di ANPAL Servizi nel rispetto rigoroso delle Convenzioni stipulate con le singole Regioni.

Ma l'azione di supporto di ANPAL Servizi non ha riguardato solo le misure riservate al RdC. Rilevante è il ruolo svolto dagli operatori nel supporto a tutte le funzioni svolte dai CPI e, più recentemente, non è mancata l'assistenza tecnica ad alcune Regioni nella gestione delle domande di cassa integrazione in deroga.

Il ruolo di ANPAL Servizi appare, dunque, prezioso ed il presente Piano Industriale punta proprio alla costruzione di sistemi organizzativi, professionali e gestionali capaci di creare le condizioni per qualificare ANPAL Servizi come la struttura operativa di ANPAL, sostenendone l'attività - sia a livello centrale che nel territorio - e nella prospettiva di rafforzarne il ruolo di coordinatore, soprattutto nella futura fase di ripartenza grazie ai nuovi strumenti previsti dal Governo.

Non va dimenticato, infatti, che la presenza dell'Agenzia Nazionale Politiche Attive del Lavoro a livello territoriale è garantita da ANPAL Servizi con circa quattromila operatori (inclusi i tremila Navigator) presenti in tutte le regioni d'Italia.

Grazie ad una comunità professionale altamente specializzata con competenze tecniche e specialistiche molto avanzate (dall'uso delle tecnologie digitali per facilitare l'incontro D/O di lavoro, all'implementazione di tutte le misure finalizzate a favorire la transizione dalla scuola al lavoro e lo sviluppo economico e sociale del territorio), il contributo tecnico fornito alle Regioni ed ai CPI è molto rilevante.

E se il ruolo delle politiche del lavoro appare essenziale per contrastare gli effetti della nuova crisi, appare altrettanto evidente che ANPAL Servizi si è dimostrata nel tempo strumento "utile" nel raccordo tra le competenze nazionali e quelle regionali, sostenendo lo sviluppo dei servizi e delle misure di attivazione anche nel garantire il collegamento tra la componente attiva e quella passiva delle politiche per il lavoro.

Al termine di questa riflessione sul contesto nel quale si colloca il Piano Industriale di ANPAL Servizi, appare utile "tirare le somme" su quali elementi della rappresentazione proposta potrebbe essere utile considerare nell'immaginare nuovi percorsi e nuovi sviluppi per le politiche del lavoro.

Non mancheranno in futuro le occasioni per stimare con maggiore puntualità gli effetti della crisi sull'occupazione e sulla disoccupazione. Tuttavia, è possibile fin da ora immaginare i possibili scenari considerando le prospettive dell'impatto della crisi

nel breve, medio e lungo periodo. E proprio a partire dagli scenari descritti è possibile avanzare, da subito, qualche ipotesi.

Proprio per le caratteristiche dell'attuale crisi e della sua natura "extraeconomica", è possibile distinguere tra effetti immediati nel breve periodo - riconducibili ad un aumento significativo dei lavoratori sospesi e disoccupati - ed interventi di sviluppo della domanda di lavoro nelle fasi di ripresa economica che necessiteranno, invece, di un arco temporale più ampio d'implementazione progressiva.

Nel **breve periodo** occorrerà in primis operare per rendere operativo il Piano di rafforzamento dei servizi per il lavoro. La loro piena funzionalità su tutto il territorio nazionale è assolutamente essenziale per la promozione delle politiche attive. Occorrerà renderli adeguati a sopportare una possibile crescita significativa dell'utenza, che potrebbe facilmente generare un intasamento e, quindi, un forte rallentamento delle attività d'intermediazione. Ma proprio per garantire la massima funzionalità, occorrerà favorire da subito un processo di digitalizzazione delle principali funzioni dei servizi, consentendo agli utenti di entrare in contatto con gli operatori "a distanza", usando tecnologie digitali su pc o su "*mobile phone*", mediante app ed altri tipi di interfaccia. Inoltre, al fine di ridurre le asimmetrie informative tra domanda ed offerta di lavoro, è indispensabile creare servizi di intermediazione in tempo reale, il più possibile automatizzati, da anni previsti dalla legge ma non ancora realizzati, al fine di facilitare il più possibile l'incontro diretto tra chi cerca personale e chi cerca lavoro, riservando alle categorie più svantaggiate il supporto dei servizi con operatore. Sempre nel breve periodo, a fronte dell'enorme platea di lavoratori in cassa integrazione in deroga, occorrerà rafforzare le attività di bilancio delle competenze e di formazione continua, soprattutto per i lavoratori in esubero o appartenenti ai settori in cui il rischio di perdita di lavoro è decisamente più elevato.

Nel **medio e nel lungo periodo**, invece, bisognerà non solo consolidare e rafforzare l'insieme dei servizi digitali di incontro tra domanda ed offerta di lavoro - anche mediante il ricorso a soluzioni tipiche dell'intelligenza artificiale e del *machine learning* (che si stanno dimostrando fondamentali nel contrasto al Corona Virus) - ma anche avviare una fase di forte alleanza tra il sistema produttivo e la rete dei servizi e delle politiche attive al fine di sviluppare due diverse filiere innovative di attività:

1. la sperimentazione di forme avanzate di servizi alle imprese (che consentano in tempo reale di allocare il capitale umano nei diversi comparti produttivi che, nella fase di ripresa, manifesteranno una domanda di lavoro sempre più evoluta;

2. lo sviluppo di un sistema di servizi funzionale alla creazione di percorsi di carriera che consentano a tutti i lavoratori più o meno giovani di definire dei propri progetti individuali di sviluppo professionale, sul modello dei *career pathways* sperimentati con successo a livello internazionale.

### 3 LA MISSIONE E IL RUOLO DI ANPAL SERVIZI

ANPAL Servizi<sup>11</sup> è una Società per Azioni a controllo pubblico interamente partecipata da ANPAL, l’Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro.<sup>12</sup>

La **mission** della Società è promuovere, progettare e realizzare interventi - su tutto il territorio italiano - finalizzati a salvaguardare l’occupazione, a contrastare i fenomeni di disoccupazione e di inattività giovanile e a promuovere l’integrazione socio-lavorativa delle fasce più vulnerabili.

ANPAL Servizi opera sotto il controllo di ANPAL che - in coerenza con le strategie europee e nazionali - ne determina indirizzi e obiettivi soprattutto nell’ambito de:

1. la progettazione e realizzazione delle politiche attive del lavoro a favore di persone in cerca di occupazione;
2. il rafforzamento dei servizi per l’impiego, a favore delle fasce particolarmente svantaggiate (migranti, vittime di tratta e sfruttamento lavorativo, persone svantaggiate ai sensi della legge 381/1991 e del d.lgs. 276/2003, etc.);
3. il potenziamento delle misure per la transizione istruzione, formazione, lavoro;
4. la ricollocazione dei disoccupati in Naspi e in Dis-Coll per collaboratori e precari;
5. l’inserimento socio-lavorativo dei beneficiari del RdC.

Nel promuovere le politiche comunitarie e nazionali di integrazione socio-lavorativa a favore delle fasce più vulnerabili, ANPAL Servizi agisce in stretta sinergia anche con la Direzione Generale dell’Immigrazione e delle politiche di integrazione del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

Sulla base di quanto stabilito dal D.Lgs. n. 150/2015, ANPAL Servizi fa parte della “Rete Nazionale dei Servizi per le Politiche del Lavoro”. Il ruolo istituzionale della Società è stato rafforzato dalle previsioni contenute nel D.L. n. 4/2019, convertito in

---

<sup>11</sup>Il comma 595, art. 1, della Legge di stabilità 2017, entrata in vigore il 1 gennaio 2017, ha stabilito che Italia Lavoro S.p.A. assumesse la denominazione di “ANPAL Servizi S.p.A.”.

<sup>12</sup>Sulla base delle previsioni contenute nel comma 13, art. 4 del D.Lgs. n. 150/2015, ANPAL è subentrata in luogo del Ministero dell’Economia e delle Finanze nella titolarità delle azioni di Italia Lavoro S.p.A.. A luglio 2017, ai sensi del D.Lgs. n. 150/2015, ANPAL Servizi ha adottato un nuovo statuto societario che prevede forme di controllo da parte di ANPAL tali da assicurarne la funzione di struttura “in house”.

Legge n. 26/2019, che assegna ad ANPAL Servizi un compito strategico di supporto nell'attuazione del RdC.

Lo schema che segue rappresenta in maniera sintetica le principali tappe evolutive di ANPAL Servizi e fornisce una mappa di riferimento utile per comprendere i temi oggetto del Piano Industriale.

**Figura 2 – Principali tappe evolutive di ANPAL Servizi (ultimi 5 anni)**



## 4 LA STRATEGIA REALIZZATA E LE INTENZIONI STRATEGICHE

### 4.1 LA STRATEGIA REALIZZATA (PERIODO GIUGNO 2017-GIUGNO 2019)

Sin dalla sua costituzione,<sup>13</sup> ANPAL Servizi ha perseguito le proprie finalità istitutive progettando e realizzando interventi di promozione delle politiche attive del lavoro che, nel tempo, si sono sempre più connotati come Azioni di Sistema.

Una delle fasi principali di questa evoluzione - che ha visto le attività e la specificità delle diverse competenze confluire in programmi di portata sempre più vasta - è consistita nell'approvazione, il 7 giugno 2017, delle *"Linee Strategiche e di indirizzo per lo Sviluppo di ANPAL Servizi S.p.A. - 2017-2020"* da parte del Consiglio di Amministrazione di ANPAL.

Le Linee Strategiche - che nel contesto istituzionale delineato dal D.Lgs. n. 150/2015, illustravano le linee generali di indirizzo di ANPAL Servizi nel periodo 2017-2020 in qualità di società *in house* di ANPAL - hanno imposto una ridefinizione della missione e del modello organizzativo aziendale, al fine di garantire una capacità operativa che fosse funzionale al raggiungimento degli obiettivi di ANPAL. Il documento puntava a valorizzare le potenzialità e le risorse di ANPAL Servizi, per rafforzare il ruolo operativo che ANPAL intendeva affidarle. In tal senso, il documento individuava quali ambiti strategici d'intervento della Società:

1. lo sviluppo della Rete Nazionale dei Servizi per le Politiche del Lavoro e dei Servizi di Intermediazione tra Domanda e Offerta (azioni di rafforzamento dei servizi per l'impiego; introduzione di nuove metodologie per la gestione dei servizi per l'impiego; introduzione di servizi on-line, a disposizione dei cittadini);
2. lo sviluppo delle misure di politica attiva, ossia degli incentivi e degli altri strumenti di attivazione (tirocini, formazione, apprendistato) riservati soprattutto ai giovani (introduzione di nuovi strumenti per favorire l'occupazione e la rioccupazione);

---

<sup>13</sup>Italia Lavoro S.p.A. è stata costituita in attuazione della Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 13 maggio 1997 per la promozione, la progettazione, la realizzazione e la gestione di attività e interventi finalizzati allo sviluppo dell'occupazione sull'intero territorio nazionale, con particolare riguardo alle aree territoriali depresse e ai soggetti svantaggiati del mercato del lavoro.

3. lo sviluppo dei sistemi informativi per la programmazione, la gestione e il monitoraggio delle politiche e dei target (sviluppo dei sistemi informativi; studi, analisi, monitoraggio e valutazione);
4. lo sviluppo della comunicazione a supporto dei destinatari di politiche del lavoro (comunicazione politiche del lavoro e comunicazione ANPAL).

Il “cambio di rotta” tracciato dalle Linee Strategiche ha trovato attuazione nell’avvio, ad agosto 2017, del “*Piano Operativo ANPAL Servizi 2017-2020*”,<sup>14</sup> che ha impegnato l’intera struttura aziendale nella realizzazione di tre azioni fondamentali (coincidenti proprio con le tre Sezioni del Piano) e che hanno rappresentato – nei fatti – gli ambiti principali entro cui si è sviluppata la “strategia realizzata” di ANPAL Servizi degli ultimi due anni (fino al 31 luglio 2019). Queste le azioni:

1. **“Servizi per il Lavoro”**. Obiettivo dell’azione era di supportare ANPAL nel consolidamento della Rete Nazionale dei Servizi per le Politiche del Lavoro. L’azione si proponeva di contribuire alla piena attuazione della riforma dei servizi e delle politiche del lavoro operata dal D.Lgs. n. 150/2015, traducendola in processi operativi in grado di garantire l’esigibilità dei diritti (da parte dei disoccupati, dei lavoratori beneficiari di strumenti di sostegno al reddito in costanza di rapporto di lavoro e a rischio di disoccupazione) attraverso la fruizione dei servizi identificati come Livelli Essenziali delle Prestazioni (LEP);
2. **“Transizioni tra Sistema di Istruzione e Formazione e Lavoro”**. Scopo dell’azione era di favorire l’accesso alle misure di politica attiva dei diversi target indicati dal D.Lgs. n. 150/2015 rafforzando il ruolo degli Istituti scolastici, delle Università, degli ITS e degli Enti di formazione professionale/CFP nello sviluppo di percorsi di alternanza scuola-lavoro e di transizione istruzione-formazione-lavoro (anche con la formula dei contratti di apprendistato di primo e terzo livello) e nella costruzione di relazioni stabili con le imprese;
3. **“Gestione delle informazioni”**. Lo scopo dell’azione era quello di ridurre le asimmetrie informative presenti nel mercato del lavoro e aumentare i livelli di conoscenza delle *policy* da parte di cittadini e imprese. In tal senso, l’azione complessiva si è sviluppata su due fronti: da una parte, nel sostenere lo sviluppo

---

<sup>14</sup>Il “Piano Operativo ANPAL Servizi 2017-2020” è parte integrante del più ampio “Piano Strategico triennale delle attività ANPAL e ANPAL Servizi”, approvato con Decreto Direttoriale n. 269 del 07/08/2017.

dei sistemi informativi che il D.Lgs. n. 150/2015 ha attribuito ad ANPAL; dall'altro, nel promuovere e diffondere le attività di ANPAL e le politiche attive sviluppate da ANPAL Servizi.

#### **4.2 LE INTENZIONI STRATEGICHE A LIVELLO CORPORATE E GLI AMBITI DI COMPETENZA (DA LUGLIO 2019)**

Il percorso strategico realizzato ha rappresentato concretamente il posizionamento di ANPAL Servizi fino a luglio 2019 e, al contempo, esprime i driver principali nella definizione della nuova "intenzione strategica" alla base del presente Piano Industriale.

Quest'ultimo, pur valorizzando il posizionamento dell'azienda su tutto il territorio e le risorse e competenze fino ad oggi consolidate, ha l'intenzione di ridisegnare in maniera più efficace e innovativa l'azione strategica di ANPAL Servizi nella veste di attore primario delle "politiche attive del lavoro 4.0", in coerenza con gli indirizzi ricevuti dall'Amministrazione Vigilante e, soprattutto, per far fronte alla crisi economica e occupazionale causata - a partire dal marzo 2020 - dall'emergenza legata alla diffusione del Corona Virus.

Intenzione strategica che, partendo dal **potenziamento** del sistema di risorse aziendali, mira ad attivare interventi mirati al superamento della crisi garantendo, anche nel lungo periodo, una maggiore **connessione** delle persone con il mercato del lavoro e il **sostegno** alla rete dei soggetti coinvolti nelle politiche del lavoro. A tal fine, ANPAL Servizi, in qualità di struttura operativa di ANPAL, nei prossimi tre anni si prefigge - anche attraverso l'azione dei Navigator - di:

1. **connettere sistematicamente le persone con il mercato del lavoro**, agendo costantemente sulla rilevazione e la "gestione" dei gap e delle distanze tra domanda e offerta di lavoro, così da poter definire e implementare "percorsi personalizzati" di formazione e/o lavoro. A tal fine, ANPAL Servizi valorizzerà nelle proprie azioni le **soluzioni tecnologiche innovative** sviluppate - anche con il suo supporto tecnico - dal Ministero e da ANPAL<sup>15</sup> e finalizzate a garantire una connessione diretta, continua e in tempo reale tra cittadini e imprese, per implementare l'incontro tra domanda ed offerta di lavoro;

---

<sup>15</sup> Nel rispetto di quanto previsto dall'art. 9, co. 1, lett. g e art. 13, D.lgs. n. 150/2015.

2. promuovere la realizzazione di un **mercato del lavoro multidimensionale**, nel quale attori pubblici e privati cooperano per l'attuazione di un **sistema integrato di servizi al lavoro innovativi, di politiche di contrasto alla povertà, di politiche attive del lavoro**;
3. sostenere tale cooperazione, anche in termini di una **maggiore integrazione con le filiere educative e formative**, a partire dalla preparazione della formazione di base e dal supporto all'efficace presidio dei processi di transizione scuola-lavoro;
4. implementare soluzioni di ***lifelong learning* che garantiscano ai lavoratori un sostegno per la continuità occupazionale**, al fine di garantire loro la reale possibilità di inserimento e reinserimento professionale.

In un ambiente complesso e dinamico come quello di riferimento, le **intenzioni strategiche** di ANPAL Servizi rappresentano le fondamenta su cui la Società intende costruire il proprio punto di equilibrio; il confine entro cui si svilupperà l'intera azione aziendale del prossimo triennio.

Tutte le azioni realizzate da ANPAL Servizi nei tre anni di validità del presente Piano saranno infatti collocabili all'interno delle suddette intenzioni, secondo una logica che non prevede necessariamente la riconducibilità di ciascuna azione ad una specifica intenzione strategica. Ogni azione messa in atto, peraltro, coinvolgerà competenze ed esperienze appartenenti ad aree diverse della Società, con l'effetto che tutta l'azienda potrà contribuire al raggiungimento delle strategie dichiarate. Tali dinamiche amplificano notevolmente l'efficacia operativa degli interventi realizzati e proiettano l'intera azienda verso il raggiungimento di scopi comuni e condivisi.

Le intenzioni strategiche descritte, pertanto, si sviluppano in un quadro di assoluta coerenza con le priorità dettate dall'emergenza Corona Virus e, più in generale, con quelle individuate dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e con gli indirizzi ricevuti dall'ANPAL in qualità di Amministrazione Vigilante.

Rispetto alle priorità indicate dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali nell'Atto di Indirizzo emanato con il D.M. n. 184 del 3 dicembre 2019 emerge, in particolare, la necessità di:

- elevare gli standard di efficienza ed efficacia dei servizi erogati alla collettività;
- assicurare unitarietà d'intenti alle strategie da realizzare e la massima integrazione e coerenza nello svolgimento dell'azione amministrativa;

- migliorare l'utilizzo dei fondi europei e la capacità amministrativa, in termini di efficienza ed efficacia finanziaria e di stretta complementarietà con le risorse nazionali (efficiente governance delle risorse e dei fondi europei);
- riqualificare i servizi e le politiche del lavoro per elevare i livelli di occupazione e occupabilità, specialmente dei giovani (soprattutto NEET), delle donne e dei gruppi vulnerabili della popolazione;
- dare piena operatività al RdC e rendere effettivo il potenziamento dei CPI;
- migliorare la qualità del sistema di istruzione e formazione e l'accesso al sistema di apprendimento e formazione e favorire la mobilità giovanile;
- promuovere interventi in materia di risoluzione delle crisi aziendali, con particolare attenzione alla salvaguardia dei livelli occupazionali e alle misure di sostegno al reddito dei lavoratori coinvolti nelle aree di crisi industriale complessa;
- favorire l'accesso alle misure d'integrazione per aumentare la partecipazione dei migranti regolari a programmi di politiche attive del lavoro e favorire l'inserimento socio-lavorativo delle fasce più vulnerabili di migranti;
- contrastare il fenomeno del lavoro sommerso, soprattutto nel Meridione, e che riguarda in particolare i gruppi più vulnerabili quali migranti, donne e minori e affrontare e prevenire il fenomeno del caporalato;
- garantire una maggiore partecipazione delle donne al mercato del lavoro e ridurre il divario di genere nei livelli di occupazione;
- sviluppare ulteriormente i processi di digitalizzazione, per migliorare la qualità e la fruibilità dei dati e l'implementazione di innovazioni nella gestione del lavoro pubblico.

Con riferimento agli indirizzi ricevuti dall'ANPAL, invece, le Linee Strategiche dell'Agenzia evidenziano la necessità di orientare l'azione verso quattro principali linee di indirizzo:

- 1) garantire un approccio di sistema alla Rete nazionale dei servizi per le politiche del lavoro, attraverso una leale collaborazione tra tutti gli attori coinvolti, al fine di favorire il rispetto dei livelli essenziali delle prestazioni (LEP) su tutto il territorio nazionale;

- 2) attuare una piena operatività del RdC e consolidare le attività in essere, ampliandole a tutti gli obiettivi previsti e finanziati dal Piano straordinario di potenziamento dei CPI e delle politiche attive del lavoro;
- 3) modernizzare e riqualificare i servizi per il lavoro e le politiche attive, per promuovere l'occupazione e l'occupabilità delle persone, in particolare dei giovani, delle donne e dei soggetti più vulnerabili;
- 4) realizzare e implementare un moderno sistema digitale (*web-based e MobApp*) per la raccolta, la condivisione e l'utilizzo dei dati, che permetta sia l'automatizzazione dei processi e dei servizi, sia la possibilità che tutti i soggetti a vario titolo coinvolti dialoghino tra di loro e conferiscano le informazioni necessarie a rendere realmente efficaci gli interventi delle politiche messe in atto.

Le Linee Strategiche di ANPAL prevedono per ANPAL Servizi il ruolo di braccio operativo dell'Agenzia nella programmazione e realizzazione degli interventi che saranno realizzati.

ANPAL Servizi (prima "Italia Lavoro"), del resto, per oltre venti anni ha garantito la realizzazione di progetti per le politiche attive del lavoro nel nostro Paese.

Con l'introduzione del RdC, prima, e con l'avvento dell'emergenza Corona Virus poi, ANPAL Servizi è chiamata ora ad intervenire con tempestività e in modo attivo e propositivo nel fornire assistenza ai CPI e agli altri attori del mercato del lavoro, sulla base di una stretta collaborazione con ogni Regione. La Società – d'intesa con il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, ANPAL e le Regioni – più precisamente dovrà attivare interventi di rafforzamento dei servizi per il lavoro e delle misure di politica attiva per consentire, nel breve periodo, il superamento delle problematiche causate dall'emergenza sanitaria e, nel medio-lungo termine, la modernizzazione e il consolidamento di sistemi di incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro, trasformando la situazione di crisi in un'opportunità.

Anche a tal fine, la Società ha avviato un processo di modernizzazione finalizzato, tra l'altro, a rendere le proprie competenze più idonee e stabili, in linea con le disposizioni normative vigenti (D.Lgs. n. 150/2015 e D.L. n. 4/2019). Il sistema complessivo delle competenze ed esperienze aziendali, a cui si aggiungono quelle dei tremila Navigator contrattualizzati a luglio del 2019, è stato organizzato in tre Direzioni operative e in una Direzione funzionale al sostegno amministrativo dell'azione complessivamente svolta dalle altre Direzioni. In sintesi:

1. *Direzione Progetti*. La Direzione integra, consolida e valorizza un patrimonio pluriennale di conoscenze e competenze, assicurando - in stretta collaborazione con i Ministeri, ANPAL, le altre Istituzioni, i principali stakeholder del mercato del lavoro e le altre Direzioni di ANPAL Servizi - l'ideazione e la progettazione di interventi per la promozione delle politiche attive del lavoro, soprattutto rispetto ai temi del rafforzamento dei servizi per il lavoro, della transizione scuola-lavoro, della gestione delle crisi aziendali, della parità di genere e dell'integrazione delle fasce vulnerabili.

La Direzione è costituita da un coordinamento e da cinque aree progettuali principali, relative agli ambiti sopra ricordati. In più, prevede tre servizi di tipo trasversale ad integrazione e supporto del lavoro delle aree progettuali sopra richiamate e riguardanti il rapporto con le imprese, lo sviluppo delle competenze degli operatori e l'utilizzo delle piattaforme E-learning.

Un fondamentale supporto specialistico è inoltre fornito da tre aree funzionali relative all'impostazione metodologica, allo sviluppo dei sistemi informativi e alla comunicazione.

Il Coordinamento è costituito da risorse che si occupano della pianificazione e del raccordo strategico ed operativo di tutte le attività della Direzione - compresa la gestione dei rapporti con la Direzione Territori - al fine di garantire un approccio strategico, metodologico e valoriale unitario. Sono qui presidiate anche le attività di: *progettazione* indispensabili per rispondere in maniera rapida ed efficace agli stimoli che intervengono in termini di nuove iniziative da realizzare; *reporting* delle azioni complessivamente svolte dalle diverse aree progettuali per la verifica dello stato di avanzamento dei progetti in corso; *capitalizzazione del know-how* prodotto mediante la raccolta e la diffusione di buone prassi.

La Direzione garantisce l'ideazione e la progettazione di azioni di sistema, progetti e interventi sperimentali - anche in risposta a situazioni di emergenza come quella generata dalla diffusione del Covid-19 - per la promozione delle politiche del lavoro finalizzate all'occupabilità e all'occupazione dei cittadini.

Per il raggiungimento di tale scopo, dispone di risorse in grado di:

- compiere analisi del contesto socio-economico di riferimento, individuando i parametri necessari alla predisposizione dei progetti e, in particolare, i punti di forza e le criticità;

- individuare e coinvolgere eventuali partner che possano valorizzare, con il loro apporto, la realizzazione degli interventi. Si tratta di Istituzioni, servizi, associazioni datoriali e dei lavoratori, imprese etc. che sono coinvolte anche mediante la stipula di accordi di collaborazione;
- identificare le possibili fonti di finanziamento e verificare la fattibilità economica degli interventi;
- verificare la messa in coerenza della progettazione con vincoli e risorse derivanti dalla tipologia di finanziamento;
- realizzare la progettazione di interventi e seguirne l'iter completo di approvazione, attivazione, realizzazione e consuntivazione.

La Direzione studia e pianifica interventi di sviluppo organizzativo dei servizi e di sviluppo delle competenze degli operatori, a partire da indagini e interventi di diagnosi per la rilevazione di criticità nei processi, nelle posizioni, nelle risorse tecniche e strutturali, rispetto ai diversi attori di riferimento della rete dei servizi per il lavoro. Le competenze disponibili consentono di:

- impostare e gestire, anche con il supporto della Direzione Studi e Ricerche, campagne di indagine per la rilevazione di eventuali criticità nella gestione di processi da parte dei Servizi per il Lavoro;
- definire le strategie organizzative e gli standard di servizio;
- predisporre l'analisi dei fabbisogni relativi allo sviluppo professionale del personale, in parallelo alle azioni di sviluppo organizzativo;
- realizzare la pianificazione e progettazione dei piani di formazione, in coerenza con i fabbisogni formativi individuati;
- partecipare alla costruzione e al trasferimento dei moduli formativi.

La Direzione garantisce, lungo tutta la durata degli interventi, il supporto alla realizzazione delle azioni progettate, con particolare riferimento agli operatori della Direzione Territori e di eventuali altri partner coinvolti.

Tale supporto è assicurato dalla predisposizione di modelli, manuali e strumenti che definiscono le procedure tecniche per la gestione dei processi d'intervento in relazione alle diverse politiche, dal loro trasferimento e da un costante affiancamento durante lo svolgimento delle attività. Le risorse presenti nella Direzione permettono di:

- produrre la documentazione e la manualistica per la gestione dei processi e per gli standard di servizio;
- trasferire tali prodotti agli operatori territoriali di ANPAL Servizi e agli operatori dei servizi per il lavoro e degli altri stakeholder;
- supportare l'utilizzo dei modelli e degli strumenti predisposti, anche mediante interventi di affiancamento on the job;
- analizzare e valutare le attività e i risultati degli interventi e saper individuare le idonee azioni correttive alle criticità eventualmente riscontrate;
- raccogliere, sistematizzare e diffondere buone pratiche di intervento;
- redigere e presentare rapporti e documenti di tipo tecnico (ad esempio manuali d'uso, etc.) e partecipare attivamente al dibattito sulle politiche attive del lavoro;
- analizzare le politiche pubbliche e partecipare allo sviluppo di know-how su temi specifici.

Particolare attenzione è dedicata al consolidamento della rete e dei rapporti con il mondo imprenditoriale al fine di rafforzare la collaborazione nella realizzazione degli interventi. Le risorse a disposizione della Direzione sono impegnate nel:

- promuovere le attività di ANPAL Servizi verso le associazioni datoriali, le imprese, il terzo settore, gli enti camerali etc.;
- coinvolgere tali attori nella progettazione, promozione e realizzazione degli interventi di politica attiva;
- supportare il sistema imprenditoriale nell'anticipazione e attivazione di processi virtuosi di trasformazione, mediante l'analisi dei comparti produttivi del Paese, a partire da quelli più rappresentativi;
- sviluppare e attuare, con il contributo degli operatori della Direzione Territori, un modello efficace di attivazione della domanda.

La realizzazione degli interventi richiede spesso **lo sviluppo di sistemi informativi** che la Direzione attua mettendo a disposizione le competenze maturate predisponendo strumenti informativi per la gestione dei progetti nazionali condotti da ANPAL Servizi e assistendo il Ministero del Lavoro prima,

e l'ANPAL poi, nella progettazione e realizzazione del sistema informativo lavoro nazionale (Sistema Informativo Unitario previsto dal D.lgs. n. 150/2015). Le esperienze accumulate permettono, oggi, lo svolgimento di attività di:

- analisi e progettazione di strumenti informativi per il mercato del lavoro;
- gestione dei fornitori per la realizzazione di applicazioni;
- progettazione e realizzazione di sistemi per il monitoraggio e l'analisi dei dati;
- progettazione e prototipazione (sperimentazione) di servizi innovativi.

Infine, la Direzione mette a disposizione degli interventi e dell'intera azienda, esperienze e competenze per **l'ideazione e la realizzazione di azioni di comunicazione** finalizzate ad accrescere la conoscenza e l'efficacia delle politiche attive del lavoro. Le risorse presenti sono dedicate alla:

- progettazione di campagne di comunicazione mirate;
- realizzazione di materiale informativo/creativo;
- organizzazione di eventi;
- ufficio stampa.

Con riferimento agli indirizzi ricevuti da ANPAL, le competenze della Direzione forniscono supporto progettuale e metodologico completo rispetto a tutte e quattro le linee di indirizzo descritte de: il mantenimento di un approccio di sistema alla Rete nazionale dei servizi per le politiche del lavoro (linea di indirizzo 1); la piena attuazione del RdC e del Piano straordinario di potenziamento dei CPI e delle politiche attive del lavoro (linea di indirizzo 2); la modernizzazione e riqualificazione dei servizi per il lavoro (linea di indirizzo 3); la progettazione e realizzazione dei sistemi digitali (linea di indirizzo 4).

2. *Direzione Territori*. Costituita nell'agosto del 2019, la Direzione Territori patrimonializza le esperienze cumulate, le metodologie e le tecniche messe a punto, da Italia Lavoro prima e da ANPAL Servizi poi, attraverso interventi relativi a tutti gli ambiti delle politiche del lavoro, innovate in relazione ai cambiamenti normativi e alle situazioni contingenti comprese le emergenze ed evolute grazie anche all'utilizzo più puntuale di dati e informazioni.

Sulla base di questa esperienza, la Direzione Territori assicura oggi, sul territorio nazionale, l'assistenza tecnica alle Regioni e all'intero sistema dei

servizi attraverso un'azione capillare e qualificata, che ha la finalità di sostenere l'integrazione tra le politiche del lavoro, dell'istruzione e formazione e dello sviluppo economico garantendo, in tal modo, una risposta coordinata ed efficace ai bisogni di professionalità delle imprese e di lavoro dei cittadini.

La Direzione Territori, a partire dall'assistenza alle Regioni a supporto della programmazione delle politiche del lavoro, agisce affinché vengano assicurati servizi e possibilità di vicendevole incontro, alle imprese e al capitale umano, tramite il potenziamento delle strutture che operano sui territori. In tale veste, agisce anche come raccordo e a sostegno del potenziamento locale delle politiche varate a livello nazionale.

I presìdi di competenza specialistica a supporto delle azioni progettate a livello centrale dalla Direzione Progetti, operativamente declinate sul territorio, insistono principalmente sulle seguenti aree tematiche e garantiscono un approccio di sistema alla Rete nazionale dei servizi per le politiche del lavoro (linea di indirizzo 1) e all'attuazione del RdC e del Piano straordinario di potenziamento dei CPI e delle politiche attive del lavoro (linea di indirizzo 2), nonché agli interventi necessari per far fronte alla crisi causata dalla diffusione del Corona Virus:

- assistenza tecnica alle Regioni nella programmazione delle politiche attive del lavoro per garantire l'integrazione tra politiche del lavoro regionali e nazionali;
- assistenza alle Direzioni Regionali nelle azioni previste dai Piani di rafforzamento delle Politiche attive, a partire dall'elaborazione di analisi puntuali sul dimensionamento quantitativo e qualitativo dei Servizi per il Lavoro in funzione dei bacini di utenza da trattare (in particolare rispetto ai beneficiari di RdC);
- affiancamento e supporto agli operatori dei CPI nelle diverse fasi previste dal RdC, garantendo uniformità del servizio nel rispetto dei LEP;
- supporto alle Direzioni Regionali per l'attuazione, il monitoraggio e la valutazione dei LEP e delle politiche attive del lavoro;
- individuazione di possibilità di sviluppo economico del territorio attraverso un'accurata e scientifica analisi del territorio di riferimento, così da avere costantemente a disposizione mappe aggiornate dei trend occupazionali utili ad orientare e indirizzare le azioni formative e di

politica attiva del lavoro (*sector strategy*) coerentemente con le richieste di qualificazione del sistema locale delle imprese;

- promozione di azioni strutturate per il rafforzamento dei servizi alle imprese, in modo da rendere sempre più continuativo, automatizzato e in tempo reale il rapporto tra chi cerca e chi offre lavoro;
- promozione, diffusione e animazione territoriale attraverso reti e partenariati territoriali tra imprese e soggetti assistiti, per lo sviluppo delle politiche attive del lavoro - a partire da quelle di transizione - e funzionali all'attuazione del RdC;
- qualificazione dei processi di alternanza scuola-lavoro e di transizione, in complementarietà con le misure di politica attiva, la cui integrazione rappresenta uno strumento in grado di favorire il potenziamento del capitale umano e della forza lavoro a disposizione delle imprese e di ridurre le *skills mismatch*;
- raccolta e organizzazione di flussi di dati utili a predisporre piani individualizzati di accompagnamento al lavoro, svolgendo una funzione essenziale di *Infopoint*, necessaria per facilitare interventi mirati e personalizzati che coinvolgano l'erogazione dei servizi da parte di tutti gli attori presenti sul territorio e attraverso tutte le risorse disponibili e consentano al cittadino di poter co-progettare i propri percorsi all'interno del sistema. Tale azione è sviluppata in coerenza con le "politiche" regionali ed è svolta in maniera propedeutica e complementare all'erogazione dei servizi specialistici locali;
- assistenza tecnica alle Regioni nella definizione e programmazione di piani di azione mirati ad anticipare i fenomeni di crisi aziendali sul territorio e a gestire le crisi conclamate, supportando gli interventi attuati all'interno dei CPI per l'assistenza intensiva alla ricerca di una nuova occupazione a tutti i lavoratori fuoriusciti da aziende in crisi, a partire dall'analisi dei profili professionali dei lavoratori in funzione dei piani di ricollocazione da attivare.

La Direzione Territori è costituita da un coordinamento centrale e da 12 Aree Territoriali regionali o interregionali che presidiano le azioni realizzate nelle Regioni. L'organico consta di 649 professionalità – a cui si aggiungono i circa tremila Navigator – che garantiscono il presidio di competenze specialistiche

necessarie per l'attuazione delle politiche del lavoro a supporto delle Regioni e, in maniera più puntuale e capillare, negli ambiti territoriali.

A livello centrale, il coordinamento della Direzione Territori, nella sua veste di connettore tra la struttura centrale e le strutture periferiche territoriali, opera per organizzare e preparare le risorse impegnate nelle unità territoriali e ne verifica, attraverso processi di supervisione e misurazione, il reale funzionamento, relativamente al processo di trasformazione organizzativa che coinvolge l'azienda. Per rispondere a questa esigenza, la Direzione organizza le proprie professionalità per:

- definire gli indirizzi e le linee guida da trasferire sul territorio sulla base delle indicazioni del Vertice e del raccordo con le altre Direzioni aziendali;
- programmare le attività di competenza della Direzione e l'individuazione di opportunità di ulteriore sviluppo operativo, dello *scheduling* e del raccordo col territorio;
- definire e programmare le attività di raccordo con il sistema delle imprese;
- raccogliere e sistematizzare i dati con indicazione di interventi di affinamento degli strumenti di rilevazione;
- standardizzare i processi di lavoro della direzione;
- supportare la gestione territoriale delle attività previste dai Piani integrati, a garanzia dell'efficacia e dell'uniformità degli interventi;
- supportare la realizzazione delle attività previste nell'ambito del Piano di rafforzamento dei servizi;
- trasferire le metodologie e le tecniche agli operatori territoriali, in raccordo con la Direzione Progetti;
- monitorare i risultati e verificare il raggiungimento quali-quantitativo degli obiettivi in coerenza con il Piano Operativo e i Piani integrati;
- individuare gli scostamenti delle criticità e collaborare all'individuazione delle azioni correttive;
- elaborare e restituire le informazioni attraverso un'azione sistematica di reporting con indicazioni per la diffusione dei risultati conseguiti.

Il Coordinamento centrale, inoltre, in stretto raccordo con la Direzione Progetti, specializza le professionalità presenti sul territorio e garantisce la flessibilità operativa anche su scala sovraregionale.

Le Aree Territoriali, rafforzate nella loro operatività grazie al coinvolgimento dei Navigator, agiscono in maniera più efficace mediante il processo di interazione che si stabilisce sui territori, grazie all'intesa istituzionale con le Regioni e il coinvolgimento fra la pluralità degli attori coinvolti nel sistema di erogazione dei servizi.

In raccordo con il coordinamento centrale della Direzione, le Aree territoriali garantiscono la gestione uniforme del servizio nel territorio di riferimento. Curano le relazioni con le istituzioni regionali, supportandole nella programmazione delle politiche in un'ottica di complementarietà e sinergia di interventi tra livello nazionale e locale.

Coordinano le attività operative sul territorio e organizzano i team territoriali che si occupano di implementare le attività sul campo attraverso lo scheduling operativo, l'analisi del contesto di riferimento, le analisi e le relazioni con la rete degli stakeholder locali, l'assistenza tecnica ai CPI e agli altri attori locali del mercato del lavoro.

Nello specifico, i team territoriali agiscono per affiancare i CPI e le altre istituzioni locali e regionali per meglio:

- illustrare al cittadino le opportunità offerte dal mercato del lavoro locale e dal sistema di istruzione e formazione;
- supportare il cittadino nell'utilizzo di strumenti informativi per promuoverne l'utilizzo, anche in autonomia;
- fornire informazioni rispondenti al bisogno dell'utente nell'ambito di colloqui informativi e incontri di gruppo/workshop o attraverso il rinvio a forme di consultazione autonoma;
- applicare le procedure per la promozione e la gestione di tirocini;
- applicare metodologie per sostenere i processi decisionali nelle transizioni;
- pianificare e realizzare azioni di tutoring e di monitoraggio per accompagnare momenti di transizione in ambito scolastico e formativo;

- analizzare le caratteristiche del mercato del lavoro e le tendenze occupazionali;
- individuare stakeholder istituzionali e privati nel territorio di riferimento;
- sviluppare i rapporti con il sistema delle aziende, attraverso contatti diretti con le singole imprese e/o le relazioni con le associazioni di rappresentanza;
- creare rapporti di collaborazione con i soggetti/enti rappresentativi del mercato del lavoro locale.

In particolare, per rispondere alle esigenze dettate dallo stato attuale di emergenza sul Corona Virus, le Aree territoriali sono già impegnate: nell'affiancamento agli operatori dei CPI nella realizzazione delle attività di back-office per l'attuazione delle misure derogatorie all'operatività degli adempimenti a carico degli stessi, in ottemperanza alla normativa nazionale in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da Covid-19; nel supporto, ove richiesto, alle Direzioni regionali per la definizione delle procedure di concessione e gestione della cassa integrazione in deroga; nel sostegno agli istituti di istruzione e formazione, per garantire continuità alle misure di alternanza scuola-lavoro e alle attività di formazione collegate ai contratti di apprendistato.

3. *Direzione Studi e Ricerche.* Nel corso degli ultimi venti anni la Direzione Studi e Ricerche ha sviluppato un importante bagaglio di competenze in diversi campi dell'ingegnerizzazione dell'informazione orientando la propria attività principalmente nel trasformare i dati tratti dalle diverse fonti statistiche ed amministrative in strumenti e servizi funzionali allo sviluppo delle politiche attive del lavoro e, in particolare, a sostenere l'azione (prima di Italia Lavoro ed ora di ANPAL Servizi) nella realizzazione dei programmi e delle attività svolte a livello territoriale.

Di particolare rilievo sono le competenze acquisite nel trattamento di grandi basi dati amministrative:

- valorizzando a fini statistici e conoscitivi il Sistema informativo delle comunicazioni obbligatorie; supportando il Ministero del lavoro nella definizione dei metadati e nella creazione di report periodici; valorizzando il patrimonio informativo anche nella costruzione di mappe territoriali a livello di bacino dei CPI sulle professioni maggiormente richieste dalle

imprese, sulla localizzazione delle crisi aziendali e sui fenomeni del lavoro irregolare;

- integrando fonti amministrative diverse come il sistema informativo dei percettori di sostegno al reddito di INPS con quello delle comunicazioni obbligatorie, per il monitoraggio degli effetti delle politiche attive del lavoro sui lavoratori in mobilità ed in cassa integrazione in deroga, nell'ambito del programma di contrasto alla crisi occupazionale, in collaborazione con ISFOL (oggi INAPP);
- costruendo algoritmi di previsione che, attraverso tecniche di *machine learning* applicate al sistema informativo delle comunicazioni obbligatorie, consentano di individuare cluster di aziende con una maggiore probabilità di generare nuova occupazione, al fine di supportare gli operatori dei servizi per il lavoro nel rapporto con il sistema delle imprese.

Altrettanto importanti le competenze acquisite nel supporto tecnico ad alcune Regioni, nello sviluppo dei propri Osservatori o nella costruzione di servizi di monitoraggio delle politiche e dei servizi per il lavoro.

Inoltre, la Direzione Studi e Ricerche ha sviluppato competenze nella costruzione di strumenti di *business intelligence* funzionali alla divulgazione ed alla formazione, realizzando info-grafiche interattive da mettere a disposizione degli operatori dei servizi per il lavoro (anche a fini di formazione):

- sfruttando le potenzialità conoscitive dei micro-dati della *Rilevazione continua delle forze di lavoro*;
- valorizzando i report e gli studi sul mercato del lavoro condotti nel corso degli anni tra cui: a) il rapporto sul mercato del lavoro degli immigrati (realizzato per conto della DG Immigrazione del Ministero del Lavoro, ormai giunto alla sua decima edizione); b) i diversi report relativi ai processi di transizione dall'università al lavoro.

Notevoli anche le competenze acquisite nel campo del monitoraggio e della valutazione delle politiche attive, con la realizzazione di numerosi strumenti e piattaforme informatizzate per il monitoraggio delle azioni condotte sul territorio e con numerosi studi di approfondimento sull'andamento dell'Apprendistato, dei Tirocini extra-curricolari, sulle crisi aziendali e, più di

recente, con la sperimentazione di strumenti e soluzioni di *business intelligence* per il monitoraggio dei LEP per la Regione Marche.

Altrettanto importanti le competenze acquisite nell'attività di *benchmarking* nazionale ed internazionale, anche per il supporto allo sviluppo delle relazioni internazionali.

Di notevole rilevanza le competenze sviluppate nella gestione di sistemi di *Knowledge management* con la raccolta di buone prassi a livello regionale e nazionale, che vanno ad alimentare una banca dati on-line con oltre 27 mila documenti classificati sui principali campi d'interesse delle politiche attive del lavoro.

Attualmente la Direzione si articola in tre aree progettuali:

1. applicazioni di *data science*;
2. benchmarking nazionale e internazionale;
3. monitoraggio e valutazione.

Le tre aree, che raccolgono e valorizzano le diverse competenze acquisite negli ultimi venti anni, svolgono ovviamente funzioni complementari ma tra loro integrate, operando spesso secondo il modello della catena del valore di Porter, ossia contribuendo alla realizzazione dei diversi strumenti e servizi che la Direzione mette a disposizione dell'azienda, di ANPAL e degli stakeholder esterni.

L'area *data science* (che include l'Ufficio di Statistica SISTAN di ANPAL Servizi) - che fornisce le competenze necessarie a sviluppare metodologie volte a trasformare processi di routine in dati e, conseguentemente, in servizi automatizzati e in tempo reale (linea di indirizzo 4) - è impegnata su diverse attività innovative:

- supporto al gruppo inter-istituzionale coordinato dal Presidente di ANPAL e formato da ANPAL, ANPAL Servizi, INAPP, ISTAT e UNIONCAMERE e finalizzato alla definizione di Linee Guida per la costruzione, da parte di ANPAL, del primo *database* sulle professioni e le competenze conseguente all'integrazione - in un unico sistema informativo - dei *database* sulle Professioni realizzato da ISTAT, dall'Atlante sviluppato da INAPP e dal Sistema Informativo Excelsior di UNIONCAMERE. Il Database sarà poi messo a disposizione di ANPAL Servizi e potrà costituire una risorsa

importante per favorire la costruzione del sistema dei servizi mirato ad agevolare l'incontro fra domanda ed offerta di lavoro;

- sviluppo di tecniche di *text mining* per l'analisi del contenuto informativo delle vacancy funzionale a realizzare soluzioni di raccolta delle vacancy da parte delle imprese utilizzando il linguaggio naturale;
- sviluppo di tecniche ed algoritmi di *network analysis* per lo studio delle transizioni all'interno del mercato del lavoro, al fine di progettare algoritmi di *machine learning* funzionali a migliorare i servizi automatici di incontro tra domanda e offerta di lavoro.

L'area benchmarking e relazioni internazionali è invece impegnata nella:

- raccolta di buone prassi europee nazionali e regionali sullo sviluppo dei servizi e delle politiche del lavoro;
- raccolta delle disposizioni regionali in materia di cassa integrazione in deroga, al fine di monitorare l'evoluzione delle recenti disposizioni del Ministero del lavoro nell'ambito dell'emergenza Corona Virus;
- organizzazione di visite di studio e scambi internazionali con i principali partner europei sui temi di interesse delle politiche attive e dei servizi per il lavoro;
- realizzazione di incontri e convegni internazionali sulle tematiche delle politiche attive e dei servizi.

Infine, l'area monitoraggio e valutazione è impegnata:

- nel rilevare tutte le informazioni necessarie per garantire al Ministero del Lavoro di svolgere l'azione di monitoraggio e valutazione del RdC così come previsto dall'art. 10, del D.L. n. 4/2019 e, in particolare, delle attività di formazione e di assistenza tecnica svolta dai Navigator nei confronti delle Regioni e dei CPI;
- nell'implementazione del sistema informativo degli incentivi (nazionali e regionali), alimentando la piattaforma informativa progettata e realizzata dall'area sistema informativo lavoro;
- nel supporto ad ANPAL circa lo sviluppo di un sistema di monitoraggio dei servizi per il lavoro (previsto dall'art. 14, co. 3, e dall'art. 16 del D.Lgs. n. 150/2015), in virtù della propria presenza capillare in tutti i CPI del territorio;

- supporto ad ANPAL nel monitoraggio periodico dell'Apprendistato e dei Tirocini, sulla base dei dati tratti dalle Comunicazioni Obbligatorie;
  - nella realizzazione di strumenti di *business intelligence* per mettere a disposizione dell'azienda e degli stakeholder una rappresentazione interattiva dei risultati del monitoraggio.
4. *Direzione Funzioni Aziendali*. La Direzione organizza le esperienze e competenze di supporto all'operatività dell'intera azienda in sette funzioni:
- **affari generali, internal audit e sistema qualità**. La funzione, in particolare, detiene le competenze necessarie per supportare l'organo amministrativo nei processi di *governance*, per la cura degli adempimenti societari, per il supporto operativo nelle attività ispettive e per il supporto metodologico nell'analisi dei processi aziendali necessario alla ridefinizione del corpo procedurale;
  - **approvvigionamenti, logistica e servizi interni**. La funzione ospita le competenze necessarie a garantire l'approvvigionamento dei beni e dei servizi necessari per soddisfare i fabbisogni aziendali. Essa, inoltre, assicura il rispetto degli adempimenti riguardanti gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni relative alle procedure di approvvigionamento e ai contratti. Garantisce, inoltre, la gestione del patrimonio aziendale e la sicurezza/incolumità delle risorse umane;
  - **amministrazione e finanza**. La funzione assicura la gestione delle attività amministrative e finanziarie e delle attività necessarie alla gestione dei flussi informativi a garanzia della regolarità e affidabilità amministrativa e contabile dell'azienda. Garantisce, inoltre, l'ottimizzazione dei processi amministrativi, formula analisi e propone soluzioni relative a tematiche contabili e predispose il bilancio civilistico e di cassa;
  - **controllo di gestione**. La funzione raggruppa le competenze che garantiscono il ciclo di pianificazione e controllo di tutte le attività aziendali, nelle sue componenti economiche e finanziarie. Essa, inoltre, garantisce gli adempimenti di vigilanza e controllo nell'impiego dei fondi pubblici.
  - **sistemi informativi interni**. Le competenze in esso allocate sono responsabili della gestione delle infrastrutture tecnologiche e dei sistemi

informativi aziendali. La funzione, inoltre, si occupa della definizione delle specifiche tecniche relative all'acquisizione dei beni e servizi tecnologici e degli standard aziendali riguardanti le tecnologie informatiche utilizzate per le attività di *corporate*;

- **capitale umano e relazioni sindacali.** La funzione è responsabile del coordinamento di tutte le attività connesse alle strutture e ai processi delle risorse umane in termini di pianificazione, organizzazione, selezione, sviluppo, formazione, *compensation*, amministrazione e relazioni sindacali;
- **monitoraggio.** La funzione cura le attività di monitoraggio e valutazione delle attività aziendali, predisponendo le metodologie e gli strumenti necessari. In collaborazione con Controllo di gestione valuta il livello di efficacia e di efficienza degli interventi aziendali.

Le esperienze e competenze fino ad oggi maturate possono essere idealmente organizzate nei seguenti **ambiti di competenza** che delineano, al contempo, anche i principali sviluppi operativi attraverso cui sarà data concreta attuazione alle intenzioni strategiche sopra richiamate:

1. *programmazione e realizzazione di attività che favoriscano la stabilità occupazionale in un mercato del lavoro sempre più dinamico.* La crisi occupazionale scaturita dall'emergenza sanitaria generata dal Corona Virus ha ulteriormente dimostrato – semmai ce ne fosse stato ancora il bisogno – che le transizioni scuola-lavoro e lavoro-lavoro non sono più lineari ma sono caratterizzate da una forte dinamicità, legata alle specifiche condizioni territoriali. Inoltre, le transizioni che caratterizzano la vita professionale di una persona contribuiscono alla crescita del suo capitale umano. Il servizio di accompagnamento al lavoro non può quindi essere limitato ad un'azione singola e isolata. È, piuttosto, necessario mettere in atto un insieme di azioni coordinate e programmate sulla base di quella che potrebbe essere l'esperienza professionale di breve e medio termine di un soggetto. Questo richiede interventi che garantiscano un servizio puntuale e continuo, che capitalizzi tutte le risorse disponibili nel corso del tempo (*career pathways*);
2. *servizi a favore di partnership pubblico-private, intese come punti di raccordo finalizzati alla capitalizzazione delle risorse e dei servizi mirati a sostenere il fabbisogno continuo della forza lavoro e ad assicurare la disponibilità di forza*

lavoro "on demand" nei profili tecnico-specialistici richiesti. Questo richiede un approccio che organizza i servizi al fine di favorire la formazione, la connessione delle persone con il mondo del lavoro e la sostenibilità occupazionale, cioè il mantenimento del lavoro in un'impresa, conservando i livelli produttivi richiesti dall'azienda stessa (riqualificazione). Il supporto alla nascita e al consolidamento di un'alleanza pubblico-privato in grado di garantire azioni sinergiche per lo sviluppo e l'occupazione, del resto, appare tanto più necessario in questa fase di crisi generata dall'emergenza sanitaria;

3. *servizi orientati a collegare le politiche attive del lavoro alle politiche di sviluppo economico (sector strategy)*. In particolare, le opportunità occupazionali ricadono in tre categorie generali: esigenze di nuove professioni dovute alla riorganizzazione e alla trasformazione del mondo produttivo legata all'innovazione tecnologica; fabbisogni che nascono da processi sempre più accelerati di turnover; opportunità occupazionali nelle economie emergenti e nella new economy;
4. *mantenimento di un contatto continuo con il mercato del lavoro*, che richiede sia un'innovazione organizzativa nell'erogare i servizi, sia l'introduzione di innovazioni tecnologiche, con sistemi digitali capaci di utilizzare i *big data*. Le restrizioni previste dalle regole di distanziamento sociale rendono ormai non più prorogabile l'azione, da tempo pianificata, di rafforzamento "digitale" dei CPI: l'utilizzo di nuove tecnologie consentirà - già nell'immediato - di erogare, verso cittadini e imprese, quei servizi indispensabili anche per supportare la ripresa economica e superare la crisi occupazionale scaturita dall'emergenza sanitaria. La nuova struttura dei CPI, inoltre, nel medio-lungo termine consentirà ad essi di svolgere in modo più efficace il ruolo auspicato di cabina di regia delle politiche attive del lavoro.

Le intenzioni strategiche danno sintesi al ruolo che l'azienda si candida a ricoprire e delineano i percorsi cardine che saranno seguiti per creare valore: conferendo ai mercati del lavoro maggiore efficienza e "responsività", migliorando i tassi di occupazione e occupabilità (anche delle fasce più deboli e con maggior "gap") e, al tempo stesso, creando condizioni durature e di sviluppo economico sostenibile, nella duplice prospettiva di integrazione delle politiche (del lavoro, sociali ed economiche) e di attrazione degli investimenti.

In una dimensione di sistema, esse sono traducibili nei seguenti **risultati strategici**, definiti in coerenza con gli indirizzi ricevuti dall'Amministrazione Vigilante e che

appaiono ancor più determinanti in questa fase di profonda crisi generata dall'emergenza sanitaria in atto. Nonostante il peggioramento delle condizioni economiche, ANPAL Servizi – consapevole del ruolo istituzionale che è chiamata a svolgere per il superamento della crisi occupazionale e, più in generale, per supportare la ripresa economica del Paese – nei prossimi tre anni si propone di raggiungere i seguenti ambiziosi risultati:

AMBITO	RISULTATO
1. Miglioramento e reingegnerizzazione dell'organizzazione dei servizi e sviluppo delle competenze degli operatori al fine di garantire il rispetto dei LEP e l'attuazione degli standard	<i>Innalzamento del tasso di intermediazione dei CPI da 2% a 7%</i>
2. Potenziamento del ruolo di regia del sistema dei servizi per il lavoro regionali nell'attuazione del RdC	<i>100% dei beneficiari presi in carico dai servizi per l'impiego e coinvolti in un percorso di reinserimento</i>
3. Rafforzamento del ruolo delle istituzioni formative (Istituti Scolastici, Università e ITS, Enti di formazione professionale/CFP) nello sviluppo di azioni di qualificazione dei servizi di orientamento e placement per l'efficace accompagnamento alle transizioni formative e lavorative dei giovani	<i>Incremento del numero di apprendistati di I e III livello pari al 100% nel triennio</i>
4. Gestione di programmi d'azione a supporto dei processi di sviluppo di grandi aziende e settori di interventi di politica attiva rivolti a lavoratori in esubero	<i>Almeno il 40% dei lavoratori fuoriusciti dal bacino di crisi con una proposta di politica attiva</i>
5. Qualificazione dell'offerta dei servizi alle imprese e le modalità di relazione e coinvolgimento delle stesse per favorire la realizzazione un circuito virtuoso tra fabbisogni delle imprese e politiche attive	<i>Rilevazione di un numero di vacancy pari al 100% dei beneficiari RdC presi in carico, al fine di garantire almeno un'offerta congrua. Inserimento delle vacancy rilevate nel sistema, per la fruizione continua dei servizi di accompagnamento</i>

### 4.3 LE AREE STRATEGICHE D'INTERVENTO

La realizzazione delle intenzioni strategiche richiamate rispetto al ruolo di ANPAL Servizi nell'affrontare la crisi legata all'emergenza Corona Virus e, più in generale, nella definizione, attuazione e supporto alle politiche attive del lavoro 4.0 in qualità di braccio operativo di ANPAL, richiede il superamento dell'articolazione strategica negli ambiti d'intervento caratterizzanti il precedente programma d'azione (quello

fino a giugno del 2019; *cfr. paragrafo 4.1*), a favore di un nuovo modello strategico (e poi organizzativo e gestionale).

Un “modello strategico 4.0” che supera la specializzazione per linee d’intervento verticali a favore di gradi crescenti di flessibilità strategica e operativa in grado di ricombinare dinamicamente progettualità, metodologie e territori, all’interno di un approccio strategico e valoriale unitario (“*One Vision - One Mission - One Voice*”).

La nuova architettura strategica sarà articolata – coerentemente con le Linee Strategiche di ANPAL individuate nel Piano Triennale ANPAL 2020-2022 – nelle seguenti cinque **Aree Strategiche d’Intervento (ASI)**:

1. Servizi per il Lavoro;
2. Transizione scuola-lavoro;
3. Interventi straordinari a supporto dei processi di trasformazione e sviluppo delle aziende e dei settori;
4. Politiche di integrazione;
5. Parità di Genere.

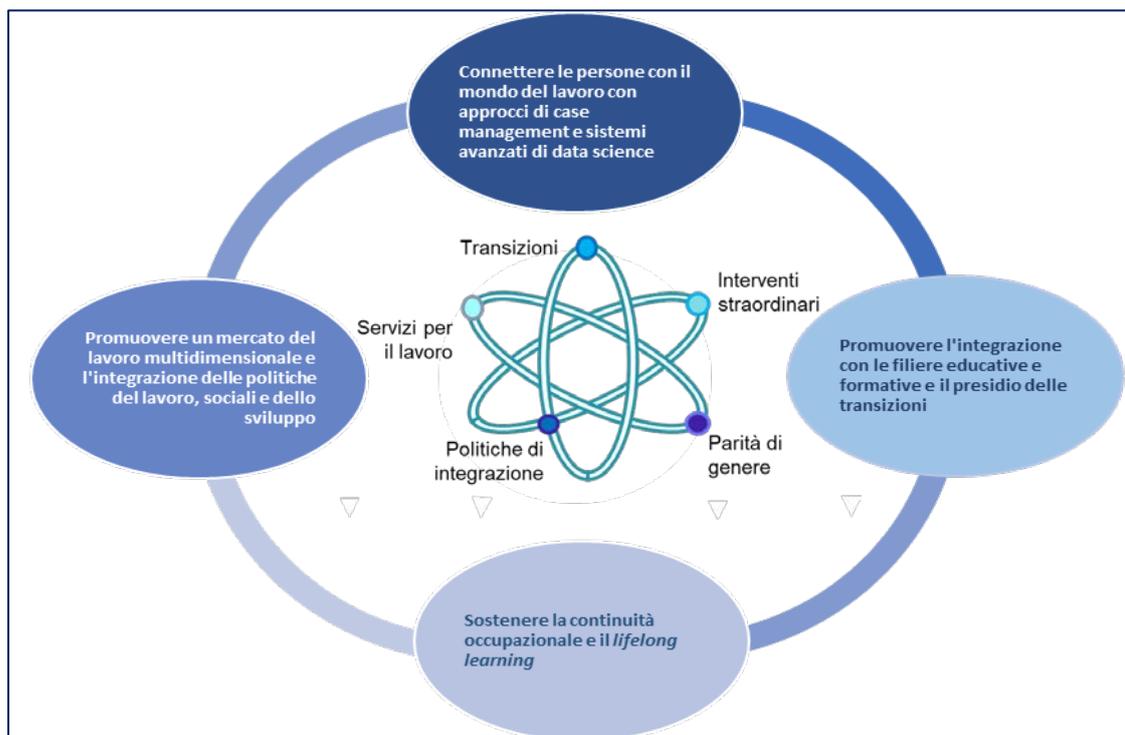
Le azioni condotte all’interno di tali Aree, che - anche per dare immediata risposta alle necessità imposte dalla crisi da Corona Virus - riguardano principalmente ambiti d’intervento relativi a:

- la programmazione di azioni “ad hoc” specifiche;
- il supporto amministrativo per l’attuazione di misure di politica attiva;
- l’assistenza tecnica per il rafforzamento, anche digitale, dei servizi per il lavoro;
- l’attivazione di servizi di tipo informativo;
- l’ingegnerizzazione dell’informazione a supporto dell’erogazione dei servizi.

Le Aree connettono attività, metodologie e territori in cui vengono attuati i progetti e permettono di realizzare la *mission* aziendale e le intenzioni strategiche dichiarate. Progetti, metodologie e territori che – coerentemente a obiettivi, target e ambiti d’intervento – si avvarranno di strumenti e risorse (professionali, tecnologiche e relazionali) per realizzare interventi di politica attiva del lavoro 4.0.

Le strategie, le azioni e gli obiettivi perseguiti a livello di ASI rappresenteranno il fulcro dell’impianto strategico aziendale ed è a tale livello che si misurerà, in via prioritaria, la capacità di ANPAL Servizi di esercitare in maniera concreta il suo ruolo.

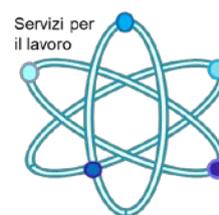
**Figura 3 – Intenzioni Strategiche e Aree Strategiche Aziendali**



Nel seguito le ASI sono descritte in termini di obiettivi, modalità e azioni attraverso cui si traducono le intenzioni strategiche aziendali.

#### 4.3.1 Servizi per il lavoro

Il Piano di rafforzamento dei CPI, la messa a regime del RdC e l’attivazione di servizi specifici per il superamento dell’emergenza Corona Virus affidano ad ANPAL Servizi un ruolo chiave di supporto ad ANPAL, al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e alle Regioni nella pianificazione ed organizzazione delle attività relative allo sviluppo dei **Servizi per il Lavoro** del Paese.



Tali azioni di supporto caratterizzano la prima area strategica d’intervento della Società e nel triennio di riferimento consisteranno principalmente nel potenziamento e “infrastrutturazione” dei servizi per il lavoro e delle politiche attive, in stretto raccordo con ANPAL e le Regioni.

L’introduzione del RdC e la crisi causata dall’emergenza Corona Virus rappresentano un banco di prova difficile per i CPI; di converso, però, possono essere considerate un’occasione fondamentale per accelerare il processo di innovazione e di rilancio degli stessi. Obiettivo raggiungibile mettendo in campo un’azione sistemica e integrata finalizzata ad intervenire, nell’immediato, per ridurre gli effetti della crisi,

a lungo termine, per promuovere il ruolo di regia dei CPI nella gestione e organizzazione delle politiche attive intorno ai differenti bisogni dei cittadini e delle imprese.

I servizi per l'impiego sono infatti chiamati a svolgere l'indispensabile ruolo di accompagnare, orientare e supportare i cittadini nelle delicate fasi delle transizioni della vita professionale e nei cruciali passaggi tra le filiere dell'istruzione, della formazione e del lavoro. Tale compito non sempre ha potuto realizzarsi in maniera efficace, proprio per il mancato completamento del processo di riforma finalmente ripreso con la definizione del Piano di rafforzamento dei servizi.

Un Piano che – attraverso un investimento che non ha precedenti in Italia e destinato a trasformare e qualificare l'intera Rete dei Servizi - mira a garantire che ogni CPI sia in grado di erogare tutte le prestazioni richieste per il raggiungimento dei livelli essenziali, garantendo in maniera omogenea la gamma dei servizi che i cittadini e le imprese possono esigere ed i rispettivi standard quali-quantitativi.

Lo stesso Piano – come è noto – per la gestione del RdC prevede la messa a disposizione, per il tramite di ANPAL Servizi, della figura professionale del Navigator e la realizzazione di azioni di sistema a livello centrale combinate con azioni di assistenza tecnica territoriali. Selezionati e formati da ANPAL Servizi, i Navigator rappresentano una delle figure chiave, insieme agli Operatori dei Servizi per il Lavoro, attraverso cui i CPI riceveranno supporto per il raggiungimento dei livelli essenziali delle prestazioni.

L'area Servizi per il Lavoro è dunque impegnata nelle azioni di Assistenza Tecnica, concordate con ANPAL e le Regioni, strettamente correlate all'attuazione del Piano di rafforzamento dei servizi e al potenziamento delle politiche attive del lavoro. In particolare le azioni di assistenza si realizzano sotto un triplice profilo:

- I. della ri-organizzazione e rafforzamento (metodologico, strumentale, della messa in qualità dei processi di servizio) dei CPI, per il miglioramento della capacità di erogare servizi - e la fruibilità sostanziale degli stessi - ai diversi target di utenza, a partire dai soggetti svantaggiati e particolarmente vulnerabili e i soggetti colpiti da crisi occupazionali;
- II. del supporto operativo agli operatori dei CPI e allo sviluppo delle loro competenze. In tale ambito è prevista la realizzazione di un Piano di sviluppo delle competenze dei responsabili e degli operatori dei CPI che possa coinvolgere, in accordo con le singole Regioni, buona parte dei circa 19.000

operatori dei Centri. Al tempo stesso, sono previste azioni di assistenza sul campo per l'adozione degli standard di servizio previsti a livello nazionale e regionale;

- III. del supporto allo sviluppo della progettazione, pianificazione ed erogazione di misure di politica attiva attraverso azioni di *policy design* basate sulla precisa identificazione delle criticità del mercato del lavoro locale, l'attivazione corretta di risorse economiche della Programmazione Europea e non, l'identificazione dei servizi e delle misure da rendere disponibili, il coinvolgimento dei diversi attori della rete dei servizi per il lavoro, della rete della formazione e dell'inclusione necessari per la realizzazione delle misure.

Le azioni descritte, nel contesto della crisi sanitaria collegata alla diffusione del Corona Virus, saranno integrate e sviluppate insieme a nuove direttrici d'intervento e, in particolare, quelle:

- **della digitalizzazione dei servizi.** Le azioni di rafforzamento metodologico e strumentale saranno indirizzate soprattutto nel supporto all'introduzione, sperimentazione e adozione di servizi on-line e da remoto verso cittadini e imprese, a partire dai servizi di base (servizi informativi e di primo orientamento) fino ai servizi specialistici (orientamento, tutoring e incrocio domanda-offerta). Tali azioni saranno realizzate anche mettendo a disposizione specifici contenuti (video, tutorial, schede, etc.) da utilizzare verso i cittadini e le imprese. Nel medio-lungo periodo si propone, inoltre, assistenza tecnica al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, ad ANPAL, alle Regioni e ad altri soggetti competenti per la possibile messa in campo di un Piano di supporto – in alcune Regioni già avviato – per la digitalizzazione dei servizi per l'impiego che preveda azioni per il potenziamento della dotazione informatica (Piattaforme, *device*, connessione, etc.), azioni per lo sviluppo delle competenze degli operatori, azioni di sperimentazione assistita dei servizi on-line;
- **del potenziamento delle azioni di supporto ai CPI nella gestione dei diversi bacini di persone in cerca di lavoro.** Le azioni di supporto ai CPI nella gestione dei beneficiari finali e la realizzazione dell'assistenza intensiva alla ricerca di occupazione ai beneficiari di Assegno di Ricollocazione (compreso l'AdrDc) saranno potenziate in relazione ai diversi provvedimenti assunti dal Governo e dalle Regioni a supporto dei lavoratori oggetto di crisi occupazionale. In tal senso, analogamente a quanto realizzato per il RdC, saranno resi disponibili tecniche, strumenti e servizi di accompagnamento che possano supportare i Centri nella

realizzazione delle attività previste. In tali azioni rientra, in continuità con le azioni in corso, anche la realizzazione di un'attività di aggiornamento continuo – in assistenza ad ANPAL e le Regioni – delle competenze degli operatori rispetto ai diversi temi che via via si riterrà di dover approfondire. Nel medio periodo, inoltre, è prevista la definizione di un *Piano di formazione continua degli operatori* connesso agli obiettivi del Piano di rafforzamento e ai processi di digitalizzazione e innovazione;

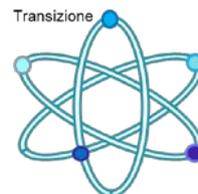
- **del potenziamento delle politiche attive, con particolare riferimento ai lavoratori oggetto di crisi occupazionale e soggetti svantaggiati/particolarmente vulnerabili.** Le azioni di supporto alla programmazione e pianificazione delle politiche attive del lavoro saranno indirizzate soprattutto all'assistenza nell'attivazione operativa di misure di contrasto alla crisi e in favore dei soggetti svantaggiati nella ricerca di nuova occupazione, anche supportando la messa in funzione della leva formativa, l'integrazione dei servizi, nonché la complementarietà con azioni di sviluppo economico del territorio. Sono previste, inoltre, azioni di supporto alla messa in campo delle misure non ancora attuate nell'ambito del RdC, come quelle relative al Patto Formativo e ai Progetti Utili alla Collettività (PUC);
- **del potenziamento dei servizi alle imprese e ai meccanismi di incrocio domanda/offerta.** Una grande attenzione sarà destinata al potenziamento dei servizi verso la domanda di lavoro e al coinvolgimento/fidelizzazione delle imprese, quale soggetto protagonista dei percorsi di politica attiva del lavoro. In tal senso, trasversalmente alle diverse attività di potenziamento dei servizi, particolare interesse sarà dedicato - in accordo con le singole Regioni - al tema del rapporto con le imprese, avvalendosi anche di esperienze regionali e/o nazionali ed europee già realizzate, nonché di accordi e relazioni già attive sia localmente sia tramite l'azione di ANPAL Servizi;
- **delle azioni trasversali.** Alle azioni descritte finora potranno essere affiancate ulteriori azioni di supporto agli operatori dei CPI nonché agli utenti finali quali:
  - la specializzazione del *servizio FAQ* (a partire dall'esperienza *QuestionRdC*) sui temi connessi alla gestione della crisi;
  - l'assistenza in collaborazione con il *Numero Unico Lavoro* di ANPAL;

- l'attivazione e sperimentazione, in accordo con le Regioni, di un servizio di **Assistenza/supporto on-line** per gli operatori dei CPI per la gestione dei servizi innovativi e da remoto.

La realizzazione di tali obiettivi e azioni dà concreta attuazione al nuovo modello strategico aziendale agendo, in particolare, sulle intenzioni strategiche relative alla (1) "connessione" tra persone e lavoro (secondo approcci di case management e basati su sistemi e competenze avanzati di ingegnerizzazione dell'informazione), alla (2) promozione di una maggiore multi-attorialità del mercato del lavoro, (3) all'integrazione delle filiere educative e formative, incluse (4) quelle di lifelong learning.

#### **4.3.2 Transizione scuola-lavoro**

La seconda ASI realizza la traduzione delle intenzioni strategiche dichiarate rispetto al presidio, supporto e qualificazione della **Transizione scuola-lavoro**.



L'emergenza dovuta alla diffusione del Corona Virus ha costretto le Istituzioni formative a rivedere radicalmente le modalità di partecipazione dei giovani alla didattica, introducendo la fruizione a distanza. La crisi ha interessato profondamente anche tutte quelle misure di transizione dalla scuola al lavoro (alternanza, apprendistato, etc.) che si basavano sulla formazione in impresa e che adesso devono essere ripensate per gli anni a venire.

L'azione di questa ASI sarà pertanto influenzata dalla necessità di mitigare gli effetti prodotti dal Corona Virus e, contemporaneamente, avrà l'opportunità di operare per la modernizzazione del sistema della transizione dalla scuola al lavoro mediante la realizzazione, nel triennio di riferimento, delle seguenti azioni strategiche sviluppate in collaborazione e a supporto degli organi istituzionali (ANPAL, Ministero del Lavoro, Ministero dell'Istruzione, Ministero dell'Università e della Ricerca, Regioni e Amministrazioni Territoriali):

- **Potenziamento delle istituzioni formative quali soggetti protagonisti della rete dei servizi per il lavoro disegnata dalle riforme del mercato del lavoro.** Centri di formazione professionale, Scuole, Università e ITS possono fornire servizi di orientamento, percorsi di formazione delle cosiddette soft skills, favorire esperienze di stage e di lavoro, che permettono ai giovani l'acquisizione della capacità di costruire un proprio progetto professionale (*employability*);

- **Promozione del sistema duale.** Un aspetto fondamentale della fase di transizione verso le prime esperienze di lavoro è la possibilità per i giovani di sperimentare percorsi di apprendimento duale (*dual learning*) attraverso l'apprendistato di primo e terzo livello, ma non solo: la combinazione di lavoro e formazione e l'esperienza acquisita/appresa nel contesto di lavoro rappresentano un formidabile mezzo per essere più capaci di affrontare il mercato del lavoro e le transizioni per tutta la durata della vita lavorativa;
- **Potenziamento della filiera formativa professionalizzante.** Il nostro paese sconta livelli di qualificazione tra i più bassi a livello europeo. Particolarmente grave è il basso numero di laureati, dovuto allo scarso sviluppo della filiera terziaria professionalizzante (Le Fondazioni ITS). Occorre potenziare tutta la filiera che va dalla qualifica professionale all'istruzione terziaria, per offrire opportunità di innalzamento dei livelli di qualificazione ai giovani cittadini del nostro paese e per consentire l'acquisizione delle competenze necessarie all'innovazione del sistema produttivo, che richiede molti tecnici qualificati;
- **Rafforzamento del raccordo tra le istituzioni formative e i CPI,** attraverso la messa in condivisione delle informazioni sulle politiche attive erogate ai giovani nell'ambito dei servizi di orientamento e placement delle istituzioni formative (libretto formativo/diploma supplement) quale base conoscitiva necessaria per successivi interventi personalizzati della rete dei servizi per il lavoro. Le istituzioni formative (es. le Università) possono anche candidarsi come Enti certificatori delle competenze comunque acquisite dai cittadini per supportarli in processi di riqualificazione professionale.

L'ASI realizzerà i propri obiettivi definendo e attuando modelli operativi innovativi che privilegiano l'utilizzo delle nuove tecnologie digitali e servizi di assistenza tecnica, anche a distanza, per la progettazione e realizzazione di percorsi di transizione scuola-lavoro per i giovani. La costruzione e "infrastrutturazione" di tali modelli e azioni di assistenza, volte in modo particolare alla soluzione delle problematiche causate dall'emergenza Corona Virus, si potranno tradurre nei seguenti interventi:

- supporto immediato al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e al Ministero dell'Istruzione nella definizione degli interventi di indirizzo, di tipo amministrativo e gestionale, per la corretta conclusione dell'anno formativo nella IeFP, per i percorsi di apprendistato duale e di tirocinio da condividere con le Regioni (Conferenza Stato-Regioni, Organismo tecnico apprendistato);

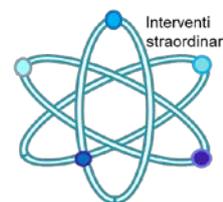
- supporto alla riprogrammazione dei fondi, anche in maniera integrata con nuovi possibili interventi, per favorire la ripresa economica ed eventuale supporto tecnico-amministrativo ad ANPAL nella messa a disposizione dei fondi per la formazione attivati nell'ambito del Decreto-Legge 19 maggio 2020, n. 34 recante "Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da Covid-19" (cosiddetto "Decreto Rilancio");
- attivazione di un confronto tra istituzioni formative, Regioni, parti sociali, ANPAL e Agenzia per la Coesione Territoriale, ai fini dello sviluppo di idee progettuali innovative da proporre per la programmazione 2021-2027, che assegna alla transizione istruzione e lavoro e alla qualità del lavoro un ambito tematico prioritario;
- assistenza al Ministero dell'Istruzione e agli Uffici scolastici regionali per la predisposizione di una proposta di percorsi di alternanza scuola-lavoro, realizzabili anche a distanza, da condividere con le scuole per il nuovo anno scolastico 2020-2021;
- supporto alle Regioni nell'attuazione delle misure 1 e 2 previste dall'Asse 1 bis del nuovo PON IOG per la promozione dell'utilizzo del contratto di apprendistato, anche con le limitazioni imposte dal distanziamento sociale;
- riformulazione degli obiettivi formativi dei percorsi IeFP in termini di attività lavorative, in collaborazione con amministrazioni regionali e i principali enti formativi presenti sui territori;
- supporto alle Regioni per lo sviluppo di un sistema digitale dell'offerta formativa ad uso dei CPI e delle istituzioni formative, oltre ad essere propedeutico all'implementazione del Sistema Informativo Unitario (SIU);
- sviluppo e trasferimento alle Istituzioni formative di modelli e strumenti innovativi per garantire l'erogazione di servizi di orientamento e placement anche in modalità a distanza;
- progettazione di percorsi formativi strutturati per i docenti sulle tematiche di orientamento e azioni di accompagnamento alle transizioni, formazione on line, resilienza/*coping*;
- supporto all'incontro tra imprese e tutti i diversi soggetti formativi per progettare interventi di politica attiva: apprendistato duale, tirocini e misure innovative

- finanziabili a valere su fondi nazionali e regionali, nell'ambito della ri-finalizzazione dei Fondi strutturali di investimento europei;
- sviluppo di modelli e strumenti per salvaguardare la connotazione duale dei percorsi formativi, attraverso modalità che consentano di superare la presenza in impresa mantenendo un forte orientamento verso l'applicazione pratica. In tal senso, sarà fondamentale favorire anche lo scambio di esperienze tra le diverse tipologie di soggetti formativi (scuole, CFP, ITS, Università);
  - assistenza tecnica agli operatori della formazione per la riorganizzazione dei percorsi in duale, al fine di una corretta conclusione dell'anno formativo in corso e per l'eventuale attivazione dei contratti di apprendistato nei settori interessati dall'emergenza Corona Virus;
  - azioni comunicative per i docenti e gli studenti sulle nuove opportunità professionali e analisi delle nuove prospettive del mercato del lavoro e delle competenze richieste a supporto dei processi di transizione scuola-lavoro, anche in relazione ai cambiamenti di professioni e mestieri determinate dall'emergenza Covid-19 in un'ottica orientativa.

L'azione svolta soddisfa tutte le intenzioni strategiche aziendali agendo sulla (1) "connessione" tra persone e lavoro, sulla (2) promozione di una maggiore multi-attorialità del mercato del lavoro e (3) sull'integrazione delle filiere educative e formative, incluse (4) quelle di *lifelong learning*.

#### ***4.3.3 Interventi straordinari a supporto dei processi di trasformazione e sviluppo delle aziende e dei settori***

L'ASI relativa agli **interventi straordinari a supporto dei processi di trasformazione e sviluppo delle aziende e dei settori** è una di quelle maggiormente interessate dalla crisi causata dalla diffusione del Covid-19 e dalla conseguente chiusura di molte attività d'impresa.



Essa concentrerà la propria azione su due focus principali e tra loro interconnessi: da una parte, il presidio della programmazione a supporto della gestione di processi di sviluppo da parte di grandi aziende e settori; dall'altra, l'attivazione di interventi di politica attiva rivolti a lavoratori in esubero, anche attraverso la realizzazione di modelli, strumenti e risorse a supporto dell'attivazione e gestione dei programmi d'azione e degli interventi di politica attiva.

Nel triennio di riferimento, i modelli e le azioni erogati si riferiranno all'assistenza tecnica a tutti i tavoli di gestione delle crisi, attivati a livello nazionale e regionale per realizzare interventi di politica attiva rivolti a lavoratori in esubero provenienti da aziende pluri-localizzate (discusse ai tavoli del MISE) e da aziende di rilevanti dimensioni, ubicate in una sola Regione. La definizione di programmi e interventi sarà condivisa con ANPAL e, successivamente, con i principali stakeholder, nazionali e territoriali, che saranno poi supportati nella gestione del processo di attivazione dei programmi d'azione elaborati.

Grande attenzione sarà rivolta anche allo sviluppo e all'implementazione di programmi di azione per il superamento del *mismatching* fra la domanda e l'offerta di lavoro e la prevenzione di crisi aziendali e settoriali.

Con riferimento specifico alle necessità indotte dall'emergenza Corona Virus, si prevede di realizzare i seguenti interventi specifici:

- supporto alle Regioni nelle fasi di concessione di Ammortizzatori Sociali (AA.SS.) connessi al Covid-19 per la gestione dei carichi amministrativi derivanti dalla crisi e dalle misure messe in campo per ridurre gli effetti. In tal senso ANPAL Servizi metterà a disposizione delle Regioni che ne faranno richiesta, operatori per il supporto nelle procedure di concessione degli AA.SS. in deroga. Al supporto potranno seguire ulteriori fasi di gestione di tutte le procedure correlate alla crisi occupazionale;
- messa a punto e trasferimento agli operatori dei servizi per il lavoro di:
  - metodologie e strumenti per l'erogazione a distanza dei servizi rivolti ai lavoratori, con particolare riferimento alle sessioni informative e di primo orientamento, all'orientamento di base e specialistico, all'accompagnamento al lavoro, alla messa in disponibilità di cataloghi dell'offerta formativa disponibile on-line di modalità innovative e telematiche d'implementazione delle attività di *scouting*, in particolare con riferimento all'adozione di nuove e digitali forme di contatto con le aziende, di supporto ai servizi di selezione e incrocio Domanda/Offerta (*call conference* - skype, zoom, whatsapp, etc.);
  - modalità per la mappatura delle aziende verso le quali indirizzare le attività, in considerazione delle aziende che potrebbero avere nell'immediato una maggiore propensione all'assunzione, che consideri: aziende performanti (perché limitatamente colpite dalle chiusure legate alle misure di contenimento del contagio da Covid-19) che si sono avvantaggiate nella

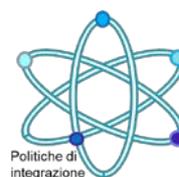
situazione di emergenza; aziende che hanno riconvertito la produzione verso prodotti per i quali si evidenzia una grande richiesta sul mercato, quali ad esempio aziende che abbiano optato per le produzioni di mascherine e igienizzanti; aziende che abbiano beneficiato di incentivi, a partire dal #CuraItalia Incentivi, ovvero la misura che sostiene la produzione e la fornitura di dispositivi medici e di dispositivi di protezione individuale per il contenimento e il contrasto dell'emergenza epidemiologica Covid-19.

- elaborazione e trasferimento a punti di contatto eventualmente attivati a livello nazionale e/o locale, di documentazione tecnica utile alla gestione del servizio, con particolare riferimento alla disciplina degli ammortizzatori sociali;
- supporto alla costruzione di network territoriali, a partire da focus-group con associazioni datoriali e OO.SS., per analizzare l'impatto sui contesti locali e costruire ipotesi di lavoro future;
- analisi di dettaglio dei lavoratori coinvolti (percettori di AA.SS., anche in deroga, in ogni regione), comprensivi di previsioni sugli esuberi, in raccordo con associazioni datoriali e OO.SS., allo scopo di disporre delle informazioni utili alla predisposizione di interventi di politica attiva rivolti ai lavoratori sospesi e ai lavoratori in esubero e al sistema incentivante.

I modelli e le azioni messi in atto dall'ASI danno valore alle competenze maturate negli ambiti: della programmazione e realizzazione di attività che favoriscono la stabilità occupazionale; dello sviluppo di partnership pubblico-privato; del rafforzamento del collegamento delle politiche attive del lavoro con le politiche di sviluppo economico; del mantenimento di un contatto continuo con il mercato del lavoro. La realizzazione di quanto descritto soddisferà, in particolare, le intenzioni strategiche aziendali relative ad una (1) più forte "connessione" tra persone e lavoro, alla (2) promozione di una maggiore multi-attorialità del mercato del lavoro e alla (4) implementazione di soluzioni di *lifelong learning* finalizzate a garantire percorsi sostenibili di riqualificazione e accompagnamento.

#### **4.3.4 Politiche d'integrazione**

Le **politiche d'integrazione** rappresentano un'ulteriore ASI fortemente interconnessa alle precedenti nella realizzazione delle intenzioni strategiche aziendali e rispetto a target, territori metodologie/strumenti d'intervento e di assistenza qualificata erogata a diversi livelli (nazionale, regionale, diretta).



L'azione complessivamente promossa al suo interno, peraltro, sarà fortemente influenzata dall'emergenza sanitaria causata dal Covid-19. I provvedimenti varati dal Consiglio dei Ministri per contenere gli effetti del contagio, nonché le decisioni assunte dalle Regioni di sospendere i tirocini sui propri territori, sono destinati a produrre impatti significativi in un'Area che interviene su target di soggetti caratterizzati da grande vulnerabilità come: titolari di protezione internazionale e umanitaria; titolari di permesso di soggiorno rilasciato nei casi speciali previsti dal decreto legge n. 113 del 4 ottobre 2018, che consentono lo svolgimento di attività lavorativa; titolari del permesso di soggiorno per protezione speciale rilasciato ai sensi dell'art. 32, comma 3 del decreto legislativo 28 gennaio 2008, n. 25; cittadini stranieri entrati in Italia come minori non accompagnati e regolarmente soggiornanti sul territorio nazionale, in condizione di inoccupazione o disoccupazione ai sensi del D. Lgs. 14 settembre 2015, n. 150; etc.

Politiche di integrazione già normalmente caratterizzate da un'elevata difficoltà nell'essere promosse e avviate, quindi, rischiano ora di essere ancora più compromesse, in termini di attuazione, se non si mettono in atto azioni specifiche immediate di supporto.

Nel triennio di riferimento, pertanto, l'Area si dedicherà al miglioramento dell'accessibilità e alla fruibilità di servizi e politiche per il lavoro da parte di target particolarmente svantaggiati, mettendo in atto misure complementari alle azioni già normalmente realizzate e finalizzate a mitigare gli effetti generati dall'emergenza sanitaria in atto. Le dimensioni chiave di progettazione e realizzazione di interventi e azioni specifici faranno prevalentemente riferimento a:

1. la valorizzazione dell'integrazione tra politiche migratorie, del lavoro e di sviluppo (anche nel quadro della cooperazione con i Paesi terzi e con le Comunità straniere in Italia) e dell'utilizzo complementare di fonti di finanziamento diverse (nazionali e comunitarie). In termini operativi, nel triennio 2020-2022, ANPAL Servizi:
  - supporterà il consolidamento del sistema di relazioni transnazionali funzionali alla co-progettazione di iniziative per la gestione dei flussi migratori per il lavoro, in considerazione delle esigenze di professionalità e qualificazione della manodopera. Trova qui collocazione anche un'azione di sostegno e qualificazione dell'associazionismo straniero che sarà realizzata tramite seminari on-line e la produzione/diffusione di materiali informativi relativi alle principali tematiche del lavoro e dei servizi per l'occupazione. Il

fine è quello di coinvolgere tali soggetti nel processo di avvicinamento di lavoratori stranieri (in particolare coloro che si trovano senza lavoro e in stato di regolarizzazione) alla rete dei servizi ed alle opportunità, ormai molto ampie, che il Governo e le Regioni hanno messo in campo per ridurre gli effetti della crisi odierna che sta interessando, in particolare, alcuni settori strategici del *Made in Italy* come, ad esempio, il comparto agricolo ed agro-alimentare. L'azione vedrebbe il coinvolgimento delle Regioni e delle rappresentanze diplomatiche e consolari straniere in Italia;

- svilupperà il dialogo tematico con Paesi partner per il riconoscimento di profili professionali, mansioni, competenze e percorsi formativi in vari settori e promuoverà/attuerà percorsi di mobilità circolare 2.0 finalizzati al rientro produttivo e alla creazione d'impresa;
  - faciliterà l'attuazione di procedure d'ingresso e di monitoraggio dei flussi;
  - sosterrà la dimensione collettiva dell'esperienza migratoria, attraverso una conoscenza più approfondita delle diverse comunità, anche per facilitare la partecipazione più attiva delle stesse alle dinamiche sociali e politiche del nostro Paese.
2. il rafforzamento delle misure e dei servizi per il miglioramento dell'occupabilità, dell'inserimento socio-lavorativo e dell'integrazione dei cittadini migranti in Italia e all'estero, attraverso la definizione e infrastrutturazione di modelli d'intervento e di assistenza tecnica. In termini operativi, ANPAL Servizi fornirà assistenza a enti e strutture per la promozione di circa 6.000 percorsi di integrazione socio-lavorativa. In tale contesto si inseriscono anche le azioni dedicate a target di particolare svantaggio, quali ad esempio i minori non accompagnati.

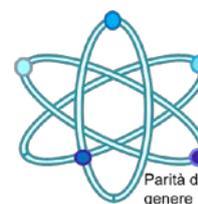
Rispetto a tale dimensione strategica d'intervento, sia sotto il profilo economico che quello relazionale, saranno messe in atto azioni di supporto alla continuità dei percorsi di integrazione già avviati e consistenti nella messa a disposizione di risorse aggiuntive rivolte a destinatari ed enti promotori che, per effetto dell'emergenza da Corona Virus, si trovano nelle condizioni di non poter proseguire il percorso di inserimento socio-lavorativo avviato.

L'azione, finalizzata a migliorare l'accessibilità e la fruibilità dei servizi e delle politiche per il lavoro a favore dei target particolarmente svantaggiati, è fondata su competenze che agiscono, in particolare, sugli ambiti: della programmazione e

realizzazione di attività che favoriscono la stabilità occupazionale; del rafforzamento del collegamento delle politiche attive del lavoro con le politiche di sviluppo economico; del mantenimento di un contatto continuo con il mercato del lavoro. L'azione svolta, inoltre, soddisfa le intenzioni strategiche aziendali relative ad (1) una più forte “connessione” tra persone e lavoro, alla (2) promozione di una maggiore multi-attorialità del mercato del lavoro e (3) all'integrazione delle filiere educative e formative, soprattutto attraverso la definizione di soluzioni e strumenti integrati e personalizzati (ad es. dote).

#### 4.3.5 Parità di genere

L'ASI relativa alla **Parità di genere** attiene alla promozione di politiche del lavoro integrate alle politiche di sviluppo, per contrastare la bassa partecipazione femminile al lavoro e per liberare risorse, professionalità e talenti a beneficio della crescita del Paese.



Il tema appare tanto più strategico in questo particolare momento storico: se da una parte, infatti, gli impatti economici del virus investiranno tutti, l'emergenza da Covid-19 rischia di compromettere molti dei risultati raggiunti negli ultimi anni sul piano della parità di genere.

Il principale ostacolo al lavoro femminile è legato, da sempre, agli impegni di cura familiare e il problema sembra acuirsi maggiormente in questa fase in cui, a causa dell'emergenza, le donne sono spesso costrette a farsi carico della maggior parte dell'assistenza in casa (a partire dalla gestione dei bambini che non possono frequentare le scuole), influenzando in maniera negativa sulla loro capacità di lavorare, anche in modalità *smart working*.

Per questa ragione, le politiche finalizzate ad aumentare la partecipazione delle donne nel lavoro dovranno necessariamente essere legate alla questione della scarsa condivisione delle responsabilità di cura tra partner e alla gestione della maternità/paternità. ANPAL Servizi, pertanto, raccordandosi con ANPAL imposterà la propria azione su alcune scelte strategiche di fondo:

- inquadrando la bassa partecipazione delle donne al lavoro nell'ambito delle misure di crescita (approccio *womenomics*) attraverso soluzioni capaci di combinare la maggiore presenza al lavoro delle donne con le esigenze di recupero di produttività, competitività e redditività aziendale;

- concentrando l'attenzione sulla gestione dei tempi di vita e di lavoro attraverso misure di carattere organizzativo (flessibilità oraria e organizzativa, *smart working*, part-time produttivo combinato con benefits aziendali, etc.) di tipo *gender neutral*, ossia rivolte a tutta la popolazione lavorativa e non solo alle donne;
- privilegiando l'erogazione di servizi di consulenza rispetto al conferimento di contributi a copertura dei costi delle soluzioni adottate. L'obiettivo è sostenere l'azienda nel trovare soluzioni sostenibili con le risorse di cui dispone per evitare il rischio che, esaurito il contributo, venga abbandonata anche la soluzione introdotta;
- dedicando un'attenzione specifica allo sviluppo di interventi ad hoc di carattere integrato destinati a i/le giovani adulti/e che, a causa della dinamica imprevedibile del mercato del lavoro, resa ancor più instabile dall'emergenza da Corona Virus, rischiano di rimandare o di rinunciare al desiderio di genitorialità.

Dal punto di vista della natura degli interventi, considerata anche la necessità di rispondere efficacemente agli effetti distorsivi generati dall'emergenza sanitaria, si prevede di:

- sostenere le aziende nell'adozione di schemi flessibili (orari e organizzativi), mettendo loro a disposizione **servizi di consulenza specializzata**, anche a distanza.

In quest'ottica, nel breve termine sarà innanzitutto attivato un servizio informativo e di consulenza sul sito web di ANPAL Servizi e rivolto alle aziende, alla consulenza aziendale e ai referenti delle associazioni di categoria. In particolare, saranno messi immediatamente a disposizione casi, esperienze e schede tecniche su elementi di metodo da considerare nella riorganizzazione della produzione e su: *smart working*, part-time produttivo, orari a menu, banca delle ore e *flexitime*. Saranno inoltre proposti focus di approfondimento periodici sui temi dell'occupazione femminile, della riorganizzazione aziendale, della flessibilità oraria e della condivisione delle responsabilità di cura nella Fase 2 delle misure adottate dal Governo per uscire dalla crisi.

Nel medio-lungo termine, invece, il servizio on-line prevedrà anche l'attivazione di un canale "l'esperto risponde" e di laboratori di organizzazione e scambio tra aziende. Nell'ambito del servizio on-line sarà presente anche un'area informativa

stabile dedicata alla riorganizzazione aziendale, all'occupazione femminile e all'intreccio lavoro e famiglia.

I destinatari principali dell'azione informativa saranno, come detto, aziende di piccola e media dimensione, referenti delle associazioni di categoria e mondo della consulenza aziendale, con la possibilità di attivare canali con contenuti dedicati anche uomini e donne, operatori dei servizi per il lavoro e servizi alla famiglia;

- realizzare un'importante **azione formativa e di qualificazione** del sistema di consulenza alle aziende (consulenti del lavoro e consulenti aziendali), in modo da diffondere la capacità di promuovere soluzioni organizzative sostenibili e capaci di coniugare un incremento di produttività aziendale con un maggiore equilibrio nella gestione dei tempi di vita e di lavoro;
- mettere a disposizione voucher consulenziali per aziende di piccola e media dimensione, per: consolidare le iniziative di riorganizzazione intraprese a fronte dell'emergenza; recuperare produttività e favorire il mantenimento di posti di lavoro per uomini e donne, anche tenendo conto delle esigenze di conciliare le attività famigliari e personali. Il servizio consulenziale potrebbe essere integrato dal conferimento di contributi già previsti a livello nazionale;
- riorganizzare e rafforzare i servizi alla famiglia a livello territoriale, in coerenza con le esigenze produttive locali e con le esigenze delle famiglie, anche attraverso la creazione di "alleanze territoriali" per il lavoro e la famiglia. Si tratta di un'azione a medio-lungo termine che potrà prevedere anche l'offerta di contributi (o il coordinamento di quelli esistenti) destinati all'attivazione di servizi integrativi flessibili coerenti con le nuove esigenze del mercato del lavoro e delle famiglie.

L'ASI specificatamente dedicata al contrasto della bassa partecipazione femminile al lavoro mette a valore competenze che agiscono, in particolare, sugli ambiti: della programmazione e realizzazione di attività che favoriscono la stabilità occupazionale; del rafforzamento del collegamento delle politiche attive del lavoro con le politiche di sviluppo economico; del mantenimento di un contatto continuo con il mercato del lavoro. La realizzazione di quanto descritto soddisferà, in particolare, le intenzioni strategiche aziendali relative ad una (1) maggiore "connessione" tra persone e lavoro, alla (2) promozione di una maggiore multi-attorialità del mercato del lavoro e, infine, (4) all'implementazione di soluzioni di *lifelong learning* definite

sulla base di visioni integrate ed allineate di innovazione organizzativa e performance.

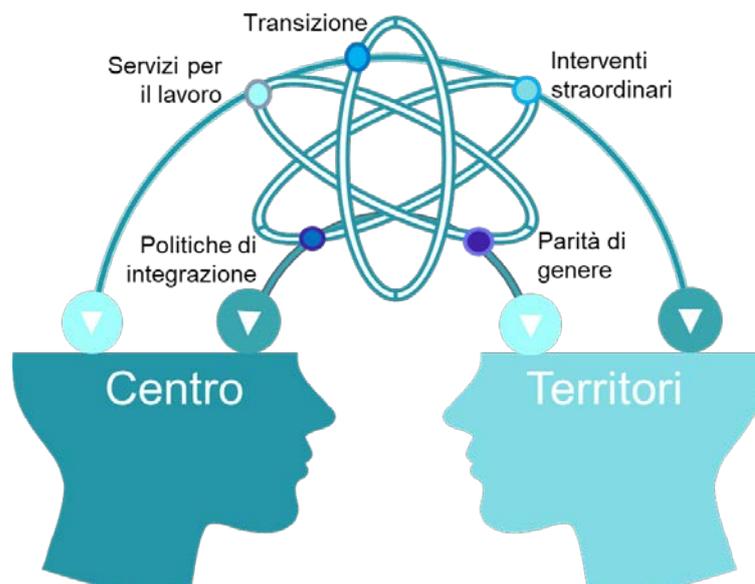
#### 4.4 LE LINEE DI SVILUPPO TRASVERSALI

Le ASI descritte non identificano un sistema pre-ordinato di interventi e/o progetti quanto, piuttosto, intenzioni strategiche specifiche che costantemente promuovono, valorizzano e implementano progettualità, misure e servizi di politica attiva nei vari territori di riferimento, valorizzando il sistema di competenze, politiche, etc. A tal fine, appare necessaria:

- l'implementazione di modelli culturali, organizzativi e gestionali che promuovano fattivamente e in maniera strutturale una **nuova dialettica tra Centro e Territorio**. In ciascuna ASI, "Centro" e "Territorio" attivano dinamiche dialettiche che combinano e riconfigurano progettualità e territori con risorse e infrastrutture metodologiche, gestionali, informative e relazionali;
- l'identificazione di linee di sviluppo prioritarie che agiscano trasversalmente su tutte le ASI e che costruiscano/valorizzino le "infrastrutture" metodologiche, progettuali, informative e relazionali all'interno delle quali si realizza l'assistenza tecnica di ANPAL Servizi (**Linee di Sviluppo Trasversali**).

Questa nuova dialettica tra Centro e Territorio è finalizzata a dare gambe e sostanza alle ASI, valorizzando congiuntamente entrambe le dimensioni nella definizione, realizzazione, supporto e valutazione di politiche attive del lavoro 4.0, basate su strumenti e risorse per l'occupazione sostenibile. Dialettica, peraltro, che dinanzi all'oggettiva diversificazione territoriale di propagazione del Virus, appare oggi ancor più strategica e necessaria. In un Paese già caratterizzato da significative differenze territoriali, infatti, sarà determinante definire e concordare - tra Centro e Territorio - tempi e modalità di approccio diversificati in funzione degli effetti prodotti dell'emergenza.

**Figura 4 – La dialettica Centro-Territorio per l’attuazione delle azioni all’interno delle ASI**



In particolare, il **Territorio** attiva con il Centro (in termini di funzioni di staff e di supporto, sia a livello di Corporate, sia di ASI) una dialettica bidirezionale di:

- “*input*” per l’animazione e valorizzazione di network locali multi-attore, strumentali al rafforzamento della Rete Nazionale dei Servizi per le Politiche del Lavoro, alla progettazione di interventi ad hoc (costruiti cioè sulle reali specificità e vocazioni territoriali) capaci di promuovere, in modo sostenibile, l’integrazione delle politiche del lavoro, dello sviluppo e sociali, anche nell’ottica della complementarità dei fondi;
- “*output*”, ovvero di effettiva sperimentazione, implementazione e messa a sistema di interventi, azioni e servizi da realizzare.

Nel rinnovato modello di azione, invece, il **Centro** svolge una funzione chiave di indirizzo, supporto e infrastrutturazione dell’azione del Territorio, rivestendo tre macro-tipologie di ruolo: informativo (dell’ingegnerizzazione dell’informazione), metodologico (progettazione, formazione, monitoraggio e valutazione) e relazionale (sistema della Domanda e programmazione integrata).

In termini di attuazione del Piano, quanto detto richiama la necessità di identificare alcune linee di sviluppo prioritarie che siano in grado di mettere in moto il sistema strategico-organizzativo di ANPAL Servizi trasversalmente alle cinque ASI individuate. Le **Linee di Sviluppo Trasversali (LST)** individuate sono:

1. definizione, sviluppo e messa in condivisione delle risorse e delle “infrastrutture” metodologiche - a livello centrale e territoriale - ivi incluse quelle relative alla costruzione dei modelli e all’azione di progettazione (**sviluppo dell’infrastruttura metodologica**).

ANPAL Servizi, come evidenziato, sin dalla sua costituzione realizza progetti di promozione delle politiche attive del lavoro che, da iniziative singole e di piccole dimensioni, sono andate sempre più caratterizzandosi come interventi riconducibili ad un’unica Azione di Sistema. Il passaggio dalla conduzione di progetti isolati alla realizzazione di un’azione integrata di vaste dimensioni determina, oggi, l’esigenza di garantire una gestione ancora più specifica e strutturata del proprio patrimonio di conoscenze (“*Knowledge Management*”).

Nel triennio 2020-2022, ANPAL Servizi avvierà, pertanto, un processo di “ingegneria della conoscenza” funzionale al superamento di problemi di frammentazione, dispersione e valorizzazione del proprio know-how, sia all’interno che all’esterno dell’azienda. Tre sono le fasi attraverso cui si concretizzerà il progetto:

- I. valorizzazione, strutturazione e condivisione della conoscenza esistente, con l’obiettivo di mettere a disposizione di tutti gli operatori di ANPAL Servizi le metodologie e gli strumenti già disponibili e strutturati. ANPAL Servizi implementa da tempo una banca dati documentale costituita da più di 27 mila documenti. La mancanza di un sistema di raccolta e classificazione facilmente fruibile, però, non sempre ha reso la conoscenza prodotta disponibile a tutti gli operatori (interni o esterni). Il contesto, poi, non ha consentito di mettere a fattor comune la “conoscenza tacita”<sup>16</sup> posseduta sia a livello centrale, sia – soprattutto – territoriale; conoscenza di elevata qualità che, se non capitalizzata, è destinata ad andare dispersa. In questa fase sarà pertanto sperimentato un nuovo modello di collaborazione Centro-Territorio – incentrato sulle “comunità di pratica”<sup>17</sup> – per sviluppare metodologie e

---

<sup>16</sup> “Conoscenza tacita”: il sapere posseduto da una persona, che nasce dalla esperienza, ma che è difficile da verbalizzare e da trasferire ad altri, se non attraverso esperienze congiunte.

<sup>17</sup> “Comunità di pratica”: gruppi di lavoro aventi l’obiettivo di produrre conoscenza organizzata e di qualità, alla quale ogni membro ha libero accesso. In queste comunità, gli individui mirano a un apprendimento continuo attraverso la consapevolezza delle proprie conoscenze e di quelle degli altri.

strumenti utili e catturare la conoscenza tacita e a raccoglierla, analizzarla, classificarla e metterla a disposizione;

- II. investimento in tecnologie (piattaforme di *knowledge*) per agevolare la collaborazione, lo scambio e la diffusione del know-how. Qualsiasi progetto di ingegneria della conoscenza, nel suo ciclo di sviluppo, necessita di supporti tecnologici evoluti per raggiungere dei risultati. Supporti informativi necessari per mettere a disposizione i materiali con modalità diverse da quelle già in uso e che faciliteranno la collaborazione fra Centro e Territorio nella realizzazione delle azioni previste dal Piano;
  - III. definizione di una modalità comune di concezione, sviluppo ed uso di metodologie. Superata la fase di raccolta, sistematizzazione e condivisione del know-how disponibile, ci si concentrerà sulla definizione di una modalità standard di concepimento e messa in produzione delle metodologie.
2. evoluzione dell'infrastruttura informativa e di conoscenza, per garantire l'adeguata assistenza tecnico-operativa ad ANPAL e le attività dirette di progetto, sia nella dimensione dello sviluppo dei sistemi informativi, sia in quella a sostegno dei processi di analisi, monitoraggio e valutazione (**sviluppo dei sistemi informativi e ingegnerizzazione dell'informazione**).

Per quel che concerne lo sviluppo dei sistemi informativi, si rimanda all'azione approfonditamente descritta nel *paragrafo 5.2.3 - L'evoluzione dei sistemi informativi*. In questa sede, si evidenzia l'impegno ad orientare l'intera azione verso:

- I. la progettazione e realizzazione delle modifiche evolutive della piattaforma PLUS per la gestione dei progetti di ANPAL Servizi, per la completa integrazione con l'ERP aziendale (automazione dei processi di pagamento dei beneficiari-soggetti giuridici) e l'interfacciamento con i sistemi di rendicontazione di ANPAL e del Ministero del Lavoro;
  - II. il supporto ad ANPAL nella progettazione degli applicativi e dei servizi MyANPAL in coerenza con le normative, le direttive amministrative e le linee di indirizzo dell'Agenzia;
3. rafforzamento delle risorse e degli strumenti, a livello centrale e territoriale, dedicati al potenziamento della rete degli attori del mercato del lavoro e dello sviluppo socio-economico (anche rispetto alla programmazione integrata e complementare), con particolare riferimento al sistema della Domanda

**(sviluppo della Rete e dei rapporti con le imprese).** La Linea si fonda su due principi di fondo: il primo, si riferisce alla necessità di sostenere l'allineamento dinamico di competenze tra domanda e offerta di lavoro, in termini di *responsiveness* dei mercati del lavoro, di anticipo dei fabbisogni, di contrasto alle varie forme e dimensioni dello *skill mismatching*; il secondo, relativo al presupposto che le politiche di sviluppo dell'occupazione e quelle di sviluppo economico (e sociale) siano tra di loro strettamente interconnesse: la creazione e il sostegno all'occupazione, in sostanza, non può prescindere dall'azione sui processi di innovazione e di supporto al sistema imprenditoriale. Sulla base di tale premessa, la Linea concentrerà i propri sforzi sulle seguenti azioni:

- I. rafforzamento della collaborazione tra ANPAL e attori della domanda (imprese, associazioni di rappresentanza, terzo settore, enti camerali, etc.) maggiormente rappresentativi dell'economia del Paese, per facilitare l'Agenzia nello svolgimento del proprio ruolo di coordinatore delle politiche del lavoro. L'attività - concepita come trasversale e di servizio a tutte le ASI - definisce una modalità di approccio unitaria verso il sistema della domanda e coerente con le finalità del presente Piano. Tra i principali strumenti finalizzati a dare avvio e seguito alle iniziative promosse verso il sistema delle imprese, c'è la stipula di accordi che – sviluppati sia a livello nazionale (direttamente dalla Linea), sia a livello territoriale (dalla Direzione Territori) – consentiranno di costruire, per il tramite di ANPAL Servizi, legami di tipo strategico ed operativo tra il sistema delle imprese e quello del lavoro, dell'istruzione e della formazione;
- II. supporto al sistema imprenditoriale per l'anticipazione e attivazione di processi virtuosi di trasformazione. L'analisi dei comparti produttivi più rappresentativi per il Paese (a titolo di esempio: dell'*automotive*, dell'agroalimentare, della meccanica, dell'artigianato e, più in generale, delle produzioni del *Made in Italy*), condotta in stretta collaborazione con il sistema delle imprese, permetterà di individuarne le principali dinamiche di sviluppo e innovazione. Sulla base delle risultanze, saranno prima identificate le caratteristiche dei profili professionali richiesti e con maggiore potenzialità di crescita e, successivamente, verranno co-progettati programmi di azione centrati sul superamento del *mismatching* tra domanda e offerta di lavoro. Gli attori coinvolti saranno supportati anche nell'attuazione dei programmi d'azione così da accompagnare – o addirittura attivare – virtuosi processi di crescita e innovazione.

In tale ambito, potrà essere ideato anche un piano di coinvolgimento dei fondi interprofessionali ed enti bilaterali, ai fini della messa a sistema di nuove politiche attive del lavoro (erogate anche a distanza) necessarie ad accompagnare le fasi di riconversione e/o acquisizione di nuove competenze legate ai cambiamenti del mercato del lavoro scaturiti con l'emergenza;

- III. co-progettazione di servizi specialistici finalizzati a soddisfare i fabbisogni – anche più innovativi – delle imprese. L'azione mira a costruire partnership pubblico-private per la creazione di canali privilegiati di "ascolto" dei bisogni delle aziende – soprattutto in termini di disponibilità continua di risorse professionali immediatamente inseribili (e con buoni livelli di produttività) nei propri processi produttivi. La cooperazione instaurata supporterà, in termini operativi, soprattutto lo sviluppo e sperimentazione di "*Industry Academy*".

Con il termine "*Industry Academy*" si intende un modello di organizzazione dei servizi mirato a raccordare e coordinare tutte le risorse necessarie per rispondere, in tempo reale, alla domanda di personale qualificato da parte delle imprese.

Il modello d'intermediazione tra domanda e offerta è, oggi, centrato sulla raccolta delle vacancy rilasciate dalle imprese e rese disponibili da parte dei CPI, dalle agenzie private autorizzate, o semplicemente accessibili su sistemi on-line. In questo modello, la vacancy è l'unico elemento di connessione con le imprese e, quindi, la distanza tra chi cerca lavoro e chi cerca lavoratori è coperta solo dai servizi che facilitano l'accesso ai posti vacanti. Ma la semplice "raccolta" e la messa a disposizione della vacancy è solo il primo passo del processo d'intermediazione e non è sufficiente per rispondere "in tempo reale" alla richiesta di forza lavoro qualificata funzionale alle esigenze produttive di un'impresa, per le seguenti ragioni:

- 1) innanzitutto, perché sono necessari almeno 30 profili professionali qualificati per rispondere con successo a ciascuna vacancy;
- 2) in secondo luogo, perché occorre realizzare un sistema di verifica che permetta di valutare se i candidati che accedono alla vacancy siano in possesso effettivamente delle competenze dichiarate corrispondenti alle esigenze dell'impresa;

- 3) in terzo luogo, perché bisogna identificare quali attività formative accettate, condivise e riconosciute dalle imprese possano risultare utili per colmare eventuali gap esistenti, o per fabbisogni di aggiornamento necessari per sostenere la competitività e la sostenibilità economica dell'azienda;
- 4) infine, perché è necessario - per chi cerca lavoro - instaurare un contatto continuo con le opportunità occupazionali disponibili.

Il modello d'intervento dell'*Industry Academy* propone, quindi, il superamento di un'organizzazione dei servizi centrata sulla semplice raccolta e diffusione delle vacancy e punta alla costruzione di una vera e propria partnership tra l'attore pubblico (in questo caso le Regioni ed i CPI) ed il sistema delle imprese, finalizzata a valorizzare tutte le risorse disponibili nel territorio per garantire in modo continuativo - *on demand* - alle aziende, le risorse umane qualificate necessarie alla propria sostenibilità e sviluppo. Tale partnership si concretizza nel seguente percorso:

- i. *l'identificazione dei piani assunzionali dell'impresa* (dalla singola azienda, al distretto industriale) contenenti i fabbisogni in termini di competenze e qualifiche;
- ii. *l'identificazione del bacino potenziale di capitale umano dal quale attingere* (disoccupati, giovani in uscita da sistemi di formazione tecnica o professionale, laureati, etc.);
- iii. *la valutazione puntuale delle competenze possedute* all'interno del bacino individuato, al fine di verificare il possesso effettivo dei requisiti professionali richiesti dalle imprese e programmare il loro potenziale inserimento;
- iv. *la valutazione degli eventuali gap di competenze* e di certificazioni possedute dai candidati, al fine di coprire - con interventi di formazione *Just in time* - eventuali carenze, sfruttando la rete delle agenzie formative sul territorio riconosciute dalle imprese;
- v. *il riconoscimento delle competenze in accordo con l'impresa* che attesti - anche mediante il riconoscimento di *open badge* (come già testato in Regioni come l'Emilia Romagna) - che i potenziali candidati rispondano alle esigenze professionali definite e consenta, a quelli non

immediatamente selezionati, di poter essere successivamente inseriti in processi di sviluppo da parte di imprese appartenenti allo stesso comparto produttivo con esigenze analoghe.

L'*Industry Academy* è un modello che favorisce una nuova organizzazione dei servizi e che punta a razionalizzare attività e strategie d'intervento che già oggi esistono all'interno della rete dei Centri per l'Impiego, senza sostituirsi ad essi, bensì potenziandoli nel ruolo istituzionale ad essi riconosciuto nel processo d'intermediazione tra domanda ed offerta di lavoro. Le *Industry Academy* possono aiutare – in accordo con le Regioni e in attuazione delle Convenzioni sottoscritte – i Centri per l'Impiego a garantire alle imprese i servizi ed i supporti necessari per percorrere il cosiddetto "ultimo miglio".

In questa prospettiva, ANPAL Servizi può favorire la costruzione di questa partnership e il processo d'innovazione organizzativa dei servizi: le esperienze che la Società ha già avviato con l'industria del cinema, nel settore calzaturiero e, infine, con Fincantieri vanno in questa direzione. Infatti, ANPAL Servizi sta operando, nell'ambito dei propri programmi d'intervento con le imprese, per identificare piani assunzionali ed i bacini dei potenziali candidati (in accordo con la rete dei CPI e le Regioni interessate) al fine di avviare il processo di pre-selezione e verifica delle competenze e dei gap.

I vantaggi generati da tale processo di razionalizzazione - una vera e propria azione di sistema - sono:

- 1) la valorizzazione della rete dei servizi pubblici d'intermediazione e delle migliori agenzie formative presenti nel territorio riconosciute dalle imprese come agenzie di eccellenza;
- 2) la possibilità di valorizzare il capitale umano già disponibile nel territorio;
- 3) l'opportunità di garantire un supporto alle attività di certificazione delle competenze, essenziale per favorire i processi di collocamento e ricollocamento anche di coloro che non dovessero risultare immediatamente impiegabili.

A seguito della crisi, potranno essere anche predisposti piani di azione con le associazioni imprenditoriali/di settore per ridurre il gap tra domanda e

offerta di lavoro: interventi mirati per riallineare ai fabbisogni delle aziende e le competenze dei lavoratori espulsi dai cicli produttivi a fronte dell'emergenza sanitaria;

- IV. sviluppo e attuazione, su tutto il territorio nazionale, di un modello di animazione del sistema della domanda finalizzato a migliorare e qualificare le modalità di contatto delle imprese e ad avviare rapporti stabili e continuativi tra servizi pubblici per il lavoro e aziende. Da un punto di vista operativo, il modello si articolerà in 3 fasi fondamentali: 1) utilizzo di algoritmi per la costruzione di un database nazionale di aziende caratterizzate da una maggiore probabilità di generare nuova occupazione, per far fronte all'emergenza di professionalità innovative ad alta turnazione da parte di economie nuove ed emergenti (ad es: robotica, etc.); 2) segmentazione della domanda di lavoro; 3) animazione verso le aziende per la promozione dei servizi e la raccolta dei piani assunzionali e dei fabbisogni di professionalità, che saranno successivamente conferiti ai sistemi regionali. Le attività saranno realizzate in assistenza tecnica agli operatori dei CPI e la presenza capillare dei Navigator sui territori garantirà un effetto moltiplicatore delle azioni di promozione presso le aziende, facilitando il raccordo e il contatto *one to one* con le imprese;
4. potenziamento dei sistemi di formazione e di sviluppo del capitale umano aziendale (**sviluppo delle competenze**). Dall'adozione del nuovo assetto organizzativo – necessario per la realizzazione del presente Piano Industriale – scaturirà anche l'adeguamento quantitativo dell'organico aziendale e delle professionalità degli operatori. A tal fine, nel triennio 2020-2022, è prevista l'implementazione di un piano di sviluppo del personale che individua nella formazione una delle leve strategiche per la sua concreta implementazione. Per la trattazione delle modalità attraverso cui ANPAL Servizi darà concreta attuazione al piano di sviluppo delle competenze degli operatori, si rimanda all'ampia descrizione fornita nel *paragrafo 5.2.2.3 - La formazione del personale*;
5. rafforzamento del sistema di comunicazione aziendale (**sviluppo della comunicazione**). Lo sviluppo dell'intera azione di comunicazione sarà orientato, da una parte, a supportare ANPAL nel rafforzamento e intensificazione delle proprie relazioni esterne ed istituzionali; dall'altra, ad esprimere e rendere maggiormente note – tanto all'interno, quanto all'esterno – le caratteristiche di ANPAL Servizi, soprattutto in termini di valori, competenze distintive, obiettivi

previsti, interventi realizzati e risultati raggiunti. Con riferimento a quest'ultima direttrice di sviluppo, in particolare, la costruzione ed il rafforzamento di un'identità propria e la promozione all'esterno dell'azione complessivamente svolta dalla Società dipenderanno strettamente dalla sua capacità di gestire, per tutto il triennio, una strategia di comunicazione efficace.

In coerenza con il modello fino ad oggi adottato, l'azione prevedrà – sotto un'unica regia – l'adozione di un assetto organizzativo e modalità operative comuni in grado di garantire la realizzazione di attività informative e di comunicazione coerenti ed integrate tra ANPAL e ANPAL Servizi, al fine di rafforzare la percezione del "sistema ANPAL" e dei suoi stakeholder e di potenziare l'efficacia delle politiche attive.

L'azione complessiva si concretizzerà, più precisamente, nel:

- I. rafforzamento della comunicazione con e tra i pubblici interni per la condivisione degli orientamenti strategici all'interno dell'organizzazione. Azioni di comunicazione mirate agevoleranno la costruzione e la condivisione di una vision, di una mission e di obiettivi strategici comuni;
- II. valorizzazione e consolidamento del brand aziendale e, più in generale, del "sistema ANPAL", per promuovere una percezione univoca da parte di tutti i soggetti rilevanti per le politiche attive e il mercato del lavoro;
- III. costruzione di un nuovo rapporto con cittadini e imprese, come fonte autorevole ed unitaria di conoscenza e informazione. Resta obiettivo prioritario il potenziamento della relazione con le istituzioni, gli stakeholder, l'opinione pubblica e gli altri soggetti influenti. Saranno quindi predisposte azioni di comunicazione volte a dare conto di attività realizzate e risultati conseguiti, oltre che a consolidare presso i pubblici di riferimento l'identità, i valori guida, la mission aziendale. Il potenziamento della comunicazione di servizio contribuirà ad accrescere l'efficacia delle politiche attive: la promozione univoca ed integrata delle opportunità agevolerà la conoscenza e l'accesso a servizi e misure. Il modello unitario metterà a sistema strumenti e canali, valorizzando le sinergie tra i principali attori della rete dei servizi per il lavoro. È soprattutto in tale ambito che troveranno collocazione le principali azioni messe in atto per contenere gli effetti negativi generati dalla crisi scaturita dal Corona Virus. In particolare, gli sforzi saranno concentrati su:

- il supporto alla progettazione e realizzazione di servizi on-line per la promozione di interventi e misure di politica attiva compatibili con i vincoli imposti dall'emergenza;
- la promozione dei servizi attraverso diversi canali e verso differenti target, anche mediante la predisposizione e diffusione di format, linee guida, manuali e strumenti a supporto;
- l'organizzazione di eventi on-line per favorire, e non interrompere, la discussione e lo scambio di idee e buone prassi sulla realizzazione di interventi di politica attiva tesi a superare le limitazioni imposte dalla diffusione del Covid-19.

**Il posizionamento di ANPAL Servizi nel triennio 2020-2022** non potrà che realizzarsi all'incrocio tra le cinque Aree Strategiche d'Intervento e le cinque Linee di Sviluppo Trasversale individuate. Tanto la realizzazione degli obiettivi connessi alle singole ASI, quanto le LST richiedono, quindi, l'attuazione di una serie di investimenti e di azioni implementative che impattano sia sul piano organizzativo, sia su quello della dotazione delle risorse umane e strumentali. Azioni di cui sarà data descrizione nel paragrafo successivo.

## 5 IL PIANO DI AZIONE

Il processo di sviluppo aziendale sotteso al presente Piano Industriale presuppone la definizione e l'implementazione di un Piano di Azione articolato nel tempo e nelle dimensioni d'intervento. I relativi investimenti e azioni sono finalizzati a creare la struttura organizzativa e gestionale richiesta per infrastrutturare e rendere sostenibili, efficaci e distribuiti i servizi e le risorse di ANPAL Servizi, implementando il ruolo di struttura operativa di ANPAL.

Si riporta di seguito il quadro complessivo delle azioni principali da intraprendere nel triennio (*cfr. paragrafo 5.1*), per poi approfondire gli impatti sul sistema organizzativo aziendale (*cfr. paragrafo 5.2*) nelle tre dimensioni chiave: strutturale (*cfr. paragrafo 5.2.1*), delle risorse umane (*cfr. paragrafo 5.2.2*), dei sistemi informativi (*cfr. paragrafo 5.2.3*). L'ultimo paragrafo (*cfr. paragrafo 5.3*) fornisce, infine, il dettaglio implementativo delle singole macro-azioni e azioni, completo della loro temporizzazione nel triennio.

### 5.1 IL SISTEMA DI AZIONI

Di seguito è descritto il quadro complessivo delle principali azioni da implementare per la realizzazione del Piano Industriale e, quindi, per dare attuazione al progetto strategico esposto:

- I. **socializzazione dell'orientamento strategico aziendale**, cui si accompagnano azioni di sviluppo manageriale e del personale, tese a ricondividere i valori fondanti della *vision*, della *mission* e della cultura aziendale. A tal riferimento, nel triennio saranno implementate azioni mirate e periodiche, a livello centrale e territoriale, di:
  - **comunicazione** e "socializzazione" di valori, risultati e competenze, con particolare riferimento sia agli *effort* di comunicazione (interna ed esterna) a supporto dello start-up del Piano, sia al più ampio Piano di Comunicazione (e ai relativi strumenti e risorse) da definire e, poi, via via implementare;
  - **formazione e sviluppo manageriale e professionale**, legati non solo alle competenze tecniche/verticali, come evidenziato nel prosieguo e nel paragrafo 5.2.2.3;
- II. **ridefinizione delle ASI, dell'architettura strategica aziendale e del sistema di obiettivi, linee di attività e performance** che rappresentano la piattaforma strategica, organizzativa e gestionale di riferimento. La definizione del piano

degli obiettivi e delle performance e il suo monitoraggio si sviluppano, a loro volta, all'interno del più ampio sistema di programmazione e monitoraggio economico-finanziario;

- III. (ri-)programmazione** (che si integra in maniera coerente al precedente sistema) **degli interventi e delle attività**, la loro pianificazione esecutiva, realizzazione e monitoraggio. A tal riferimento, l'implementazione del Piano Industriale sollecita, in fase di avvio, la ridefinizione tanto del sistema di **monitoraggio, controllo e valutazione degli interventi**, quanto quello **della qualità e delle procedure**;
- IV. implementazione del modello organizzativo**, in termini sia di articolazione strutturale, sia di infrastrutture manageriali e gestionali (*cfr. paragrafo 5.2.1*);
- V. definizione e implementazione del Piano triennale dei fabbisogni del personale**, rispetto all'evoluzione qualitativa e quantitativa dell'organico (anche in riferimento ai processi di reclutamento) e alle azioni formative per lo sviluppo di competenze e famiglie professionali coerenti con il nuovo quadro di azione (*cfr. paragrafo 5.2.2*);
- VI. implementazione del piano di adeguamento immobiliare** sollecitato dall'evoluzione quali-quantitativa dell'organico (necessità di ospitare un maggior numero di dipendenti) e dall'evoluzione qualitativa dei servizi. L'adeguamento si realizzerà in termini di modellizzazione (layout e dimensionamento) delle sedi operative (centrale e territoriali) e di individuazione fisica (ricerca e contrattualizzazione) delle sedi sul territorio;
- VII. definizione e implementazione**, nell'ambito del Piano triennale dei fabbisogni, del **Piano di formazione** (*cfr. paragrafo 5.2.2.3*) che prevede la:
- realizzazione di puntuali attività di analisi dei fabbisogni formativi (e di valutazione/valorizzazione delle competenze agite), coerenti all'evoluzione della "mappa delle competenze" aziendali, a partire da quelle iniziali correlate alla definizione del Piano;
  - acquisizione, set-up e manutenzione evolutiva di sistemi digitali per la formazione a distanza e lo sviluppo della rete dei formatori (e della loro formazione continua) su tutto il territorio nazionale;
  - realizzazione di percorsi formativi - *blended* e prevalentemente *on the job* - finalizzati a supportare i processi di riqualificazione, inserimento, aggiornamento e sviluppo delle risorse umane interne;

- realizzazione di azioni formative per gli operatori esterni (operatori CPI e della Rete dei Servizi e delle Politiche Attive del Lavoro) a supporto della qualificazione e dell'adeguamento delle loro competenze e/o della qualificazione delle reti;

**VIII. evoluzione dei sistemi informativi interni**, con particolare riferimento ai sistemi e alle risorse informative, tecnologiche e professionali ad essi connessi.

## 5.2 L'IMPATTO ORGANIZZATIVO

La realizzazione delle intenzioni strategiche sottese al Piano Industriale, finalizzate a sostenere il ruolo chiave affidato ad ANPAL Servizi nell'attuazione dei disegni di riforma e nella promozione e realizzazione di politiche attive del lavoro 4.0, richiede l'implementazione di una serie di azioni e investimenti coordinati, sul **piano strutturale, delle risorse professionali e sul piano tecnologico**.

La progressiva implementazione e messa in funzione di un **nuovo modello organizzativo** dà coerenza implementativa al disegno delle intenzioni strategiche e, quindi, alla realizzazione di obiettivi e azioni che l'azienda sarà chiamata a soddisfare. Si vogliono qui anticipare sinteticamente alcune dimensioni chiave, sviluppate poi nel paragrafo 5.2.1.

La ridefinizione del modello organizzativo si lega al ri-allineamento dell'infrastruttura di obiettivi, responsabilità e attività nella rinnovata dialettica Centro-Territorio. Tale dialettica, come anticipato, va a ricombinare dinamicamente territori, competenze, risorse e progettualità rispetto agli specifici obiettivi, ambiti, territori e target. In termini di impatto strutturale ciò comporta:

- a **livello centrale**: una nuova articolazione delle aree, unità e linee organizzative che rinforzano, coerentemente al quadro strategico delineato, alcune aree chiave (programmazione, progettazione, formazione, valutazione, sistemi di conoscenza e relazionali, etc.). Nella dimensione quantitativa, l'evoluzione dei ruoli e della struttura non richiama un aumento lineare dell'organico rispetto a tutte le direzioni e unità, né rispetto alla dimensione territoriale. La crescita dimensionale dell'organico centrale emerge, piuttosto, razionalizzata e limitata, rispetto a quella territoriale. Ciò si lega sia al rinnovato assetto di obiettivi e ruoli, sia alle azioni specifiche di recupero di efficienza che vengono implementate a supporto del Piano Industriale. Più in particolare, a livello centrale si va a rinforzare il ruolo di infrastruttura nella dimensione metodologica, progettuale,

tecnologica, informativa e della conoscenza; implementare azioni di razionalizzazione delle procedure, delle risorse e delle infrastrutture gestionali;

- a **livello territoriale**: coerentemente alle intenzioni strategiche e agli ambiti definiti, si prevede una più capillare distribuzione delle risorse, il rinforzo della linea manageriale e di coordinamento intermedia, anche - ma non esclusivamente - in ragione dell'aumentata complessità gestionale indotta dall'inserimento di un numero significativo di operatori (compresi i Navigator) da formare, indirizzare e coordinare. All'adeguamento dell'organico territoriale dal punto di vista quantitativo, si associa anche l'esigenza di implementare azioni informative e formative appropriate per lo sviluppo di competenze coerenti con il nuovo quadro di azione.

Coerentemente agli impatti sul modello organizzativo, il Piano Industriale integra organicamente anche la pianificazione triennale dei fabbisogni del personale. Le direttrici della definizione del **Piano triennale dei fabbisogni del personale** sono descritte più avanti (*cf. paragrafo 5.2.2*) e, nel seguito, sono anticipate in maniera sintetica alcune dimensioni chiave. Il Piano:

- definisce un sistema di fabbisogni distribuito - nella dimensione quantitativa - in modo non lineare tra Centro e Territorio e, in ciascuno dei due ambiti, tra Direzioni, unità e posizioni. In sostanza, non tutte le aree, unità e posizioni crescono, infatti, con la stessa proporzione, coerentemente con l'architettura strategica degli obiettivi delineata nel Piano Industriale;
- integra la dimensione quantitativa con quella qualitativa dei fabbisogni del personale, rispetto al rinnovato sistema dei ruoli - e delle relative esigenze di competenze - a livello sia centrale che territoriale. A titolo esemplificativo, l'inserimento di un numero elevato di Navigator su tutto il territorio nazionale, non impatta unicamente sulla crescita complessiva dell'organico, quanto anche su: la sua composizione interna (CIT, CTD, etc.); il fabbisogno di coordinamento (sollecitando l'inserimento di nuove figure - oltre che posizioni - di coordinamento intermedio); la natura stessa dell'*expertise* richiesta. Fabbisogni, peraltro, non lineari sul territorio ma legati alle esigenze, alle attività e agli interventi specifici (considerando il posizionamento complessivo dell'azienda e al di là del supporto al RdC);

- definisce i “gap” d’intervento a partire dall’analisi del contesto di partenza e dei fabbisogni, quantitativi e qualitativi, connessi alla sua realizzazione. Emergono, a tal riferimento, due macro-filoni di azione:
  - i. la definizione e progressiva implementazione del **piano di sviluppo del personale** in termini sia di adeguamento, progressioni, mobilità, etc., sia di formazione e supporto allo sviluppo professionale;
  - ii. l’attivazione di **processi di contrattualizzazione** di risorse a tempo indeterminato, previa valutazione quali-quantitativa dell’organico rispetto ai rinnovati assetti istituzionali, strategici e organizzativi. Come si dirà nella sezione dedicata (*cfr. paragrafo 5.2.2.4*), le contrattualizzazioni non sono tese unicamente a creare la struttura organizzativa necessaria per la gestione dei Navigator, ma anche per infrastrutturare la complessiva azione di ANPAL Servizi per politiche attive del lavoro che siano sostenibili/integrate con i più ampi processi, inclusivi, di sviluppo socio-economico.

Un’altra direttrice chiave del Piano di Azione attiene l’evoluzione degli *asset* aziendali, con particolare riferimento ai **sistemi informativi**. Come si evidenzierà nella successiva sezione dedicata (*cfr. paragrafo 5.2.3*), nell’ambito dei Sistemi Informativi - coerentemente con quanto disposto dal D.L. n. 4 del 28 gennaio 2019 (convertito, con modificazioni, dalla L. n. 26 del 28 marzo 2019 recante disposizioni urgenti in materia di RdC e pensioni) e dal successivo D.M. n. 108 del 9 ottobre 2019 per l’attivazione delle piattaforme - ANPAL Servizi, nel triennio 2020-2022, si muoverà lungo tre direttrici principali volte a garantire la realizzazione del modello di governance promosso da ANPAL:

1. Assistenza tecnica ad ANPAL per la progettazione e la realizzazione dei sistemi digitali per il miglioramento dell’efficienza del mercato del lavoro (Sistema per la gestione dei flussi dati amministrativi e della condizionalità e Sistema per la fruizione continua dei servizi di accompagnamento);
2. Evoluzione e gestione dei sistemi informativi a supporto delle azioni dirette di ANPAL Servizi, con particolare riferimento agli interventi per l’inserimento e il reinserimento di soggetti migranti;
3. Assistenza tecnica ad ANPAL per la progettazione e la realizzazione di servizi di ingegnerizzazione delle informazioni a supporto delle azioni - promosse e sviluppate nella dialettica Centro-Territorio evidenziata - di progettazione,

promozione, supporto e valutazione di azioni, servizi e interventi di politica attiva del lavoro.

### ***5.2.1 Il nuovo modello organizzativo***

L'implementazione complessiva delle strategie e delle azioni descritte sarà realizzata grazie alla **nuova organizzazione aziendale** approvata dal Consiglio di Amministrazione di ANPAL con la deliberazione n. 9 del 14 giugno 2019.

ANPAL Servizi, infatti, ha proposto ad ANPAL un nuovo modello organizzativo, coerente con il disegno delle intenzioni strategiche descritto e motivato nel Piano. La revisione del modello approvata dal Consiglio di Amministrazione ha lo scopo di rendere la struttura organizzativa più funzionale alle strategie e agli obiettivi che l'azienda è chiamata a soddisfare. Un nuovo modello organizzativo che intende garantire opportunità di sviluppo, di crescita dimensionale e di professionalizzazione nei servizi e nelle misure erogati.

Le sfide strategiche - ivi inclusa l'attuazione del RdC, l'inserimento dei Navigator e la necessità di gestire gli effetti della crisi scaturiti dall'emergenza sanitaria - richiedono infatti un nuovo assetto operativo flessibile e, soprattutto, a "trazione territoriale" funzionale a:

1. la progettazione, l'attuazione e il presidio di piani regionali che caratterizzano le Convenzioni regionali relative ai singoli ambiti d'intervento (non da ultimo, le Convenzioni previste dal RdC);
2. la realizzazione di attività di assistenza tecnica che garantiscono, pur con un approccio e indirizzo strategico unitario, una presenza capillare e diffusa sul territorio prossima ai soggetti destinatari;
3. il raccordo e il coordinamento degli operatori del territorio, resi entrambi complessi dall'elevato numero e dalla dislocazione capillare delle risorse.

Trazione territoriale che, indipendentemente dall'attuazione del RdC, appare del tutto coerente con la necessità - a cui ANPAL Servizi deve far fronte nella realizzazione delle iniziative che gestisce - di garantire uno sviluppo sostenibile dei Paesi UE, adottando un approccio differenziato e di lungo termine centrato sulle diversità territoriali di cui l'Europa è straordinariamente ricca.

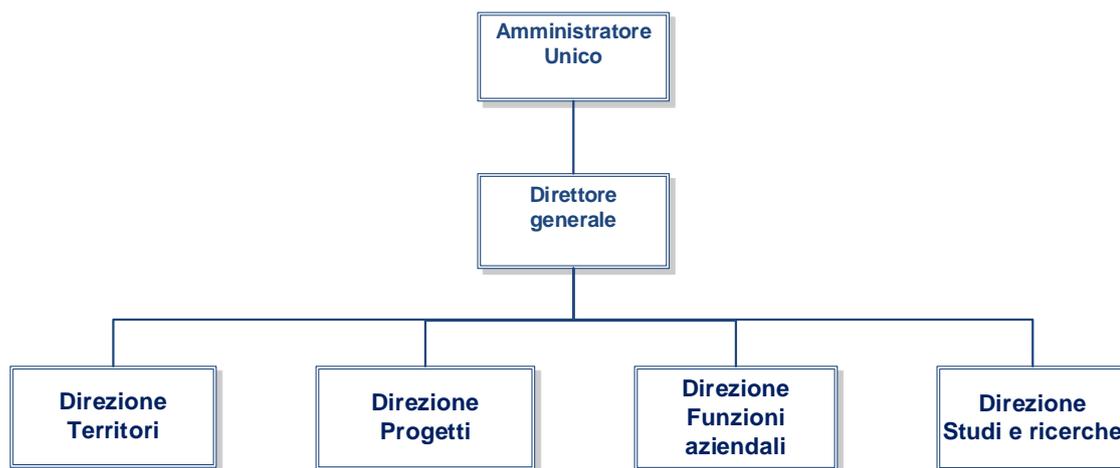
Il nuovo modello organizzativo è basato su tre direttrici fondamentali, che derivano dalla rinnovata mission di ANPAL Servizi e dalla necessità di rafforzare il proprio ruolo di braccio operativo dell'ANPAL, ovvero:

- a) la centralità della dimensione territoriale, sia nella prospettiva strategico-programmatica (di promozione, animazione e valorizzazione della Rete Nazionale dei Servizi per le Politiche del Lavoro), sia in quella di implementazione delle politiche e dei programmi definiti;
- b) la flessibilità operativa modulare che consente di ricombinare dinamicamente progettualità, metodologie e territori rispetto alla pianificazione e realizzazione di specifici interventi di politica attiva del lavoro coerentemente a obiettivi, target e ambiti d'azione;
- c) un forte presidio e coordinamento centrale che garantisce – pur nella valorizzazione delle diverse azioni implementate per target e territori – un approccio strategico, metodologico e valoriale unitario, coerente con la mission di ANPAL Servizi.

Sul piano strutturale, il modello è stato pertanto articolato in quattro Direzioni:

1. Direzione Territori;
2. Direzione Progetti;
3. Direzione Funzioni Aziendali;
4. Direzione Studi e Ricerche.

La figura seguente mostra l'articolazione organizzativa descritta:

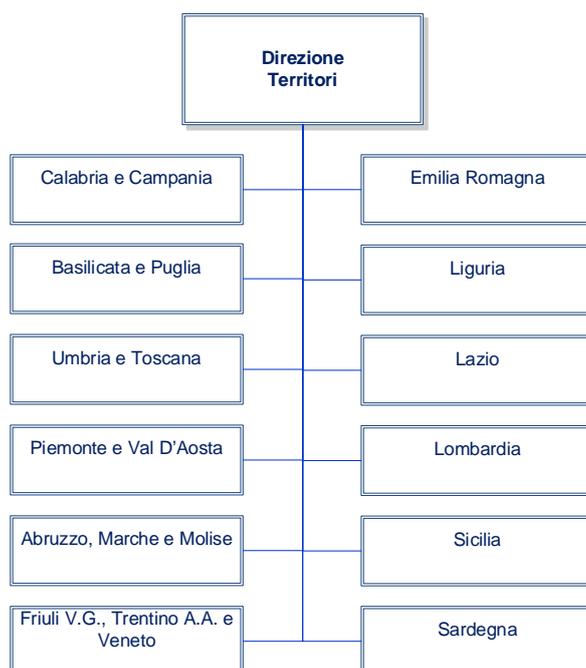


La **Direzione Territori** - che programma e gestisce le azioni nelle diverse articolazioni territoriali - sviluppa le azioni dei progetti e ne coordina le attività, assicura la funzionalità delle strutture operative del territorio nell'ambito dei progetti attivati, cura i rapporti con istituzioni e stakeholder locali, assicura

l'assistenza tecnica ai CPI e agli altri attori del mercato del lavoro. La Direzione Territori è costituita da unità organizzative regionali o interregionali, che presidiano le azioni realizzate sul territorio. Analizzando i compiti degli operatori sul territorio e facendo attenzione alle richieste di tutti gli attori coinvolti in questa delicata fase di cambiamento, è emerso il bisogno di una maggiore prossimità e capillarità dei servizi, e di maggiore integrazione tra le diverse competenze tematiche. Si preannuncia, quindi, una ulteriore articolazione a presidio di specifici ambiti territoriali più o meno ampi con l'obiettivo di agire il processo di erogazione con chiarezza e coerenza su tutti i territori, anche in coerenza con il piano di rafforzamento del sistema dei Servizi per il lavoro, migliorando quali-quantitativamente i risultati.

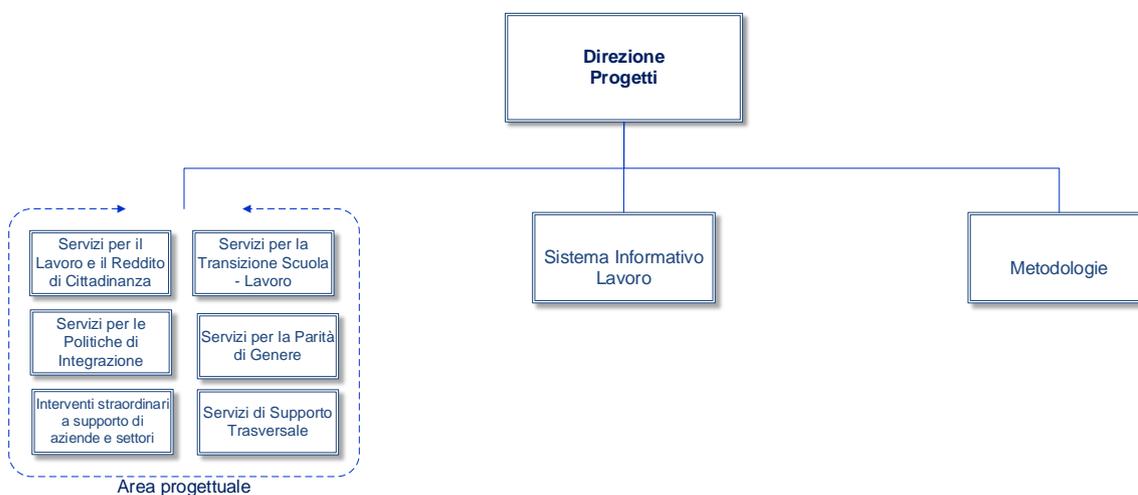
L'attuazione del RdC e l'inserimento dei Navigator nel sistema aziendale non hanno sollecitato unicamente la pianificazione e organizzazione di attività dedicate, ma hanno parimenti indotto cambiamenti di natura trasversale. Ad esempio, la distribuzione specifica e l'aumento della numerosità dell'organico sul territorio nell'attuazione del RdC, modifica l'ampiezza di coordinamento e controllo delle linee organizzative, centrali e territoriali. Ciò determina l'esigenza di implementare a livello territoriale una linea di coordinamento integrativa e di modificare le infrastrutture e i sistemi gestionali e di coordinamento, centrali e territoriali.

A queste considerazioni si aggiungono quelle, più ampie, relative alla dialettica Centro-Territorio che si traducono anche nel rafforzamento delle competenze metodologiche, di progettazione, d'intervento, animazione e valutazione, così come nella creazione di presidi integrati territoriali rispetto ad ambiti e/o target specifici.

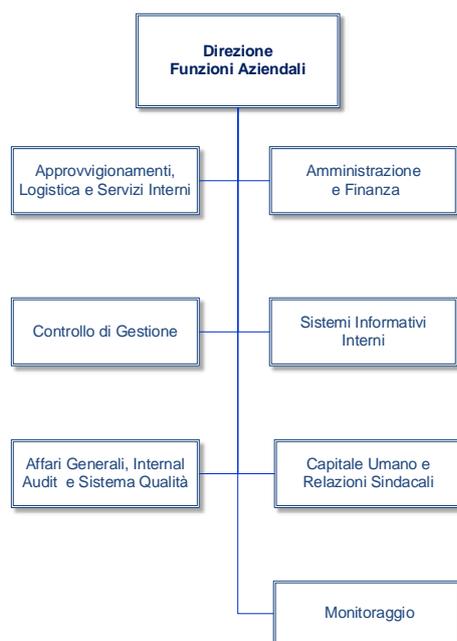


La **Direzione Progetti** garantisce l'implementazione delle azioni in relazione alla mission aziendale, definisce modelli d'intervento e metodologie per la gestione di programmi e progetti, fornisce strumenti e sistemi informativi di supporto allo sviluppo delle azioni e assicura la corretta gestione dei progetti. Si occupa, inoltre, di programmare e realizzare piani di sviluppo delle competenze degli operatori, d'intesa con il Servizio Formazione della Direzione Funzioni Aziendali.

La Direzione Progetti è costituita da sei aree progettuali e due funzioni (Sistema Informativo Lavoro e Metodologie). Nell'ambito di ciascuna area progettuale operano professionalità specifiche con competenze manageriali e tecniche mirate a garantire in modo efficace l'attivazione e la gestione di progetti sulle tematiche presidiate.

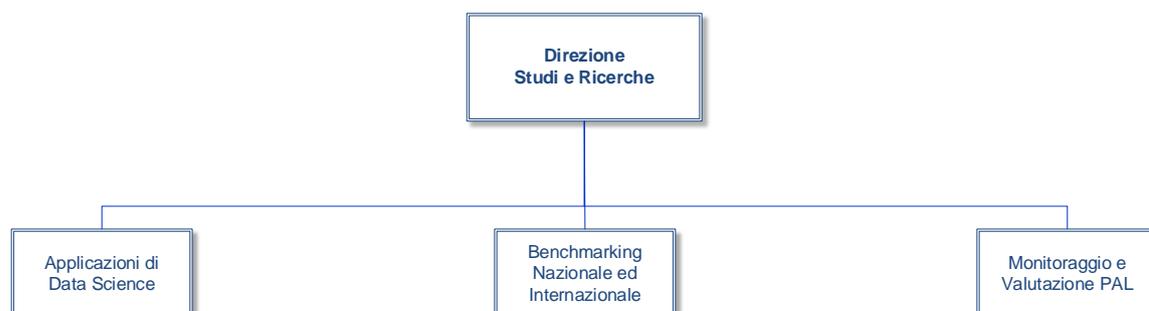


La **Direzione Funzioni Aziendali** assicura i servizi trasversali di livello *corporate* attraverso il coordinamento e il presidio dei processi interni di supporto volti a garantire il funzionamento aziendale. Definisce periodicamente gli obiettivi operativi con il vertice aziendale e ne cura il raggiungimento nel rispetto delle procedure. La Direzione è articolata in sette unità organizzative, a presidio dei principali processi aziendali.



La **Direzione Studi e Ricerche** sviluppa ricerche avanzate nel campo dell'analisi del mercato del lavoro e delle politiche attive, curando gli adempimenti e i flussi di dati necessari ad assicurare l'adesione di ANPAL Servizi al Sistema Statistico Nazionale.

La Direzione Studi e Ricerche è articolata in tre unità organizzative: applicazioni di *data science*; benchmarking nazionale e internazionale; monitoraggio e valutazione delle politiche attive del lavoro.



### **5.2.2 Il piano triennale dei fabbisogni del personale**

Gli scenari evolutivi rappresentati non sollecitano soltanto cambiamenti strutturali - a cui la Società ha fatto fronte con l'adozione del nuovo modello organizzativo approvato a giugno 2019 dal CdA di ANPAL - bensì anche la necessità di valorizzare e adeguare il sistema interno di risorse e competenze professionali. Emerge, infatti, l'esigenza di adeguare l'organico aziendale sotto il profilo quantitativo, soprattutto in termini di distribuzione territoriale, e qualitativo.

Da un punto di vista **quantitativo**, come si analizzerà dettagliatamente nel prosieguo, l'insieme di fabbisogni dovrà essere diversamente articolato nella struttura organizzativa. L'evoluzione dell'organico aziendale prevede anche una dimensione **qualitativa** nel rafforzamento delle professionalità esistenti, nello sviluppo di nuove professionalità e nel trasferimento del proprio patrimonio di conoscenze e competenze alle nuove risorse selezionate, ivi inclusi i circa tremila Navigator.

L'ordine di servizio n. 1 del 9 agosto 2019 dell'Amministratore Unico, con cui è stato dato corpo alla riorganizzazione aziendale (approvata da ANPAL con deliberazione n. 9 del 12 giugno 2019), ha allocato il personale in forza a tale data, ridistribuendo le professionalità sulla base delle nuove esigenze e strategie. In coerenza con le attività programmate, le risorse non dipendenti sono state anch'esse ricondotte, sulla base delle attività e degli obiettivi affidati, alle nuove unità organizzative. A questi si sono aggiunti i Navigator (alla data corrente<sup>18</sup> 2.874 contratti attivi) oggi afferenti alla Direzione Territori.

L'attuazione del nuovo modello organizzativo e il potenziamento dell'organico dovranno necessariamente essere accompagnati anche da una rivisitazione del sistema professionale aziendale e delle connesse "mappe di competenza".

Le attuali figure professionali impegnate nelle attività di progettazione e assistenza tecnica si integreranno con ulteriori e rinnovate competenze, dando vita a nuovi profili e professionalità in grado di far fronte al potenziale sviluppo delle azioni.

La rivisitazione del sistema interno delle competenze darà vita anche a un processo di turnover delle professionalità tecniche impegnate nelle funzioni aziendali, che

---

<sup>18</sup> Dati riferiti al 20 febbraio 2020.

contribuiranno all'arricchimento e all'ottimizzazione della gestione dei processi interni.

#### 5.2.2.1 *L'evoluzione dell'organico aziendale*

Le risorse umane di ANPAL Servizi sono composte per il 41% da personale a tempo indeterminato e per il 59% da dipendenti con contratti a tempo determinato e da collaboratori. L'organico di ANPAL Servizi risulta composto da **1.071 unità**<sup>19</sup> di cui: **435 dipendenti con contratto a tempo indeterminato (CTI), 105 dipendenti con contratto a tempo determinato (CTD) e 531 collaboratori (CIT).**

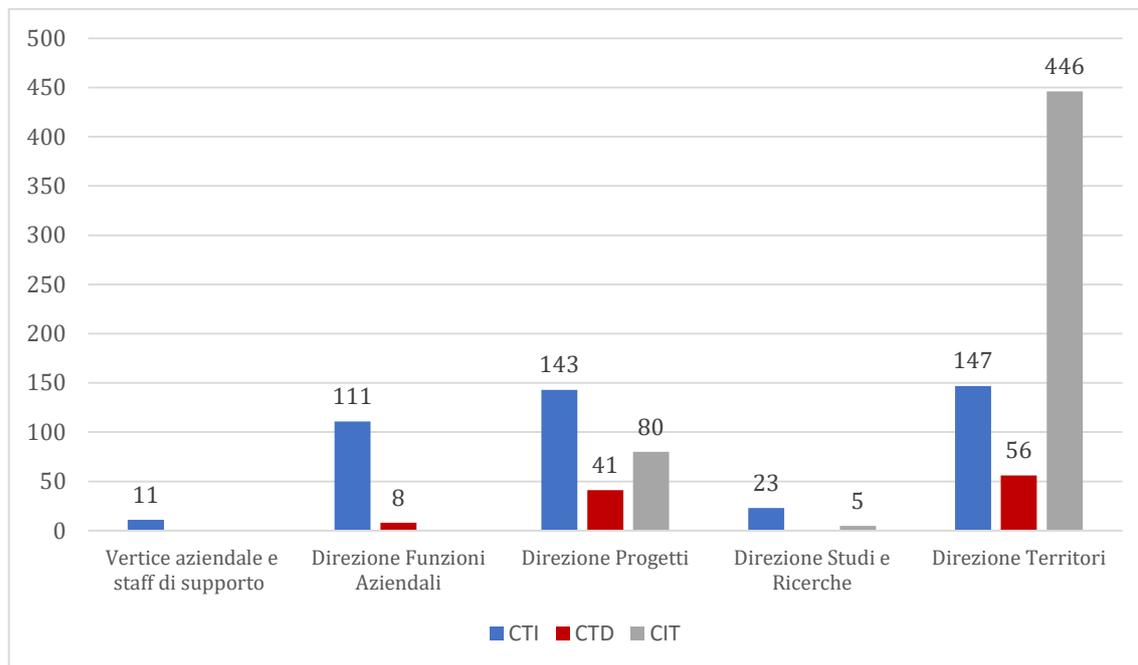
Le ragioni che oggi richiedono il rafforzamento delle competenze di ANPAL Servizi non si limitano però alla sola gestione di fasi contingenti (la contrattualizzazione dei Navigator su tutto il territorio prima, e, più di recente, la crisi scaturita dalla diffusione pandemica del Corona Virus), ma sono principalmente legate al consolidamento del ruolo della Società come ente strumentale di ANPAL nel prossimo settennio di programmazione comunitaria.

L'evoluzione straordinariamente rapida del sistema di politiche attive del lavoro e del connesso assetto organizzativo della Società nell'ultimo quadriennio, ha infatti determinato l'ingresso di nuovi operatori, che devono essere accompagnati, coordinati e gestiti a livello territoriale; necessità che attualmente non riesce ad essere pienamente soddisfatta dal personale in rapporto di lavoro stabile. L'esigenza di modificare il peso tra personale interno ed esterno si è quindi ulteriormente rafforzata con l'inserimento - a luglio 2019 - dei Navigator. La figura che segue descrive la distribuzione dell'organico secondo la nuova organizzazione.

---

<sup>19</sup> Dati riferiti al 20 febbraio 2020.

**Figura 5 – Distribuzione dell’organico di ANPAL Servizi**



Il presente Piano avvia quindi un percorso di assunzioni coerente con le intenzioni strategiche espresse e con i connessi fabbisogni professionali stimati per il triennio di riferimento.

Nello specifico, contestualmente all’introduzione dei Navigator e in prospettiva dell’avvio della nuova programmazione comunitaria, la Società avvierà un percorso di assunzioni – in parte già attivato con la decisione assunta dal CdA di ANPAL nella seduta del 26 marzo 2020 – finalizzato a **potenziare la struttura di 695 unità CTI, avvalendosi del bacino del personale a tempo determinato e dei collaboratori** che hanno maturato preziose esperienze professionali in ambito societario. **Dare stabilità alle competenze maturate in oltre 20 anni di attività, infatti, si configura quale passaggio fondamentale per garantire ad ANPAL Servizi di svolgere appieno il ruolo di braccio operativo dell’ANPAL.**

L’evoluzione dell’organico sarà accompagnata da una revisione complessiva del sistema professionale aziendale che vedrà ANPAL Servizi dotarsi di una nuova “mappa delle competenze”. Lo schema che segue evidenzia l’incremento complessivo dei CTI per ciascuna area di competenza.

AREA DI COMPETENZA	Attuali	A regime	Delta (CTI)
VERTICE AZIENDALE E STAFF DI SUPPORTO	11	15	<b>+4</b>
DIREZIONE FUNZIONI AZIENDALI	111	141	<b>+30</b>
DIREZIONE PROGETTI	143	264	<b>+121</b>
DIREZIONE STUDI E RICERCHE	23	35	<b>+12</b>
DIREZIONE TERRITORI	147	675	<b>+528</b>
<b>TOTALE</b>	<b>435</b>	<b>1.130</b>	<b>+695</b>

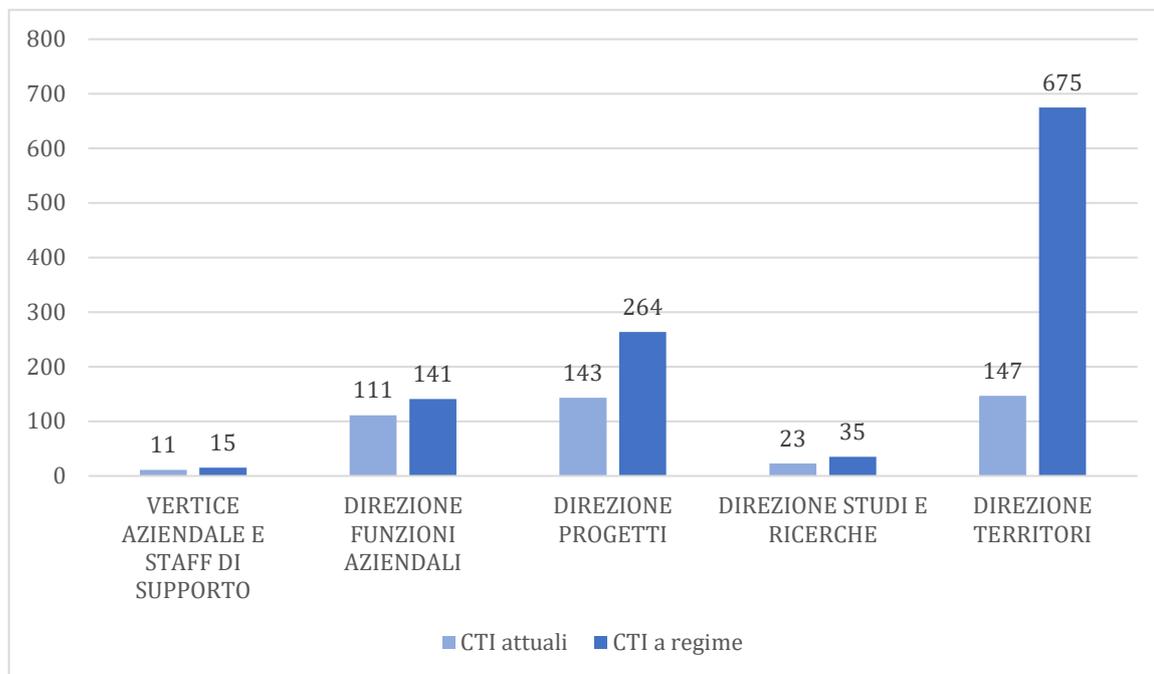
L'evoluzione dell'organico aziendale - sia nella dimensione dell'incremento netto quantitativo, sia in quella della composizione contrattuale interna (CTI vs contratti a termine) - va letto in una duplice prospettiva:

1. innanzitutto, le risorse che verrebbero contrattualizzate a tempo indeterminato, rappresentano una dotazione organica stabile. In tal senso, il piano di sviluppo della forza lavoro va a consolidare, in una prospettiva sostenibile, il sistema di risorse impiegate nelle attività e nei servizi aziendali che garantiscono una struttura salda a supporto della gestione della crisi scaturita dall'emergenza sanitaria, dell'attuazione del RdC, della gestione dei Navigator e dell'avvio della nuova programmazione comunitaria;
2. in secondo luogo, la sostenibilità economico-finanziaria di tale consolidamento e dell'ulteriore incremento netto di risorse, si lega ad una dotazione di risorse strutturale data dalla complessiva potenzialità economica dell'azienda. Il Piano Industriale è stato infatti sviluppato in ragione di un insieme articolato di risorse (*cf. capitolo 6*), anche in continuità con gli esercizi precedenti.

A settembre 2019 ANPAL Servizi ha avviato un Piano di Adeguamento delle professionalità interne, che ha rappresentato una prima azione di ordine qualitativo del processo di ottimizzazione dell'organico, riconoscendo la crescita professionale maturata dal personale dipendente, con un conseguente spostamento delle professionalità verso profili più elevati. In tale contesto, in coerenza con le linee di indirizzo contenute nelle Linee Strategiche Triennali dell'ANPAL, con le intenzioni strategiche proposte e con gli ambiti di competenza delineati, il Piano Industriale si orienta tanto all'ulteriore qualificazione del personale interno, quanto all'inserimento di nuove risorse di elevato profilo, nel rispetto di obiettivi di efficientamento e contenimento dei costi.

Al termine dell'iter proposto - che si stima di concludere già nel 2020 - l'organico di ANPAL Servizi sarà complessivamente composto da **1.130 unità a tempo indeterminato**, con un incremento di **695 CTI**.

**Figura 6 - Evoluzione attesa dell'organico CTI di ANPAL Servizi**



Per garantire ad ANPAL Servizi quella flessibilità operativa ormai propria del suo DNA ed essenziale per una Società per Azioni che si candida ad operare in un mercato instabile in continua evoluzione, si prevede di contrattualizzare una quota di collaboratori che mantengano inalterata la sua capacità di reagire rapidamente agli stimoli esterni.

Il rapporto tra personale a tempo indeterminato e collaboratori sarà fissato a quota **80%-20%**, portando a circa **1.400 il totale delle risorse umane**. Quest'ultima previsione, peraltro, soddisfa la richiesta - avanzata dal Collegio Sindacale della Società - di non compromettere, con il nuovo processo di assunzioni attuato, l'agilità d'azione che storicamente caratterizza ANPAL Servizi.

### 5.2.2.2 *La rilevazione del fabbisogno professionale*

La rilevazione dei fabbisogni professionali - corrispondente al sistema di obiettivi, strategie e azioni indentificato all'interno del Piano - interviene in coerenza con:

- le modifiche apportate su assetto organizzativo e funzioni dell'azienda;
- il Piano Operativo ANPAL Servizi 2017-2021;

- la presentazione delle “Linee di Sviluppo del Piano Industriale ANPAL Servizi S.p.A. 2019-2021”.

Essa tiene conto de:

- i fabbisogni di professionalità rilevati dalla Funzione “Capitale Umano e Relazioni Sindacali” mediante proposte dei responsabili delle Direzioni;
- il Piano di Adeguamento del personale dipendente attuato a settembre 2019;
- le “Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani di fabbisogni di personale da parte delle amministrazioni pubbliche”, adottate dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell’art. 6 ter, comma 1 del D.Lgs. n. 165/2001 e pubblicate nella G.U. n. 173 del 27/7/2018.

La rilevazione tiene conto anche dei fabbisogni di professionalità di ciascuna Direzione in termini di tipologie contrattuali e profili professionali, prevedendone lo sviluppo temporale dalla situazione attuale alla fine del 2020.

Sulla base delle indicazioni fornite dai responsabili delle Direzioni, il Vertice Aziendale ha successivamente svolto valutazioni e scelte di carattere tecnico-strategico che hanno consentito di finalizzare le informazioni raccolte nel *Piano triennale dei fabbisogni di personale*. Di seguito viene dato dettaglio alle informazioni sopra descritte.

- ***Vertice Aziendale e Staff di Supporto***

Le risorse del Vertice Aziendale e delle unità organizzative di supporto sono attualmente pari a 11 unità con contratto a tempo indeterminato, 2 delle quali con qualifica di Dirigente.

La rilevazione del fabbisogno professionale ha evidenziato la necessità di ampliare gli organici, con la previsione di arrivare ad un totale di 15 unità. Il fabbisogno aggiuntivo complessivo è pari a 2 Dirigenti e 2 unità a tempo indeterminato con profilo “professional”.

AREA DI COMPETENZA	Tipologia contrattuale	Dirigente	Esperto	Professional	Addetto	Totale
VERTICE AZIENDALE E STAFF DI SUPPORTO	Attuali CTI	2	3	5	1	<b>11</b>
	CTI aggiuntivi	2	-	2	-	<b>4</b>
Totale CTI a regime		4	3	7	1	<b>15</b>

Il dettaglio dei CTI aggiuntivi per famiglia e profilo professionale è disponibile nell'Allegato 1.

- **Direzione Funzioni Aziendali**

La Direzione Funzioni Aziendali è responsabile del coordinamento e della gestione delle attività trasversali e di supporto all'operatività aziendale. Alla data del presente Piano, la Direzione consta di 119 unità, di cui 5 Dirigenti e 8 risorse con contratto a termine.

La Direzione ha rilevato la necessità di rafforzare in modo determinante le Funzioni "Sistemi Informativi Interni" e "Capitale Umano e Relazioni Sindacali" per soddisfare la necessità di gestione e governo di una pluralità di risorse chiamate a partecipare alla realizzazione di progetti nazionali.

La configurazione a tendere della Direzione Funzioni Aziendali prevede 141 dipendenti a tempo indeterminato. Una più solida configurazione della Direzione consentirà di far fronte alle attività previste nella programmazione attuale e contribuirà ancor più ampiamente al raggiungimento degli obiettivi di crescita e consolidamento strategico di ANPAL Servizi.

Le azioni di rafforzamento della Direzione prevedono un incremento complessivo di 30 unità a tempo indeterminato. Delle 30 unità aggiuntive, 1 posizione è prevista nella Funzione "Affari Generali, Internal Audit e Sistema Qualità"; 5 posizioni nella Funzione "Approvvigionamenti, logistica e servizi interni"; 1 posizione nella Funzione "Amministrazione e Finanza"; 1 posizione nella Funzione "Controllo di gestione"; 14 posizioni nella Funzione "Capitale Umano e Relazioni Sindacali", 1 posizione nella Funzione "Monitoraggio" e 7 posizioni nella Funzione "Sistemi Informativi Interni" da ricoprire attraverso mobilità interne di risorse dotate delle necessarie professionalità o con nuovi inserimenti. Le professionalità richieste appartengono prevalentemente al profilo "professional" per i diversi ambiti operativi previsti e al profilo "addetto" su attività in prevalenza amministrative.

AREA DI COMPETENZA	Tipologia contrattuale	Dirigente	Esperto	Professional	Addetto	Totale
DIREZIONE FUNZIONI AZIENDALI	Attuali CTI	5	33	58	15	<b>111</b>
	CTI aggiuntivi	-	1	14	15	<b>30</b>
<b>Totale CTI a regime</b>		<b>5</b>	<b>34</b>	<b>72</b>	<b>30</b>	<b>141</b>

Di seguito il dettaglio per unità organizzativa.

UNITÀ ORGANIZZATIVA	Tipologia contrattuale	Dirigente	Esperto	Professional	Addetto	Totale
COORDINAMENTO	Attuali CTI	1	2	2	1	<b>6</b>
	CTI aggiuntivi	-	-	-	-	-
	<b>Totale CTI a regime</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>6</b>
AFFARI GENERALI, INTERNAL AUDIT E SISTEMA QUALITÀ	Attuali CTI	-	-	2	-	<b>2</b>
	CTI aggiuntivi	-	-	1	-	<b>1</b>
	<b>Totale CTI a regime</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>3</b>
APPROVVIGIONAMENTI, LOGISTICA E SERVIZI INTERNI	Attuali CTI	-	5	9	2	<b>16</b>
	CTI aggiuntivi	-	-	2	3	<b>5</b>
	<b>Totale CTI a regime</b>	<b>-</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>21</b>
AMMINISTRAZIONE E FINANZA	Attuali CTI	1	3	4	2	<b>10</b>
	CTI aggiuntivi	-	-	1	-	<b>1</b>
	<b>Totale CTI a regime</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>11</b>
CONTROLLO DI GESTIONE	Attuali CTI	-	6	13	1	<b>20</b>
	CTI aggiuntivi	-	-	-	1	<b>1</b>
	<b>Totale CTI a regime</b>	<b>-</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>21</b>
CAPITALE UMANO E RELAZIONI SINDACALI	Attuali CTI	2	10	20	8	<b>40</b>
	CTI aggiuntivi	-	-	7	7	<b>14</b>
	<b>Totale CTI a regime</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>27</b>	<b>15</b>	<b>54</b>
MONITORAGGIO	Attuali CTI	-	2	1	-	<b>3</b>
	CTI aggiuntivi	-	-	1	-	<b>1</b>
	<b>Totale CTI a regime</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>4</b>
SISTEMI INFORMATIVI INTERNI	Attuali CTI	1	5	7	1	<b>14</b>
	CTI aggiuntivi	-	1	2	4	<b>7</b>
	<b>Totale CTI a regime</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>21</b>
<b>TOTALE DIREZIONE FUNZIONI AZIENDALI CTI A REGIME</b>		<b>5</b>	<b>34</b>	<b>72</b>	<b>30</b>	<b>141</b>

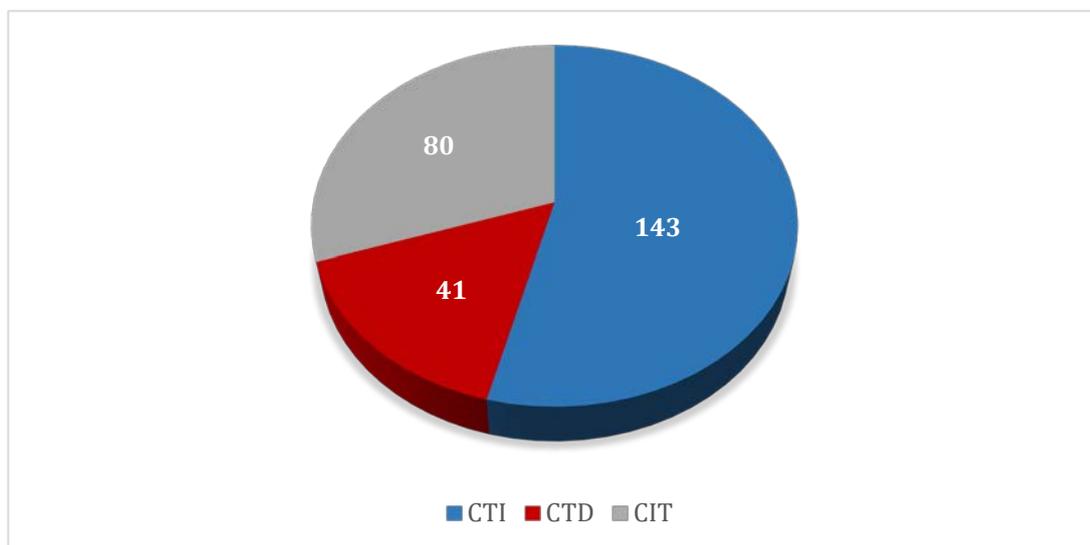
Il dettaglio dei CTI aggiuntivi per famiglia e profilo professionale è disponibile nell'Allegato 1.

- **Direzione Progetti**

La Direzione Progetti è responsabile dell'implementazione di azioni di sistema, programmi e progetti in coerenza con la mission aziendale, orientando le proprie attività a favore della capitalizzazione e diffusione del know-how prodotto e lo sviluppo delle competenze delle risorse umane impiegate a livello centrale e territoriale.

La Direzione dispone attualmente di 264 risorse, di cui 143 con rapporto di lavoro a tempo indeterminato (10 Dirigenti), 121 risorse con contratto a termine. La distribuzione dell'organico per tipologia contrattuale è rappresentata nel grafico seguente.

**Figura 7 - Distribuzione dell'organico per tipologia contrattuale della Direzione Progetti**



La configurazione dell'organico per il periodo 2020-2022 delinea una strategia di crescita orientata sia allo sviluppo delle competenze interne, che all'acquisizione di profili dall'esterno. Il consolidamento della struttura organizzativa si realizzerà con un incremento del numero di dipendenti a tempo indeterminato che, alla fine del 2020, raggiungerà quota 264 (contro gli attuali 143). Le azioni di rafforzamento della Direzione prevedono quindi l'incremento di 121 unità a tempo indeterminato, di cui 35 unità con profilo "esperto", 64 unità con profilo "professional" e 22 unità con profilo "addetto".

AREA DI COMPETENZA	Tipologia contrattuale	Dirigente	Esperto	Professional	Addetto	Totale
DIREZIONE PROGETTI	Attuali CTI	10	54	66	13	143
	CTI aggiuntivi	-	35	64	22	121
<b>Totale CTI a regime</b>		<b>10</b>	<b>89</b>	<b>130</b>	<b>35</b>	<b>264</b>

Gli investimenti principali si concentreranno – oltre che sulle azioni destinate ai servizi per il lavoro, alle transizioni e alle crisi – sul rafforzamento delle iniziative rivolte alle politiche d'integrazione, al contrasto della bassa partecipazione femminile al lavoro, al sistema della domanda di lavoro e allo sviluppo delle competenze degli operatori. È previsto anche il consolidamento dell'azione di coordinamento complessivamente svolta dalla Direzione, in ragione anche della necessità di sostenere il raccordo con la Direzione Territori e con le diverse aree progettuali al fine di mantenere un approccio strategico, metodologico e valoriale unitario (10 risorse). Nell'ambito del coordinamento, sono anche presidiate le azioni di progettazione e reporting (6 risorse) indispensabili per rispondere in maniera rapida ed efficace agli stimoli che intervengono in termini di nuove iniziative da realizzare e di verifica dello stato di avanzamento dei progetti in corso. Risiedono altresì nel coordinamento, le attività di capitalizzazione del know-how prodotto mediante la raccolta e diffusione di buone prassi (3 risorse).

UNITÀ ORGANIZZATIVA	Tipologia contrattuale	Dirigente	Esperto	Professional	Addetto	Totale
COORDINAMENTO	Attuali CTI	2	3	2	4	11
	CTI aggiuntivi	-	2	5	1	8
	<b>Totale CTI a regime</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>19</b>
SERVIZI PER IL LAVORO E REDDITO DI CITTADINANZA	Attuali CTI	-	8	10	1	19
	CTI aggiuntivi	-	5	10	1	16
	<b>Totale CTI a regime</b>	<b>-</b>	<b>13</b>	<b>20</b>	<b>2</b>	<b>35</b>
TRANSIZIONI	Attuali CTI	-	5	7	2	14
	CTI aggiuntivi	-	6	10	10	26
	<b>Totale CTI a regime</b>	<b>-</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>12</b>	<b>40</b>
INTERVENTI STRAORDINARI	Attuali CTI	1	5	5	-	11
	CTI aggiuntivi	-	2	-1	-	1
	<b>Totale CTI a regime</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>12</b>
PARITÀ DI GENERE	Attuali CTI	1	1	-	2	4
	CTI aggiuntivi	-	2	3	3	8
	<b>Totale CTI a regime</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>12</b>
METODOLOGIE	Attuali CTI	1	2	1	1	5
	CTI aggiuntivi	-	1	1	1	3
	<b>Totale CTI a regime</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>8</b>

UNITÀ ORGANIZZATIVA	Tipologia contrattuale	Dirigente	Esperto	Professional	Addetto	Totale
RAPPORTI CON LE IMPRESE	Attuali CTI	-	3	3	-	6
	CTI aggiuntivi	-	4	6	-	10
	<b>Totale CTI a regime</b>	-	7	9	-	16
SVILUPPO COMPETENZE	Attuali CTI	-	2	-	2	4
	CTI aggiuntivi	-	2	2	1	5
	<b>Totale CTI a regime</b>	-	4	2	3	9
E-LEARNING & COMMUNITY	Attuali CTI	1	-	3	-	4
	CTI aggiuntivi	-	-	1	-	1
	<b>Totale CTI a regime</b>	1	-	4	-	5
COMUNICAZIONE	Attuali CTI	-	11	9	1	21
	CTI aggiuntivi	-	-	9	1	10
	<b>Totale CTI a regime</b>	-	11	18	2	31
SISTEMA INFORMATIVO LAVORO	Attuali CTI	3	5	13	-	21
	CTI aggiuntivi	-	5	7	-	12
	<b>Totale CTI a regime</b>	3	10	20	-	33
POLITICHE DI INTEGRAZIONE	Attuali CTI	1	9	13	-	23
	CTI aggiuntivi	-	6	11	4	21
	<b>Totale CTI a regime</b>	1	15	24	4	44
<b>TOTALE DIREZIONE PROGETTI CTI A REGIME</b>		<b>10</b>	<b>89</b>	<b>130</b>	<b>35</b>	<b>264</b>

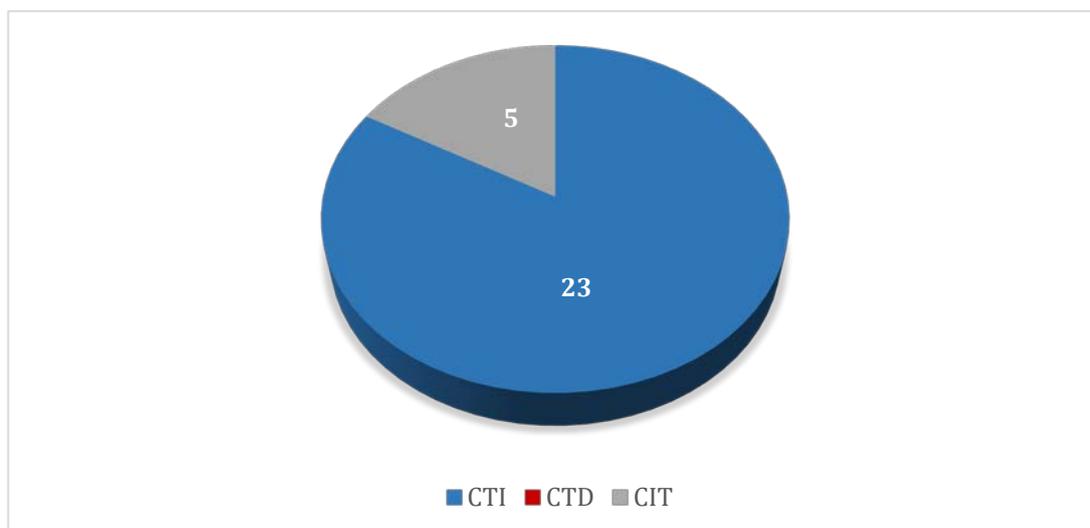
Il dettaglio dei CTI aggiuntivi per famiglia e profilo professionale è disponibile nell'Allegato 1.

- **Direzione Studi e Ricerche**

La Direzione Studi e Ricerche svolge attività di ricerca avanzata nel campo dell'analisi del mercato del lavoro e delle politiche attive e cura gli adempimenti e i flussi di dati necessari ad assicurare l'adesione di ANPAL Servizi al Sistema Statistico Nazionale, garantendo il necessario supporto alla Direzione Progetti e alla Direzione Territori.

Nella Direzione attualmente sono inserite 28 unità di cui 1 Dirigente e 5 risorse con contratto a termine. La figura che segue fornisce una rappresentazione di sintesi della distribuzione dell'organico per tipologia contrattuale.

**Figura 8 - Distribuzione dell'organico per tipologia contrattuale della Direzione Studi e Ricerche**



La Direzione prevede di incrementare per le proprie attività il proprio organico di 12 unità a tempo indeterminato, di cui 2 unità con profilo “esperto” e 10 unità con profilo “professional”, in coerenza con gli obiettivi strategici.

AREA DI COMPETENZA	Tipologia contrattuale	Dirigente	Esperto	Professional	Addetto	Totale
DIREZIONE STUDI E RICERCHE	Attuali CTI	1	10	11	1	23
	CTI aggiuntivi	-	2	10	-	12
<b>Totale CTI a regime</b>		<b>1</b>	<b>12</b>	<b>21</b>	<b>1</b>	<b>35</b>

Di seguito il dettaglio per unità organizzativa.

UNITÀ ORGANIZZATIVA	Tipologia contrattuale	Dirigente	Esperto	Professional	Addetto	Totale
COORDINAMENTO	Attuali CTI	1	2	2	-	5
	CTI aggiuntivi	-	-	-	-	-
	<b>Totale CTI a regime</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>5</b>
DATA SCIENCE	Attuali CTI	-	1	4	-	5
	CTI aggiuntivi	-	-	2	-	2
	<b>Totale CTI a regime</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>7</b>
BENCHMARKING	Attuali CTI	-	3	2	-	5
	CTI aggiuntivi	-	2	2	-	4
	<b>Totale CTI a regime</b>	<b>-</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>9</b>
MONITORAGGIO PAL	Attuali CTI	-	4	3	1	8
	CTI aggiuntivi	-	-	6	-	6
	<b>Totale CTI a regime</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>14</b>
<b>TOTALE DIREZIONE STUDI E RICERCHE CTI A REGIME</b>		<b>1</b>	<b>12</b>	<b>21</b>	<b>1</b>	<b>35</b>

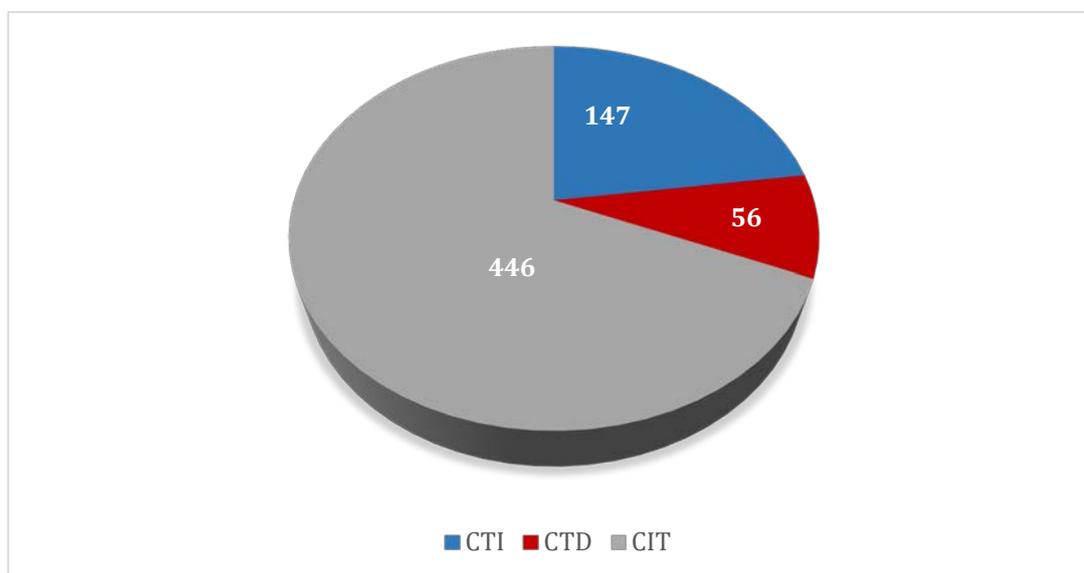
Il dettaglio dei CTI aggiuntivi per famiglia e profilo professionale è disponibile nell'Allegato 1.

- **Direzione Territori**

La Direzione Territori realizza azioni di politica attiva del lavoro nelle Regioni, assicurando parimenti il raccordo tra *governance* nazionale e territoriale. Garantisce la progettazione e l'erogazione dei servizi in adattamento ai fabbisogni specifici delle Regioni e del mercato del lavoro sui territori di riferimento, consolidando e specializzando le professionalità presenti. La Direzione è costituita da Aree Territoriali regionali o interregionali che presidiano le azioni progettate e realizzate.

Nella Direzione Territori si contano attualmente 649 unità, di cui 147 risorse con rapporto di lavoro a tempo indeterminato e 502 risorse con contratto a termine, ai quali si aggiungono i 2.874 Navigator<sup>20</sup> con contratto di collaborazione. I Dirigenti impegnati nella Direzione sono 6. La figura che segue fornisce una rappresentazione di sintesi della distribuzione dell'organico per tipologia contrattuale.

**Figura 9 - Distribuzione dell'organico per tipologia contrattuale della Direzione Territori**




---

<sup>20</sup> Dati al 20 febbraio 2020.

I criteri di dimensionamento, definiti in coerenza con lo sviluppo delle ASI e in relazione alle specifiche esigenze territoriali, hanno permesso di pianificare il fabbisogno di risorse per singole linee operative, definendo anche nuovi ruoli, mirati a rafforzare le sinergie con le funzioni aziendali e a supportare le azioni trasversali messe in campo per migliorare il posizionamento strategico dell'azienda.

Il coordinamento della Direzione Territori, nella sua veste di connettore tra la struttura centrale e le strutture periferiche territoriali, opera per approntare e preparare le risorse che le unità territoriali hanno il compito di utilizzare al meglio e ne verifica, attraverso processi di supervisione e misurazione, il reale funzionamento relativamente al processo di trasformazione organizzativa che coinvolge l'azienda. Per assolvere a tale compito, si dota di professionalità che svolgono compiti volti alla pianificazione e scheduling delle attività, al monitoraggio e verifica, all'organizzazione della gestione ed ai rapporti col sistema della domanda (10 risorse); di professionalità che facilitano e assistono il trasferimento delle informazioni e dei contenuti finalizzato al funzionamento della complessa macchina, riportando verso una standardizzazione dei processi di lavoro della Direzione (8 risorse). Non da ultimo, l'ampiezza numerica dei singoli territori richiede la presenza di figure con rapporto di lavoro a tempo indeterminato che possano supportare la realizzazione delle attività sul territorio e garantire l'uniformità degli interventi.

Già a partire dal periodo 2020, le azioni di rafforzamento della Direzione prevedono un incremento di risorse a tempo indeterminato pari a 528 unità, di cui 56 unità con profilo "esperto", 454 unità con profilo "professional" e 18 unità con profilo "addetto".

AREA DI COMPETENZA	Tipologia contrattuale	Dirigente	Esperto	Professional	Addetto	Totale
DIREZIONE TERRITORI	Attuali CTI	6	51	68	22	147
	CTI aggiuntivi	-	56	454	18	528
Totale CTI a regime		6	107	522	40	675

Di seguito il dettaglio per unità organizzativa.

UNITÀ ORGANIZZATIVA	Tipologia contrattuale	Dirigente	Esperto	Professional	Addetto	Totale
COORDINAMENTO	Attuali CTI	3	1	1	1	6
	CTI aggiuntivi	-	4	11	1	16
	<b>Totale CTI a regime</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>22</b>
ABRUZZO, MARCHE E MOLISE	Attuali CTI	1	7	9	-	17
	CTI aggiuntivi	-	3	41	2	46
	<b>Totale CTI a regime</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>50</b>	<b>2</b>	<b>63</b>
BASILICATA E PUGLIA	Attuali CTI	-	6	7	3	16
	CTI aggiuntivi	-	3	52	1	56
	<b>Totale CTI a regime</b>	<b>-</b>	<b>9</b>	<b>59</b>	<b>4</b>	<b>72</b>
CAMPANIA E CALABRIA	Attuali CTI	1	5	13	9	28
	CTI aggiuntivi	-	11	57	2	70
	<b>Totale CTI a regime</b>	<b>1</b>	<b>16</b>	<b>70</b>	<b>11</b>	<b>98</b>
EMILIA ROMAGNA	Attuali CTI	-	2	3	2	7
	CTI aggiuntivi	-	3	26	1	30
	<b>Totale CTI a regime</b>	<b>-</b>	<b>5</b>	<b>29</b>	<b>3</b>	<b>37</b>
FRIULI V.G., VENETO E TRENTO A.A.	Attuali CTI	-	6	4	-	10
	CTI aggiuntivi	-	5	48	2	55
	<b>Totale CTI a regime</b>	<b>-</b>	<b>11</b>	<b>52</b>	<b>2</b>	<b>65</b>
LAZIO	Attuali CTI	-	2	7	-	9
	CTI aggiuntivi	-	2	37	3	42
	<b>Totale CTI a regime</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>44</b>	<b>3</b>	<b>51</b>
LIGURIA	Attuali CTI	-	4	2	1	7
	CTI aggiuntivi	-	1	13	1	15
	<b>Totale CTI a regime</b>	<b>-</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>22</b>
LOMBARDIA	Attuali CTI	-	4	7	4	15
	CTI aggiuntivi	-	8	40	1	49
	<b>Totale CTI a regime</b>	<b>-</b>	<b>12</b>	<b>47</b>	<b>5</b>	<b>64</b>
PIEMONTE E VAL D'AOSTA	Attuali CTI	-	5	5	-	10
	CTI aggiuntivi	-	4	34	-	38
	<b>Totale CTI a regime</b>	<b>-</b>	<b>9</b>	<b>39</b>	<b>-</b>	<b>48</b>
SARDEGNA	Attuali CTI	-	1	1	-	2
	CTI aggiuntivi	-	2	17	1	20
	<b>Totale CTI a regime</b>	<b>-</b>	<b>3</b>	<b>18</b>	<b>1</b>	<b>22</b>
SICILIA	Attuali CTI	-	6	5	1	12
	CTI aggiuntivi	-	8	42	2	52
	<b>Totale CTI a regime</b>	<b>-</b>	<b>14</b>	<b>47</b>	<b>3</b>	<b>64</b>
TOSCANA E UMBRIA	Attuali CTI	1	2	4	1	8
	CTI aggiuntivi	-	2	36	1	39

UNITÀ ORGANIZZATIVA	Tipologia contrattuale	Dirigente	Esperto	Professional	Addetto	Totale
	Totale CTI a regime	1	4	40	2	47
TOTALE DIREZIONE TERRITORI CTI A REGIME		6	107	522	40	675

Il dettaglio dei CTI aggiuntivi per famiglia e profilo professionale è disponibile nell'Allegato 1.

### 5.2.2.3 *La formazione del personale*

La definizione di nuove strategie aziendali, il ridisegno dell'organizzazione, l'adozione di sistemi innovativi basati sull'ingegnerizzazione dell'informazione, richiedono l'adeguamento della professionalità di tutti gli operatori, con un conseguente bisogno di aggiornamento diffuso delle conoscenze e l'acquisizione di nuove competenze.

L'attuazione del modello strategico-organizzativo alla base del presente Piano è complessa e articolata e dovrà, pertanto, essere supportata dall'adozione di un piano di sviluppo del personale che individua nella formazione una delle leve principali per la sua concreta implementazione. L'azione formativa rivolta al capitale umano aziendale risponde a esigenze eterogenee:

- l'acquisizione delle competenze per gli operatori di ANPAL Servizi coinvolti nella mobilità interna a seguito dei processi di riorganizzazione (riqualificazione);
- lo sviluppo di nuove competenze per l'introduzione di nuove professionalità nella "mappa delle competenze" aziendale;
- l'acquisizione - da parte dei nuovi operatori - delle competenze necessarie per integrarsi nell'organizzazione aziendale e per l'assunzione del ruolo;
- l'acquisizione di nuove competenze legate a processi di innovazione (aggiornamento).

Prima di avviare le azioni più strettamente connesse alla formazione, si procederà alla (ri)definizione puntuale della "mappa delle competenze" aziendali e delle professionalità, per individuare i gap e formulare un'analisi dei fabbisogni formativi non generica, fortemente orientata e coerente con i cambiamenti in atto.

Non solo le finalità, ma anche le modalità di realizzazione della formazione saranno coerenti con le direttrici cardine attraverso cui si concretizzerà il cambiamento. In tal senso:

- lo sviluppo delle competenze degli operatori in servizio sarà tempestivo e si realizzerà prevalentemente sul lavoro;
- la formazione sarà realizzata in maniera capillare su tutti i territori. Le metodologie, gli strumenti e gli standard comuni saranno definiti a livello nazionale, ma la formazione sarà disegnata secondo i bisogni espressi dal territorio e integrata con le conoscenze specifiche che il contesto richiede;
- perché tali modalità si realizzino in maniera adeguata è necessaria anche la presenza diffusa di formatori in grado di orientare e sostenere i processi formativi sui territori e sui luoghi del lavoro in cui l'acquisizione e l'esercizio delle competenze avviene.

In sintesi, l'azione formativa sarà incentrata su due fattori cruciali:

1. l'adozione di una metodologia collaudata e "robusta" sul piano dei contenuti, in grado di soddisfare le rinnovate esigenze di dialettica tra Centro e Territorio;
2. l'impiego di un gruppo di formatori - adeguato per competenze e numerosità - in grado di applicare la metodologia in maniera capillare su tutto il territorio.

In ANPAL Servizi è stata sperimentata e di recente adottata una **metodologia** che propone la centralità del *training on the job*, supportato da una fase di trasferimento delle conoscenze *blended* e da una fase di apprendimento in forma collaborativa e social, tanto in presenza quanto a distanza. Il modello 60-20-20, prevede che il tempo dedicato alla formazione si realizzi:

- per il 20% in modalità di lezione frontale in presenza e *on-line*, prevalentemente dedicato al trasferimento di conoscenze;
- per il 20% in modalità collaborativa e social, con esercitazioni e riflessioni in gruppo, tanto in presenza che a distanza, per consolidare e rielaborare quanto appreso;
- per il 60% in modalità *on the job* strutturato, con attività individuali e di gruppo rispondenti a piani concordati con il formatore. Nel *training on the job* il soggetto beneficiario della formazione svolge autonomamente le attività assegnate nel piano di lavoro concordato con il formatore. Periodicamente, nei *de-briefing*, vengono ricostruite e valutate le fasi di attività, le competenze e le altre risorse che il soggetto è stato in grado di mobilitare e vengono valutati gli output. Le attività realizzate in questa fase sono poste sotto osservazione. In caso di criticità,

si definiscono eventuali azioni correttive. È in questa fase che si sviluppano, si consolidano e si agiscono le competenze obiettivo della formazione.

Per garantire il funzionamento su larga scala del *training on the job* previsto dalla metodologia, si procederà a una progettazione formativa puntuale delle attività che il beneficiario deve compiere e degli output che deve produrre durante la fase di formazione al lavoro, supportata da strumenti di autovalutazione. Completano il modello, l'osservazione costante dei formatori finalizzata a restituire feedback tempestivi e a proporre eventuali interventi correttivi.

Il modello, sperimentato negli ultimi due anni, è stato già applicato alla formazione dei primi Navigator avviata a fine luglio 2019. La sua applicazione su un così ampio bacino ha evidenziato tre fattori critici che saranno trattati con estrema attenzione:

- la “formazione dei formatori”;
- la necessità di verificare e riconoscere le competenze agite;
- la necessità di una strumentazione digitale che supporti i processi formativi articolati e realizzati su vasta scala.

L'impiego di un **team di formatori** è il secondo elemento cruciale su cui si incentrerà l'azione formativa di ANPAL Servizi: a loro sarà affidato il compito di trasformare l'apprendimento da attività sporadica - identificata in momenti d'aula o di studio - a comportamento abituale, da attuare costantemente sul lavoro. L'apprendimento come stile con cui si approcciano novità e innovazioni, all'interno di un'azienda che sta cambiando strategie e organizzazione. I formatori avranno competenze per garantire l'applicazione corretta delle metodologie secondo gli standard definiti e per assicurare gli esiti della formazione e le performance sul lavoro attesi. Il trasferimento di competenze fra i formatori avverrà:

- in forma verticale - nelle due direzioni top down e bottom up - gli input vanno dal Territorio verso il Centro e dal Centro verso il Territorio; tutto ciò che si apprende dall'esperienza sul territorio, viene rielaborato per integrare contenuti e metodi;
- in forma orizzontale nello scambio strutturato tra pari, nella comunità professionale dei formatori.

La formazione dei formatori non rappresenterà un corso, bensì un'azione continua che nel tempo accompagnerà i processi di innovazione attuati dall'azienda.

Un investimento così importante per fare delle competenze uno dei driver dello sviluppo aziendale, richiederà anche la necessità di dotarsi di modalità e standard per **riconoscere e verificare le competenze agite**, l'efficacia della formazione erogata, in tutte le sue fasi, fino all'auspicabile certificazione delle competenze. La certificazione è uno stimolo di qualità per l'azione formativa ed è elemento motivante per chi partecipa alla formazione. Le competenze da sviluppare in questa nuova fase avranno alcune caratteristiche intrinseche:

- la specializzazione e la solidità;
- l'acquisizione o lo sviluppo tempestivi;
- la rispondenza a standard uguali per tutti ma con livelli di definizione territoriali;
- l'integrazione con le specifiche conoscenze richieste dai diversi contesti (dalla Regione al singolo CPI, etc.).

Le modalità sviluppate e in via di strutturazione potranno altresì essere mutate per realizzare concretamente - se richiesto - il piano di sviluppo delle competenze degli operatori inseriti nei CPI con l'attuazione del Piano straordinario di potenziamento. A tendere, pertanto, ANPAL Servizi potrà declinare l'azione formativa su un numero molto più ampio - ed esterno - di fruitori (11.600 nuovi operatori immessi nei CPI e che si aggiungono ai circa 8.000 già presenti).

Aprire la "formazione dei formatori" ad una platea più ampia di soggetti e sviluppare nuovi strumenti a supporto delle metodologie adottate sono azioni che non possono essere affrontate con le sole attuali risorse interne. Un simile sforzo, infatti, oltre all'attivazione di un network di esperti esterni, richiederà anche una dotazione evoluta di **strumenti digitali per la formazione** a distanza e un **supporto adeguato al training sul lavoro**. Tale esigenza, peraltro, è ancora più sentita in questa fase in cui, a fronte delle restrizioni previste dalle regole di distanziamento sociale, risulta assai improbabile il ricorso ai tradizionali strumenti di formazione (in aula, mediante seminari, etc.).

Con riferimento specifico a tale aspetto, per fronteggiare gli effetti derivanti dalla diffusione del Corona Virus, le competenze e professionalità di ANPAL Servizi impiegate nella gestione della propria piattaforma E-learning saranno tutte concentrate nello sviluppo degli strumenti digitali necessari a supportare la realizzazione dei percorsi formativi interni in modalità *distance learning (blended, rapid, mobile)*.

Tali strumenti, peraltro, troveranno applicazione anche ai fini dell'assistenza che ANPAL Servizi – d'intesa con ANPAL e le Regioni – presterà ai fini della progettazione e attuazione del Piano di rafforzamento dei CPI e di quello per la digitalizzazione di servizi che consentano di gestire il possibile flusso di persone coinvolte a vario modo dalla crisi. La proposta è quella di attivare, in accordo con le Regioni, un piano per lo sviluppo di servizi digitalizzati sempre più spinti e specialistici, legati alla gestione tanto degli aspetti amministrativi e burocratici, quanto delle azioni di indirizzamento verso le politiche attive del lavoro. ANPAL e ANPAL Servizi, inoltre, in continuità con le azioni già realizzate e in corso, potranno fornire ai Servizi il supporto necessario per pianificare e organizzare a distanza le attività verso i diversi target, anche prevedendo l'attivazione di specifiche azioni di informazione e orientamento rivolte a imprese e, soprattutto, a fasce diversificate di cittadini/lavoratori, a partire da quelli più vulnerabili con l'utilizzo di metodologie di *case management*.

Riassumendo e trasformando in operatività quanto illustrato, l'azione formativa:

- si articolerà lungo tutto il processo di implementazione e monitoraggio del Piano Industriale, fortemente ancorata a specifiche attività di:
  1. analisi dei fabbisogni formativi, coerenti con l'evoluzione richiesta della "mappa delle competenze" aziendale;
  2. valutazione, verifica e messa in trasparenza delle competenze acquisite e agite;
- impiegherà approcci metodologici innovativi blended e che valorizzano fortemente le dimensioni dell'apprendimento attivo e *on the job* e, quindi, la "capacità formativa" diffusa dell'azienda. Ciò a sua volta richiama, insieme all'azione necessariamente capillare sul territorio, lo sviluppo di sistemi efficaci di "formazione dei formatori";
- attiverà percorsi finalizzati a supportare i processi di riqualificazione, di inserimento, di aggiornamento e di sviluppo del personale, anche a fronte della necessità di gestire gli effetti derivanti dalla propagazione del Covid-19;
- si svilupperà su tutto il territorio nazionale su due fronti:
  1. delle **risorse umane interne** (intese in senso ampio come CTI, CTD e collaboratori). La formazione verso le risorse umane interne vede 3 ambiti rilevanti per numeri e "investimenti" richiesti: la continuazione e il completamento del percorso per i Navigator RdC; la preparazione di formatori e operatori in assistenza tecnica che supporteranno il Piano di potenziamento dei CPI; l'adeguamento delle competenze di tutte le risorse umane all'adozione

di nuovi strumenti di business intelligence. Altre aree d'intervento - meno rilevanti per ampiezza, ma ugualmente importanti per la realizzazione delle strategie aziendali - riguardano i processi di rafforzamento delle competenze degli operatori delle altre ASI e LST;

2. degli **operatori esterni** (operatori CPI e della più ampia Rete dei Servizi e delle Politiche Attive del Lavoro), che prevede: azioni dirette a supporto della qualificazione, dell'adeguamento delle competenze degli operatori dei servizi pubblici per l'impiego e dell'ampia platea dei nuovi operatori CPI a seguito della realizzazione del Piano straordinario di potenziamento e di quello per la digitalizzazione dei servizi erogati, anche a fronte della crisi generata dal Corona Virus; azioni di qualificazione delle reti (o dei soggetti delle reti) con attività prevalentemente realizzate sui territori, finalizzate al trasferimento e condivisione di modelli e strumenti a supporto di attività progettuali e di co-progettazione.

#### 5.2.2.4 *Il processo di reclutamento e selezione*

Per dotarsi dell'organizzazione stabile necessaria alla realizzazione del presente Piano Industriale, ANPAL Servizi si avvarrà di quanto disposto dal decreto-legge 3 settembre 2019, n. 101 convertito, con modificazioni, dalla legge 2 novembre 2019, n. 128.

Il comma 2-bis dell'articolo 4, più precisamente, stabilisce che ANPAL Servizi S.p.A. - per far fronte ai nuovi compiti assegnati in seguito all'introduzione del RdC e della nuova programmazione comunitaria - possa procedere ad assunzioni a tempo indeterminato di tutto il personale che ha prestato servizio con contratto a tempo determinato e possa, altresì, bandire specifiche procedure concorsuali per l'assunzione a tempo indeterminato del personale con contratto di collaborazione che abbia maturato - entro l'1 gennaio 2019 - specifiche esperienze professionali presso la stessa azienda.

Allo scopo di valorizzare le risorse umane che hanno maturato preziose esperienze professionali in ambito societario, pertanto, l'azienda ha concordato con le Parti sociali precise modalità per procedere all'assunzione con contratto a tempo indeterminato del personale. L'ipotesi di accordo è stata sottoscritta il 13 febbraio 2020 ed è riportata integralmente in allegato (cfr. *Allegato 2 - Ipotesi accordo piano assunzioni ANPAL Servizi S.p.A.*):

In sintesi, il processo di reclutamento sarà rivolto ad un bacino composto da due tipologie di lavoratori:

1. **Bacino di lavoratori con contratto a termine.** Il piano di assunzioni previsto per questa categoria di lavoratori riguarderà circa 140 persone ed è destinato al:
  - personale in forza che alla data di sottoscrizione dell'accordo ha maturato un'anzianità in contratti a tempo determinato maggiore di 12 mesi, anche non continuativi. Tali lavoratori saranno convertiti a tempo indeterminato prima della data di cessazione naturale del proprio contratto;
  - personale cessato (successivamente alla data del 01/08/2017, esclusi i casi di dimissioni volontarie) che ha maturato un'anzianità in contratti a tempo determinato maggiore di 12 mesi, anche non continuativi. Tali lavoratori dovranno presentare domanda di partecipazione ad avvisi che saranno pubblicati sul sito web istituzionale della Società.

ANPAL Servizi, per far fronte ai fabbisogni di personale previsti dal presente Piano Industriale, procederà innanzitutto alla contrattualizzazione a tempo indeterminato di questa tipologia di lavoratori. Contestualmente, saranno avviate le procedure di selezione dei collaboratori appartenenti al bacino di cui al punto successivo.

2. **Bacino di lavoratori con contratto di collaborazione.** Il piano di assunzioni è destinato ad oltre 500 persone che hanno maturato – entro l'1 gennaio 2019 – specifiche esperienze professionali all'interno di ANPAL Servizi e che sono in forza alla Società alla data di sottoscrizione del suddetto accordo. Avvisi di selezione delle posizioni ricercate saranno pubblicati sul sito istituzionale della Società, in coerenza con i fabbisogni espressi per l'attuazione del Piano Industriale.

L'iter selettivo si avvarrà degli strumenti derivanti dall'applicazione di uno specifico *Regolamento per il reclutamento del personale* preventivamente approvato dall'Amministrazione Vigilante. In sintesi, queste le principali previsioni:

- per valorizzare le esperienze maturate, ai candidati sarà attribuito un punteggio massimo di 60 punti distribuiti tra formazione specialistica (fino ad un massimo di 12 punti) e anzianità: fino ad un massimo di 48 punti (suddivisi in 3 punti per ogni 12 mesi di collaborazione);
- le prove di selezione prevedranno una prova scritta ed una prova orale;

- i voti di ciascuna prova saranno espressi in ventesimi e saranno considerati idonei i candidati con votazione di almeno 12/20 per ciascuna delle due prove;
- per la definizione delle graduatorie degli idonei, al punteggio relativo alle esperienze maturate (max 60 punti) sarà sommato quello ottenuto in ciascuna delle due prove selettive (max 20 punti per ciascuna prova): il punteggio complessivo (max 80 punti) determinerà la posizione di merito del candidato rispetto a tutti i partecipanti. Le graduatorie degli idonei avranno una durata pari a 36 mesi dalla data di rispettiva pubblicazione e ad esse si attingerà per soddisfare i successivi fabbisogni professionali.

Nel caso in cui **i processi di selezione attivati a favore dei suddetti bacini non riuscissero a soddisfare le esigenze** di personale della Società e per tutte **le nuove professionalità non presenti nei medesimi bacini** destinate a soddisfare fabbisogni del Piano Industriale, ANPAL Servizi espletterà una selezione pubblica sulla base dei criteri e delle modalità già previsti dal vigente *Regolamento per il reclutamento del personale dipendente*, adottato in ottemperanza all'art. 19 del D.Lgs. 175/16.

ANPAL Servizi – come già fatto per la selezione dei Navigator – per l'espletamento delle attività connesse al reclutamento e selezione del nuovo personale si avvarrà di un fornitore di servizi esterno.

#### 5.2.2.5 *Il costo del personale*

Il percorso di assunzioni incrementerà di 695 unità le risorse CTI (dalle attuali 435 alle 1.130 a regime).

Sulla base delle previsioni sopra elaborate viene di seguito sintetizzato lo sviluppo del costo del lavoro per le annualità 2020-2022.

Le previsioni partono dalle ipotesi che:

- tutti i CTD del bacino previsto dall'accordo sottoscritto siano inseriti come CTI. Ciò, ovviamente, sarà condizionato dalla volontà degli stessi di accettare la proposta di contratto a tempo indeterminato;
- la stima del numero di CTI provenienti dal bacino dei collaboratori previsto dall'accordo e le eventuali proroghe di questi ultimi sia soggetto ad una elevata variabilità, in funzione dell'impossibilità di prevedere con esattezza le modalità

di presentazione delle candidature da parte dei collaboratori. A questo, ovviamente, si aggiunge l'impossibilità di prevedere l'esito della procedura selettiva ad essi riservata;

- la stima del numero di CIT risponda alla necessità di garantire alla Società quell'agilità d'azione richiesta nell'ambito di un rapporto 80%-20% tra personale a tempo indeterminato e collaboratori.

2020										
	DIRIGENTE		ESPERTO		PROFESSIONAL		ADDETTO		TOTALE	
	N. risorse	Costo totale (€)	N. risorse	Costo totale (€)	N. risorse	Costo totale (€)	N. risorse	Costo totale (€)	N. risorse	Costo totale (€)
CTI attuali	24	4.256.784,00	151	12.868.552,20	208	13.351.945,68	52	2.845.642,80	<b>435</b>	<b>33.322.924,68</b>
CTI aggiuntivi	2	88.683,00	94	2.002.721,70	544	8.730.118,33	55	752.453,63	<b>695</b>	<b>11.573.976,65</b>
Altri contratti attivi			31	346.414,77	243	2.041.991,16	3	31.241,16	<b>277</b>	<b>2.419.647,09</b>
<b>TOTALE</b>	<b>26</b>	<b>4.345.467,00</b>	<b>276</b>	<b>15.217.688,67</b>	<b>995</b>	<b>24.124.055,17</b>	<b>110</b>	<b>3.629.337,59</b>	<b>1.407</b>	<b>47.316.548,42</b>

2021										
	DIRIGENTE		ESPERTO		PROFESSIONAL		ADDETTO		TOTALE	
	N. risorse	Costo totale (€)	N. risorse	Costo totale (€)	N. risorse	Costo totale (€)	N. risorse	Costo totale (€)	N. risorse	Costo totale (€)
CTI a regime	26	4.659.387,93	245	21.096.187,46	752	48.773.532,68	107	5.916.242,52	<b>1.130</b>	<b>80.445.350,60</b>
Altri contratti attivi			31	1.385.659,08	243	8.167.964,64	3	124.964,64	<b>277</b>	<b>9.678.588,36</b>
<b>TOTALE</b>	<b>26</b>	<b>4.659.387,93</b>	<b>276</b>	<b>22.481.846,54</b>	<b>995</b>	<b>56.941.497,32</b>	<b>110</b>	<b>6.041.207,16</b>	<b>1.407</b>	<b>90.123.938,96</b>

2022										
	DIRIGENTE		ESPERTO		PROFESSIONAL		ADDETTO		TOTALE	
	N. risorse	Costo totale (€)	N. risorse	Costo totale (€)	N. risorse	Costo totale (€)	N. risorse	Costo totale (€)	N. risorse	Costo totale (€)
CTI a regime	26	4.799.169,57	245	21.729.073,09	752	50.236.738,66	107	6.093.729,80	<b>1.130</b>	<b>82.858.711,11</b>
Altri contratti attivi			31	1.385.659,08	243	8.167.964,64	3	124.964,64	<b>277</b>	<b>9.678.588,36</b>
<b>TOTALE</b>	<b>26</b>	<b>4.799.169,57</b>	<b>276</b>	<b>23.114.732,17</b>	<b>995</b>	<b>58.404.703,30</b>	<b>110</b>	<b>6.218.694,44</b>	<b>1.407</b>	<b>92.537.299,47</b>

### **5.2.3 L'evoluzione dei sistemi informativi**

Il D.M. n. 108 del 9 ottobre 2019 per l'attivazione delle piattaforme, previsto dal D.L. n. 4 del 28 gennaio 2019 (convertito, con modificazioni, dalla L. n. 26 del 28 marzo 2019 recante disposizioni urgenti in materia di RdC e pensioni), all'art. 2 (commi 1 e 2) cita:

*“1. Il trattamento dei dati sui beneficiari del RdC è effettuato nell'ambito del Sistema informativo del RdC al fine di assicurare il rispetto dei livelli essenziali delle prestazioni, ed, in particolare, per consentire l'attivazione e la gestione dei Patti per il lavoro e dei Patti per l'inclusione sociale da parte rispettivamente dei Servizi per il lavoro e dei Servizi competenti per il contrasto alla povertà dei Comuni, che si coordinano a livello di Ambito territoriale, nonché per finalità di verifica e controllo ai sensi degli articoli 6 e 7 del D.L. 4/2019, nonché per la comunicazione delle informazioni sui progetti utili alla collettività e sull'assolvimento dei relativi obblighi di cui all'articolo 4, comma 15 del medesimo Decreto Legge.*

*2. Nell'ambito del Sistema informativo operano le seguenti due piattaforme:*

*a) la piattaforma digitale del Reddito di Cittadinanza per il Patto per il lavoro, istituita presso l'ANPAL per consentire l'attivazione e la gestione dei Patti per il lavoro e supportare la realizzazione di percorsi personalizzati di accompagnamento all'inserimento lavorativo. Attraverso la piattaforma i Servizi per il lavoro comunicano con l'ANPAL, il Ministero del lavoro e delle politiche sociali e l'INPS, secondo termini e modalità di cui all'articolo 4 del presente decreto.*

*[...]*”

e nell'art. 4 comma 1:

*“1. La piattaforma del RdC per il Patto per il lavoro, così come previsto all'articolo 6, comma 1, del decreto-legge 28 gennaio 2019, n. 4, si compone di tutti gli strumenti necessari per l'attivazione e gestione del patto per il lavoro a favore dei Centri per l'Impiego. La piattaforma digitale si avvale del sistema di cooperazione applicativa con i sistemi informativi regionali del lavoro per lo scambio delle informazioni, così come previsto all'articolo 13 del decreto-legislativo 14 settembre 2015, n. 150, e si compone di due sezioni, una per ciascuna delle finalità di cui all'articolo 3, comma 5 del presente Decreto:*

*a) il Sistema per la gestione dei flussi dati amministrativi e della condizionalità;*

*b) il Sistema per la fruizione continua dei servizi di accompagnamento.*

*Oltre al sistema di cooperazione applicativa, le Regioni e le Province autonome possono utilizzare nel rispetto delle disposizioni del Regolamento UE 2016 n. 679, funzionalità applicative sussidiarie messe a disposizione da ANPAL per le quali, nell'ambito del trattamento dei dati, rimangono titolari autonomi ai sensi dell'art. 2, comma 8 del presente Decreto.”*

Nell'ambito dei sistemi informativi, nel triennio 2020-2022, ANPAL Servizi metterà a disposizione tutte le competenze necessarie a fornire assistenza tecnica ad ANPAL per:

1. la **progettazione e la realizzazione dei sistemi digitali per il miglioramento dell'efficienza del mercato del lavoro** (Sistema per la gestione dei flussi dati amministrativi e della condizionalità e Sistema per la fruizione continua dei servizi di accompagnamento);
2. **progettare e sperimentare – in collaborazione con la Direzione Studi e Ricerche – servizi applicativi per l'automazione dei processi di incontro domanda-offerta di lavoro**, basati sull'utilizzo del nuovo sistema integrato di tassonomie prodotto dal gruppo inter-istituzionale ANPAL, INAPP, ISTAT, UNIONCAMERE e ANPAL Servizi;
3. realizzare - nell'ambito del RdC e del quadro d'azione delineato dalle Convenzioni sottoscritte con le Regioni - servizi di supporto specifico all'attività dei Navigator, che potranno essere resi disponibili anche ad altri operatori del mercato del lavoro a supporto del processo di accompagnamento all'inserimento lavorativo.

### **5.3 LA TEMPISTICA D'IMPLEMENTAZIONE**

Nel triennio 2020-2022, il sistema di azioni che caratterizzerà il Piano Industriale prende a riferimento gli interventi in corso e l'implementazione progressiva delle azioni e degli investimenti descritti.

I principali passaggi di tipo istituzionale per l'implementazione e la sostenibilità del presente Piano Industriale fanno riferimento alla:

1. approvazione delle Linee Strategiche di ANPAL da parte del proprio CdA;
2. approvazione del Piano Operativo ANPAL Servizi 2017-2021 rimodulato (finanziato con D.D. n. 570 del 23 dicembre 2019) che sarà inviato dalla Società non appena risulterà completato l'iter di approvazione del presente Piano Industriale;

3. definizione delle attività e all'avvio di nuovi interventi da parte di ANPAL Servizi in qualità di struttura operativa di ANPAL, a valere sul ciclo di programmazione comunitaria (FSE) per il settennio 2021-2027.

Per quanto riguarda, invece, il profilo implementativo del Piano Industriale triennale, di seguito si riporta la tempistica dei principali filoni di azione delineati nel paragrafo 5.1 - e qui ulteriormente dettagliati - coerentemente anche alle previsioni economico-finanziarie descritte nel capitolo 6.

AZIONI/SOTTO-AZIONI	2020		2021		2022	
	I SEM	II SEM	I SEM	II SEM	I SEM	II SEM
<b>I. Azioni di supporto allo start-up e all'implementazione del Piano Industriale (socializzazione dell'orientamento strategico aziendale)</b>						
<i>Comunicazione</i>						
Definizione del Piano di Comunicazione						
Sviluppo dei sistemi e degli strumenti di comunicazione on-line						
Azioni di comunicazione mirate per lo start-up del Piano (interne - valori, socializzazione, kick off, etc.; esterne - istituzionale, stampa, on-line)						
Implementazione e monitoraggio del Piano di Comunicazione						
<b>II. Ridefinizione del Piano degli obiettivi e delle performance</b>						
<i>Pianificazione e monitoraggio di obiettivi e performance</i>						
Definizione del Budget triennale						
Programmazione e monitoraggio economico-finanziario						
Definizione del Piano delle performance						
Monitoraggio e valutazione del piano delle performance						
<b>III. Definizione e implementazione del sistema di programmazione, monitoraggio e valutazione</b>						
<i>(Ri)programmazione degli interventi e delle attività</i>						
Implementazione degli interventi						
Pianificazione esecutiva degli interventi						
Riprogrammazione degli interventi (rimodulazioni)						
Definizione e implementazione di nuovi interventi						
<i>Monitoraggio, controllo e valutazione degli interventi</i>						
Adeguamento del sistema di M&V						
M&V in itinere degli interventi						
<i>Sistema della qualità e procedure</i>						

AZIONI/SOTTO-AZIONI	2020		2021		2022	
	I SEM	II SEM	I SEM	II SEM	I SEM	II SEM
Adeguamento del sistema di qualità e delle procedure aziendali						
Aggiornamento e monitoraggio di qualità e procedure						
<b>IV. Implementazione del nuovo modello organizzativo</b>						
Messa a regime del sistema di ruoli						
Adegamenti evolutivi del modello						
<b>V. Definizione e implementazione del piano triennale dei fabbisogni del personale</b>						
<i>Implementazione del piano di sviluppo</i>						
Adeguamento dell'organico						
Definizione e implementazione del sistema di incentivazione e sviluppo del personale						
<b>VI. Adeguamento infrastrutturale delle sedi</b>						
<i>Implementazione del piano di adeguamento immobiliare</i>						
Modellizzazione (layout e dimensionamento) delle sedi operative						
Individuazione fisica (ricerca e contrattualizzazione) delle sedi di direzione						
<b>VII. Definizione e implementazione del Piano di formazione</b>						
<i>Inserimento, formazione e coordinamento dei Navigator</i>						
Analisi dei fabbisogni formativi						
Acquisizione, set-up e manutenzione evolutiva di sistemi digitali per la formazione a distanza						
Formazione dei formatori						
Riqualificazione, inserimento, aggiornamento e sviluppo delle risorse umane interne						
Formazione degli operatori esterni						
<b>VIII. Evoluzione dei sistemi informativi interni</b>						
<i>Evoluzione e gestione dei sistemi informativi</i>						

AZIONI/SOTTO-AZIONI	2020		2021		2022	
	I SEM	II SEM	I SEM	II SEM	I SEM	II SEM
Migrazione cloud						
Interventi di refactoring						
Sviluppo e manutenzione del sistema e delle applicazioni informatiche						
<b><i>Attivazione di funzionalità e servizi a supporto degli operatori</i></b>						
Gestione piattaforma digitale del RdC per il Patto per il lavoro – Sezione I – Sistema per la gestione dei flussi dati amministrativi e della condizionalità						
Gestione piattaforma digitale del RdC per il Patto per il lavoro – Sezione II – Sistema per la fruizione continua dei servizi di accompagnamento						
<b><i>Progettazione e realizzazione di servizi di data quality e di data intelligence (soprattutto in termini di assistenza ad ANPAL)</i></b>						
Progettazione e attivazione dei servizi						
Progettazione e sviluppo di sistemi informativi per l'incrocio D/O						
Monitoraggio e manutenzione di sistemi, applicazioni e servizi						
Realizzazione di sistemi di analisi e supporto alle decisioni (DSS)						

## 6 IL PIANO ECONOMICO E FINANZIARIO

### 6.1 LE FONTI DI FINANZIAMENTO

Negli anni, ANPAL Servizi ha progettato e realizzato programmi d'intervento accedendo, prevalentemente, a fondi dell'Unione Europea e a risorse Statali e Regionali.

La coerenza delle strategie aziendali attuali e future con gli orientamenti comunitari in tema di politiche del lavoro garantisce, anche nel lungo periodo, la costanza dei finanziamenti a valere sul Fondo Sociale Europeo. Già con il documento "Orientamenti in materia di investimenti finanziati dalla politica di coesione 2021-2027 per l'Italia", infatti, la Commissione UE aveva condotto un'analisi sui settori strategici di investimento futuri, ritenendo altamente prioritario destinare risorse della politica di coesione comunitaria per «migliorare l'accesso al lavoro, in particolare di donne, giovani, stranieri e disoccupati di lungo periodo», ma anche per «migliorare l'efficienza delle istituzioni e dei servizi per il mercato del lavoro».

Con la crisi derivante dall'emergenza sanitaria in atto, la Commissione sta inoltre definendo iniziative di sostegno pensate per aiutare a proteggere i posti di lavoro e i lavoratori che risentiranno della crisi. Con riferimento specifico al Fondo Sociale Europeo, il 18 marzo 2020 la Commissione ha inviato delle comunicazioni a tutti i paesi dell'UE per informarli sul sostegno individuale che potranno ricevere nell'ambito dell'iniziativa "*Coronavirus Response Investment Initiative*" (CRII). Nella comunicazione per l'Italia, la Commissione ha sottolineato, tra le altre cose, la possibilità di utilizzare con ampi margini di flessibilità il FSE per garantire il reinserimento nel mercato del lavoro dei lavoratori e dei lavoratori autonomi, sia direttamente che attraverso il potenziamento della capacità dei servizi pubblici per l'impiego.

Il presente Piano Industriale è stato pertanto sviluppato in continuità con gli esercizi precedenti e in ragione di un insieme articolato di risorse economico-finanziarie legate prevalentemente alla programmazione in corso, all'introduzione del RdC e all'attuazione del Piano straordinario di potenziamento dei CPI. Le attuali fonti sono:

- a. **Fondo Sociale Europeo**, in relazione alle progettualità in corso (Piano Operativo ANPAL Servizi 2017-2021 che ha rimodulato il precedente Piano Operativo ANPAL Servizi 2017-2020; progetti PUOI, etc.), con riferimento sia ai

programmi a gestione diretta (oggi FAMI, etc.), sia a quelli strutturali (oggi PON SPAO, PON Inclusione, PON IOG, etc.);

- b. **Fondi nazionali**, tra i quali il **Fondo Politiche Migratorie** (che a oggi già finanzia progetti quali, ad esempio, PRAUD), il **Fondo di Rotazione** e le risorse relative alla normativa su **RdC e Navigator**. In particolare, il D.L. n. 4 del 28 gennaio 2019, oltre a prevedere 1 milione di euro specifico per le stabilizzazioni, riporta all'art. 12, comma 3: “[...] Nel limite di 90 milioni di euro per l'anno 2019, di 130 milioni di euro per l'anno 2020 e di 50 milioni di euro per l'anno 2021, a valere sulle risorse del Piano di cui al quarto periodo, è autorizzata la spesa a favore dell'ANPAL Servizi S.p.A. [...]”. Dette risorse, tuttavia, sono oggetto di rimodulazione temporale, previa autorizzazione dei soggetti istituzionali preposti. Le risorse assegnate saranno utilizzate nelle modalità previste dall'Intesa conclusa con le Regioni il 16 aprile 2019 per il percorso di reclutamento dei “Navigator”;
- c. **Contributi istituzionali e altre risorse**. All'interno di tale raggruppamento ricadono i contributi: a copertura degli oneri di funzionamento e costi generali di struttura previsti dal decreto-legge n. 192 del 30 dicembre 2019); per le ulteriori spese di personale di cui al decreto-legge n. 101 del 3 settembre 2019; alle spese per il personale previsti dal decreto-legge 30 dicembre 2019, n. 162.

La tabella che segue sintetizza il valore della produzione suddiviso per fonti di finanziamento, consuntivato per gli anni 2017 e 2018, da preconsuntivo il 2019 e previsionale per il triennio 2020-2022.

FONTI DI FINANZIAMENTO	Valore della Produzione per fonti di finanziamento (*)					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
FSE	39.973	50.979	51.430	61.681	88.559	94.271
Fondo Nazionale - RdC	-	-	44.044	115.642	42.076	-
Fondo di Rotazione	7.329	2.522	2.158	442	-	-
Fondo Politiche Migratorie	1.125	698	1.435	2.047	2.654	5.569
Fondo Comunitario FAMI	-	-	891	904	1.020	-
Altro	2.193	1.117	234	-	-	-
Fondo Nazionale - Contributo istituzionale agli oneri di funzionamento e struttura	9.321	8.424	9.260	9.260	9.260	9.260
Fondo Nazionale - Contributo per le ulteriori spese del personale	-	-	-	2.000	3.000	3.000
<b>TOTALE</b>	<b>59.941</b>	<b>63.740</b>	<b>109.454</b>	<b>191.976</b>	<b>146.569</b>	<b>112.100</b>

(\*) Consuntivato per gli anni 2017 e 2018, da preconsuntivo il 2019 e previsionale per il triennio 2020-2022 - Importi in migliaia di euro.

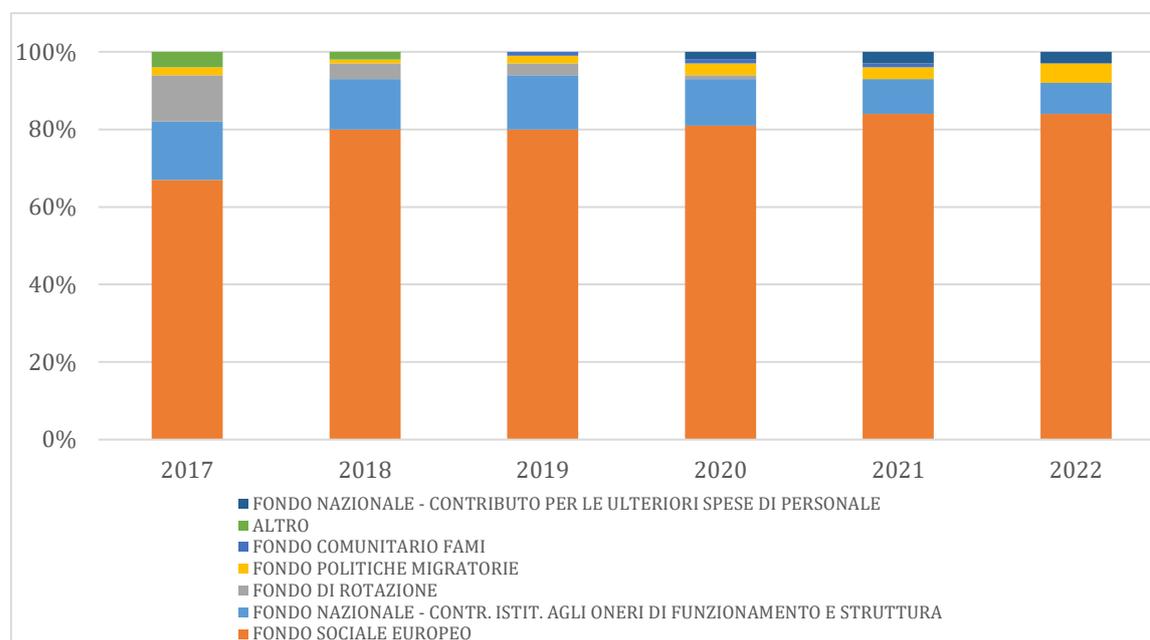
Il valore della produzione sale a quota 192 milioni di euro nel 2020 (+75% rispetto all'anno precedente) e si assesta a circa 146 milioni di euro nel 2021; nell'ultima annualità presa a riferimento, invece, il valore della produzione scende a 112 milioni di euro. Il significativo incremento di risorse che si registra nel 2020 è dovuto prevalentemente all'impatto del RdC sul sistema complessivo di azioni realizzate dall'azienda. In linea generale, il valore della produzione annuo medio passa dai circa **78 milioni di euro del triennio 2017-2019**, ai circa **150 milioni di euro del triennio 2020-2022**.

La tabella e la figura che seguono evidenziano la distribuzione percentuale annua delle varie fonti di finanziamento, al netto degli importi stanziati dalla Legge n. 26/2019.

FONTI DI FINANZIAMENTO (%)	ANNI					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
FSE	67%	80%	80%	81%	84%	84%
Fondo Nazionale - Contributo istituzionale agli oneri di funzionamento e struttura	15%	13%	14%	12%	9%	8%
Fondo di Rotazione	12%	4%	3%	1%	-	-
Fondo Politiche Migratorie	2%	1%	2%	3%	3%	5%
Fondo Comunitario FAMI	-	-	1%	1%	1%	-
Altro	4%	2%	-	-	-	-
Fondo Nazionale - Contributo per le ulteriori spese del personale	-	-	-	2%	3%	3%
<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

La situazione che emerge conferma la solidità economico-finanziaria maturata nel tempo dall'azienda, indipendentemente dalla gestione di operazioni contingenti (come ad esempio il RdC) che pur determinano impatti significativi sul valore della produzione economica aziendale.

**Figura 10 – Peso percentuale delle fonti di finanziamento (al netto degli importi stanziati dalla L. 26/2019)**



## 6.2 IL BUDGET

L'elaborazione del budget triennale della Società, in coerenza con quanto previsto dal presente Piano, è basata sulle seguenti ipotesi:

1. l'integrazione economica del Piano Operativo rimodulato per l'anno 2021, per un importo pari a circa 7 milioni di euro e l'intero finanziamento per l'anno 2022, per un importo pari circa 91 milioni di euro. Con riferimento a quest'ultimo, si evidenzia che la sostenibilità economica delle attività descritte è vincolata all'approvazione, da parte dell'ANPAL, della rimodulazione del Piano Operativo che ANPAL Servizi invierà non appena risulterà completato il processo di approvazione del presente Piano Industriale;
2. l'integrazione temporale ed economica di COMPA per gli anni 2021 - per circa 3,1 milioni di euro - e 2022, per circa 3,2 milioni di euro;
3. la stima dell'importo dei progetti finanziati dal Ministero del Lavoro, DG Immigrazione, sulla base della continuità delle attività aziendali, per gli anni 2021 e 2022, rispettivamente 2,6 milioni di euro e 5,6 milioni di euro;
4. l'importo dei contributi istituzionali confermati anche per il biennio 2021-2022.

La tabella seguente fornisce la rappresentazione della pianificazione dei progetti per il triennio 2020-2022.

PROGETTI	BUDGET		
	2020	2021	2022
REDDITO DI CITTADINANZA	115.641.906	42.076.755	-
PIANO OPERATIVO RIMODULATO (AGO '19-DIC '21)	56.739.049	84.551.576	91.086.294
COMPA	2.945.131	3.101.674	3.184.311
PR.AU.D.	1.095.573	-	-
PUOI	1.706.529	1.924.925	-
ATTIVITÀ DI COMUNICAZIONE GARANZIA GIOVANI REGIONE CAMPANIA	900.000	-	-
SUPPORTO NELLE POLITICHE PER L'IMMIGRAZIONE E DI COOPERAZIONE BILATERALE CON I PAESI DI ORIGINE	798.415	-	-
FPM15-PROGRAMMAZIONE E GESTIONE DELLE POLITICHE MIGRATORIE	152.143	-	-
FIXO	737.303	-	-
IPOTESI PROGETTUALE (ALTRI PROGETTI DG IMMIGRAZIONE)	-	2.654.148	5.569.382
CONTRIBUTO AGLI ONERI DI FUNZIONAMENTO E STRUTTURA ESERCIZIO	9.260.236	9.260.236	9.260.236
CONTRIBUTO PER LE ULTERIORI SPESE DI PERSONALE	2.000.000	3.000.000	3.000.000
<b>TOTALE</b>	<b>191.976.285</b>	<b>146.569.314</b>	<b>112.100.223</b>

La tabella successiva, invece, riporta le ulteriori risorse economiche necessarie rispetto a quanto già assegnato ad ANPAL Servizi.

PROGETTI	RISORSE AGGIUNTIVE NECESSARIE	
	2021	2022
PIANO OPERATIVO RIMODULATO (AGO '19-DIC '21)	6.939.108	91.086.294
COMPA	3.101.674	3.184.311
IPOTESI PROGETTUALE (ALTRI PROGETTI DG IMMIGRAZIONE)	2.654.148	5.569.382
CONTRIBUTO AGLI ONERI DI FUNZIONAMENTO E STRUTTURA ESERCIZIO	9.260.236	9.260.236
<b>TOTALE</b>	<b>21.955.166</b>	<b>109.100.223</b>

Si riporta, da ultimo, il prospetto di Conto Economico per il triennio 2020-2022. Le principali traiettorie di sviluppo descritte nel presente Piano Industriale trovano conferma nelle variazioni dei valori di Conto Economico che si registrano nel triennio di riferimento. Illustrando le principali voci, in sintesi si evidenzia:

- una **diminuzione significativa dei costi per le collaborazioni** (cfr. voce B7c), che a fronte dei 123 milioni di euro del 2020 passano a circa 9,7 milioni di euro del 2022, in virtù del numero maggiore di personale con contratto a tempo indeterminato in vece dei collaboratori;
- un **incremento dei costi per il personale** (cfr. voce B9), – che passano dai 49,5 milioni di euro del 2020, agli oltre 83 milioni di euro del 2022 – a fronte della

contrattualizzazione a tempo indeterminato di 695 nuove unità, che si aggiungono alle 435 unità CTI attuali;

- un **incremento – seppur lieve – dei costi per godimento di beni di terzi** (cfr. voce B8), che da 3,7 milioni di euro passano ai 4,2 milioni di euro del 2022, a seguito dell’implementazione del piano di adeguamento immobiliare necessario per rispondere all’evoluzione quali-quantitativa dell’organico aziendale e qualitativa dei servizi (cfr. *paragrafo 5.1*, punto “VI. Implementazione piano di adeguamento immobiliare” del Sistema di Azioni);
- una **riduzione del Margine Operativo Netto – MON** (che si ferma a circa 445 mila euro del 2022, rispetto ai 905 mila euro del 2020). Tale effetto è neutro rispetto al reddito d’esercizio e dipende dalla sostanziale diminuzione dell’IRAP derivante dall’utilizzo prevalente di personale con CTI. La rendicontazione dell’IRAP, infatti, consente di appostare a ricavi gli importi delle imposte correnti da essa derivanti;
- un **abbattimento del valore delle imposte correnti** (cfr. voce E22) – che nel 2022 scendono a circa 406 mila euro, dagli originari 815 mila euro del 2020 – come conseguenza diretta della riduzione del carico IRAP, come descritto al punto precedente.

CONTO ECONOMICO	Budget 2020		Budget 2021		Budget 2022	
	Parziali	Totali	Parziali	Totali	Parziali	Totali
<b>A) VALORE DELLA PRODUZIONE</b>		<b>191.976.285</b>		<b>146.569.314</b>		<b>112.100.222</b>
1) RICAVI E PROVENTI PER L'ATTIVITÀ ISTITUZIONALE	240.937.238		141.672.763		116.512.014	
a) CONTRIBUTO ORDINARIO DELLO STATO						
b) CORRISPETTIVI DA CONTRATTO DI SERVIZIO						
b 1) CON LO STATO						
b 2) CON LE REGIONI						
b 3) CON GLI ALTRI ENTI PUBBLICI						
b 4) CON L'UNIONE EUROPEA						
c) CONTRIBUTO IN CONTO ESERCIZIO	240.937.238		141.672.763		116.512.014	
c 1) CONTRIBUTI DALLO STATO	240.937.238		141.672.763		116.512.014	
c 2) CONTRIBUTO DALLE REGIONI						
c 3) CONTRIBUTO DA ALTRI ENTI PUBBLICI						
c 4) CONTRIBUTO DALL'UNIONE EUROPEA						
d) CONTRIBUTO DA PRIVATI						
e) PROVENTI FISCALI E PARAFISCALI						
f) RICAVI PER CESSIONI DI PRODOTTI E PRESTAZIONI DI SERVIZI						
2) VARIAZIONE DELLE RIMANENZE DI PRODOTTI IN CORSO DI LAVORAZIONE, SEMILAVORATI E FINITI						
3) VARIAZIONI LAVORI IN CORSO SU ORDINAZIONE	- 49.071.523		4.721.801		- 4.721.801	
4) INCREMENTO DI IMMOBILI PER LAVORI INTERNI						
5) ALTRI RICAVI E PROVENTI	110.570		174.750		310.010	
a) QUOTA CONTRIBUTI IN CONTO CAPITALE IMPUTATA ALL'ESERCIZIO						
b) ALTRI RICAVI E PROVENTI	110.570		174.750		310.010	
<b>B) COSTI DELLA PRODUZIONE</b>		<b>191.071.396</b>		<b>146.115.100</b>		<b>111.654.831</b>
6) PER MATERIE PRIME, SUSSIDIARIE DI CONSUMO E DI MERCI						
7) PER SERVIZI	135.039.374		58.117.049		21.129.125	
a) EROGAZIONE DI SERVIZI ISTITUZIONALI						
b) ACQUISIZIONE DI SERVIZI	10.349.537		9.999.537		10.149.537	
c) CONSULENZE, COLLABORAZIONI, ALTRE PRESTAZIONI DI LAVORO	124.588.837		48.016.512		10.878.588	
d) COMPENSI AD ORGANI DI AMMINISTRAZIONE E DI CONTROLLO	101.000		101.000		101.000	
8) PER GODIMENTO DI BENI DI TERZI	3.694.349		4.204.760		4.254.760	
9) PER IL PERSONALE	49.464.978		80.709.150		83.132.812	
a) SALARI E STIPENDI	34.215.648		55.943.574		57.629.045	
b) ONERI SOCIALI	10.728.792		17.541.885		18.070.388	
c) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	2.455.170		4.014.273		4.135.216	
d) TRATTAMENTO DI QUIESCENZA E SIMILI						
e) ALTRI COSTI	2.065.369		3.209.418		3.298.163	
10) AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	595.602		633.242		640.739	
a) AMM.TO DELLE IMM.NI IMMATERIALI	211.378		226.036		228.956	
b) AMM.TO DELLE IMM.NI MATERIALI	331.423		354.406		358.983	
c) ALTRE SVALUTAZIONE DELLE IMMOBILIZZAZIONI						
d) SVALUTAZIONE DEI CREDITI COMPRESI NELL'ATTIVO CIRCOLANTE E DELLE DISPONIBILITÀ LIQUIDE	52.800		52.800		52.800	
11) VARIAZIONE DELLE RIMANENZE DI MATERIE PRIME, SUSSIDIARIE, DI CONSUMO E MERCI						
12) ACCANTONAMENTO PER RISCHI						
13) ALTRI ACCANTONAMENTI	1.000		1.000		1.000	
14) ONERI DIVERSI DI GESTIONE	2.276.093		2.449.898		2.496.395	
a) ONERI PER PROVVEDIMENTI DI CONTENIMENTO DELLA SPESA PUBBLICA						
b) ALTRI ONERI DIVERSI DI GESTIONE	2.276.093		2.449.898		2.496.395	

CONTO ECONOMICO	Budget 2020		Budget 2021		Budget 2022	
	Parziali	Totali	Parziali	Totali	Parziali	Totali
<b>DIFFERENZA TRA VALORI E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)</b>		<b>904.889</b>		<b>454.214</b>		<b>445.391</b>
<b><u>C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI</u></b>		<b>10.000</b>		<b>10.000</b>		<b>10.000</b>
15) PROVENTI DA PARTECIPAZIONI						
a) IMPRESE CONTROLLATE						
b) IMPRESE COLLEGATE						
c) DA ALTRE IMPRESE						
16) ALTRI PROVENTI FINANZIARI	10.000		10.000		10.000	
a) DA CREDITI ISCRITTI NELLE IMMOBILIZZAZIONI						
a1) DA CREDITI DA IMPRESE CONTROLLATE						
a2) DA CREDITI DA IMPRESE COLLEGATE						
a3) DA CREDITI DA IMPRESE CONTROLLANTI						
a4) DA CREDITI DA ALTRE IMPRESE						
b) DA TITOLI ISCRITTI NELLE IMMOBILIZZAZIONI CHE NON COSTITUISCONO PARTECIPAZIONI						
c) DA TITOLI ISCRITTI NELL'ATTIVO CIRCOLANTE CHE NON COSTITUISCONO PARTECIPAZIONI						
d) PROVENTI DIVERSI DAI PRECEDENTI	10.000		10.000		10.000	
d1) DA CREDITI DA IMPRESE CONTROLLATE						
d2) DA CREDITI DA IMPRESE COLLEGATE						
d3) DA CREDITI DA IMPRESE CONTROLLANTI						
d4) INTERESSI E COMM.DA ALTRI E PROV.VARI	10.000		10.000		10.000	
17) INTERESSI E ALTRI ONERI FINANZIARI						
a) INTERESSI PASSIVI						
b) ONERI PER LA COPERTURA PERDITE DI IMPRESE CONTROLLATE E COLLEGATE						
c) ALTRI INTERESSI ED ONERI FINANZIARI						
17 bis) UTILE E PERDITE SU CAMBI						
<b><u>D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ FINANZIARIE</u></b>						
18) RIVALUTAZIONI						
a) DI PARTECIPAZIONI						
b) DI IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE CHE NON COSTITUISCONO PARTECIPAZIONI						
c) DI TITOLI ISCRITTI NELL'ATTIVO CIRCOLANTE CHE NON COSTITUISCONO PARTECIPAZIONI						
19) SVALUTAZIONI						
a) DI PARTECIPAZIONI						
b) DI IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE CHE NON COSTITUISCONO PARTECIPAZIONI						
c) DI TITOLI ISCRITTI NELL'ATTIVO CIRCOLANTE CHE NON COSTITUISCONO PARTECIPAZIONI						
<b><u>E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI</u></b>						
20) PROVENTI						
a) ALTRI						
b) PLUSVALENZE DA ALIENAZIONE						
21) ONERI						
a) ONERI STRAORDINARI						
b) MINUSVALENZE DA ALIENAZIONE						
c) ALTRI						
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>		<b>914.889</b>		<b>464.214</b>		<b>455.391</b>
22) IMPOSTE SUL REDDITO D'ESERCIZIO	815.094		544.548		406.317	
imposte correnti	690.531		419.985		406.317	
imposte anticipate	124.563					
<b>AVANZO (DISAVANZO) ECONOMICO DELL'ESERCIZIO</b>		<b>99.795</b>		<b>44.229</b>		<b>49.074</b>

## 7 ALLEGATI

### ALLEGATO 1 – RIEPILOGO CTI AGGIUNTIVI PER FAMIGLIA E PROFILO PROFESSIONALE

Il seguente prospetto riporta, per ciascuna unità organizzativa, la distribuzione dei nuovi CTI secondo l'attuale sistema di classificazione delle professionalità in famiglie e profili. Detto sistema è attualmente in fase di revisione e ciò determinerà una riclassificazione delle professionalità una volta a regime.

UNITÀ ORGANIZZATIVA	FAMIGLIA PROFESSIONALE	PROFILO	TOTALE
<b>VERTICE AZIENDALE E STAFF DI SUPPORTO</b>			
VERTICE AZIENDALE E STAFF DI SUPPORTO	Dirigente		2
	Affari Legali	Professional	1
	Supporto tecnico amministrativo	Professional	1
<b>TOTALE VERTICE AZIENDALE E STAFF DI SUPPORTO</b>			<b>4</b>
<b>DIREZIONE FUNZIONI AZIENDALI</b>			
COORDINAMENTO	-	-	-
<b>TOTALE COORDINAMENTO</b>			<b>-</b>
AFFARI GENERALI, INTERNAL AUDIT E SISTEMA QUALITÀ	Supporto tecnico amministrativo	Professional	1
<b>TOTALE AFFARI GENERALI, INTERNAL AUDIT E SISTEMA QUALITÀ</b>			<b>1</b>
APPROVVIGIONAMENTI, LOGISTICA E SERVIZI INTERNI	Supporto tecnico amministrativo	Addetto	1
		Professional	1
	Servizi generali	Addetto	2
	Acquisti	Professional	1
<b>TOTALE APPROVVIGIONAMENTI, LOGISTICA E SERVIZI INTERNI</b>			<b>45</b>
AMMINISTRAZIONE E FINANZA	Supporto tecnico amministrativo	Professional	1
<b>TOTALE AMMINISTRAZIONE E FINANZA</b>			<b>1</b>
CONTROLLO DI GESTIONE	Controllo di gestione	Addetto	1
<b>TOTALE CONTROLLO DI GESTIONE</b>			<b>1</b>
CAPITALE UMANO E RELAZIONI SINDACALI	Supporto tecnico amministrativo	Addetto	7
		Professional	3
	Organizzazione e sviluppo	Professional	4
<b>TOTALE CAPITALE UMANO E RELAZIONI SINDACALI</b>			<b>14</b>
MONITORAGGIO	Monitoraggio e valutazione	Professional	1
<b>TOTALE MONITORAGGIO</b>			<b>1</b>
SISTEMI INFORMATIVI INTERNI	Tecnologie	Addetto	4
		Esperto	1
		Professional	2
<b>TOTALE SISTEMI INFORMATIVI INTERNI</b>			<b>7</b>
<b>TOTALE DIREZIONE FUNZIONI AZIENDALI</b>			<b>30</b>

UNITÀ ORGANIZZATIVA	FAMIGLIA PROFESSIONALE	PROFILO	TOTALE
<b>DIREZIONE PROGETTI</b>			
COORDINAMENTO	Operatore interventi	Professional	4
		Esperto	2
	Supporto tecnico amministrativo	Professional	1
	Segreteria	Addetto	1
<b>TOTALE COORDINAMENTO</b>			<b>8</b>
SERVIZI PER IL LAVORO E REDDITO DI CITTADINANZA	Operatore interventi	Professional	10
		Esperto	5
	Segreteria	Addetto	1
<b>TOTALE SERVIZI PER IL LAVORO E REDDITO DI CITTADINANZA</b>			<b>16</b>
TRANSIZIONI	Operatore interventi	Addetto	3
		Professional	10
		Esperto	6
	Supporto tecnico amministrativo	Addetto	6
	Segreteria	Addetto	1
<b>TOTALE TRANSIZIONI</b>			<b>26</b>
INTERVENTI STRAORDINARI	Operatore interventi	Professional	1
		Esperto	3
<b>TOTALE INTERVENTI STRAORDINARI</b>			<b>4</b>
PARITÀ DI GENERE	Operatore interventi	Professional	3
		Esperto	2
	Supporto tecnico amministrativo	Addetto	3
<b>TOTALE PARITÀ DI GENERE</b>			<b>8</b>
METODOLOGIE	Operatore interventi	Addetto	1
		Professional	1
		Esperto	1
<b>TOTALE METODOLOGIE</b>			<b>3</b>
RAPPORTI CON LE IMPRESE	Operatore interventi	Professional	4
		Esperto	3
<b>TOTALE RAPPORTI CON LE IMPRESE</b>			<b>7</b>
SVILUPPO COMPETENZE	Formazione	Professional	1
	Operatore interventi	Professional	1
		Esperto	2
	Supporto tecnico amministrativo	Addetto	1
<b>TOTALE SVILUPPO COMPETENZE</b>			<b>5</b>
E-LEARNING & COMMUNITY	Operatore interventi	Professional	1
<b>TOTALE E-LEARNING &amp; COMMUNITY</b>			<b>1</b>
COMUNICAZIONE	Comunicazione	Addetto	1
		Professional	6
	Supporto tecnico amministrativo	Professional	3
<b>TOTALE COMUNICAZIONE</b>			<b>10</b>

UNITÀ ORGANIZZATIVA	FAMIGLIA PROFESSIONALE	PROFILO	TOTALE
SISTEMA INFORMATIVO LAVORO	Tecnologie IT	Professional	7
		Esperto	5
<b>TOTALE SISTEMA INFORMATIVO LAVORO</b>			<b>12</b>
POLITICHE D'INTEGRAZIONE	Operatore interventi	Addetto	2
		Professional	10
		Esperto	5
	Partnership	Esperto	1
	Supporto tecnico amministrativo	Addetto	2
Professional		1	
<b>TOTALE POLITICHE D'INTEGRAZIONE</b>			<b>21</b>
<b>TOTALE DIREZIONE PROGETTI</b>			<b>121</b>
<b>DIREZIONE STUDI E RICERCHE</b>			
COORDINAMENTO	-	-	-
<b>TOTALE COORDINAMENTO</b>			<b>-</b>
DATA SCIENCE	Analisi e studi MdL	Professional	2
<b>TOTALE DATA SCIENCE</b>			<b>2</b>
BENCHMARKING	Operatore interventi	Professional	1
		Esperto	2
	Supporto tecnico amministrativo	Professional	1
<b>TOTALE BENCHMARKING</b>			<b>4</b>
MONITORAGGIO P.A.L.	Analisi e studi MdL	Professional	2
	Operatore interventi	Professional	3
	Supporto tecnico amministrativo	Professional	1
<b>TOTALE SISTEMI INFORMATIVI INTERNI</b>			<b>6</b>
<b>TOTALE DIREZIONE STUDI E RICERCHE</b>			<b>12</b>
<b>DIREZIONE TERRITORI</b>			
COORDINAMENTO	Operatore interventi	Professional	10
		Esperto	4
	Segreteria	Addetto	1
		Professional	1
<b>TOTALE COORDINAMENTO</b>			<b>16</b>
ABRUZZO MARCHE MOLISE	Operatore interventi	Addetto	1
		Professional	39
		Esperto	3
	Supporto tecnico amministrativo	Professional	2
	Segreteria	Addetto	1
<b>TOTALE ABRUZZO-MARCHE-MOLISE</b>			<b>46</b>
BASILICATA PUGLIA	Operatore interventi	Addetto	1
		Professional	51
		Esperto	3

UNITÀ ORGANIZZATIVA	FAMIGLIA PROFESSIONALE	PROFILO	TOTALE
	Supporto tecnico amministrativo	Professional	1
<b>TOTALE BASILICATA-PUGLIA</b>			<b>56</b>
CAMPANIA CALABRIA	Operatore interventi	Addetto	1
		Professional	57
		Esperto	11
	Supporto tecnico amministrativo	Addetto	1
<b>TOTALE CAMPANIA-CALABRIA</b>			<b>70</b>
EMILIA ROMAGNA	Operatore interventi	Addetto	1
		Professional	26
		Esperto	2
	Coordinamento operativo	Esperto	1
<b>TOTALE EMILIA ROMAGNA</b>			<b>30</b>
FRIULI VENEZIA GIULIA VENETO TRENTINO ALTO ADIGE	Operatore interventi	Professional	47
		Esperto	4
	Coordinamento operativo	Esperto	1
	Supporto tecnico amministrativo	Professional	1
Segreteria	Addetto	2	
<b>TOTALE FRIULI VENEZIA GIULIA-VENETO-TRENTINO ALTO ADIGE</b>			<b>55</b>
LAZIO	Operatore interventi	Addetto	2
		Professional	37
		Esperto	2
	Segreteria	Addetto	1
<b>TOTALE LAZIO</b>			<b>42</b>
LIGURIA	Operatore interventi	Addetto	1
		Professional	12
		Esperto	1
	Supporto tecnico amministrativo	Professional	1
<b>TOTALE LIGURIA</b>			<b>15</b>
LOMBARDIA	Operatore interventi	Professional	40
		Esperto	8
	Segreteria	Addetto	1
<b>TOTALE LOMARDIA</b>			<b>49</b>
PIEMONTE VAL D'AOSTA	Operatore interventi	Professional	32
		Esperto	4
	Supporto tecnico amministrativo	Professional	2
<b>TOTALE PIEMONTE-VAL D'AOSTA</b>			<b>38</b>
SARDEGNA	Operatore interventi	Professional	17
		Esperto	1
	Coordinamento operativo	Esperto	1
	Segreteria	Addetto	1
<b>TOTALE SARDEGNA</b>			<b>20</b>

UNITÀ ORGANIZZATIVA	FAMIGLIA PROFESSIONALE	PROFILO	TOTALE
SICILIA	Operatore interventi	Addetto	1
		Professional	41
		Esperto	8
	Supporto tecnico amministrativo	Professional	1
		Addetto	1
<b>TOTALE SICILIA</b>			<b>52</b>
TOSCANA UMBRIA	Operatore interventi	Addetto	1
		Professional	34
		Esperto	2
	Supporto tecnico amministrativo	Professional	2
<b>TOTALE TOSCANA-UMBRIA</b>			<b>39</b>
<b>TOTALE DIREZIONE TERRITORI</b>			<b>528</b>
<b>TOTALE POSIZIONI CTI</b>			<b>695</b>

**IPOTESI DI ACCORDO PER IL PIANO DI ASSUNZIONI ANPAL SERVIZI S.p.A.  
EX ART. 4, co. 2 bis, D.L. 101/2019, CONVERTITO CON MODIFICAZIONI DALLA L. 128/2019**

In data 13 febbraio 2020 presso la sede di Anpal Servizi S.p.A. in Roma, in via Guidubaldo Del Monte, 60

**TRA**

ANPAL SERVIZI SPA rappresentata da

Domenico Parisi  
Mauro Tringali  
Giuseppe Romano  
Annamaria Savi

**E**

**LE ORGANIZZAZIONI SINDACALI CONFEDERALI**

**CGIL**

La Segretaria Confederale Tania Scacchetti  
Corrado Barachetti

**CISL**

Il Segretario Generale Aggiunto Luigi Sbarra  
Paolo Carraro

**UIL**

La Segretaria Confederale Ivana Veronese  
Marco Massera

**LE ORGANIZZAZIONI SINDACALI DI CATEGORIA**

Fisac - CGIL

First - CISL

Uilca - UIL

e

Nidil - CGIL

Felsa - CISL

Uiltemp - UIL

GIUSEPPE VENTURA BENITO PETRASSI

unitamente alle RSA

#### PREMESSO CHE

- ✓ Per far fronte ai compiti istituzionalmente assegnati ad Anpal Servizi in seguito all'introduzione del reddito di cittadinanza e della programmazione comunitaria la società intende ridefinire la sua azione strategica e i suoi fabbisogni di personale stabile mediante l'adozione di un Piano industriale;
- ✓ il Piano Industriale 2020-2022, per le linee fino ad ora rappresentate, esprime un fabbisogno di personale in forma stabile necessario a garantire il processo di sviluppo della Società e l'efficace perseguimento degli obiettivi istituzionali ad essa assegnati;
- ✓ l'azienda si avvale da tempo di una preziosa platea di lavoratori che hanno supportato lo sviluppo societario, si sono formati e hanno acquisito importanti competenze professionali in virtù di contratti di lavoro a termine (CTD) o di collaborazione;
- ✓ le Organizzazioni Sindacali Confederali concordano sulla necessità di valorizzare tutte le risorse che, grazie alle specifiche esperienze professionali maturate, rispondano alle necessità organizzative e strutturali previste dal Piano Industriale e dai futuri sviluppi societari in particolare quelli legati alla nuova programmazione comunitaria FSE 2021-2027

#### CONSIDERATO CHE

- ✓ l'art. 4, co.2 bis) della L. 128/2019 così dispone *"fermo restando quanto disposto dall'articolo 19, comma 2, del decreto legislativo 19 agosto 2016, n. 175, e nel rispetto delle procedure stabilite dai regolamenti di Anpal Servizi S.p.A. adottati ai sensi del medesimo articolo 19, comma 2, per far fronte ai compiti in seguito all'introduzione del reddito di cittadinanza e della nuova programmazione comunitaria, Anpal Servizi spa può procedere ad assunzioni a tempo indeterminato di tutto il personale che ha prestato servizio con contratto a tempo determinato e può, altresì, nel triennio 2019-2021, bandire specifiche procedure concorsuali per l'assunzione a tempo indeterminato per il personale che abbia maturato entro il 1° gennaio 2019 specifiche esperienze professionali presso la stessa Anpal Servizi S.p.A. e Italia Lavoro S.p.A. con contratto di collaborazione"*;
- ✓ con riferimento alle assunzioni a tempo indeterminato dei lavoratori che hanno prestato servizio con contratto a tempo determinato, le procedure stabilite dai regolamenti di Anpal Servizi adottati ai sensi dell'art. 19, comma 2 del D. Lgs 175/16 prevedono la possibilità di conversione dei rapporti a tempo determinato in rapporti a tempo indeterminato senza l'avvio di nuove procedure selettive, purché detti rapporti siano stati sottoposti all'origine alle medesime regole di reclutamento e previo accertamento del fabbisogno;
- ✓ i lavoratori di Anpal Servizi che prestano e hanno prestato servizio con contratto a tempo determinato sono stati assunti previo superamento di una selezione pubblica consistente in due prove scritte e una prova orale;
- ✓ ricorrono tutti i presupposti già previsti dai diversi regolamenti che hanno nel tempo disciplinato le modalità di reclutamento del personale e, pertanto, come espressamente previsto dall'art. 4 co. 2 bis, della L. 128/19, la Società intende avvalersi di questa previsione;
- ✓ con riferimento alle assunzioni a tempo indeterminato riservate ai collaboratori in essere, fatta esclusione di quelli contrattualizzati successivamente alla data del 1 gennaio 2019, la Società può bandire specifiche procedure selettive, adottando un Regolamento ad hoc che ne disciplini termini e modalità, valorizzando le specifiche esperienze maturate.
- ✓ Le Parti intendono richiamare i principi condivisi nel Protocollo d'intesa tra Anpal Servizi e le Organizzazioni Confederali CGL CISL UIL sottoscritto in data 13 luglio 2017, relativo ai percorsi di stabilizzazione in Anpal Servizi per il triennio 2017 - 2020, in cui le Parti hanno convenuto di *"assumere come prioritario il criterio dell'anzianità"*



LE PARTI CONVENGONO CHE

Le premesse formano parte integrante e sostanziale del presente accordo.

**1. ASSUNZIONI A TEMPO INDETERMINATO DEI LAVORATORI CHE HANNO PRESTATO SERVIZIO CON CONTRATTO A TERMINE**

**1.1 Individuazione del bacino dei CTD**

Il Piano di stabilizzazione è destinato sia al personale attualmente in forza che a quello cessato, esclusi i casi di dimissioni volontarie.

Possono accedere alla stabilizzazione i lavoratori in forza che alla data della sottoscrizione del presente accordo abbiano maturato un'anzianità in contratti a tempo determinato maggiore di 12 mesi anche non continuativi.

Possono presentare domanda di partecipazione alla procedura di assunzione i lavoratori cessati successivamente al 1/08/2017 che abbiano maturato un'anzianità in contratti a tempo determinato maggiore di 12 mesi anche non continuativi.

**1.2 Modalità e termini di assunzione dei CTD**

- I lavoratori che hanno un contratto a tempo determinato in essere e sono in possesso dei requisiti richiesti verranno convertiti a tempo indeterminato prima della data di cessazione naturale del loro contratto, previa rinuncia sottoscritta in sede protetta ad ogni eventuale pretesa relativa al pregresso rapporto di lavoro.
- I lavoratori che hanno prestato servizio con contratto a tempo determinato e sono in possesso dei requisiti richiesti possono presentare domanda di partecipazione. Gli avvisi verranno pubblicati sul sito istituzionale della Società.

Saranno prese in considerazione le candidature presentate per sedi di lavoro, profili professionali e livelli di inquadramento corrispondenti a quelli ricoperti in precedenza, in forza del superamento di una selezione pubblica.

I lavoratori in possesso dei requisiti richiesti verranno assunti a tempo indeterminato con decorrenza dalla data di sottoscrizione del contratto, previa rinuncia sottoscritta in sede protetta, ad ogni eventuale pretesa relativa al pregresso rapporto di lavoro.

Per far fronte ai fabbisogni di personale la società procederà sin da subito alle assunzioni del personale con contratto a tempo determinato. Contestualmente, saranno avviate le procedure per la selezione dei collaboratori.

**2 ASSUNZIONI A TEMPO INDETERMINATO RISERVATE AI LAVORATORI CHE HANNO MATURATO SPECIFICHE ESPERIENZE PROFESSIONALI CON CONTRATTO DI COLLABORAZIONE**

**2.1 Individuazione del bacino dei collaboratori**

La procedura di selezione è interamente riservata ai collaboratori di Anpal Servizi.

Possono presentare domanda di partecipazione alla procedura di selezione i lavoratori che abbiano maturato entro il 1 gennaio 2019 specifiche esperienze professionali presso Anpal Servizi e che siano attualmente in forza con contratto di collaborazione.

## 2.2 Modalità e termini di assunzione dei collaboratori

Nel rispetto di quanto previsto dall'art. 19, co.2 D. Lgs 175/16 e in ossequio ai principi comunitari di trasparenza, pubblicità e imparzialità, previa approvazione dell'Ente Vigilante, la Società adotta uno specifico Regolamento per il reclutamento del personale a tempo indeterminato, in esecuzione di quanto disposto dall'art. 4, co. 2 bis del Decreto Legge 101/19, convertito con modificazioni dalla L. 128/19.

La Società pubblica sul proprio sito istituzionale gli avvisi di selezione delle posizioni ricercate, in coerenza con gli attuali fabbisogni.

Fatta salva l'approvazione dell'Ente Vigilante, le Parti convengono che in ossequio alle previsioni normative, il Regolamento adottato dalla Società valorizzi le specifiche esperienze maturate, attribuendo ai candidati fino a un massimo di 60 punti, così distribuiti:

- fino a un massimo di 12 punti per la formazione specialistica;
- fino a un massimo di 48 punti per l'anzianità, suddivisi in 3 punti ogni 12 mesi.

Tutti i candidati sono ammessi alle prove selettive del profilo cui possono concorrere.

Le prove di selezione consistono in una prova scritta e una prova orale. I voti di ciascuna prova sono espressi in ventesimi.

Sono considerati idonei i lavoratori che abbiano riportato in ciascuna delle due prove una votazione di almeno 12/20.

Al punteggio totale ottenuto nelle due prove selettive viene sommato il punteggio relativo alle esperienze. Il punteggio complessivo è dato dal punteggio ottenuto nelle prove selettive sommato al punteggio relativo alle esperienze.

Al termine delle prove di selezione, viene elaborata la graduatoria di merito secondo l'ordine decrescente del punteggio complessivo ottenuto.

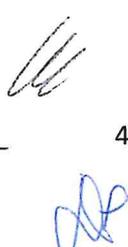
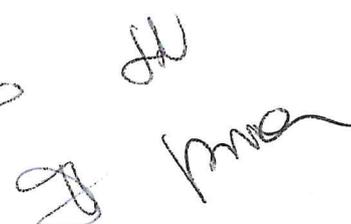
L'assunzione è condizionata alla sottoscrizione in sede protetta, di una rinuncia ad ogni eventuale pretesa relativa al pregresso rapporto di lavoro.

Le Parti convengono di estendere la durata delle graduatorie degli idonei fino a 36 mesi dalla data della loro pubblicazione, per soddisfare futuri fabbisogni professionali.

La Società si impegna a prorogare i contratti di collaborazione in essere sottoscritti anteriormente alla data del 1 gennaio 2019 e i contratti dei collaboratori presenti in graduatoria, in coerenza con i fabbisogni dell'attuale programmazione.

\*\*\*

Le Parti si danno reciprocamente atto che, con l'attuazione di questa fase di sviluppo societario e di assunzioni a tempo indeterminato, il ricorso a tipologie di lavoro a termine debba essere una soluzione residuale e concordano che l'attuazione del presente accordo sarà oggetto di monitoraggio attraverso incontri su richiesta delle Parti.



Resta inteso che le assunzioni sono subordinate all'approvazione da parte dell'Ente Vigilante del "Regolamento per il reclutamento del personale di cui all'art. 4, co. 2 bis, del D.L. 101/19, convertito con modificazioni dalla L. 128/19" e del Piano Industriale della Società.

In caso di insussistenza, revoca o modifica delle ragioni normative, regolamentari, organizzative, delle risorse finanziarie e/o di altre ragioni che possano determinare l'impossibilità di dar seguito all'accordo, le Parti si incontreranno per le opportune determinazioni di merito.

ROMA, 13 febbraio 2020

La presente ipotesi di accordo verrà ratificata dalle Parti dopo l'approvazione dell'assemblea dei lavoratori

*[Handwritten signatures in black ink]*  
P. M. C. M. M.  
Mario S. S.  
F. C. C.  
L. B. B.  
M. O. O.  
A. P. P.  
S. S. S.  
S. O. O.

*[Handwritten signatures in blue ink]*  
D. M. M.  
A. L. L.  
G. R. R.  
A. S. S.

*[Handwritten signature in blue ink]*  
Mass. M. M.

*[Handwritten signature in black ink]*  
Giulio M. M. M.

*[Handwritten signature in blue ink]*  
S. P. P.

*[Handwritten signature in black ink]*  
G. M. M.

*[Handwritten signature in black ink]*  
M. C. C.

*[Handwritten initials in black ink]*  
SB  
LS  
PC

*[Handwritten signatures in black ink]*  
A. S. S.  
M. C. C.

*[Handwritten signature in blue ink]*  
G. M. M.