

**Definizione degli obiettivi strategici generali di ARPAL Umbria
(ai sensi dell'art. 18 bis, comma 4, della legge regionale n. 1/2018)**

1. *Assetto funzionale e organizzativo dell'Agenzia regionale per le politiche attive del lavoro (ARPAL) Umbria.* Ai sensi della legge istitutiva n. 1/2018, come modificata dalla legge regionale n. 11/2021, l'Agenzia regionale per le politiche attive del lavoro (ARPAL) è un ente pubblico strumentale della Regione Umbria, dotato di personalità giuridica di diritto pubblico e avente autonomia amministrativa, organizzativa, contabile e gestionale. L'Agenzia organizza e svolge le proprie attività, quale centro di competenza tecnica, secondo gli indirizzi politici definiti dalla Giunta regionale, a partire dal Documento di Economia e Finanza Regionale (DEFER), e costituisce un sistema integrato che persegue obiettivi di gestione e qualificazione dei servizi per il mercato del lavoro, l'apprendimento permanente e la promozione dell'occupazione, erogando servizi a tutti i cittadini e i soggetti pubblici e privati nel rispetto dei principi di partecipazione, integrazione, trasparenza, informazione, efficacia, economicità, semplificazione delle procedure, uguaglianza di trattamento e pari opportunità.

Il Consiglio di amministrazione di ARPAL, al fine di perseguire efficacemente il proprio mandato istituzionale sancito dalla legge istitutiva e in coerenza con le caratteristiche di multi-funzionalità e di decentramento dei luoghi di erogazione dei servizi che contraddistinguono le funzioni attribuite all'Agenzia, nella seduta del 30 dicembre 2021, su proposta del Direttore, ha adottato, per sottoporlo all'approvazione della Giunta regionale, un regolamento organizzativo interno – coerente con le previsioni della legge istitutiva e il modello di *governance* da questa delineato – volto ad assicurare l'uniformità dell'azione amministrativa e la capillare diffusione dei servizi sul territorio, perseguendo efficienza, semplificazione, trasparenza e standardizzazione dei processi e dei servizi erogati. Tale regolamento persegue, in particolare, le seguenti finalità:

a) realizzare un assetto organizzativo rispondente all'esercizio delle funzioni dell'Agenzia e alle specifiche attribuzioni dei suoi organi, onde garantire la piena attuazione degli obiettivi e dei programmi definiti dall'organo di direzione politica;

b) accrescere la capacità di innovazione e la competitività del sistema organizzativo, anche al fine di favorire l'integrazione con le altre pubbliche istituzioni operanti nel mercato del lavoro;

c) realizzare prestazioni e servizi nell'interesse degli utenti;

d) assicurare la economicità, la tempestività e la rispondenza al pubblico interesse dell'azione amministrativa;

e) realizzare un ottimale impiego e valorizzazione delle risorse umane nel rispetto delle pari opportunità.

L'Agenzia provvede, in coerenza con le disposizioni nazionali e regionali che fissano i livelli essenziali delle prestazioni e gli standard di servizio e nel rispetto degli indirizzi espressi dalla Giunta regionale, a governare e dirigere i servizi pubblici per il lavoro e l'apprendimento, svolgendo le funzioni previste dalla normativa europea, statale e regionale attribuite alla stessa ARPAL anche dalla programmazione regionale.

Le funzioni fondamentali di ARPAL Umbria, intorno alle quali si sviluppa la sua missione istituzionale e quali definite dall'art. 14 della legge regionale n. 1/2018, sono:

- la gestione dei Centri per l'Impiego, delle politiche attive e dei servizi per il lavoro e dei procedimenti relativi allo stato di disoccupazione, ai sensi del d.lgs. n. 150/2015;

- l'individuazione e diffusione delle opportunità di lavoro, anche mediante il Sistema informativo regionale dei servizi e delle politiche del lavoro, rilevate dai Centri per l'Impiego e dalla rete regionale dei servizi e delle politiche per il lavoro, costituita dai soggetti individuati dalla legge istitutiva, incluse quelle ai fini dell'assolvimento dell'obbligo di assunzione dei disabili di cui alla legge n. 68/1999;

- la gestione dei servizi per il collocamento dei disabili nonché l'attuazione del programma annuale delle iniziative da finanziare mediante l'impiego delle risorse del Fondo regionale per l'occupazione dei disabili;
- l'attuazione delle misure previste dal Sistema regionale di inclusione attiva, ivi compresi i percorsi formativi e di accompagnamento, rivolti ai datori di lavoro privati, per l'inserimento e l'integrazione lavorativa nel mondo del lavoro, al di fuori dell'obbligo di cui alla legge n. 68/1999, delle persone con disabilità, finanziati con il Fondo regionale per l'occupazione dei disabili;
- l'avviamento a selezione nella Pubblica amministrazione, nei casi previsti dall'art. 16 della legge n. 56/1987;
- la pianificazione operativa e l'erogazione delle misure di rafforzamento e di sviluppo dei servizi offerti dal sistema regionale per il lavoro, delle misure di politica attiva, di orientamento al lavoro e alla transizione, delle politiche formative e di apprendimento permanente, con particolare riguardo ai disoccupati e inoccupati, agli apprendisti e agli altri occupati, nonché nell'ambito del Sistema regionale dell'istruzione e formazione professionale di cui all'art. 2 della legge regionale n. 30/2013 ("Disciplina del sistema regionale di istruzione e formazione professionale"), definite dalla programmazione regionale e dagli interventi promossi ai sensi della programmazione statale per il lavoro;
- il raccordo tra i soggetti della rete regionale dei servizi e delle politiche per il lavoro e i soggetti delle reti territoriali per l'apprendimento permanente alla stessa connesse;
- l'attuazione e lo sviluppo del sistema regionale dell'orientamento e dell'apprendimento permanente ed erogazione delle misure di orientamento e di apprendimento a supporto delle politiche attive;
- l'attuazione e lo sviluppo del sistema regionale integrato di certificazione delle competenze e riconoscimento dei crediti formativi;
- l'attuazione delle disposizioni regionali in tema di tirocini, di apprendistato e delle ulteriori forme di inserimento lavorativo, con particolare riguardo alle categorie di soggetti che incontrano maggiori difficoltà nell'accesso al mercato del lavoro;
- l'individuazione di misure di attivazione dei beneficiari di ammortizzatori sociali residenti nel territorio regionale in coerenza con quanto disposto dal d.lgs. n. 150/2015, e la gestione delle procedure di competenza della Regione connesse agli ammortizzatori sociali e di licenziamento collettivo; la Giunta regionale può poi coinvolgere l'ARPAL Umbria – e l'ha effettivamente coinvolta chiamandola a partecipare alla "Task force crisi d'impresa" – nell'affiancamento alle misure di politica del lavoro connesse ai processi di reindustrializzazione, riconversione e sviluppo di aree del territorio regionale e alla gestione delle crisi aziendali;
- l'offerta e l'organizzazione di servizi e misure di politica attiva del lavoro di competenza;
- la promozione e gestione delle attività connesse alle politiche attive del lavoro di competenza, previste dalla normativa europea, statale e regionale attribuite alla stessa ARPAL Umbria dalla programmazione regionale, in coerenza con le azioni previste per le politiche di genere, per le politiche a favore dei giovani e di altri destinatari individuati dalla medesima programmazione regionale;
- l'attività di *scouting* con le imprese del territorio regionale, al fine di raccogliere le offerte vacanti, facilitare l'inserimento lavorativo anche attraverso servizi di consulenza specialistici;
- la stipula e gestione delle convenzioni con soggetti pubblici e privati nelle materie di competenza.

Nello svolgimento delle proprie funzioni, ARPAL ha altresì cura di:

- supportare la Giunta regionale nell'attività di elaborazione normativa, di programmazione regionale degli interventi in materia di servizi per il lavoro e politiche attive, collaborando con le

strutture regionali competenti per l'integrazione delle politiche del lavoro, dello sviluppo economico e sociale, della formazione e dell'apprendimento;

- collaborare con ANPAL, con le altre agenzie regionali, con il Ministero del lavoro e delle politiche sociali, con altri enti pubblici e con gli organismi privati interessati dalle materie di competenza e supportare i lavori del Comitato regionale per i servizi e le politiche per il lavoro istituito ai sensi dell'art. 8 della legge istitutiva;

- gestire e sviluppare il Sistema informativo regionale dei servizi e delle politiche del lavoro e curare il sistema di analisi, monitoraggio e valutazione dei servizi e interventi di politica attiva, realizzando la funzione di Osservatorio regionale sul mercato del lavoro e il raccordo dello stesso con le competenti strutture nazionali;

- coordinare e favorire l'integrazione operativa e strategica del sistema pubblico e privato e definire i meccanismi di vigilanza posti in essere al fine della verifica dell'efficacia dell'attività del privato in termini di soddisfacimento dell'interesse generale;

- gestire il Centro di formazione professionale regionale articolato nelle sedi di Terni, Orvieto e Narni, che detiene un ruolo centrale anche per il raccordo con il sistema di formazione professionale e le reti territoriali per l'apprendimento permanente.

2. *Tendenze recenti del mercato del lavoro regionale.* La dinamica occupazionale, in ripresa già dalla fine di aprile 2021, si è nettamente rafforzata nei due mesi successivi, favorita dai progressi della campagna vaccinale e dalla conseguente graduale rimozione dei vincoli alle attività economiche.

In Umbria, nei primi dieci mesi del 2021 sono stati creati oltre 6.700 posti di lavoro, il 30,3 per cento in più rispetto allo stesso periodo del 2019, a fronte del 46,6 per cento su base nazionale. Il mercato evidenzia un segnale inequivocabile: la crescita delle assunzioni al netto delle cessazioni è attribuibile esclusivamente ai contratti a termine, che hanno più che coperto i cali occorsi sul fronte soprattutto dei tempi indeterminati (si veda in dettaglio l'analisi contenuta nella prima parte del Piano annuale di attività 2021 dell'Agenzia, nonché AUR, *L'Umbria che riparte*, Relazione economico-sociale, dicembre 2021).

Le assunzioni nette con contratto a tempo indeterminato in Umbria praticamente si dimezzano, e in Italia diminuiscono del 44,4 per cento. L'effetto positivo sui saldi, dovuto al blocco dei licenziamenti per motivi economici fino al 30 giugno 2021, è stato così fortemente controbilanciato dall'estrema debolezza delle assunzioni e delle trasformazioni a tempo indeterminato. Continuano a diminuire i contratti di apprendistato, che pure sono tecnicamente una tipologia contrattuale a tempo indeterminato.

Pertanto, se l'anno dello scoppio della pandemia aveva penalizzato i rapporti a tempo determinato e l'apprendistato, la ripresa del mercato del lavoro nei primi dieci mesi del 2021 si basa in forte prevalenza proprio sull'attivazione di contratti a termine, segno che il mercato si sta muovendo ancora con estrema cautela.

Secondo le prime informazioni disponibili sull'andamento a livello settoriale, nel primo trimestre 2021 gli addetti nelle imprese umbre sarebbero nel complesso calati del 3,3 per cento rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. La variazione negativa sarebbe comunque più contenuta di quanto avvenuto a livello nazionale (-4,1 per cento). È bene precisare che si tratta di stime preliminari sulla dinamica congiunturale dell'occupazione nelle imprese desunte dalle elaborazioni inserite nel cruscotto di indicatori pubblicato dalla Camera di Commercio dell'Umbria, ottenute incrociando i dati INPS con quelli del Registro delle imprese e riferite al sottoinsieme delle imprese del territorio compresenti.

Il settore maggiormente colpito, sia nella nostra regione che a livello nazionale, è di gran lunga il turismo, che avrebbe perso oltre un quarto degli addetti, seguito dall'agricoltura (-7,8 per cento in Umbria, -11,3 per cento in Italia). L'unico comparto in crescita ovunque è quello delle costruzioni, mentre la regione mostra una controtendenza positiva, ancorché limitata, nel commercio e nei

trasporti. Accomuna i livelli regionale e nazionale la concentrazione del calo occupazionale nelle microimprese al di sotto dei 10 addetti, mentre le medie e le grandi – peraltro scarsamente presenti in Umbria – si irrobustiscono.

Le assunzioni programmate dalle imprese umbre (escluso il settore agricolo) per il periodo novembre 2021-gennaio 2022 ammontano a 16.610, il 28 per cento in più rispetto allo stesso periodo di due anni fa, prima della pandemia (si fa qui riferimento alle previsioni tratte dal *Bollettino* di novembre 2021 del sistema informativo *Excelsior* realizzato da Unioncamere e ANPAL).

Il 57 per cento delle entrate previste è concentrato nei servizi e, in particolare, un quarto nel commercio, ristorazione e turismo e il 31 per cento nell'industria manifatturiera e *public utilities*. Oltre un quinto delle assunzioni programmate proviene dai servizi alle imprese.

La domanda di lavoro prevista proviene dal 10 per cento delle imprese totali e, per oltre due terzi, da quelle con meno di 50 addetti. Nel solo mese di novembre le entrate programmate (pari a 4.650) si configurerebbero come contratti a tempo indeterminato solo nel 26 per cento dei casi, confermando la tendenza già in atto; per quasi un terzo interessano giovani con meno di 30 anni e per il 10 per cento laureati.

Continua a essere fortemente sottodimensionata la richiesta di figure di dirigenti, specialisti e tecnici, in Umbria più che in Italia (15 contro 19 per cento). Si aggrava progressivamente il problema del *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro, presente in Umbria più che in Italia: 45 aziende su 100 (38 in Italia) prevedono difficoltà nel reperire sul mercato le competenze richieste.

Anche se le restrizioni alla mobilità, che nel 2020 e in minor misura nel 2021 hanno comportato la sospensione o forti riduzioni dell'attività lavorativa, sono state progressivamente allentate, la prosecuzione dell'emergenza pandemica ha reso necessarie le misure governative straordinarie di sostegno alle imprese in materia di trattamento di integrazione salariale.

Tra cassa integrazione guadagni ordinaria, straordinaria e in deroga e fondi di solidarietà, nel periodo gennaio-ottobre 2021 sono state autorizzate in Umbria complessivamente oltre 33 milioni di ore, gran parte delle quali con causale "emergenza sanitaria COVID-19". Un numero ancora consistente, che si ripercuote necessariamente sulla capacità produttiva del sistema economico, anche se va ricordato che le ore effettivamente fruite dalle imprese sono sistematicamente inferiori rispetto a quelle autorizzate, in genere oscillando tra il 40 e il 50 per cento. Questa quota è rimasta sostanzialmente invariata anche nella situazione pandemica, nonostante i diffusi timori di un "tiraggio" più elevato. Probabilmente le imprese hanno via via riaggiustato le aspettative di CIG in corrispondenza del progressivo miglioramento della situazione economica, consentendo una distribuzione delle risorse su periodi più lunghi.

L'incidenza sul totale italiano delle ore autorizzate in Umbria nel biennio 2020-2021 rimane stabile all'1,3 per cento, lasciando intendere un ricorso alla CIG non particolarmente più esteso rispetto al contesto nazionale. Sostanzialmente analoga alla situazione italiana si presenta anche l'entità della progressiva riduzione del ricorso alla cassa integrazione da parte delle imprese umbre, con un complessivo decremento intorno al 30 per cento delle ore autorizzate nei primi 10 mesi del 2021 rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Simile è anche l'andamento mensile lungo tutta la fase pandemica, con l'esplosione registrata ad aprile 2020 e un secondo picco raggiunto a luglio, seguito da una progressiva riduzione nella stagione invernale e dalle due successive fiammate di marzo e giugno 2021.

Se l'entità del ricorso alla cassa integrazione può essere considerato un indizio della gravità con cui la crisi pandemica ha colpito il sistema economico (naturalmente escludendo le attività che non hanno la possibilità di usufruire di questo istituto di protezione), possiamo avere un'idea di come i

singoli settori stiano affrontando la ripartenza attraverso la comparazione della mole di ore autorizzate nei primi dieci mesi del 2021 rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

Tra i 20 settori che maggiormente hanno utilizzato la cassa integrazione nel 2020 in Umbria (i quali complessivamente assommano il 91 per cento delle ore autorizzate totali), il comparto manifatturiero appare avviato verso un recupero più celere rispetto al terziario, avendo praticamente dimezzato nel suo complesso il volume della cassa integrazione nei primi dieci mesi dell'anno (-46 per cento).

Tra i settori che si sono rimessi in moto più rapidamente troviamo l'industria chimica (-69 per cento) e quella metallurgica (-71 per cento), insieme al comparto dell'arredamento (-79 per cento). Anche la lavorazione dei minerali non metalliferi, di pari passo con le costruzioni (-63 per cento), ha recuperato gran parte dell'intensità produttiva, facendo leva soprattutto sull'impulso fornito dalle forti agevolazioni fiscali concesse per i lavori edili, da poco prorogato con la legge di bilancio 2022. All'interno del comparto della moda sembra aprirsi una divaricazione tra le industrie tessili, che hanno più che dimezzato la cassa integrazione (-54 per cento), e quelle dell'abbigliamento, che ancora scontano livelli di contrazione produttiva analoghi a quelli del 2020 (-11 per cento), e ancor più delle calzature, alle prese con persistenti difficoltà (+25 per cento).

Hanno stentato a uscire dallo stallo soprattutto alcuni segmenti del terziario, a partire da quelli legati al turismo come l'alloggio e ristorazione (+30 per cento), ancora molto frenati nel primo semestre del 2021 ma in rapido miglioramento nella seconda parte dell'anno anche i servizi pubblici, sociali e personali (+3 per cento). Anche il commercio ha continuato a subire nel 2021 gli strascichi delle contrazioni del 2020 (-14 per cento).

3. Processo di programmazione delle attività e degli obiettivi della Agenzia. Tenuto conto del quadro del mercato del lavoro umbro sopra sommariamente delineato sulla scorta dei più recenti rapporti disponibili, al fine dell'efficace svolgimento delle proprie funzioni e del perseguimento dei propri compiti istituzionali, l'Agenzia elabora e implementa un apposito processo di pianificazione dei propri obiettivi strategici, che si concretizza annualmente nel Piano annuale di attività, nel rispetto della programmazione regionale degli interventi in materia di servizi per il lavoro e le politiche attive, incluse le politiche formative, di orientamento e di apprendimento permanente, prevista dall'art. 7 della legge istitutiva, in coerenza con gli obiettivi e le risorse a disposizione individuate dall'art. 24, comma 2, della medesima legge. Il Piano annuale di attività esprime gli obiettivi strategici e le dimensioni operative dell'azione istituzionale dell'Agenzia, indicandone gli strumenti e le azioni con i relativi destinatari e indicatori di monitoraggio, individuandone altresì le corrispondenti dotazioni economiche e strumentali assegnandole all'Agenzia.

Il Piano annuale di attività di ARPAL Umbria è approvato con deliberazione del Consiglio di amministrazione, su proposta del Direttore, entro sessanta giorni dall'approvazione del bilancio di previsione, prevedendo in particolare gli obiettivi da conseguire, gli interventi da attuare e le risorse da impiegare nell'anno di riferimento. La delibera del Consiglio di amministrazione del Piano di attività viene trasmessa dal Presidente alla Giunta regionale ai fini della sua approvazione. Le attività realizzate, i risultati conseguiti e il grado di efficienza sulla base degli indicatori definiti in sede di pianificazione sono oggetto della Relazione annuale sulle attività, approvata con deliberazione del Consiglio di amministrazione su proposta del Direttore.

In particolare, a mente dell'art. 18 bis, comma 4, della legge istitutiva, il Consiglio di amministrazione, nell'ambito degli obiettivi e degli indirizzi assegnati dalla Giunta regionale, definisce gli obiettivi della Agenzia e delibera su proposta del Direttore il piano annuale delle attività. Questo deve essere deliberato, ai fini dell'approvazione da parte della Giunta regionale, *“entro sessanta giorni dall'approvazione del bilancio di cui all'articolo 24, prevedendo in particolare gli obiettivi da conseguire, gli interventi da attuare e le risorse da impiegare nell'anno di riferimento”* (art. 14, comma 4 bis, della legge istitutiva). A sua volta, l'art. 24, comma 2 bis,

della legge istitutiva stabilisce che ARPAL Umbria adotta ogni anno il bilancio di previsione nel rispetto dei termini previsti dalla normativa di settore.

La previsione dell'art. 18 bis, comma 4, della legge istitutiva si raccorda altresì con quanto previsto dal precedente art. 7, a mente del quale la Giunta regionale, con propria deliberazione, definisce la programmazione dell'insieme delle attività di cui alla medesima legge n. 1/2018 nell'ambito delle strategie e dei tempi di realizzazione degli interventi in materia di servizi per il lavoro e le politiche attive, delineate nel DEFR, nella legge regionale di bilancio e negli atti di programmazione europea, ed in coerenza con le linee e gli obiettivi di cui all'art. 2, comma 1, lettera a), del d.lgs. n. 150/2015, previo confronto con le parti sociali. Tale programmazione – di carattere triennale – stabilisce gli obiettivi dell'azione regionale che costituiscono linee di indirizzo per il piano annuale di attività dell'ARPAL.

Compete dunque al Consiglio di amministrazione, nell'ambito degli obiettivi e indirizzi fissati dalla Giunta, definire gli obiettivi generali e strategici di ARPAL e, ai sensi dell'art. 18-bis della legge istitutiva, deliberare, su proposta del Direttore, il Piano annuale di attività in coerenza con la programmazione regionale. Dal raccordo delle predette previsioni normative è dato desumere che la definizione degli obiettivi generali delle attività e delle politiche dell'Agenzia, in particolare con la determinazione delle priorità e dei risultati da raggiungere nell'anno di riferimento, costituisce atto prodromico del Consiglio di amministrazione sia rispetto alla individuazione e assegnazione degli obiettivi del Direttore, cui invece compete l'adozione del Piano annuale della performance, sia rispetto all'*iter* che si conclude, entro 60 giorni dall'approvazione del bilancio di previsione dell'Agenzia (art. 14, comma 4 bis, legge regionale n. 1/2018), con l'adozione, da parte del Consiglio previa proposta del Direttore, del Piano annuale di attività.

In questa fase, onde rispettare i termini di legge e – soprattutto – assicurare un'efficace e tempestiva programmazione delle attività dell'Agenzia, il Consiglio di amministrazione è chiamato, sulla base degli obiettivi riferiti ad ARPAL nel DEFR, e in continuità con il piano annuale di attività del 2021 approvato dalla Giunta regionale, ad una prima definizione degli obiettivi di carattere strategico e generale dell'ente, funzionali all'assegnazione degli obiettivi annuali del Direttore ed in vista del nuovo piano di azione per il corrente anno. Tale atto propedeutico di indirizzo e definizione degli obiettivi generali dell'Agenzia è dunque adottato in conformità con gli atti di indirizzo e programmazione regionali esistenti, con riserva di integrazione e adattamento alla luce delle linee programmatiche che la Giunta regionale intenderà ulteriormente elaborare ai sensi dell'art. 7 della legge istitutiva.

Il Consiglio di amministrazione, su proposta del Direttore e acquisito il prescritto parere favorevole del Collegio dei revisori, ha adottato il bilancio di previsione 2022-2024 dell'Agenzia nella propria seduta del 22/12/2021, trasmettendolo alla Giunta per la relativa approvazione. Gli obiettivi generali che si vanno a definire con il presente atto di indirizzo sono pienamente coerenti con le risorse previste nel Bilancio di previsione 2022–2024 di ARPAL Umbria, adottato dal Consiglio di amministrazione e rimesso alla Giunta regionale per l'approvazione.

4. *Gli obiettivi definiti dalla Regione attraverso il DEFR.* Il processo di pianificazione strategica del sistema regionale prende avvio con il DEFR, adottato dal Governo regionale coerentemente con le Linee programmatiche di legislatura, organizzate per Area/Missione/Programma/Obiettivo strategico. Per il corrente anno le linee di attività sono desumibili dal DEFR 2022-2024, nel quale vengono individuate le priorità strategiche per l'anno di riferimento, articolate in macro Aree d'intervento e ricondotte a Missioni ed Obiettivi strategici.

Di seguito, viene riportata l'articolazione delle Missioni e degli Obiettivi strategici limitatamente alla competenza di ARPAL Umbria, così come contenuta nel DEFR 2022-2024:

- MISSIONE 15: POLITICHE PER IL LAVORO E LA FORMAZIONE PROFESSIONALE

Obiettivo strategico 1 – Rilanciare l'occupazione regionale dopo l'emergenza COVID-19.

Obiettivo strategico 2 - Favorire l'occupazione attraverso adeguate misure in ambito formativo.

Obiettivo strategico 3 - Potenziare il sistema di gestione delle politiche per il lavoro.

Obiettivo strategico 1 - *La revisione della L.R. 1/2018 ha previsto l'istituzione di strumenti operativi volti a offrire una pronta risposta alla crisi occupazionale e rendere più efficace e veloce il sistema del lavoro, allineando le esigenze delle imprese con le politiche formative. Il "Buono Umbro per il Lavoro (B.U.L.)", rappresenta in tale ambito lo strumento prioritario sostenuto dalla Regione, quale programma di inserimento e reinserimento occupazionale, basato su un modello di accompagnamento al lavoro che integra servizi al lavoro e interventi per la crescita delle competenze personalizzati, erogati dalla rete pubblico-privata che opera in stretta sinergia, insieme ad incentivi all'assunzione graduati sulla base del livello di occupabilità, con un forte orientamento al risultato.*

La prima attuazione del B.U.L. è affidata all'Avviso REWORK emanato nel giugno 2021, che con uno stanziamento di 10 milioni di euro a valere sul POR FSE 2014-2020, incrementabile anche con le risorse della politica di coesione per gli incentivi all'assunzione, favorisce l'inserimento e il reinserimento occupazionale di una vasta platea di utenti (disoccupati, Neet, percettori di NASPI, percettori di mobilità in deroga, ex lavoratori autonomi che hanno cessato attività per la pandemia COVID; iscritti alla L. 68/99 e lavoratori in CIG di imprese localizzate in Umbria) attraverso una pluralità di azioni (orientamento, formazione, tirocini, accompagnamento al lavoro, incentivi per assunzioni a tempo indeterminato) attivate dalla rete pubblico-privata (CPI e ATI/ATS tra agenzie per il lavoro e organismi di formazione in grado di garantire un'adeguata prossimità ai destinatari nell'erogazione dei servizi).

L'Avviso RE-WORK anticipa e va nella stessa direzione delle misure nazionali, tra le quali, in primo luogo, il Programma Nazionale per la Garanzia Occupabilità dei Lavoratori (GOL), con avvio previsto tra la fine del 2021 e l'inizio del 2022, che contribuirà al raggiungimento dei traguardi della Missione 5 del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) attraverso un nuovo sistema di politiche attive chiamato a raggiungere una vasta platea di destinatari, con una forte integrazione tra servizi del lavoro e formazione necessaria a colmare il mismatch di competenze, specialmente digitali, con la cooperazione tra rete pubblica e privata, personalizzazione degli interventi e prossimità dei servizi.

In una congiuntura come quella attuale porre buone basi per il futuro significa innanzi-tutto investire sulle leve più giovani, progettando interventi in stretta integrazione quelli a titolarità dei diversi attori operanti sul territorio (Servizio regionale Istruzione, ARPAL Umbria, Università degli Studi di Perugia, Fondazioni ITS, Terzo Settore), che troveranno supporto finanziario a valere sul nuovo FSE+ e sulle risorse FSC 2014-2020 a favore della competitività e della coesione regionale.

I giovani NEET (Not Engaged in Education, Employment or Training: giovani che non studiano e non lavorano) rappresentano uno dei target di maggiore attenzione delle politiche regionali del

lavoro e oltre ad essere tra i destinatari dell'Avviso RE-WORK e dell'attuazione regionale del Programma GOL, saranno i beneficiari della programmazione delle risorse residue della Fase II del PAR. Garanzia Giovani sarà inoltre rafforzata.

Tutti gli strumenti attivati a livello regionale, in complementarità e ad integrazione delle misure previste dalla normativa nazionale concorreranno inoltre a prevenire e combattere fenomeni di esclusione sociale, a migliorare il collocamento mirato delle persone con disabilità, a potenziare le pari opportunità e la permanenza e il rientro nel mercato del lavoro di persone a maggiore rischio di esclusione.

Nel 2022 continuerà inoltre ad essere operativa la "Task Force Crisi d'Impresa", istituita con DGR n. 309 del 7/04/2021, per monitorare le crisi di impresa al primo manifestarsi di difficoltà economico-finanziaria. La Task Force prevede l'implementazione di tavoli regionali, attivati su richiesta dell'impresa al Servizio regionale, con la partecipazione di Gepafin, Sviluppo Umbria ed ARPAL e potrà contare su vari strumenti operativi, tra cui le risorse residue della gestione degli ammortizzatori sociali in deroga, che ammontano a oltre 20 milioni di euro e che possono essere destinate al finanziamento delle politiche attive funzionali al mantenimento dei livelli occupazionali e operazioni di turn around.

Obiettivo strategico 2 - Gli investimenti sul capitale umano volti al rafforzamento delle competenze professionali e trasversali delle persone attraverso lo strumento della formazione rappresentano un fattore determinante per accompagnare il processo di rilancio economico e, al tempo stesso, per garantire un'occupazione di qualità.

Nel corso del 2022 troveranno attuazione:

- gli interventi formativi oggetto della riprogrammazione delle risorse del POR FSE 2014-2020 post emergenza COVID avviata dalla Giunta regionale a partire da maggio 2020 e attuata da ARPAL con l'emanazione nel corso 2021 di:

□ piani formativi per lo sviluppo di una cultura digitale e l'acquisizione di competenze tecnologiche rispondenti ai fabbisogni delle imprese operanti nei settori caratterizzanti l'economia regionale finanziati dall'Avviso Upgrade;

□ interventi formativi per aumentare l'attrattività e competitività dei settori Cultura e Turismo previsti dall'Avviso Techne per lo sviluppo delle competenze tecniche degli operatori del settore dello spettacolo e la formazione di nuove professionalità a supporto dei processi di innovazione e miglioramento qualitativo e le esperienze di apprendimento in contesto lavorativo dell'Avviso tirocini settori turismo e cultura per giovani diplomati e laureati presso gli Enti locali e organismi regionali operanti nell'attività di promozione turistica, organizzazione di spettacoli e di valorizzazione dei beni culturali, ambientali, museali, artistici;

- le misure formative che negli anni hanno assunto carattere stabile e consolidato, con particolare riferimento a:

□ percorsi formativi per il potenziamento delle competenze e per l'occupazione previsti dall'Avviso SKILLS volto a sostenere le aree strategiche del sistema produttivo umbro e i settori a elevato potenziale occupazionale, a promuovere la formazione di figure professionali con elevati contenuti di specializzazione e innovazione e a garantire elevati tassi di inserimento occupazionale, con particolare riguardo ai giovani diplomati e laureati. Tali esperienze costituiscono la base di partenza per la costruzione del sistema regionale di Istruzione e Formazione Tecnica Superiore (IFTS) da implementare attraverso l'utilizzo delle risorse messe a disposizione dalla nuova programmazione comunitaria;

□ formazione continua per l'acquisizione di competenze richieste dall'impresa, con particolare alle azioni formative sulle tematiche della trasformazione digitale, dell'impresa 4.0 e delle priorità della strategia regionale per la specializzazione intelligente (RIS3), realizzate in complementarità la formazione finanziata dai Fondi Paritetici interprofessionali;

□ attività formative destinate agli apprendisti assunti dalle imprese;

□ percorsi di qualificazione professionale biennali e per l'assolvimento del diritto-dovere alla formazione e all'istruzione dei giovani 16-18 anni proposti dall'Avviso Integrazione Giovani; tale tipo di offerta, per effetto del consolidamento del sistema nazionale leFP per l'assolvimento dell'obbligo di istruzione nel canale della formazione professionale, che, con un'offerta formativa pressoché identica in termini di finalità, obiettivi, contenuti e soggetti attuatori consente di intercettare già nella fascia di età 14-16 anni le situazioni di disagio scolastico e rischio

dispersione, sarà oggetto di revisione, nell'ambito del più ampio processo di ridisegno dell'intero impianto di finanziamento ed erogazione delle attività formative del sistema regionale di istruzione e formazione professionale e diritto-dovere alla luce del quadro normativo delineato dalla L.R. 6/2020 di modifica della L.R. 30/2013 e ai fini sia di una programmazione più efficace dell'offerta che della razionalizzazione delle risorse ministeriali e del POR FSE.

Obiettivo strategico 3. *Il rafforzamento del sistema di gestione delle politiche del lavoro ai fini dell'efficace realizzazione delle politiche nazionali e regionali per la promozione dell'occupazione e il potenziamento dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro si concretizzerà, nel corso del 2022, attraverso diverse azioni:*

□ *implementazione del Piano regionale di attuazione del Piano straordinario di potenziamento dei CPI, approvato dalla Giunta Regionale con DGR 715/2020, in esecuzione e secondo le linee di intervento e la ripartizione delle risorse dettate dal DM 74/2019, modificato dal DM 59/2020. L'efficace realizzazione delle politiche nazionali e regionali per la promozione dell'occupazione e il miglioramento dei CPI, gestiti da ARPAL Umbria, verranno così potenziati dal punto di vista delle risorse umane, con l'incremento dell'organico attualmente disponibile e delle risorse infrastrutturali e strumentali, grazie alla stipula di convenzioni con i Comuni per la messa a disposizione e adeguamento di sedi (dei CPI e degli Sportelli per il lavoro) e strutture idonee in termini di accessibilità e prossimità dei servizi e di accoglienza dell'utenza;*

□ *la revisione dei livelli essenziali delle prestazioni (LEP) dei servizi per il lavoro che i CPI devono poter garantire ad utenti e imprese con l'obiettivo di armonizzare e uniformare l'erogazione dei servizi all'interno di tutto il territorio regionale ed elevarne il livello qualitativo;*

□ *la messa a punto di un efficace sistema informativo per la gestione delle politiche offerte che sia in grado di monitorare il rispetto dei LEP, l'erogazione delle politiche stesse e la loro efficacia, da realizzare nell'ambito dell'implementazione del Piano regionale di attuazione del Piano straordinario di potenziamento dei CPI;*

□ *sviluppo di un sistema regionale di analisi del mercato del lavoro e dei fabbisogni formativi e professionali espressi dal tessuto produttivo regionale, che avrà al centro l'Osservatorio del mercato del lavoro gestito da ARPAL Umbria in stretta interazione con gli stakeholders territoriali, con le banche dati nazionali e con l'Osservatorio nazionale istituito presso il MLPS, anche per il monitoraggio e la valutazione delle politiche attuate e per indirizzare le politiche formative verso le professionalità e le competenze richieste dalle imprese.*

5. Definizione degli obiettivi generali dell'Agenzia per il 2022. In questa fase, la definizione degli obiettivi generali di ARPAL Umbria, con particolare riferimento al 2022, deve avvenire sulla base degli indirizzi strategici fissati dal DEFR, riservando l'articolazione operativa e la fissazione di obiettivi operazionali di dettaglio al Piano della performance di competenza del Direttore e lo sviluppo dei medesimi al Piano annuale dell'attività, che sarà adottato su sempre proposta del Direttore.

Orbene, sulla scorta della lettura dei dati sulla situazione occupazionale nell'ultimo anno in Umbria, sopra sinteticamente delineati (§ 2), è evidente quanto siano stati gravi l'impatto e le conseguenze generate dalla pandemia, nonostante un investimento in ammortizzatori sociali senza precedenti e il divieto di licenziamento imposto alle imprese, protrattosi sino quasi alla fine del 2021, per i settori più colpiti.

Gli interventi posti in essere sinora, comunque necessari per tamponare gli effetti devastanti della crisi, si sono concentrati quasi esclusivamente su una platea di destinatari (già occupati), ma non possiamo dimenticare l'elevato numero di persone che già prima della pandemia erano escluse dal mercato del lavoro (disoccupati di lunga durata, inattivi) e gli effetti che la stessa ha prodotto aumentando la loro condizione di svantaggio. È dunque fondamentale e improcrastinabile agire con interventi di politica attiva e, in attuazione della strategia europea del Pilastro dei diritti sociali, garantire pari opportunità e accesso al mercato del lavoro, condizioni di lavoro eque, protezione e inclusione sociale.

Occorre colmare anche in Umbria le lacune che derivano da un lato dai profondi mutamenti innescati dal processo tecnologico e di globalizzazione, nonché dall'invecchiamento demografico della popolazione e della forza lavoro, particolarmente avvertito nella nostra realtà regionale, rispetto ai quali non vi è stata rapidità di risposta nell'adattamento del modello sociale ed economico in grado di sostenere la corretta gestione del cambiamento in atto; dall'altro lato dalle questioni che da tempo caratterizzano il mercato del lavoro italiano:

- strutturale carenza di competenze con conseguente significativo disallineamento tra queste e le esigenze delle imprese (*skill mismatch*);
- un basso tasso di occupazione femminile (uno tra i più bassi in Europa) e una elevata disoccupazione giovanile;
- un diffuso disagio sociale che alimenta il livello di inattività e di esclusione sociale che acuisce la difficoltà di accesso ai servizi;
- un incremento strutturale del *gender pay gap*;
- la mancanza di un solido partenariato pubblico-privato.

Gli interventi di politica attiva devono quindi garantire: pari opportunità e accesso al mercato del lavoro, condizioni di lavoro eque, protezione e inclusione sociale. Occorre definire azioni e strumenti che innalzino il livello qualitativo del mercato del lavoro rendendolo più competente, più inclusivo e idoneo a sostenere le transizioni occupazionali verdi e digitali verso i settori attualmente in crescita, e guidare l'evoluzione verso la nuova normalità post-pandemica, caratterizzata da una più rapida adozione di innovazioni tecnologiche rispetto al passato.

Occorre inoltre intervenire sulle persone con percorsi di accompagnamento e inserimento al lavoro sempre più personalizzati, sviluppo delle competenze e riqualificazione professionale mirata alla domanda ed ai fabbisogni delle imprese (o del lavoratore autonomo nel caso di autoimprenditorialità). Questo va fatto sfruttando le potenzialità dell'intero sistema degli attori delle politiche del lavoro, pubblici e privati, che devono collaborare in maniera sinergica grazie a un approccio che sfrutti le potenzialità della digitalizzazione nel fornire risposte individualizzate più efficienti ed efficaci, rispetto a un sistema attuale poco digitalizzato e fortemente centrato sull'attore pubblico anche nell'erogazione dei servizi. Precise indicazioni in questo senso sono desumibili da ultimo anche dalla legge di bilancio 2022.

Fondamentale è l'attuazione tempestiva delle misure per intervenire quanto più possibile in ottica di prevenzione e anticipazione dei fabbisogni. A tal fine, un modello efficace – da implementare nel modo migliore – è certamente quello del BUL, che integra competenze e obiettivi di tutto il sistema degli attori pubblici e privati. Alternative centralistiche non darebbero infatti risultati apprezzabili, come mostra l'evidenza empirica del nostro Paese, e certamente non nel breve periodo.

Attivare partenariati pubblico/privato sul modello del "patto per le competenze" lanciato dalla Commissione europea alla fine del 2020 come uno dei principali strumenti nell'ambito dell'Agenda europea delle competenze è un altro percorso di azione di primario rilievo. Nell'ambito del "patto" e, in ogni caso, in accordo con le parti sociali e le imprese, essa spinge a intraprendere azioni mirate a sostenere le transizioni occupazionali dei lavoratori anche in settori diversi da quelli di provenienza (intervenedo sul sistema di condizionalità attuale) e favorire l'inserimento lavorativo rispetto alla domanda di lavoro con misure di *re-skilling* e *up-skilling* idonee a ridurre il *mismatch* tra le competenze disponibili e i fabbisogni delle imprese. Per fare questo, occorre superare e rinnovare profondamente l'offerta formativa "a catalogo" per orientare le competenze ai nuovi e diversi fabbisogni. È al riguardo necessario sviluppare azioni e politiche efficaci, adeguandosi alle migliori prassi internazionali (a partire da quelle elaborate in ambito OCSE).

Occorre intervenire con azioni mirate per le donne, dirette a supportare non tanto l'ingresso al lavoro, quanto soprattutto la permanenza nel medesimo con strumenti di conciliazione (ad es., asili nido, aumento del periodo congedo per i padri, *voucher baby sitter*).

Uscire dalla trappola cognitiva che porta a pensare che tutti gli individui ambiscano a un posto di lavoro dipendente è, in questo contesto, un aspetto da tenere in considerazione in modo per così dire trasversale (del resto, lo stesso legislatore nazionale, da ultimo con la legge di bilancio per il 2022, n. 234/2021, dà una precisa indicazione in questa direzione, quando estende il programma GOL al lavoro autonomo). Occorre promuovere quindi interventi di *up-skilling* e *re-skilling*, in particolare competenze digitali, per lavoratori autonomi colpiti dalle trasformazioni post-pandemia (impatto del lavoro da remoto, possibile cambiamento modelli di consumo), ma che continuano ad avere preferenza per il lavoro indipendente. Allo stesso tempo, è necessario introdurre in modo sistematico e strutturato misure di accompagnamento all'autoimprenditorialità e in generale di sviluppo di una cultura del lavoro indipendente nell'economia digitale, con particolare attenzione ai giovani e alle donne (non solo incentivi monetari come avviene oggi, ma servizi di consulenza per lo sviluppo di un'idea imprenditoriale, quali mercati, le competenze digitali che occorrono, ecc.).

È necessario modernizzare i servizi del mercato del lavoro a partire dalla digitalizzazione, adottare una strategia *digital first* simile a quella di altri paesi europei con l'utilizzo del canale digitale per tutti i servizi per il lavoratore e le imprese, dalla presa in carico digitale alla profilazione, all'assegnazione di un pacchetto di servizi attraverso il BUL o misure analoghe, al monitoraggio delle azioni di ricerca attiva, alla possibilità per le imprese di contattare lavoratori che incontrano i requisiti richiesti. Questo consentirebbe di destinare le preziose risorse dei Centri pubblici per l'impiego, una volta opportunamente riqualificate, alla cura intensiva dei casi di minore occupabilità, da un lato, e allo sviluppo di partenariati con le imprese del territorio al fine di fornire loro servizi adeguati ai fabbisogni dei tessuti produttivi specifici, dall'altro. Rafforzare e adeguare le competenze degli operatori dei Centri pubblici per l'impiego, per riorientarli da un lavoro prevalentemente certificatorio, come tuttora accade, al trattamento specialistico dei casi di minore occupabilità e al lavoro in rete con le realtà del territorio e allo *scouting*, deve essere un impegno conseguente e prioritario. Grazie al piano di potenziamento in corso, la cui attuazione è prevista per il 2022, l'Agenzia intende porsi decisamente in questa direzione.

In questo contesto, sarà di primaria importanza collegare la strategia di digitalizzazione alla costruzione di una banca dati integrata per arrivare ad un unico strumento digitale (fascicolo elettronico), che racchiuda tutte le informazioni del cittadino (istruzione, formazione esperienze lavorative, ecc.).

In tale complesso quadro, le linee programmatiche dettate dal DEFR dell'Umbria 2022-2024 segnalano la priorità strategica di tre "obiettivi-chiave", tra di loro strettamente interconnessi: 1) la piena attuazione del piano regionale straordinario di potenziamento dei Centri per l'Impiego, sia con riferimento alla implementazione degli organici di personale che all'acquisizione delle risorse infrastrutturali, strumentali e riorganizzazione delle sedi (dei CPI e degli Sportelli del lavoro) idonee in termini di accessibilità e prossimità dei servizi e accoglienza degli utenti, oltre che degli stessi operatori; 2) la effettiva implementazione di un efficace Sistema informativo lavoro regionale di gestione delle politiche, che sia in grado di assicurare, secondo i migliori standard, l'effettiva erogazione delle politiche stesse, con le relative condizionalità, e in particolare delle nuove misure previste dal programma GOL, con l'obiettivo di garantire il massimo raccordo con le agenzie private accreditate in una logica di cooperazione tra pubblico e privato; 3) la programmazione e l'attuazione di percorsi formativi orientati al potenziamento delle competenze e all'occupazione, al fine di abbattere il *mismatch* tra le qualifiche e le competenze richieste dalle imprese e la dotazione professionale delle persone in cerca di occupazione o bisognose di ricollocazione nel mercato del lavoro. Questi tre obiettivi-chiave saranno dunque posti al centro dell'azione progettuale e gestionale della Agenzia nel prossimo futuro.

Alla stregua di quanto sopra, gli obiettivi generali e gli indirizzi strategici di ARPAL Umbria, in particolare per il 2022 e allo stato della programmazione regionale, vengono pertanto così definiti.

Obiettivo 1 – Piano di potenziamento dei CPI, con particolare riferimento ad una strategia “Digital First”; implementazione e rafforzamento degli organici entro il 2022. Riorganizzazione territoriale mirata ad una migliore erogazione dei servizi.

Obiettivo 2 – Revisione e implementazione di un efficace sistema informativo regionale in grado di assicurare l’effettiva erogazione delle politiche attive del lavoro, nel rispetto dei livelli essenziali di prestazione, anche in vista della piena attuazione del programma GOL.

Adeguamento e potenziamento delle strategie di comunicazione dell’Agenzia in ordine ai servizi e alle politiche attive del lavoro e della formazione offerti a persone e imprese nel territorio regionale, in raccordo e sinergia con gli altri enti ed agenzie della Regione e gli *stakeholders* territoriali.

Obiettivo 3 – Proposta di revisione dei livelli essenziali delle prestazioni dei servizi per il lavoro che i CPI, potenziati in sede di attuazione del piano straordinario, devono garantire ad utenti e imprese con l’obiettivo di elevarne il livello qualitativo, uniformandolo su tutto il territorio regionale.

Obiettivo 4 – Rafforzare e implementare la collaborazione pubblico/privato nell’ambito del coordinamento della rete dei soggetti erogatori dei servizi e delle politiche del lavoro. Sostenere il sistema produttivo per aumentare la competitività anche internazionale delle imprese e incrementare le opportunità occupazionali dei cittadini, attraverso l’adozione di nuovi strumenti di analisi e monitoraggio della domanda di competenze espressa dalle imprese per la definizione di interventi diretti alla riduzione del *mismatch*, anche tenendo conto delle direttici e dei settori prioritari emergenti dall’Osservatorio regionale sul mercato del lavoro e delle competenze necessarie per sostenere i processi di internazionalizzazione.

Obiettivo 5 – Implementare il sistema di certificazione delle competenze. Rafforzare e rivedere il sistema della formazione professionale rispetto ad obiettivi di occupazione e non solo di occupabilità, rivedendo in tale ottica il “catalogo dell’offerta formativa”. Progettare e proporre una revisione dei sistemi di accreditamento (formazione e lavoro) della Regione.

Obiettivo 6 – Favorire le transizioni occupazionali e la ricollocazione dei lavoratori anche attraverso la partecipazione alla “Task force crisi d’impresa”, con la finalità di prevedere politiche attive funzionali al mantenimento dei livelli occupazionali. Implementare azioni a supporto dei lavoratori autonomi, dei professionisti e favorire interventi per l’autoimprenditorialità.