



## **DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI GENERALI DI ARPAL UMBRIA PER IL 2023 (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 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.

La legge istitutiva, nella versione in vigore, prefigura un modello agenziale caratterizzato da una precisa ripartizione di funzioni tra gli organi di *governance*: essa concentra in capo al Direttore la responsabilità delle scelte gestionali, in tutti gli ambiti di operatività dell'ente, riservando al Consiglio gli atti di fondamentali di indirizzo politico-amministrativo e di macro-organizzazione, oltre che un compito di verifica dei risultati conseguiti dal Direttore nell'esercizio della propria discrezionalità gestionale. Il regolamento organizzativo adottato dal Consiglio di amministrazione dell'Agenzia a breve distanza dal proprio insediamento riflette pienamente tale assetto di *governance*.

Al fine di assicurare la piena funzionalità di tale impianto, 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, il regolamento organizzativo interno è infatti volto ad assicurare in modo efficace l'uniformità dell'azione amministrativa dell'ente con 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 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 e Orvieto, che detiene un ruolo centrale anche per il raccordo con il sistema di formazione professionale e le reti territoriali per l'apprendimento permanente.

L'Agenzia, inoltre, svolge un ruolo strategico nel sistema di governo regionale in qualità di organismo intermedio delegato dall'Autorità di gestione del POR FSE Umbria 2014-2020 e per la Programmazione 2021-2027.

L'espletamento delle funzioni delegate dall'Autorità di gestione all'organismo intermedio ha comportato un costante e crescente impegno gestionale, di rendicontazione e di controllo da parte delle strutture di ARPAL Umbria, il puntuale rispetto delle tempistiche per l'attestazione della spesa e delle regole e procedure previste dal Sistema di gestione e controllo. Risulta fondamentale, l'attività di monitoraggio e controllo dell'avanzamento fisico e finanziario degli interventi posta in essere dalla struttura attraverso una costante interlocuzione con l'autorità di gestione.

In tale ambito le attività poste in essere nel 2022 sono state particolarmente significative. Al 31 dicembre 2022, la spesa a titolarità di ARPAL Umbria nel POR FSE 2014-2020 ha raggiunto un ammontare complessivo pari a 80 milioni, registrando una crescita del 28% rispetto al 2021 (+ 17,5 milioni nel 2022), a fronte di una media annuale pari a 7,6 milioni nel triennio 2016-18 e di 11,7 milioni nel triennio 2019-2021. Sono anche aumentate le risorse impegnate, con il raggiungimento di un target complessivo di oltre 95 milioni e un incremento rispetto al 2021 del 18% (14,7 milioni di maggiori impegni).

In coerenza con tale complesso assetto di funzioni proprie e delegate, il Consiglio di amministrazione nel 2022 ha deliberato, su proposta del Direttore, una incisiva revisione dell'articolazione organizzativa delle strutture dirigenziali. In virtù di tale riarticolazione, le strutture dirigenziali che fanno capo alla direzione generale dell'ente sono oggi ripartite in cinque servizi: bilancio e ragioneria, risorse umane e patrimonio; servizi informativi, infrastrutture digitali e comunicazione; gestione, controllo e monitoraggio degli interventi sui fondi strutturali e nazionali; servizi per il lavoro e ammortizzatori sociali (unitariamente accorpati proprio in funzione di quella uniformità di azione richiesta all'Agenzia sul territorio regionale); programmazione e monitoraggio delle attività generali.

**2. Tendenze recenti del mercato del lavoro regionale.** Secondo le più recenti rilevazioni disponibili (cfr. principalmente Agenzia Umbria Ricerche, *L'Umbria e l'Italia in transizione. Dalla crisi energetica alle risorse del PNRR. Relazione economico sociale*, novembre 2022, disponibile nel sito istituzionale di AUR e dai cui è essenzialmente tratta l'analisi qui ripresa per linee essenziali), in Umbria aumentano i disoccupati (che in parte erano "nascosti" dalle statistiche tra gli inattivi, soprattutto tra le forze di lavoro potenziali) mentre l'occupazione, che aveva ripreso a crescere, già dal primo trimestre del 2022, mostra una nuova flessione. Questa tendenza si iscrive in un contesto segnato da dinamiche strutturali negative, segnate da un declino delle forze di lavoro che è principalmente dovuto alla costante erosione della fascia demografica in età lavorativa.

La situazione dell'Umbria è sotto questo profilo particolarmente critica, anche nell'ambito di un contesto nazionale come noto segnato in profondità – in senso parimenti negativo – da tali dinamiche di fondo. Secondo i più recenti dati forniti dalla CGIA di Mestre, l'Umbria, insieme a Marche e Liguria, è, tra le regioni del centro-nord del Paese, quella nel quale il calo delle forze di

lavoro è più marcato, in ragione della gravità del declino demografico da tempo in atto nella regione. Il rapporto della CGIA di Mestre segnala un saldo negativo tra lavoratori attivi e pensionati particolarmente marcato: a fronte di una popolazione di 401 mila pensionati, sono infatti 354 i lavoratori in attività.

Volendo proporre una sintesi dell'attuale tendenza del mercato del lavoro regionale, dopo un 2021 particolarmente positivo (con una ripresa dell'occupazione molto più sostenuta che in Italia e un conseguente calo dei disoccupati), si registra ultimamente, in Umbria, in controtendenza rispetto al Nord e al Centro, una flessione sul fronte occupazionale e un aumento della disoccupazione. Le forze di lavoro nel secondo trimestre 2022 rispetto allo stesso periodo del 2019 si sono ridotte in Umbria, principalmente per le dinamiche strutturali sopra ricordate, del 4,3 per cento, più del doppio del dato nazionale (-1,9 per cento al Centro, -1,2 al Nord Italia). La flessione è più bassa se si considera la fascia 15-64 anni, ma anche in questo caso i tassi umbri si mantengono sempre al di sopra di quelli delle aree di riferimento: un fenomeno, appunto, dovuto sia a un calo demografico più consistente nella nostra regione, sia a un probabile incompiuto recupero (invece molto più sostenuto altrove) delle persone inattive, molto aumentate durante il periodo pandemico. Le persone inattive dal 15 ai 64 anni nel secondo trimestre 2022 sono diminuite in Umbria del 2,2 per cento rispetto a un anno prima, ma superano ancora di duemila unità quelle del secondo trimestre 2019. A livello nazionale, invece, si è tornati sotto la soglia di tre anni prima.

Un altro fattore di tale processo di riaggiustamento del mercato del lavoro è la diminuzione delle forze di lavoro potenziali, ovvero degli inattivi disponibili a lavorare, ma che non cercano attivamente un'occupazione e di quelli che cercano un'occupazione, ma non sono disponibili a lavorare immediatamente. In Umbria sono calate di 3 mila e 300 unità rispetto a tre anni prima. Gli occupati, dopo la massiccia ripresa iniziata dal primo trimestre 2021, un anno dopo riprendono di nuovo a calare (346.700 a giugno 2022), mostrando una perdita tendenziale di quasi 9 mila unità (5.200 donne, 3.600 uomini, per un complessivo -2,5 per cento) e di quasi 12 mila (5.400 donne, 6.400 uomini) rispetto al 2019 (-3,3 per cento). Nelle altre aree, gli occupati nel secondo trimestre 2022 sono invece molto più vicini ai livelli registrati nello stesso periodo del 2019 (-0,2 per cento Italia, -0,5 Nord, -0,1 Centro).

I disoccupati sono invece tornati a salire, dopo il significativo calo post-pandemico del 2021. Nel secondo trimestre 2022, l'Umbria conta 23 mila e 300 persone alla ricerca di un lavoro, divise quasi alla pari tra uomini e donne. I disoccupati sono il 13,6 per cento in più dello stesso periodo dell'anno precedente ma il 15 per cento in meno rispetto ai livelli del 2019. Ad ogni modo, l'entità del calo di occupati nel secondo trimestre 2022/2021 (pari a 8 mila e 800 unità) è decisamente più ragguardevole delle 3 mila e 400 persone in più che si aggiungono a coloro che cercano un impiego. La risalita delle persone in cerca di un lavoro in Umbria, in controtendenza rispetto al calo tendenziale – anche molto sostenuto – delle aree di riferimento, può essere stata frutto della perdita del lavoro, dell'abbandono volontario del lavoro, del riaffacciarsi attivo sul mercato delle forze di lavoro potenziali. È essa però anche conseguenza delle oltre 11 mila cessazioni che nello stesso periodo sono sopraggiunte per fine contratto (nel secondo trimestre 2021 erano state meno di 7.900): di fatto, la crescita del 40 per cento dei contratti giunti a scadenza è stata molto più sostenuta di quella nazionale (+29,2 per cento).

In Umbria, come nel resto del Paese, la scadenza contrattuale è responsabile, infatti, di quasi il 53 per cento delle cessazioni di lavoro, segnando una crescita significativa rispetto all'anno precedente.

Tali dinamiche sul tasso di occupazione si riflettono in una riduzione del tasso di occupazione, che ha (almeno temporaneamente) arrestato la crescita ininterrotta degli occupati dal secondo trimestre 2021. In Umbria la flessione del tasso di occupazione è attribuibile prevalentemente alla componente maschile, quella che peraltro aveva giovato dell'aumento occupazionale occorso l'anno prima. Nella nostra regione lavorano 70,6 uomini su cento forze di lavoro dai 15 ai 64 anni a fronte di 61 donne (nella sostanza, peraltro, il tasso di occupazione femminile umbro si allinea a quello delle donne del Nord).

Sul fronte della disoccupazione, si evince in Umbria la repentina inversione di tendenza al secondo trimestre 2022 del relativo tasso. Tale rialzo accomuna uomini e donne verso livelli convergenti (7,3 e 8,1 per cento rispettivamente). La flessione dell'occupazione in Umbria nel primo semestre 2022 ha investito pressoché tutti i settori, ad eccezione dell'industria in senso stretto, che continua, seppure con difficoltà, la sua crescita (nel secondo trimestre del 2022 sono state superate le 80 mila unità occupate, il tetto massimo a partire dal 2019, per un tasso di crescita del 19,1 per cento). Al contrario, l'agricoltura, dopo la ripresa del secondo semestre 2021, manifesta un nuovo, significativo calo (la perdita di occupati rispetto al primo semestre 2019 è stata del 42,2 per cento). Le attività del settore commercio, alberghi e pubblici esercizi, dopo la forte ripresa a cavallo tra il 2021 e 2022, mostrano un lieve cedimento, che non compromette tuttavia il buon esito dell'ultimo semestre disponibile (sono oltre 4 mila le persone occupate in più rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente). Al contrario di quanto è dato registrare per gli altri servizi, che stentano nel loro percorso di ripresa (la perdita tendenziale, del 3,3 per cento rispetto al 2021 corrisponde a 5 mila e 800 occupati in meno e rispetto al 2019 di quasi 10 mila). Un decremento della stessa intensità è attribuibile anche al settore delle costruzioni che, dopo il picco nell'ultimo trimestre 2020, torna a scendere (ma occorre considerare però che il 2021 era stato, come ben noto, un anno davvero eccezionale, visto che nell'ultimo trimestre erano state superate le 30 mila unità).

Il confronto con l'andamento nazionale – considerando il dato medio del primo semestre 2022 – evidenzia la buona *performance* dell'industria in senso stretto, che segna tassi più alti della media nazionale; il decremento delle costruzioni è invece in controtendenza rispetto alle altre aree, ma in questo caso l'Umbria si era lasciata alle spalle un anno come ricordato del tutto eccezionale quanto a crescita del settore (che alla fine occupa il 30,1 per cento di unità in più rispetto al 2019, distanziando nettamente il resto d'Italia). Tutto il settore industriale sembra quindi aver mostrato in Umbria un andamento anticiclico rispetto a quanto occorso in Italia e nelle ripartizioni, anticipandone cioè la ripresa già da fine 2020. Il settore commercio, alberghi, pubblici esercizi, complessivamente in risalita, non riesce però a eguagliare i ritmi molto più sostenuti delle altre aree del Paese ed è ancora molto lontano dai valori ante-Covid (già recuperati, invece, nelle altre regioni del Centro). I tassi negativi dell'Umbria rispetto al primo semestre 2021 registrati dagli altri servizi e dal settore primario sono in controtendenza rispetto alla ripresa nazionale e delle ripartizioni: in entrambi i casi la regione sta faticando nel recuperare i valori del 2019, ampiamente recuperati al Nord Est nel caso degli altri servizi e in Italia e al Nord Ovest nel settore primario.

È però da registrare una netta ripresa nell'ultimo scorcio del 2022. Nel mese di dicembre 2022 si è infatti realizzata una significativa ripresa di assunzioni, in particolare nei servizi di alloggio, ristorazione e legati al turismo, grazie al picco di presenze fatto registrare dall'Umbria.

Nella dinamica delle cessazioni, è dato registrate ancora una crescita delle dimissioni che, in riferimento al secondo trimestre, passano dalle 5.904 del 2021 alle 7.077 del 2022 (+19,9 per cento,

di un punto più alto del dato italiano). La crescita di questa componente rallenta tra i rapporti a tempo indeterminato, per una riduzione della quota, sul relativo totale, dal 77 per cento del 2021 al 69,4 del 2022, e un avvicinamento alla media nazionale. Nel complesso, in Umbria le dimissioni sono responsabili di oltre un terzo delle cessazioni, una quota in calo tendenziale ma ancora superiore a quella italiana (31,8 per cento).

Nel primo quadrimestre del 2022 il recupero delle attivazioni nette in Umbria è stato più forte di quello su base nazionale (116,4 per cento a fronte del 90,8). I contratti a tempo indeterminato crescono più dei contratti a termine e, in entrambi i casi, più nella nostra regione che altrove nel Paese. Continua, per contro, la progressiva discesa dell'apprendistato, che tecnicamente è un rapporto a tempo indeterminato, avendo tale forma contrattuale perso da tempo capacità attrattiva per diverse ragioni. Le attivazioni nette sono coperte per più della metà da assunzioni a tempo indeterminato, probabilmente anche per effetto delle trasformazioni delle persone assunte a termine nel 2021 (in Italia le stabilizzazioni avvengono mediamente dopo un anno dall'avvio del contratto). A livello nazionale continuano per contro a prevalere i contratti a termine. Rispetto alla situazione ante-Covid (primo quadrimestre 2019) si registra un recupero dei contratti a termine, ma le attivazioni nette a tempo indeterminato sono ancora di un quarto più basse, in Umbria 45 come a livello nazionale. Mentre però a livello nazionale si registra un complessivo recupero dal 2019 al 2022 delle attivazioni nette (+0,1 per cento), l'Umbria si attesta ancora su un -19,7 per cento.

La crescita di posti di lavoro è disomogenea tra i diversi settori: nel primo quadrimestre 2022 continuano a crescere, rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, le attivazioni nette nell'industria in senso stretto, nelle costruzioni, negli altri servizi, ancorché con recuperi meno intensi che in Italia. Ha inoltre nettamente cambiato di segno l'andamento del turismo, che ha anzitutto beneficiato della ripresa della domanda a seguito del miglioramento della situazione epidemiologica e della rimozione di molte restrizioni. È per contro di nuovo critica la situazione del commercio, ove le cessazioni superano le attivazioni e si torna dunque a valori negativi del saldo.

I dati Excelsior sulle previsioni di entrate, al di là dei numeri, offrono uno spaccato interessante dei profili professionali di cui le imprese di ciascun territorio hanno bisogno e rappresentano in modo efficace i caratteri e le tendenze degli assetti produttivi locali, fornendo indicazioni tempestive sull'evoluzione dell'attività delle imprese rispetto alle prospettive congiunturali. Le difficoltà del momento si riflettono nell'andamento decrescente delle intenzioni di assunzione da parte delle imprese, che manifestano una contrazione sia tendenziale (rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente) sia congiunturale (rispetto al trimestre precedente). Questo calo è peraltro meno intenso in Umbria che a livello nazionale.

Le tendenze rilevabili alla fine dell'anno sono peraltro piuttosto incoraggianti. L'Umbria, infatti, nel mese di dicembre 2022 vede – rispetto allo stesso mese del 2021 – una crescita delle richieste di assunzioni da parte delle imprese del 17,5%, in netta controtendenza con la media nazionale che segna -6,9%. Una *performance* che la pone in vetta nel Centro Italia (dove le Marche segnano -0,9%, la Toscana -1,2% e il Lazio mette in luce una buona *performance* con +8,3%, inferiore tuttavia a quella umbra). L'Umbria, sia per quanto riguarda il mese di dicembre 2022, sia per il trimestre dicembre 2022/febbraio 2023, in tema di assunzioni previste dalle imprese è largamente al di sopra del 2019, l'ultimo anno del pre-pandemia. Gli avviamenti in Umbria, infatti, sempre secondo i dati *Excelsior*, superano i livelli pre-pandemia del 17,5% a dicembre e del 16,4% nel trimestre. Sono infatti 3mila 900 le assunzioni previste dalle imprese in Umbria a dicembre, contro le 3mila 320 del

2021. E anche guardando al trimestre dicembre 2022/febbraio 2023 l'andamento previsto delle assunzioni nella regione è migliore di quello nazionale (-2,1% rispetto allo stesso trimestre del 2021, con il dato nazionale che segna, invece, -13,6%). In dettaglio, gli avviamenti al lavoro nelle imprese umbre sono indicati nel trimestre a quota 14.540, in calo di 310 unità rispetto alle 14.850 dello stesso trimestre del 2021.

Mentre l'industria manifatturiera umbra tutto sommato a dicembre mostra una certa capacità di tenuta, mostrando a dicembre un calo delle previsioni di assunzione del 3,3%, che però secondo *Excelsior* si allargherà notevolmente nel trimestre dicembre-febbraio fino al -23,3%, con 1.270 chiamate al lavoro in meno rispetto allo stesso trimestre 2021, a far avanzare a dicembre l'occupazione delle imprese umbre sono essenzialmente le voci più direttamente legate all'ottima *performance* del turismo: le voci servizi di alloggio e ristorazione e servizi turistici segnano, infatti, +40,8% (690 avviamenti al lavoro contro i 490 del dicembre 2021); i servizi alle imprese (+36,4%, da 550 a 750 avviamenti al lavoro); le costruzioni, in cui gli avviamenti al lavoro salgono del 35,3% (da 340 a 460). Ha un buon andamento anche l'occupazione nel commercio (+7,7%) e quella nel settore dei servizi alle persone (+5,1%).

Il quadro peggiora tuttavia se si guarda al trimestre dicembre 2022-febbraio 2023, ancorché con una tendenza meno negativa di quanto potesse prevedersi. Caleranno le assunzioni, oltre che nell'industria manifatturiera, nei servizi alle imprese (la cui flessione d'altronde è diretta conseguenza del forte calo stimato per il manifatturiero) e, in maniera lieve (-0,5%), nel commercio. Tutti gli altri settori continueranno invece a crescere, con la voce "servizi di alloggio e ristorazione, servizi turistici" che manterranno un andamento occupazionale accelerato (+30,1% sullo stesso trimestre dell'anno precedente) e le costruzioni, anch'esse in aumento altrettanto robusto (+30,1%).

Quanto alle figure professionali richieste, in testa ci sono cuochi, camerieri e altre professioni dei servizi turistici (570 le chiamate al lavoro a dicembre), conseguenza della forte accelerazione del settore; quindi gli operai specializzati nell'edilizia e nella manutenzione degli edifici (340 avviamenti a dicembre) e i commessi e altro personale qualificato in negozi ed esercizi all'ingrosso (330 chiamate). Sono nettamente dominanti le figure professionali non qualificate, ancorché complessivamente il gruppo professionale "dirigenti, professioni con elevata specializzazione e tecnici" faccia registrare 570 opportunità di lavoro. In tale gruppo professionale le maggiori richieste sono per tecnici in campo informatico, ingegneristico e della produzione (150 opportunità) e per i tecnici delle vendite, del marketing e della distribuzione commerciale (120 chiamate sempre a dicembre).

Quanto alla tipologia assuntiva, nel 30% dei casi le entrate previste sono stabili, ossia con un contratto a tempo indeterminato (o di apprendistato), mentre nel restante 70% sono a termine (a tempo determinato o con altri contratti temporanei). Le assunzioni si concentrano per il 65% nel settore dei servizi e per il 69% nelle imprese con meno di 50 dipendenti; il 15% è destinato a dirigenti, specialisti e tecnici, quota ancora significativamente inferiore alla media nazionale (che è del 20%); in 54 casi su 100 le imprese prevedono di avere difficoltà a trovare i profili desiderati (ed è questo, con ogni evidenza, un elemento di criticità che interpella più direttamente i compiti istituzionali dell'Agenzia, come si sottolineerà meglio più avanti); per una quota pari al 35% interessano giovani con meno di 30 anni; l'11% delle entrate previste è destinato a personale

laureato; per una quota pari al 64% delle entrate viene richiesta esperienza professionale specifica o nello stesso settore.

### **3. Processo di fissazione degli obiettivi e di programmazione delle attività di ARPAL Umbria.**

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, ARPAL Umbria elabora e implementa un apposito processo di pianificazione dei propri obiettivi strategici, che si concretizza annualmente nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) e 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 ex art. 24, comma 2. Il Piano annuale di attività, in particolare, 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 assegnate all'ente.

Il Piano annuale di attività di ARPAL Umbria deve essere approvato, con deliberazione del Consiglio di amministrazione su proposta del Direttore, entro sessanta giorni dalla formale approvazione del bilancio di previsione da parte della Giunta regionale, prevedendo in particolare gli obiettivi da conseguire, gli interventi da attuare e le risorse da impiegare nell'anno di riferimento. La deliberazione del Consiglio di amministrazione avente ad oggetto il piano delle attività è trasmessa alla Giunta regionale ai fini dell'approvazione da parte dell'organo di vertice politico del governo regionale. Le attività realizzate, i risultati conseguiti e il grado di efficienza sulla base degli indicatori definiti in sede di pianificazione formano quindi l'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 1/2018, 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 definisce la programmazione dell'insieme delle attività di cui alla medesima legge 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, e 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, approvare il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 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 discende che la definizione degli obiettivi generali delle attività e delle politiche dell'Agenzia, 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 compete l'adozione del Piano annuale della *performance*, sia rispetto all'*iter* che si conclude, entro 60 giorni dall'approvazione formale del bilancio di previsione dell'Agenzia (art. 14, comma 4 bis, legge regionale n. 1/2018), con l'adozione, da parte del Consiglio su proposta del Direttore, del Piano annuale di attività.

In questa fase, onde assicurare un'efficace e tempestiva programmazione delle attività dell'Agenzia, il Consiglio di amministrazione è chiamato, sulla base degli obiettivi riferibili ad ARPAL nel DEFR 2023-2025, e in continuità con il Piano annuale di attività del 2022 approvato dalla Giunta regionale, a una definizione degli obiettivi di carattere strategico e generale per il 2023, funzionali all'assegnazione degli obiettivi annuali del Direttore. 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 2023-2025 dell'Agenzia nella propria seduta del 28 ottobre 2022, con deliberazione n. 12/2022, trasmettendolo alla Giunta per la relativa approvazione (allo stato non ancora formalizzata). 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 2023-2025 di ARPAL Umbria, adottato dal Consiglio di amministrazione e rimesso alla Giunta regionale per l'approvazione di competenza dell'organo di vertice politico del governo della Regione.

**4. Gli obiettivi definiti dalla Regione attraverso il DEFR 2023-2025.** 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 2023-2025, 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 della missione 15 ("Politiche per il lavoro e la formazione professionale") e dei correlati obiettivi strategici, limitatamente alla competenza di ARPAL Umbria, contenuta nel DEFR 2023-2025.

*Obiettivo strategico 1: implementare la strategia regionale di miglioramento e riforma del sistema delle politiche attive.* L'obiettivo di ridisegnare il sistema delle politiche attive a sostegno dell'inserimento e reinserimento delle persone in un mercato del lavoro profondamente mutato dalla crisi pandemica e posto davanti a nuove sfide sarà realizzato principalmente attraverso l'attuazione regionale del programma nazionale GOL (Garanzia Occupabilità dei Lavoratori), azione di riforma del sistema delle politiche attive del lavoro di cui alla Missione 5, componente C1, intervento 1.1 "Politiche attive del lavoro e formazione" del PNRR.

Le linee strategiche di attuazione sono definite nel Programma attuativo regionale GOL Umbria, approvato dalla Giunta nel maggio 2022 con il fattivo contributo di ARPAL Umbria. Alla stregua di tale piano di azione, la Regione, attraverso l'Agenzia, istituzionalmente individuata quale soggetto attuatore del programma in sinergia con la rete privata degli operatori, intende proseguire nella azione di rinnovamento dei servizi per il lavoro e gli strumenti di politica attiva avviata nel corso del 2022, garantendo il sostegno tempestivo, personalizzato (cioè professionalmente disegnato sullo specifico profilo di occupabilità di ogni singola persona che si rivolga ai servizi di ARPAL Umbria), attivo ed efficace alle persone in cerca di lavoro, soddisfacendo al tempo stesso la domanda delle imprese.

Nel 2023 proseguirà, pertanto, in coerenza con gli indirizzi attuativi nazionali e nell'ottica di conseguimento dei milestone e target nazionali, l'implementazione del piano regionale. Già nel 2022, tale attività ha consentito alla Regione Umbria di contribuire, con anticipo rispetto alle scadenze fissate dal Ministero del lavoro e da ANPAL, al raggiungimento del *target* nazionale in termini di beneficiari presi in carico, con il decisivo coinvolgimento, secondo quanto previsto dal programma nazionale e in linea con gli obiettivi regionali, della rete degli operatori privati (agenzie per il lavoro e organismi di formazione) nell'esecuzione delle misure e nell'avvio dei percorsi in favore dei beneficiari.

Nel 2023 si consolideranno, dunque, i percorsi di accompagnamento nell'ottica di produrre reale occupazione, costruendo una relazione sempre più stringente tra orientamento delle persone, lettura dei fabbisogni delle imprese, anche con il supporto di strumenti digitali innovativi e formazione in *upskilling* e *reskilling*, con un'attenzione particolare alle competenze digitali e all'individuazione di procedure dedicate al coinvolgimento dei target più fragili e vulnerabili. Un contributo all'attuazione del nuovo sistema di politiche attive del lavoro sarà garantito attraverso la programmazione di interventi complementari al programma GOL, finanziati nell'ambito della nuova programmazione FSE+ 2021-2027 sulla base di quanto delineato nell'ambito del piano regionale e valutando la possibilità di prevedere, anche per il futuro, forme di incentivazione delle assunzioni, rivolte prioritariamente a giovani e donne. Nel corso del 2023 andranno inoltre a conclusione gli

interventi formativi e di politiche attive oggetto della riprogrammazione delle risorse del POR FSE 2014-2020 post-emergenza COVID, con particolare riferimento alle azioni previste dagli Avvisi *Re-Work*, *Upgrade* e dalla misura tirocini e interventi formativi nel settore cultura e turismo.

Nel 2023, si concluderanno, inoltre, i percorsi formativi per il potenziamento delle competenze e per l'occupazione previsti dall'Avviso *SKILLS* e si darà continuità alle misure formative che negli anni hanno assunto un carattere stabile e consolidato della programmazione regionale, con particolare riferimento alla formazione nell'ambito del contratto di apprendistato professionalizzante e ai percorsi di qualificazione professionale per l'assolvimento del diritto-dovere alla formazione e all'istruzione dei giovani 16-18 anni, proposti da ultimo dall'Avviso *IntegrAzioni Giovani 2022*. Terminati i corsi in svolgimento, nel 2023 sarà opportuno attivare un nuovo modello di "diritto-dovere" da destinare ai giovani ricompresi nella fascia d'età 18-29 anni che non studiano e non lavorano e che non sono in possesso di alcun titolo di scuola media superiore, pertanto difficilmente occupabili. Il nuovo modello dovrà prevedere, coerentemente con le richieste provenienti dalle imprese del territorio, percorsi brevi, professionalizzanti, seguiti da un tirocinio pratico, in modo da creare competenze immediatamente spendibili nel mondo del lavoro. La riforma avrà inoltre il vantaggio di creare un percorso distinto rispetto ai percorsi istituzionali di leFP che ad oggi, invece, li vede sovrapposti. 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 ed il rientro nel mercato del lavoro di persone a maggiore rischio di esclusione.

#### *Obiettivo strategico 2: implementare le azioni di sostegno alle imprese.*

Gi interventi attuativi della programmazione regionale dovranno consentire al sistema produttivo umbro di recuperare i gap in termini di produttività e capacità innovativa, attraverso azioni per il potenziamento delle competenze adeguate alle rapide transizioni in corso e rispondenti alla domanda e agli effettivi fabbisogni delle imprese, per la creazione di posti di lavoro di qualità e per il rafforzamento della competitività sui mercati globali del "sistema Umbria".

Nel corso del 2023 saranno previsti numerosi interventi a supporto degli inserimenti lavorativi delle imprese umbre sia attraverso la formazione di figure professionali fortemente richieste dal sistema locale sia attraverso specifici aiuti all'assunzione, che attraverso misure di riduzione del *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro. Tale ultimo ambito assume una particolare rilevanza strategica anche in relazione al miglioramento del sistema delle politiche attive, in quanto la puntuale e tempestiva individuazione dei fabbisogni di competenze da parte delle imprese consente di orientare in maniera efficace l'offerta di formazione e di accelerare i tempi di ingresso nel mercato del lavoro.

In quest'ottica, nel 2023 proseguirà la collaborazione tra ARPAL Umbria e OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) avviata nel 2022 e volta all'utilizzo della *Labour Market Intelligence* (LMI) nell'analisi della domanda e offerta di lavoro. Algoritmi di intelligenza artificiale e tecniche di *Big Data* mirati al processo e all'analisi automatica dei dati relativi al mercato del lavoro consentono di cogliere in tempo reale fattori distintivi quali la nascita di nuove figure professionali ed il profondo rinnovamento di quelle già esistenti. Il monitoraggio del *trend* della domanda di professioni effettuata con l'ausilio di questa tecnologia permette la costruzione di un'offerta formativa

plasmata sulle esigenze del tessuto produttivo territoriale anche in termini di *skill anticipation*.

Con analoga finalità si consoliderà l'operatività dell'Osservatorio regionale del mercato del lavoro, istituito nel 2022 per analizzare i principali fenomeni e le dinamiche del mercato del lavoro regionale e per supportare le politiche del lavoro e della formazione con approfondimenti in relazione a specifici *target* (giovani, donne, categorie vulnerabili) e a settori di particolare interesse strategico per la crescita dell'economia regionale. Particolare attenzione sarà dedicata alle situazioni di crisi aziendali e al sostegno delle transizioni occupazionali dei lavoratori anche in settori diversi da quelli di provenienza. Per rendere ancora più efficace l'intervento a sostegno delle imprese in crisi è stata creata una apposita *Task force*, che opererà di concerto con le parti sociali e gli attori interessati, permettendo una gestione più efficace delle situazioni di crisi anche identificando in maniera preventiva eventuali situazioni a rischio.

Ulteriori misure a favore delle imprese saranno disposte con l'avvio operativo nel corso del 2023 del nuovo POR FSE+ 2021-2027, con particolare attenzione ai settori collegati alla specializzazione intelligente, alla transizione industriale, digitale e ambientale, alla filiera del turismo e della cultura.

*Obiettivo strategico 3: potenziare il sistema di gestione delle politiche per il lavoro.*

Proseguirà, nel corso del 2023, l'azione, avviata nel 2022, di rafforzamento dei servizi del mercato del lavoro a partire dal consolidamento della rete degli attori pubblici e privati e dal completamento della digitalizzazione dei servizi. Questa azione vedrà al centro la adozione di una strategia *digital first* simile a quella di altri Paesi europei, con l'utilizzo del canale digitale per tutta la rete dei servizi.

Il potenziamento in atto si sta sviluppando attraverso le seguenti azioni:

- completamento dell'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. I Centri per l'Impiego, gestiti da ARPAL Umbria, verranno così potenziati dal punto di vista delle risorse umane, con l'incremento dell'organico attualmente disponibile attraverso il completamento delle assunzioni relative ai profili professionali già banditi e le cui procedure concorsuali sono in via di conclusione. Ulteriore potenziamento dei servizi è previsto sul fronte delle risorse infrastrutturali e strumentali, attraverso l'acquisizione e il relativo ammodernamento di due sedi per i Centri dell'impiego di Perugia e Terni e la stipula di convenzioni con i Comuni per la messa a disposizione e adeguamento delle altre sedi dei Centri per l'impiego e degli sportelli per il lavoro, al fine di dotarsi di strutture idonee in termini di accessibilità e prossimità dei servizi e di accoglienza dell'utenza;
- messa a punto di un efficace sistema informativo per l'erogazione e la gestione delle misure di politica attiva del lavoro, che sia in grado di monitorare il rispetto dei LEP e l'efficacia dei servizi offerti, da realizzare nell'ambito dell'implementazione del piano straordinario di potenziamento dei Centri per l'impiego anche a supporto dell'attuazione del programma GOL;
- 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.

**5. Definizione degli obiettivi generali dell’Agenzia per il 2023.** La definizione degli obiettivi generali di ARPAL Umbria per l’anno 2023 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.

Tenendo in considerazione le tendenze in atto nel mercato del lavoro regionale, nel prossimo triennio, a partire dal 2023, sarà essenziale dotare il sistema regionale degli strumenti necessari per affrontare le nuove sfide di un mercato del lavoro che fronteggia, in generale, una fase di profonda innovazione del modello economico, sempre più orientato dalle scelte in materia di transizione digitale e ambientale, e che ha dovuto fronteggiare nell’ultimo biennio gli effetti della pandemia e sul quale, come si evince peraltro dal rallentamento del tasso di occupazione, è prevedibile un ulteriore impatto recessivo, in conseguenza dell’attuale contesto internazionale. I dati, analizzati più diffusamente sopra (§ 2), danno evidenza del fatto che l’Umbria – anche dal punto di vista dell’occupazione – ha affrontato in maniera efficace la fase post-Covid. Pur in un contesto che presenta i rilevati elementi di criticità, dovuti ad una dinamica di contrazione delle forze di lavoro, si può affermare che abbiano comunque prodotto i risultati attesi gli interventi fin qui messi in campo per favorire l’ingresso nel mondo del lavoro dei giovani, per sostenere l’occupazione delle donne, per offrire al sistema produttivo regionale le figure professionali di cui ha bisogno, per sostenere il reinserimento lavorativo dei lavoratori meno formati e più “anziani” che, a causa della crisi, hanno perso la propria occupazione.

Ha senz’altro avuto un impatto positivo la scelta di potenziare ARPAL e – all’interno di essa – i Centri per l’impiego, che ne costituiscono la principale ossatura operativa e gestionale, nonché, in linea con scelte maturate a livello nazionale e proattivamente implementate in ambito regionale, la collaborazione/integrazione tra il sistema pubblico ed il sistema privato delle agenzie e degli enti di formazione.

Sarà essenziale, per il sistema delle politiche per il lavoro e della formazione (che la legge regionale 1/2018 unitariamente riconduce alla responsabilità gestionale dell’Agenzia), trovarsi pronti di fronte all’accelerazione che si sta registrando sul fronte della transizione digitale e della transizione green. Si apriranno, infatti, anche nella nostra regione, che può su questo terreno vantare una salda vocazione, nuove opportunità di occupazione che richiederanno nuove competenze e una maggior flessibilità e rapidità nel soddisfare requisiti e fabbisogni professionali in continua evoluzione. Appare per questo necessario puntare sul miglioramento dell’offerta formativa, sulla integrazione tra formazione e forme di apprendistato (cercando di stimolare l’utilizzo, ancora insufficiente, di questo strumento contrattuale “misto”, che unisce appunto lavoro e formazione), sull’orientamento precoce dei giovani, sugli approcci STEM (soprattutto in favore delle donne), su *upskilling* e *reskilling*, su incentivi all’occupazione stabile, sulla collaborazione con le parti sociali per disegnare strumenti che riducano il *mismatch* (come rammentato sopra ancora significativo) tra domanda e offerta di lavoro, sulla attenzione all’inserimento lavorativo delle persone più fragili e meno formate per ridurre marginalità sociale e povertà. Sotto quest’ultimo profilo, l’Agenzia dovrà impegnarsi a rendere più agile il sistema del collocamento obbligatorio dei lavoratori disabili, gravato da vincoli amministrativi che nel rispetto delle previsioni di legge potrebbero essere semplificati, utilizzando tutte le opportunità offerte dalla legge n. 68/1999.

Gli interventi posti in essere si sono in passato prevalentemente concentrati su una platea di destinatari formata da persone già occupate; in sede di attuazione regionale del programma

GOL si è già verificato – con rilevanti risultati, avendo l’Umbria realizzato *performance* tra le più significative a livello nazionale – una importante ricalibratura delle politiche attive di lavoro, con un riorientamento verso le fasce critiche della forza lavoro (inattivi, disoccupati di lunga durata). Deve continuare ad essere una priorità dell’azione della Agenzia la efficace implementazione del programma GOL, in tutte le sue direttrici di intervento. Grazie in particolare al potenziamento dei Centri per l’Impiego, l’Agenzia potrà e dovrà sviluppare, a partire dal 2023, tutte le potenzialità di cui è capace nel perseguire con efficacia – e ai più alti *standard* anche in termini comparativi con le più avanzate esperienze regionali – il complesso insieme di politiche attive che sono funzionali all’attuazione di GOL e al raggiungimento dei relativi *target*.

Occorre produrre il massimo sforzo per colmare, anche in Umbria, le lacune che derivano da un lato dai profondi mutamenti innescati dal processo tecnologico e dall’invecchiamento demografico della popolazione e della forza lavoro (particolarmente avvertito, come si è ricordato, 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 (ancorché sotto tale profilo siano indubbi i risultati positivi registrati più di recente, come dimostra proprio l’esperienza della implementazione del programma GOL).

Gli interventi di politica attiva devono in ogni caso garantire pari opportunità nell’accesso al mercato del lavoro, in particolare delle persone più fragili (di qui, la prioritaria attenzione alle esigenze di una efficace attuazione della legge n. 68/1999). Occorre continuare a definire azioni e strumenti che innalzino il livello qualitativo del mercato del lavoro rendendolo più inclusivo e idoneo a sostenere le transizioni occupazionali verdi e digitali verso i settori in crescita, e guidare l’evoluzione verso la nuova normalità post-pandemica, caratterizzata da una più rapida adozione di innovazioni tecnologiche rispetto al passato. Negli ambiti di azione che le competono, l’Agenzia dovrà operare per la crescita delle competenze richieste, supportando il sistema delle imprese della regione nei processi di innovazione, i quali esigono un rafforzamento della qualità sia dell’offerta che della domanda di lavoro.

Occorre continuare a 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 tradizionalmente poco digitalizzato e fortemente centrato sull’attore pubblico anche nell’erogazione dei servizi. I Centri per l’Impiego, anche in virtù del potenziamento ormai in via di completamento, dovranno essere protagonisti delle politiche attive del lavoro in sinergia con le agenzie private e gli organismi di formazione.

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 è certamente quello positivamente sperimentato nella nostra regione con BUL, che integra competenze e obiettivi di tutto il sistema degli attori pubblici e privati nonché l'Assegno GOL implementato nell'ambito dello stesso Programma GOL. 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. In tale direzione l'Agenzia, sulla scorta di settori ritenuti strategici ha già implementato il catalogo dell'offerta formativa del Programma GOL, sia per le attività di *upskilling* che di *reskilling*. Sarà quindi necessario un attento monitoraggio degli esiti e dei risultati al fine di estendere la sperimentazione del catalogo GOL a tutta l'offerta formativa regionale. A tal fine, sarà necessario prendere le mosse dai primi risultati dell'attività svolta in collaborazione tra ARPAL Umbria e OCSE, avviata nel 2022 e volta all'utilizzo della *Labour Market Intelligence* (LMI) nell'analisi della domanda e della offerta di lavoro. L'utilizzo degli algoritmi e delle risorse della intelligenza artificiale con tecniche di Big Data applicate all'analisi del mercato del lavoro consentiranno di cogliere in tempo reale fattori e tendenze importanti nel mondo del lavoro, a partire dalla nascita di nuove figure professionali e dal rinnovamento di quelle già esistenti. Tale collaborazione, che dovrà essere valorizzata all'interno dell'Osservatorio del mercato del lavoro deve continuare a costituire un punto di forza e un elemento distintivo della capacità di innovazione espressa dall'Umbria.

Occorre intervenire con azioni mirate per le donne, dirette a supportare, oltre all'ingresso al lavoro, anche la permanenza nel medesimo con strumenti di conciliazione (ad es., asili nido, aumento del periodo congedo per i padri, *voucher baby-sitter*). È necessario continuare a investire in modo strutturato sullo sviluppo di appropriate misure di accompagnamento all'autoimprenditorialità e in generale 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).

È altresì necessario proseguire sul percorso già intrapreso nella modernizzazione dei servizi del mercato del lavoro a partire dalla digitalizzazione, perseguendo 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, l'Assegno GOL o misure analoghe, al monitoraggio delle azioni di ricerca attiva, alla possibilità per le imprese di contattare lavoratori che incontrano i requisiti richiesti. Questo consentirà 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. Nel 2023 darà i suoi primi frutti il piano di potenziamento dei Centri per l'Impiego: rafforzare e adeguare le competenze degli operatori dei Centri, per riorientarli da una attività amministrativo-certificatoria al trattamento specialistico soprattutto dei casi di minore occupabilità e al lavoro in rete con le realtà del territorio e allo *scouting*, deve restare un impegno prioritario dell'Agenzia. 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.).

Gli obiettivi generali per il 2023 si porranno in naturale linea di continuità con quelli del 2022, tenendo conto degli importanti risultati conseguiti dall’Agenzia. Sulla base degli obiettivi strategici fissati dal DEFR 2023-2025 e dell’analisi delle priorità dell’azione dell’Agenzia qui delineata in relazione alle tendenze del mercato del lavoro regionale, il Consiglio di amministrazione reputa opportuno fissare i seguenti obiettivi generali per il 2023.

**Obiettivo 1** – *Completamento del piano di potenziamento dei Centri per l’impiego, dando priorità strategica all’approccio “Digital First”; integrazione dei nuovi organici nelle strutture della Agenzia garantendo alti livelli di benessere organizzativo, in una logica attenta ad assicurare la migliore attuazione delle azioni di politica attiva in funzione di una riorganizzazione territoriale mirata alla più efficace erogazione dei servizi sull’intero territorio regionale con una particolare attenzione a garantire la prossimità dei servizi ai cittadini; collaborazione con i competenti organi regionali per la realizzazione del piano di potenziamento infrastrutturale e strumentale, attraverso l’acquisizione e l’ammodernamento di due sedi per i Centri dell’impiego di Perugia e Terni e la stipula di convenzioni con i Comuni per la messa a disposizione e adeguamento delle altre sedi dei CPI e degli sportelli per il lavoro, al fine di dotarsi di strutture idonee in termini di accessibilità e prossimità dei servizi e di accoglienza dell’utenza, nel rigoroso rispetto dei vincoli finanziari stabiliti.*

**Obiettivo 2** – *Completamento, a seguito del processo di revisione ed assessment effettuato, del processo di implementazione del sistema informativo del lavoro al fine assicurare l’effettiva erogazione delle politiche attive del lavoro, nel rispetto dei livelli essenziali di prestazione, anche al fine di continuare ad assicurare i più elevati standard nella attuazione del programma nazionale GOL.*

*Implementazione 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** – *Implementazione degli standard delle prestazioni dei servizi per il lavoro che i Centri per l’impiego devono garantire ad utenti e imprese con l’obiettivo di elevarne il livello qualitativo uniformandolo su tutto il territorio regionale, dedicando una specifica attenzione alle misure utili ad assicurare la più efficace attuazione della legge n. 68/1999.*

**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, sulla base del ruolo baricentrico e strategico dei Centri per l’impiego nella erogazione delle politiche attive del lavoro. Sostenere il sistema produttivo anche in ottica di integrazione delle politiche attive e delle politiche industriali, per aumentare la competitività anche internazionale delle imprese e incrementare le opportunità occupazionali nel territorio regionale, attraverso l’adozione e l’implementazione di nuovi strumenti di analisi e monitoraggio della domanda di competenze espressa dalle imprese per la definizione di interventi diretti alla riduzione del mismatch, tenendo conto delle direttici e dei settori prioritari emergenti nell’ambito dell’Osservatorio*

*regionale sul mercato del lavoro e delle competenze necessarie per sostenere i processi di internazionalizzazione, rafforzando la collaborazione con l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico, avviata nel 2022, ai fini dell'utilizzo della Labour Market Intelligence nell'analisi della domanda e dell'offerta di lavoro.*

**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.*

*Tenendo conto degli esiti della proposta di revisione del sistema della formazione, ipotizzare un nuovo modello di "diritto-dovere", che superi l'attuale sovrapposizione con il sistema della leFP, finalizzato al collocamento in tempi brevi, dei giovani ricompresi nella fascia d'età 18-29 che non studiano, non lavorano e che non sono in possesso di diploma di scuola superiore, al fine di superare il gap strutturale tra la carenza di competenze e le esigenze delle imprese (skill mismatch).*

**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.*

**Obiettivo 7** – *Garantire l'efficace attuazione, in qualità di organismo delegato dalla Regione, della nuova programmazione PR FSE plus 2021-2027, operando in una logica di complementarità e integrazione degli interventi previsti dal programma GOL al fine di massimizzare l'efficacia degli interventi.*