

EDIZIONE I

Esperienze dall'Europa

*Facilitare l'accesso al mercato del
lavoro alle persone con disabilità*

**Future of
Workers**

EDIZIONE 1

TEMA:

Valorizzare diversità e inclusione

ARGOMENTO:

Esperienze dall'Europa per facilitare l'accesso al mercato del lavoro alle persone con disabilità

DIRETTRICE RESPONSABILE:

Maria Laura Fornaci

REDATTORE CAPO:

Tommaso Limonta

COMITATO EDITORIALE:

Claudia Bruno, Bianca lafelice, Barbara Leda Kenny, Jacopo Naidi

EDITORE:

Fondazione Giacomo Brodolini

PROGETTO GRAFICO:

Daniela Palumbo

APRILE 2023

Future of Workers

Future of Workers - osservatorio per il lavoro sostenibile è un progetto cofinanziato dal Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica nell'ambito del processo di attuazione della Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile.

FUTURE OF WORKERS

Come sta cambiando il mondo del lavoro con e dopo la pandemia? Come cambierà con la transizione ecologica e digitale?

Future of Workers è l'osservatorio della **Fondazione Giacomo Brodolini** sulle tendenze e le politiche che stanno cambiando i luoghi, le competenze, l'organizzazione del lavoro e quindi la vita delle persone.

La **ricerca** è alla base delle attività della Fondazione Giacomo Brodolini. Crediamo che il cambiamento possa avvenire solo avendo una profonda comprensione delle cose, la passione per realizzarle e la visione politica necessaria a migliorare la vita delle persone.

Vogliamo creare, dunque, consapevolezza, conoscenza e dialogo sui cambiamenti del mercato del lavoro affinché gli obiettivi di sostenibilità della **Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile SNSvS** diventino reali opportunità di sviluppo per le istituzioni, le imprese e le persone che lavorano.

L'osservatorio è **tascabile** perché ogni mese offre a professionisti e professioniste, imprese e PA contenuti di facile fruizione per comprendere gli scenari europei in evoluzione.

È **innovativo e 4.0** perché fornisce strumenti digitali pratici per affrontare insieme a un team di esperti ed esperte le nuove sfide del mercato del lavoro.

Perché un osservatorio sui cambiamenti del mondo del lavoro e sul futuro dei lavoratori?

Perché il contesto socio-economico sta cambiando rapidamente. Mai come oggi è importante essere aggiornati sulle politiche che le **Nazioni Unite**, l'Europa e l'Italia stanno vagliando, comprendere l'impatto della pandemia sul mondo del lavoro, come il PNRR inciderà sulla transizione ecologica e digitale e sull'occupazione e come le organizzazioni possano affrontare questi cambiamenti per uno sviluppo sostenibile.

Future of Workers propone uscite periodiche per affrontare temi di rilievo a partire dalle ricerche, competenze ed esperienze della Fondazione Giacomo Brodolini.

Questo numero è dedicato a **Esperienze dall'Europa per facilitare l'accesso al mercato del lavoro alle persone con disabilità.**



LA VOCE DI...

"Sento il dovere di dirvi che, in un caso come questo, il Ministro del Lavoro non pretende di collocarsi al di sopra delle parti, ma che sta con tutto il cuore da una sola parte: dalla vostra parte".

Giacomo Brodolini
al presidio dell'Apollon
in Via Veneto
(Roma 31 dicembre 1968)



INDICE

L'ESPERTA DELL'ARGOMENTO.....	5
IN SINTESI.....	6
GLOSSARIO.....	7
TEMA.....	9
TREND.....	12
PRATICHE IN ITALIA ED EUROPA.....	18
STRUMENTI.....	21
QUADRO NORMATIVO.....	25
RISORSE PER APPROFONDIRE.....	28
ALCUNI NOSTRI PROGETTI.....	30

L'ESPERTA DELL'ARGOMENTO

Questo numero è a cura di:

Chiara Fratalia

Progetti e Ricerca presso Fondazione Giacomo Brodolini

Chiara ha una doppia laurea in Politiche Pubbliche e Studi Europei all'Università LUISS e alla Université Libre de Bruxelles. In FGB dal 2019, ha lavorato principalmente sulla fornitura di supporto alla Rete Europea dei Servizi Pubblici per l'Impiego, in particolare sull'organizzazione delle attività di mutuo apprendimento e scambio di buone pratiche.

Prima di arrivare in FGB, Chiara ha lavorato con la Rete europea contro la povertà (EAPN) a Bruxelles. Si interessa e ama leggere su temi quali l'inclusione sociale, la parità di genere e i diritti LGBTQI+, la giustizia ambientale e nuove tecnologie emergenti.

In collaborazione con:

Francesco Giubileo

*Consulente politiche del lavoro e
Vice-presidente CEFQ*



IN SINTESI

TEMA

La riforma dei CPI e i servizi alle persone con disabilità



In un mercato del lavoro sempre più complesso, il ruolo dei Centri per l'Impiego (CPI) deve trasformarsi:


- Maggiore orientamento verso le competenze richieste dal mercato e consulenza per l'inserimento nel mercato del lavoro
- Servizi più centrati sul cliente ed erogati attraverso l'uso delle nuove tecnologie
- Più servizi adattati ai bisogni dei gruppi svantaggiati e delle persone con disabilità.


PRATICHE/STRUMENTI IN ITALIA AD IN EUROPA


Quali sono le principali aree di intervento su cui le policy nazionali ed europee dovranno investire?




A livello europeo e nazionale, le politiche dovranno aiutare i CPI ad affrontare una serie di cambiamenti, quali:

 **CAMBIAMENTO DEL QUADRO LEGALE**
integrazione dei CPI con gli attori di un ecosistema più vasto.

 **CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO**
formazione di nuove competenze tra i membri dello *staff*.

 **CAMBIAMENTO DIGITALE**
automazione dei servizi più tradizionali e *focus* sulla relazione diretta con i clienti che ne hanno più bisogno.

 **CAMBIAMENTO DEI SERVIZI OFFERTI** *focus* su consulenza e orientamento per il cliente finale.

TREND

Quali sono i trend che stanno condizionando il nuovo contesto operativo dei CPI?



- ✓ L'interazione con un ecosistema di attori: formazione professionale, imprenditori e istituzioni
- ✓ Il ricorso agli *analytics* e ai *big data* per anticipare le richieste del mercato del lavoro
- ✓ L'inclusione e l'integrazione delle persone più lontane dal mercato del lavoro, come le persone con disabilità
- ✓ Rispondere ai bisogni di competenze indotti dalla doppia transizione
- ✓ L'aumento dell'attrattività dei settori più interessati da carenza di manodopera

QUADRO NORMATIVO

Qual è il quadro di riferimento normativo cui fare riferimento?



1. Direttiva 2000/78/CE per la promozione dell'occupazione delle persone con disabilità.
2. Pilastro europeo dei diritti sociali.
3. Strategia della Commissione europea per i diritti delle persone con disabilità (2021-2030).
4. Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

GLOSSARIO

Di cosa parliamo quando parliamo di...

Accomodamento ragionevole: termine giuridico che indica le modifiche e gli adattamenti necessari ed appropriati che non impongano un onere sproporzionato o eccessivo, adottati, ove ve ne sia necessità, in casi particolari, per garantire alle persone con disabilità il godimento e l'esercizio, su base di uguaglianza con gli altri, di tutti i diritti umani e delle libertà fondamentali.

Convenzione ONU per i diritti delle persone con disabilità (in inglese *Convention on the Rights of Persons with Disabilities*, in sigla CRPD): approvata nel 2006, la Convenzione stabilisce gli obblighi a carico delle Parti volti a promuovere, tutelare e assicurare i diritti delle persone con disabilità rimuovendo le barriere di varia natura che possono essere di ostacolo a quanti, portatori di minorazioni fisiche, mentali o sensoriali a lungo termine, hanno il diritto di partecipare in modo pieno ed effettivo alla so-

cietà. La Convenzione segna un punto di svolta nelle relazioni verso le persone con disabilità; non più individui bisognosi di carità, cure mediche e protezione sociale ma persone capaci di rivendicare i propri diritti e prendere decisioni per la propria vita, basate sul consenso libero e informato, ed essere membri attivamente inclusi nella società.

Centri per l'impiego (CPI): strutture pubbliche che hanno il compito di favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, promuovere politiche attive del lavoro e svolgere attività amministrative, come, per esempio, l'iscrizione alle liste di mobilità e agli elenchi delle categorie protette, registrare le cessazioni dei rapporti di lavoro e rilasciare certificati di disoccupazione.

Gig economy: modello economico in cui organizzazioni o individui utilizzano una piattaforma online per accedere ad altre organizzazioni o individui per risolvere problemi specifici o per fornire servizi specifici in cambio di un pagamento, privilegiando il lavoro occasionale o l'impiego di breve durata.

Part-time involontario: la percentuale di occupati che dichiarano di svolgere un lavoro a tempo parziale perché non ne hanno trovato uno a tempo pieno sul totale degli occupati.

Labour market slack: l'insieme di tutta la domanda di occupazione retribuita non soddisfatta. Il termine descrive la differenza tra il numero di ore di lavoro teoricamente disponibili da parte della forza lavoro e l'effettivo numero di ore di lavoro pagate disponibili sul mercato.

Job carving è una strategia di occupazione sussidiata, progettata per fornire ulteriori opportunità di lavoro per le persone con disabilità. Il job carving implica la creazione, la modifica o la personalizzazione di un lavoro in modo tale che possa essere svolto con successo da una persona con disabilità. Il job carving inizia con l'analisi dei compiti di una o più figure lavorative, suddividendoli in una serie di passaggi più piccoli. Ciò consente a un datore di lavoro di identificare quali compiti potrebbero essere completati da una persona con disabilità. I compiti ricavati da diverse figure possono essere combinate in una nuova figura lavorativa su misura, adatta per una persona con disabilità e che allo stesso tempo soddisfi le esigenze del datore di lavoro.

European Network of Public Employment Services o PES network: la rete europea dei servizi pubblici per l'impiego che mira a rafforzare l'efficienza dei servizi pubblici per l'impiego di tutta Europa e ad attuare iniziative strategiche nel settore dell'occupazione, comprese quelle dirette ai soggetti vulnerabili e a rischio di esclusione sociale.

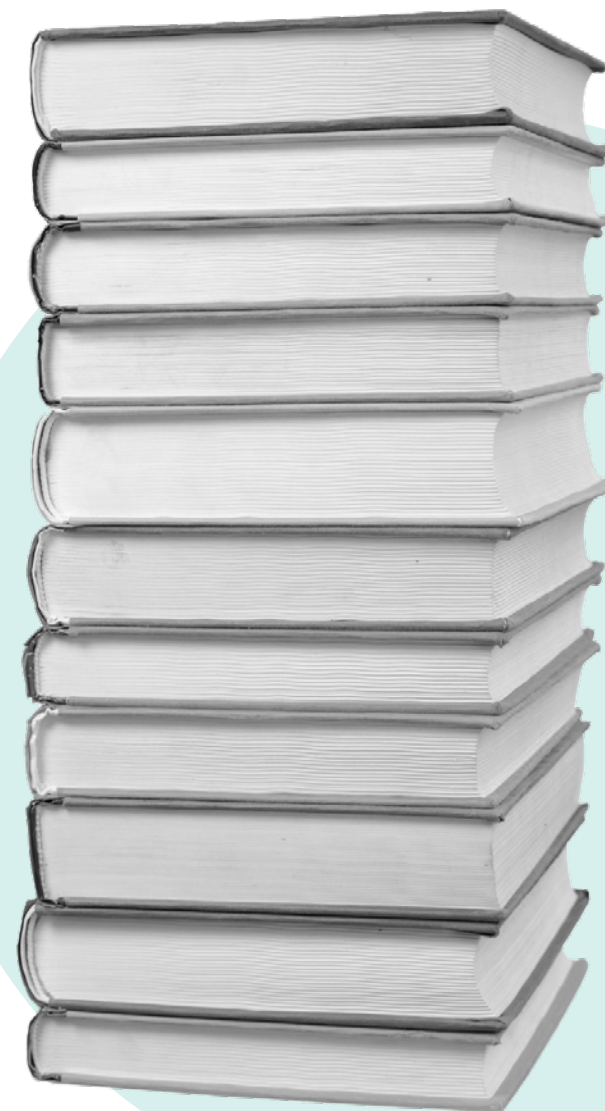
Re-skilling: formazione che consente alle persone di acquisire nuove capacità e competenze che danno loro accesso a nuove occupazioni o attività professionali.

Skill mismatch: Cedefop utilizza questo termine per indicare il divario tra le competenze presenti attualmente tra i membri della forza lavoro (offerta di competenze) e quelle richieste dalle aziende nel mercato del lavoro (domanda di competenze).

Tasso dei posti di lavoro vacanti secondo ISTAT, il tasso di posti vacanti è il rapporto percentuale fra il numero di posti vacanti e la somma di questi ultimi con le posizioni lavorative occupate. Tale indicatore può fornire informazioni utili per interpretare l'andamento congiunturale del mercato del lavoro, dando segnali anticipatori sul numero di posizioni lavorative occupate.

Toolkit PES: pubblicazione annuale redatta a partire dai dati raccolti dai Centri per l'impiego europei e da una raccolta e analisi di pratiche che contiene proposte di metodo per migliorare la capacità di inclusione lavorativa dei CPI. Ogni anno il toolkit ha un focus diverso il più recente è dedicato all'inclusione lavorativa delle persone con disabilità.

Up-skilling: formazione mirata che migliora, integra o aggiorna le conoscenze, le attitudini e le competenze delle persone.



Il mercato del lavoro europeo sta attraversando una fase di grande cambiamento, una trasformazione che era già in atto e che è stata accelerata dalla pandemia prima e, poi, dagli investimenti sulla doppia transizione digitale ed ecologica determinati dall'agenda di ripresa e resilienza dell'Unione Europea.

In questo contesto, **il mercato del lavoro richiede nuove competenze professionali, di queste alcune sono ancora poco presenti e altre non ancora disponibili**. Eppure, sarà proprio dalla capacità di sviluppare queste competenze e immetterle sul mercato che dipenderà la competitività europea dei prossimi anni. In questo scenario, **il ruolo dei centri per l'impiego (CPI) assume una nuova importanza** e va ripensato perché potrebbero dare un contributo fondamentale nel creare le condizioni per un allineamento tra i profili richiesti dalle imprese, il mondo della formazione professionale e i lavoratori e le lavoratrici, ma, per riuscirci, vanno ripensati i servizi, la struttura organizzativa e il metodo di intervento.

Due cose saranno sempre più necessarie per migliorare i servizi offerti dai centri per l'impiego: **l'acquisizione di nuovi strumenti e la capacità di funzionare da raccordo tra diversi attori**. Per quanto riguarda l'acquisizione di nuovi strumenti, l'automazione potrebbe rappresentare un'opportunità interessante di ottimizzazione delle risorse digitalizzando l'accoglienza, la raccolta dati e le pratiche amministrative e burocratiche, per poter concentrare le energie e le competenze degli operatori dei centri per l'impiego nei servizi personalizzati di accompagnamento all'inserimento lavorativo, dove la relazione personale con l'utente genera un alto valore aggiunto, specialmente nel caso di persone con profili più generici (a bassa qualificazione) e più vulnerabili (come per esempio persone con disabilità). L'acquisizione di nuovi strumenti digitali deve andare di passo, nel caso italiano, con l'acquisizione di nuove competenze per gli operatori dei centri per l'impiego, che oggi hanno un profilo più amministrativo che sociale.



Mentre, **per funzionare come snodo e migliorare la capacità di intervento, i centri per l'impiego dovranno integrarsi in un ecosistema di attori e costruire una rete territoriale in grado di fornire più servizi**: orientamento, accompagnamento e assistenza uniti alla capacità di analisi del mercato del lavoro, di anticipazione dei fabbisogni professionali e di formazione professionale.

L'importanza che assumono le nuove competenze per il mercato del lavoro, rendono ancora più importante il contrasto alle discriminazioni e la valorizzazione delle differenze; il rischio altrimenti è quello di aumentare i divari sociali esistenti e i fattori di esclusione, polarizzando ancora di più il mercato del lavoro con conseguenze negative sulla coesione sociale e sulla struttura economica del paese. Se, infatti, da una parte abbiamo una forte richiesta di alcune competenze, dall'altra la digitalizzazione della ricerca di lavoro ha creato anche una forte marginalizzazione dei profili più svantaggiati. Molti sono diventati candidati invisibili che competono con tantissimi altri disoccupati e occupati precari per poche posizioni lavorative. Lo svantaggio in termini di competenze, specialmente quelle digitali, non è neutro, ma riguarda in particolar modo le donne, le persone con background migratorio e quelle più grandi di età.

I fenomeni che stanno cambiando il mercato del lavoro sono principalmente due: la **globalizzazione**, rimessa in discussione dall'arrivo della pandemia di Covid-19, e le **tecnologie digitali**, che agiscono oggi come fattore di trasformazione del lavoro stesso. Tutti i sistemi di produzione hanno infatti subito forti cambiamenti a causa di entrambi questi *trend*, che hanno comportato diversi stravolgimenti nell'organizzazione lavorativa delle imprese.

La globalizzazione si è portata dietro le delocalizzazioni e la riorganizzazione delle catene del lavoro. A livello globale ciò ha condotto, da un lato, a trasferire la produzione dei beni e, dall'altro, a modificare i livelli di occupazione. Le imprese si sono infatti spostate verso le aree di mercato che offrivano le condizioni più favorevoli: offerta di lavoro a costi inferiori e condizioni di lavoro più flessibili e precarie.

Nei paesi maggiormente sviluppati, in cui la manodopera è più costosa e vi sono maggiori tutele per le persone, si è invece osservata una riduzione della domanda relativa di lavoro non-qualificato rispetto a quello qualificato, insieme a pressioni al ribasso sui salari, soprattutto tra le categorie meno istruite, e all'aumento della disoccupazione.



Le disuguaglianze sono aumentate insieme alla domanda di un lavoro sempre più flessibile e derogato. A fronte di una concorrenza pressoché globale, le imprese si sono trovate costrette ad aumentare la produttività per poter reggere i livelli produttivi della concorrenza, alla ricerca di una maggiore efficienza e quindi a scapito dei diritti e della remunerazione della forza lavoro (Lucifora, 2021).

Il secondo fattore che ha comportato uno stravolgimento del mercato del lavoro e delle condizioni contrattuali è l'innovazione tecnologica. Dal punto di vista organizzativo, le imprese tradizionali erano basate sulla specializzazione delle mansioni e delle professioni, sull'assegnazione stabile delle posizioni di lavoro e su carriere verticali. Nell'era della rivoluzione digitale, queste organizzazioni sono state chiamate ad una radicale trasformazione che sta avvenendo anche grazie al contributo della contrattazione collettiva (Pero, 2021).

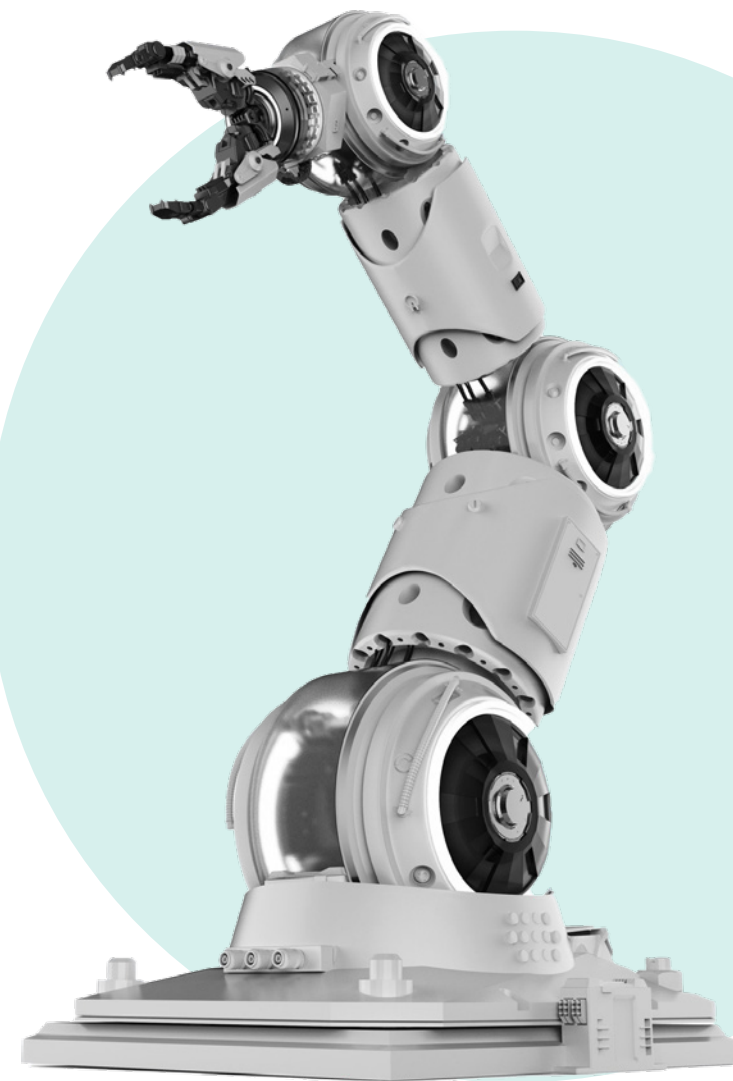
Se la prima fase dell'innovazione digitale era stata contraddistinta da una tecnologia con un'autonomia limitata ad azioni singole e semplici, la seconda si caratterizza per un'autonomia avanzata (principalmente riconducibile all'**intelligenza artificiale** e ai sistemi digitali avanzati), per l'interfaccia uomo/macchina e per la diffusione dei *cloud* e dei *big data*.

La trasformazione organizzativa promossa dalle imprese su impulso di questi cambiamenti è stata evidente: se nella precedente fase il controllo del lavoratore sulla macchina era determinante, nella fase attuale la comunicazione è *bidirezionale*, tra il lavoratore e la macchina intelligente: essa fornisce le istruzioni al lavoratore, prevenendo gli effetti delle sue attività, suggerendo alternative e controllandone la mansione.

Si passa quindi da un sistema reattivo, tipico della prima fase, a un sistema proattivo (Faioli, 2021).

Questa seconda fase ha anche accelerato la trasformazione del mercato del lavoro attraverso una polarizzazione dell'occupazione che si caratterizza per un aumento della richiesta di lavoratori con qualifiche altamente specializzate e retribuzioni elevate, ma allo stesso tempo per un incremento della domanda di servizi a bassa qualifica e basso salario (servizi di cura, logistica e trasporti).

È invece fortemente diminuita la quota di persone occupate in posizioni intermedie, a causa della scomparsa delle mansioni di routine, sostituite da una progressiva automazione di tali attività e dall'introduzione di sistemi di intelligenza artificiale (Faioli, 2021).



TREND

LA DOMANDA INSODDISFATTA

Una delle tendenze che definiscono il mercato del lavoro contemporaneo è quella che vede la disoccupazione accompagnata da una domanda di lavoro insoddisfatta. Secondo la [European Labour Authority](#) questa discrepanza è dovuta a un divario di competenze che fa sì che domanda e offerta di lavoro non si incontrino e che si può misurare con il tasso dei posti di lavoro vacanti ossia un indicatore aggregato della domanda di lavoro non soddisfatta in una determinata economia. Questo divario è ascrivibile alla mancanza di competenze dei lavoratori richieste dal mercato, ma ci sono altri fattori che influenzano questa discrepanza e sono invece legati alla qualità dell'offerta come, per esempio, al livello delle retribuzioni o alla tipologia contrattuale proposta.

Per quanto riguarda le competenze, nelle professioni a media qualificazione da alcuni anni si osserva un calo l'offerta di occupazione, mentre cresce l'offerta di posti di lavoro ad alta qualificazione. Questa tendenza è particolarmente accentuata nei settori a maggiore intensità tecnologica che sono più investiti dalle politiche della doppia transizione e richiedono un numero crescente di lavoratori e di lavoratrici e, soprattutto, di competenze. Una recente indagine di [Unioncamere](#) riporta come la conversione ecologica comporti un aumento della domanda non soddisfatta di competenze tecniche specifiche. Migliorare l'efficienza energetica degli edifici, rendere la mobilità più sostenibile e andare verso un'economia circolare sono obiettivi che stanno creando nuove possibilità di occupazione, ma che richiedono nuovi saperi.

La doppia transizione e il bisogno di competenze per attuarla rappresentano dunque un'opportunità per il mercato del lavoro, a patto di affrontare le seguenti problematiche: la necessità di riconversione dei lavoratori poiché, per effetto di queste trasformazioni, si produrrà un travaso di lavoro da alcuni settori verso altri, con una conseguente domanda di *up-skilling* (migliorare le competenze) e *re-skilling* (acquisire nuove competenze) della forza lavoro, soprattutto nei comparti più tradizionali; [l'invecchiamento della popolazione](#) e la conseguente riduzione fisiologica dell'offerta di manodopera e, infine, la concorrenza di altri settori in cui cresce la domanda come quelli della salute e del *social care*.

I CENTRI PER L'IMPIEGO COME "HUB PER IL LAVORO"

Per dare una risposta ai cambiamenti in atto e sostenere la complessità crescente in cui si trovano a operare, i centri per l'impiego devono diventare uno snodo (hub) intorno a cui si articolano collaborazioni con altre istituzioni pubbliche e private.

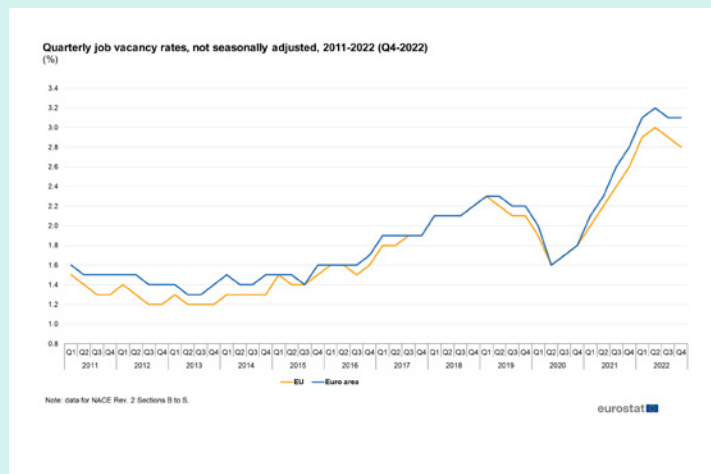
Da una parte i CPI devono mettere a sistema processi di collaborazione con attori che possono facilitare l'allineamento tra offerta e domanda di lavoro, quindi con **la formazione professionale** per le azioni di *up-skilling* e *re-skilling*, con le imprese **e i datori di lavoro** per offrire strumenti per la profilazione delle risorse umane e l'allineamento delle competenze rispetto ai bisogni emergenti del mercato e

con il **sistema degli attori politici e istituzionali** per fornire dati quantitativi e strumenti di simulazione per predire scenari occupazionali e modulare strategie di policy.

Dall'altra parte i CPI, per essere efficienti, devono fornire servizi mirati alla persona, quindi avere la capacità di una presa in carico personalizzata degli utenti. Il sostegno a chi cerca lavoro, infatti, deve includere l'orientamento e la riqualificazione delle competenze e, sempre più spesso, anche l'integrazione con altri servizi di sostegno. Per fornire un servizio così strutturato i **CPI devono costruire una rete territoriale con gli altri servizi pubblici e privati**. Questo processo potrebbe essere rafforzato da un quadro normativo che faccia da cornice e stabilisca gli obiettivi comuni, le procedure e i termini delle collaborazioni.

QUANTI SONO I POSTI VACANTI IN EUROPA?

Secondo le fonti Eurostat, nel secondo trimestre del 2022 il tasso dei posti di lavoro vacanti nell'area Euro era del 3,2%, rispetto al 2,2% dello stesso periodo del 2021, e del 3% in tutta l'UE, in aumento rispetto al 2,2%. Rispetto al quarto trimestre del 2019, prima dell'emergenza Covid, il tasso è aumentato dell'1% nell'area Euro e dello 0,9% nell'UE.



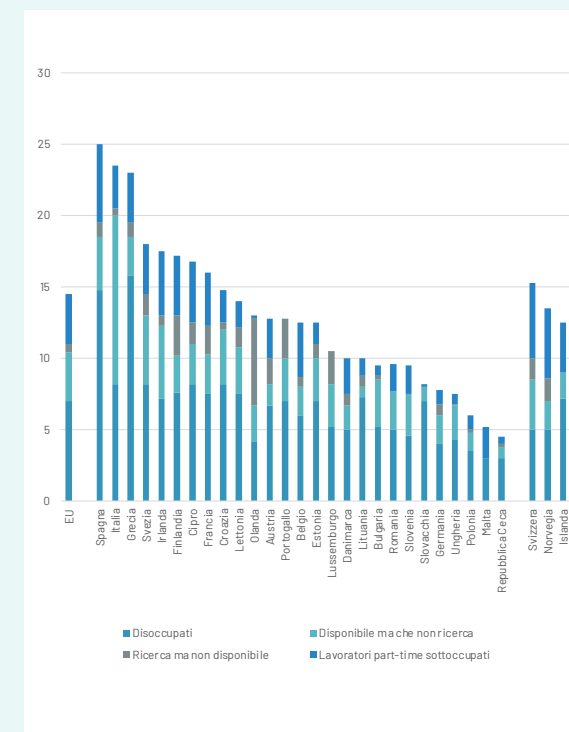
Fonte: Eurostat

IL LABOUR MARKET SLACK NEI PAESI UE NEL SECONDO TRIMESTRE 2021

Valori espressi in percentuale sul totale della forza lavoro nella fascia di età 15-74 anni. Il grafico evidenzia le quattro categorie principali che compongono questo indicatore: 1) disoccupati; 2) disponibili, ma non alla ricerca; 3) alla ricerca, ma non disponibili; 4) lavoratori e lavoratrici *part-time* sotto-occupati.

Labour Market Slack nell'UE, Q2 2021

(% della forza lavoro estesa, popolazione dai 15-74 anni)



Fonte: Eurostat

Figura 1: i trend emergenti e le sfide dei CPI

Le sfide dei CPI

Affrontare la carenza di **competenze** sul mercato del lavoro, con particolare riguardo ai settori coinvolti nella doppia transizione.

Rispondere ai bisogni emergenti del mercato del lavoro attraverso nuovi approcci di **analisi e comunicazione dei dati** per colmare lo *skill gap*.

Migliorare l'**attrattività** dei settori interessati da carenza di manodopera e promuovere il superamento delle percezioni negative e dei pregiudizi che limitano l'attrattività di alcuni comparti.

Sfruttare le potenzialità del mercato del lavoro attraverso politiche, strategie dedicate e programmi di **integrazione della forza lavoro**, soprattutto per le persone escluse dal mercato occupazionale.

Obiettivi a lungo termine per i CPI

- ▶ Incrementare la resilienza dei settori interessati.
- ▶ Incrementare la resilienza del mercato del lavoro.
- ▶ Gestire i percorsi di carriera e promuovere le transizioni verso i nuovi lavori, riducendo il rischio di disoccupazione
- ▶ Facilitare la doppia transizione
- ▶ Far incontrare domanda e offerta di lavoro, promuovendo e stimolando l'occupazione delle persone nei settori in cui la carenza di figure professionali adeguate è maggiore (anche attraverso la condivisione di informazioni e l'abbattimento degli stereotipi).
- ▶ Promuovere l'occupazione e la mobilità geografica.
- ▶ Modernizzare la formazione professionale perché risponda meglio ai bisogni dei singoli utenti e alle richieste delle imprese.

Fonte: Commissione Europea



SERVIZI SEMPRE PIÙ ORIENTATI ALL'INCLUSIONE LAVORATIVA DELLE CATEGORIE SVANTAGGIATE

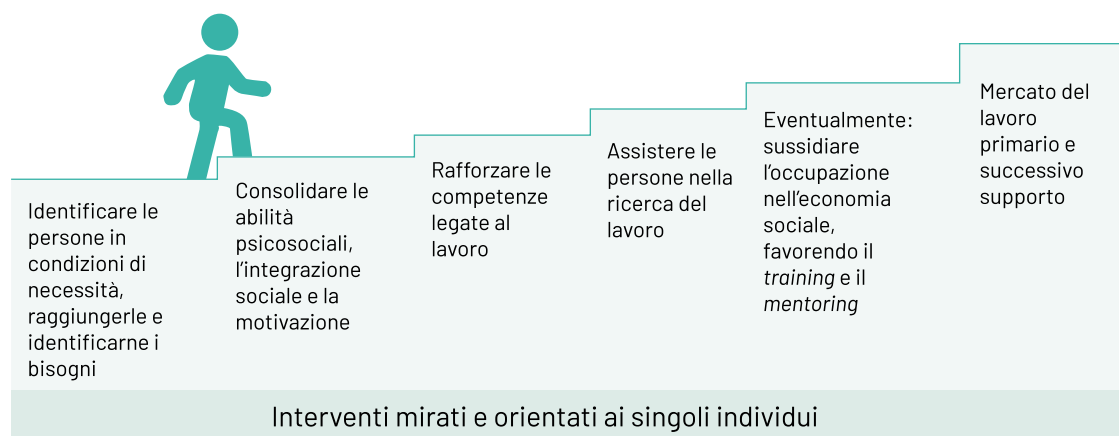
Se sempre più persone cercano lavoro online e attraverso piattaforme, per le persone che hanno più difficoltà a entrare nel mercato del lavoro perché più vulnerabili, con meno competenze digitali (e con meno competenze in generale), o con poca esperienza lavorativa o con obblighi di cura, si riafferma, invece, il bisogno di servizi in presenza e personalizzati. Queste categorie sono anche quelle più penalizzate quando c'è una crisi economica, e hanno quindi subito più duramente l'impatto occupazionale di Covid. Un [policy brief di Ocse](#) su come superare la pandemia e creare un mercato del

lavoro inclusivo, sottolinea il bisogno di politiche attive per l'inclusione capaci di raggiungere gli utenti più vulnerabili e di intercettare i loro bisogni oltre l'inserimento lavorativo. Le persone vulnerabili hanno, infatti, bisogni complessi che richiedono l'attivazione di servizi complementari a quelli forniti dal centro per l'impiego e l'azione coordinata tra diversi attori e istituzioni responsabili di servizi sociali di salute, educazione, formazione e anche misure di sostegno economico. In questa polarizzazione per cui i servizi per l'impiego sono sempre più rivolti a gruppi svantaggiati, si inserisce la tendenza a rendere i centri per l'impiego degli "hub per il lavoro" capaci di mettere a sistema una gamma di servizi forniti da enti pubblici e privati.



Figura 2: la road map per l'ingaggio dei gruppi vulnerabili nel mercato del lavoro

Un approccio olistico che comprende istituzioni e politiche, scambio di dati e informazioni



Fonte: OCSE

NUOVE TECNOLOGIE, NUOVI PROCESSI, NUOVE POSSIBILITÀ DI IDENTIFICARE E AFFRONTARE I BISOGNI DELLA DOMANDA E LE CARENZE DELL'OFFERTA

Come è stato già messo in evidenza, i cambiamenti tecnologici stanno cambiando le professioni e le competenze necessarie a svolgerle, così come il modo in cui le persone vengono selezionate e gli strumenti per la ricerca del lavoro. Sui centri per l'impiego questi cambiamenti hanno un impatto che investe: le competenze richieste agli operatori dei centri per l'impiego, la possibilità di automatizzare una parte del servizio e la possibilità di usare strumenti digitali per erogare i servizi (come le video chiamate).

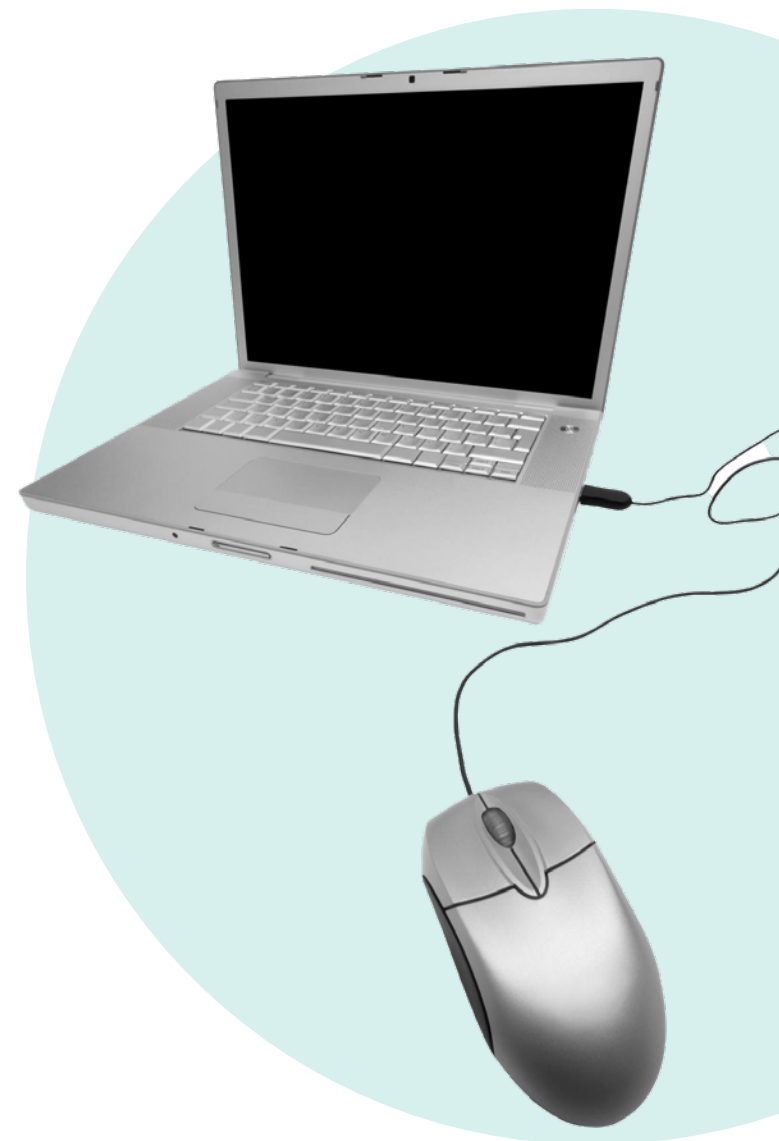
Come in altri settori, anche per i centri per l'impiego, Covid 19 ha implicato un'accelerazione della digitalizzazione che offre nuove opportunità a operatori e utenti, per esempio, l'automazione di alcuni dei processi potrebbe liberare il tempo degli operatori dalla burocrazia e spostarlo sulla consulenza, ossia su servizi ad alto valore aggiunto, in particolare se finalizzati all'inclusione di persone vulnerabili.

Sul fronte dei nuovi strumenti digitali, l'intelligenza artificiale per l'elaborazione dei big data si sta rivelando utile per l'analisi del mercato del lavoro e della domanda di lavoro.

La digitalizzazione dell'offerta e della ricerca, unita alla digitalizzazione della presa in carico da parte dei centri per l'impiego può diventare una mole di dati utile a comprendere come cambia la domanda di competenze, ad anticipare i bisogni e a pianificare e progettare la formazione.

Questo processo di analisi va integrato con il feedback di chi cerca lavoro, degli attori della formazione e della politica e dei datori di lavoro, in sostanza da coloro che rappresentano, sul campo, i bisogni reali di cui il mercato è portatore.

Dalla capacità di raccogliere e analizzare i dati dipende la possibilità di garantire una base solida su cui modulare gli interventi a sostegno della formazione e dell'inserimento lavorativo delle persone, c'è quindi bisogno di un sistema informatico che consenta una efficace raccolta, comparazione e analisi dei dati capace di orientare le politiche e le strategie pubbliche.



La raccolta dei dati va coniugata con l'analisi, perché l'analisi può fornire strumenti per capire come si creano i divari e quindi come affrontarli. Per esempio, secondo un recente rapporto dell' [European Labour Authority](#) lo *skill mismatch* nel mercato del lavoro europeo, in alcuni casi, può essere dovuto a cause culturali che determinano come vengono percepite alcune professioni o alle condizioni in cui vengono svolte che vengono considerate insoddisfacenti, quindi all'attrattività che (non) esercitano sulle persone in cerca di occupazione. La ricerca riporta il caso esemplare del settore dei trasporti dove la domanda è in crescita ma si riscontra una difficoltà ad attrarre lavoratrici e lavoratori a causa di pregiudizi come che si tratti di una professione pericolosa che implica lunghi periodi di permanenza lontano da casa e orari di lavoro defatiganti. Questa percezione negativa è alimentata anche da cause obiettive come i costi economici per ottenere la patente di guida dei camion o la scarsa disponibilità di servizi e infrastrutture sicure, soprattutto per la sosta.

Secondo i ricercatori, la sfida dell'attrattività per il settore dei trasporti, ma è un discorso valido anche per altri comparti, si gioca sul superamento dei pregiudizi che sono spesso determinanti nell'orientare le scelte di chi cerca occupazione¹ grazie a una migliore informazione -che può essere oggetto di iniziative dei centri per l'impiego- e con misure di policy come, per esempio, investimenti per migliorare le condizioni in cui questi lavori vengono svolti.

Il caso dei trasporti fornisce uno spaccato su come la raccolta e l'analisi dei dati possono fornire indicazioni per migliorare l'efficienza del mercato del lavoro e facilitare la messa a sistema delle azioni tra i centri per l'impiego, la formazione e i policy makers.



¹ E' il caso di tutti quegli stereotipi che identificano alcuni lavori come "poveri", "poco qualificanti", mal visti dall'opinione pubblica prevalente o semplicemente "scomodi", ad esempio a causa di fattori legati alla mobilità.

PRATICHE IN ITALIA ED EUROPA



#DIGITALIZZAZIONE

La Francia e l'intelligenza artificiale per i centri per l'impiego

Intelligence Emploi è il programma di lungo termine per l'uso dell'intelligenza artificiale nell'ambito dei servizi per l'impiego che dovrebbe facilitare l'incontro tra domanda e offerta, ma anche essere in grado di anticipare i bisogni di competenze. Il programma dovrebbe facilitare il lavoro degli operatori dei centri per l'impiego fornendo dati e analisi, e rendendo anche più efficiente l'amministrazione e la burocrazia. Sul medio e lungo periodo uno dei risultati sarà l'integrazione tra le funzioni del programma e la rimodulazione dei compiti degli operatori.



#DIGITALIZZAZIONE

Facilitare l'inclusione lavorativa con strumenti web, il caso della Grecia

Nel 2021 i servizi per l'impiego greci in collaborazione con l'Università di Atene, hanno sviluppato un nuovo sito web pensato per l'accessibilità per le persone con disabilità. In linea con gli obiettivi europei dettati dalla direttiva UE (2016/2102) sull'accessibilità dei siti pubblici, il nuovo portale è il primo sito greco progettato sulla base dello *standard* internazionale di accessibilità *web* WCAG 2.1 AAA e appositamente adattato alle esigenze delle persone con disabilità.



#CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

Un'offerta di servizi sempre più complessa: i centri per l'impiego di Belgio e Grecia

Nell'ultimo decennio molti CPI si sono trovati a dover adattare la propria struttura organizzativa per far fronte alle nuove sfide del mercato del lavoro. Per esempio, il CPI della regione di Bruxelles, ha di recente attuato una riforma nella gestione scegliendo un modello di *management* partecipativo e orizzontale in cui gli operatori sono autonomi nella gestione del tempo e lavorano per obiettivi.

Il CPI greco è andato incontro a una riorganizzazione con l'obiettivo di migliorare la profilazione dei clienti, in questo modo ogni utente viene affidato all'operatore più adatto e con competenze adatte a seguire il caso specifico.



#CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO.

Nuove competenze per lo staff: il caso del Centro per l'impiego federale tedesco.

I dipendenti del CPI federale tedesco hanno l'opportunità di partecipare a seminari di formazione sul tema dell'inclusione con un *focus* sulla disabilità. La modalità è quella di train a trainer ossia di formare persone che a loro volta possono formarne altre. La formazione viene infatti accompagnata da un manuale per formatori/trici e da un monitoraggio sulle competenze acquisite. I dati raccolti finora dimostrano che i partecipanti aumentano la loro comprensione della disabilità, riflettono sui loro pregiudizi, inclusi quelli inconsci, e sul loro approccio lavorativo quotidiano nei confronti di colleghi e utenti.

(Fonte: [Toolkit](#) PES, pagina 11)



#NUOVE COMPETENZE.

Il caso del Belgio: una nuova offerta di formazione per la transizione ecologica

In Belgio si stima che siano centoventisei le professioni in cui c'è carenza di competenze e in cima per fabbisogno c'è il settore delle costruzioni. Le Forem (il CPI della Vallonia in Belgio) ha firmato un accordo con sei settori strategici particolarmente colpiti dal problema della carenza di competenze per organizzare *Job days* per far incontrare imprese e potenziali lavoratori, ma con l'aggiunta che nello stesso contesto vengono offerti anche percorsi di formazione. Per esempio, per il settore delle costruzioni viene offerta formazione per l'acquisizione di competenze ambientali nel settore edile, facilitando in questo modo la transizione ecologica attraverso il coinvolgimento di tutte le parti in causa.



#NUOVE FORME DI LAVORO.

A Milano il primo sportello per rider

Il [Comune di Milano](#) ha inaugurato uno spazio dedicato ai rider, è la prima iniziativa in Italia dedicata ai lavoratori della gig economy. Negli spazi del Centro comunale per l'impiego **è stato aperto uno sportello che eroga servizi** di informazione e di ascolto sui diritti e per dare strumenti per svolgere questa attività lavorativa in sicurezza sia stradale che personale. A partire dal prossimo autunno, il servizio porrà una serie di corsi gratuiti di formazione sulla sicurezza sul lavoro e le dotazioni necessarie e sulle norme igienico-sanitarie per il trasporto degli alimenti.



#INCLUSIONE: Il successo del job carving a Malta

Il CPI maltese (Jobsplus) collabora stabilmente con la Fondazione Lino Spiteri, un'organizzazione senza scopo di lucro specializzata nei diritti delle persone con disabilità, per fornire un programma di job carving di alta qualità. Come prima fase, il CPI e la Fondazione offrono programmi di formazione per migliorare le competenze delle persone con disabilità in cerca di lavoro. In secondo luogo, il CPI e la Fondazione si dedicano al *job carving* vero e proprio: esaminano le occupazioni all'interno delle imprese con posti vacanti e identificano le aree in cui un'impresa può sviluppare un nuovo profilo professionale, cumulando compiti provenienti da figure professionali esistenti. Infine, le nuove figure professionali vengono presentate alle persone con disabilità, e il *matching* viene determinato abbinando le abilità e competenze della persona con disabilità con le esigenze dell'impresa. Per realizzare il programma, la Fondazione ha istituito al suo interno un'unità per le relazioni aziendali. Questa unità comprende uno staff dedicato, che identifica le occupazioni esistenti all'interno di un'impresa con posti vacanti che sono potenzialmente adatte ad essere riadattate per essere svolte da persone con disabilità. (Fonte: [Toolkit](#) PES, pagina 17)



#INCLUSIONE. L'iniziativa "DuoDay" in Francia

Il [DuoDay](#) è un'iniziativa in cui una persona con disabilità e un dipendente di un'impresa vengono abbinati per una giornata (un duo) in questo modo la persona con disabilità può scoprire una professione e i lavoratori possono scardinare pregiudizi e stereotipi. Nel 2020 sono state 12.404 le imprese che hanno aderito all'iniziativa per una partecipazione complessiva di circa 20.000 persone. Dal punto di vista dell'inclusione lavorativa l'iniziativa ha prodotto buoni risultati: il 10% dei partecipanti con disabilità ha ricevuto offerte di lavoro (stage, formazione, apprendistato, impiego, ecc.).



STRUMENTI

Il PES Network, con il sostegno della Fondazione Giacomo Brodolini e degli esperti Angela Genova ed Eamonn Davern, ha redatto una **guida** pratica per l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità rivolta agli operatori del settore. La guida propone un percorso in cinque fasi:

1. Fotografare lo stato dell'arte
2. Definire una strategia per l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità (o aggiornarla in base allo stato dell'arte se esiste già)
3. Stabilire un piano per l'attuazione
4. Programmare momenti di verifica, revisione ed eventuali aggiustamenti
5. Motivare e coinvolgere

Figura 3: la road map per rafforzare i servizi dei CPI alle persone con disabilità



Fonte: elaborazione PES Toolkit

1) FOTOGRAFARE LO STATO DELL'ARTE

Il punto di partenza per poter sviluppare una strategia per l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità è quello di raccogliere e organizzare le informazioni disponibili sulla situazione in cui il centro per l'impiego si trova a operare: il quadro giuridico e politico, i dati sulla situazione delle persone con disabilità e sulla loro posizione nel mercato del lavoro, le iniziative già in atto e gli attori che operano nel settore a livello nazionale e locale.

In questa fase è utile indagare quali sono le motivazioni dietro la mancanza di partecipazione delle persone con disabilità al mercato del lavoro, quali sono i principali ostacoli che incontrano e anche come si incrociano le possibilità di inserimento lavorativo con le diverse forme di disabilità. Questa mappatura dovrebbe aiutare i centri per l'impegno a identificare i servizi di accompagnamento al lavoro da erogare per ridurre eventuali svantaggi e a anche a comprendere quali sono le barriere da rimuovere per consentire alle persone con disabilità di entrare nel mercato del lavoro e di svolgere al meglio la propria professione.

Infine, fotografare lo stato dell'arte è un passo fondamentale perché stabilisce un punto di partenza e in questo modo rende possibile il monitoraggio e la valutazione.

2) DEFINIRE UNA STRATEGIA PER L'INCLUSIONE LAVORATIVA DELLE PERSONE CON DISABILITÀ

La strategia è il documento in cui i centri per l'impiego, sulla base dell'analisi dello stato dell'arte, stabiliscono gli obiettivi generali, gli obiettivi specifici, i destinatari e le misure necessarie per realizzare gli obiettivi e raggiungere i destinatari. La strategia è un documento programmatico e come tale può riferirsi a una scala territoriale più o meno ampia, a gruppi di destinatari specifici o generici a seconda del livello di governance che la stabilisce, per esempio: una strategia nazionale avrà un livello di dettaglio diverso da una strategia locale. Per essere efficace la strategia, come documento che guida l'azione, deve:

- fissare entro quale tempo devono realizzarsi gli obiettivi;
- avere una dimensione territoriale specifica;
- definire le partnership e collaborazioni necessarie all'attuazione;
- definire la governance della strategia, ossia qual è l'autorità responsabile della sua attuazione;
- stabilire indicatori per monitorare il raggiungimento degli obiettivi.

La strategia è anche uno strumento di trasparenza che serve all'utenza e alla società civile per il monitoraggio civico dell'operato dei centri per l'impiego.



3) STABILIRE UN PIANO PER L'ATTUAZIONE

Se la strategia definisce il "cosa", il piano attuativo è il documento complementare che stabilisce il "come", se la strategia è un documento pubblico, il piano operativo, di solito, è un documento di lavoro interno che serve all'organizzazione per definire tutte le tappe necessarie all'attuazione, allocare le risorse umane ed economiche, prevedere le criticità e stabilire un piano di gestione dei rischi. Nel piano operativo si definiscono:

- ruoli e responsabilità dello staff e dei partner;
- le procedure interne;
- i passaggi di informazione e di raccolta di dati;
- il dettaglio del processo di attuazione delle misure stabilite dalla strategia.

Il piano operativo funziona come una bussola e dovrebbe aiutare la governance a guidare l'attuazione, ma anche tutte le figure coinvolte ad avere un riferimento sulle attività complessive e un quadro ampio in cui leggere la propria funzione.

4) PROGRAMMARE MOMENTI DI VERIFICA, REVISIONE ED EVENTUALI AGGIUSTAMENTI

A mano a mano che si sviluppano le attività, è necessario che vengano raccolti i dati per il monitoraggio, e questi dati devono essere quantitativi e qualitativi: interrogare cioè anche i fattori che definiscono la qualità del lavoro quindi la tipologia contrattuale, la retribuzione, la complessità delle mansioni. Grazie alla raccolta sistematica dei dati di monitoraggio sarà possibile fare verifiche periodiche che consentano una valutazione dell'andamento del piano. È importante che il monitoraggio sia costante e la valutazione periodica perché questo consente di rettificare o riaggiustare il piano per far fronte a difficoltà o evidenze emerse dalla valutazione.

Un altro ruolo che i centri per l'impiego possono svolgere è quello di sostenere i datori di lavoro e le imprese nella trasparenza sui dati e la condivisione delle pratiche di inclusione lavorativa delle persone con disabilità, per esempio nella redazione di un rapporto sul numero di persone con disabilità presenti nello staff, le loro funzioni e ruoli e il pay gap. Questi rapporti non solo facilitano la raccolta dati di cui i centri per l'impiego hanno bisogno ma contribuiscono alla reputazione delle imprese.

5) MOTIVARE E COINVOLGERE

Per fare in modo che la strategia funzioni è necessario che tutti gli stakeholder siano coinvolti nel progetto e credano nella validità delle azioni introdotte. In quest'ottica è importante che gli stakeholder siano coinvolti fin dalla progettazione e che la loro esperienza informi la strategia, questo approccio di co-progettazione ha il beneficio di motivare gli attori che dovranno collaborare nell'attuazione e anche portare il valore aggiunto delle competenze degli stakeholder.

Per la riuscita della strategia sono importanti le attività di comunicazione verso le imprese, i lavoratori, le persone con disabilità alla ricerca di occupazione, le associazioni e i servizi sociali.



LA STRATEGIA DEL CPI FRANCESE PER LE PERSONE CON DISABILITÀ

La Francia ha una strategia quadriennale (2019-2022) per la promozione della partecipazione delle persone con disabilità al mercato del lavoro che si struttura su due assi. Il primo asse è quello della semplificazione, in quest'ottica sono stati unificati i centri pubblici per l'impiego con la struttura specializzata responsabile dell'inclusione lavorativa delle persone con disabilità. Il secondo asse è quello del miglioramento dell'accessibilità dei servizi a tutte le persone con disabilità che ha comportato nuovi servizi digitali, l'adattamento degli spazi e un ripensamento dell'accoglienza e presa in carico. La strategia include diverse misure: uno scambio di competenze tra gli operatori dei due enti, il miglioramento della capacità di presa in carico degli utenti con disabilità e di costruire percorsi personalizzati, l'attivazione di una rete a livello nazionale, regionale e locale, la capacità trasversale a tutti i progetti di includere le persone con disabilità. Secondo il CPI francese la soddisfazione degli utenti con disabilità è aumentata di 3,2 punti. Il 90% degli operatori dichiara che "la fusione tra le due agenzie ha facilitato l'inserimento occupazionale delle persone con disabilità; il 93% crede che abbia offerto loro servizi più inclusivi. Il 100% dei CPI sono così ora accessibili anche alle persone con problemi di mobilità".

(Fonte: [sito web CPI francese](#)).

LA VIA INGLESE ALLE POLITICHE PER IL LAVORO: LA COOPERAZIONE PUBBLICO-PRIVATO

L'interazione pubblico-privato nell'offerta dei servizi per l'impiego è stata un tratto caratterizzante del *Work Programme (WP)* britannico, un programma analogo alla nostra Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori (GOL), che ha coinvolto il governo centrale, le autorità locali, e anche le agenzie private per il lavoro interinale. I funzionari dei centri per l'impiego hanno riscontrato diverse criticità in questo approccio sia nella gestione delle gare di appalto che nella qualità dei servizi esternalizzati.

Queste osservazioni hanno portato a un approccio diverso in cui, con una riforma del *Work Programme* sono aumentati gli strumenti di monitoraggio e sono stati stabiliti dei limiti alle attività che si possono appaltare ai privati.

Dall'esperienza britannica si possono trarre delle conclusioni su come rendere più efficiente il modello di collaborazione pubblico-privato:

- Contratti di più lunga durata e un numero di partecipanti elevato incoraggiano gli investimenti dei privati;
- Il pagamento in base ai risultati può rappresentare uno strumento utile per incentivare i fornitori, ma solo a condizione che il prezzo sia giusto e tale da garantire la qualità del servizio erogato.

- Gli *standard* minimi di servizio (tempestività dell'erogazione, dimensioni del carico di lavoro, frequenza dei contatti con i partecipanti) e le indagini sulla soddisfazione degli utenti sono necessari per evitare comportamenti scorretti da parte del fornitore o ricadute negative sul servizio erogato.
- Per preservare la qualità dei servizi affidata ai privati, il pubblico ha bisogno di un sistema informatico e di indicatori che consentano la valutazione del contratto e di persone addette alla verifica del servizio attraverso visite e strumenti di audit.

(Fonte: [Department for work and pensions](#))



QUADRO NORMATIVO

La [direttiva 2000/78/CE](#) del Consiglio europeo stabilisce un quadro generale per la parità di trattamento in materia di occupazione e impiego, evidenziando la differenza tra discriminazione diretta e indiretta e imponendo ai datori di lavoro l'obbligo di fornire accomodamenti ragionevoli. L'UE sostiene l'occupazione delle persone con disabilità regolamentando l'accessibilità dei servizi inclusi quelli digitali.

Nel 2011 gli Stati membri dell'UE e l'UE hanno ratificato la [Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità \(CRPD\)](#)² e l'hanno attuata con forza vincolante come trattato internazionale. Le principali implicazioni per i CPI includono:

- la spinta a sviluppare sempre più pacchetti olistici di sostegno personalizzati per affrontare le barriere incontrate dalle persone con disabilità identificate nell'ambito del modello sociale per la disabilità;
- l'obbligo di garantire che le loro strategie interne ed esterne in materia di uguaglianza

e diversità, nonché i pacchetti di formazione e sensibilizzazione per il personale, siano sufficienti per un modello sostanziale di uguaglianza, tenendo conto delle forme di discriminazione palesi e occulte e delle barriere fisiche, attitudinali e legali.

La Commissione sosterrà gli Stati membri nello sviluppo delle loro strategie e dei piani d'azione nazionali e intraprenderà ulteriori lavori per attuare la CRPD a livello UE.

Nel marzo 2021 la Commissione europea ha adottato una [nuova strategia per i diritti delle persone con disabilità per il periodo 2021-2030](#). Questa nuova strategia incorpora elementi della CRPD, in particolare la diversità delle disabilità che comprende menomazioni fisiche, mentali, intellettuali o sensoriali a lungo termine e discriminazione intersezionale. Per i CPI questo può significare un pacchetto di servizi che tenga conto delle varie barriere incontrate dalle persone con disabilità.



² L'Italia aveva già ratificato autonomamente la Convenzione nel marzo 2009.

Ciò potrebbe a sua volta richiedere un'intensificazione della cooperazione con i *partner* che possono fornire servizi complementari.

Nella strategia, la Commissione invita inoltre gli Stati membri a rafforzare le capacità dei servizi per l'impiego a beneficio delle persone con disabilità e a migliorare il lavoro con le parti sociali e le organizzazioni di persone con disabilità.

I ruoli e le responsabilità dei CPI, per quanto riguarda le prospettive occupazionali delle persone con disabilità, sono chiari nella [decisione](#) che istituisce il PES Network, esteso dal 2020 al 2027. La decisione modificata chiede la modernizzazione e il rafforzamento dei CPI per contribuire all'attuazione delle politiche occupazionali dell'UE, con particolare riguardo al [pilastro europeo dei diritti sociali](#), che promuove i principi di pari opportunità e parità di trattamento e anche un principio dedicato proprio all'inclusione delle persone con disabilità.

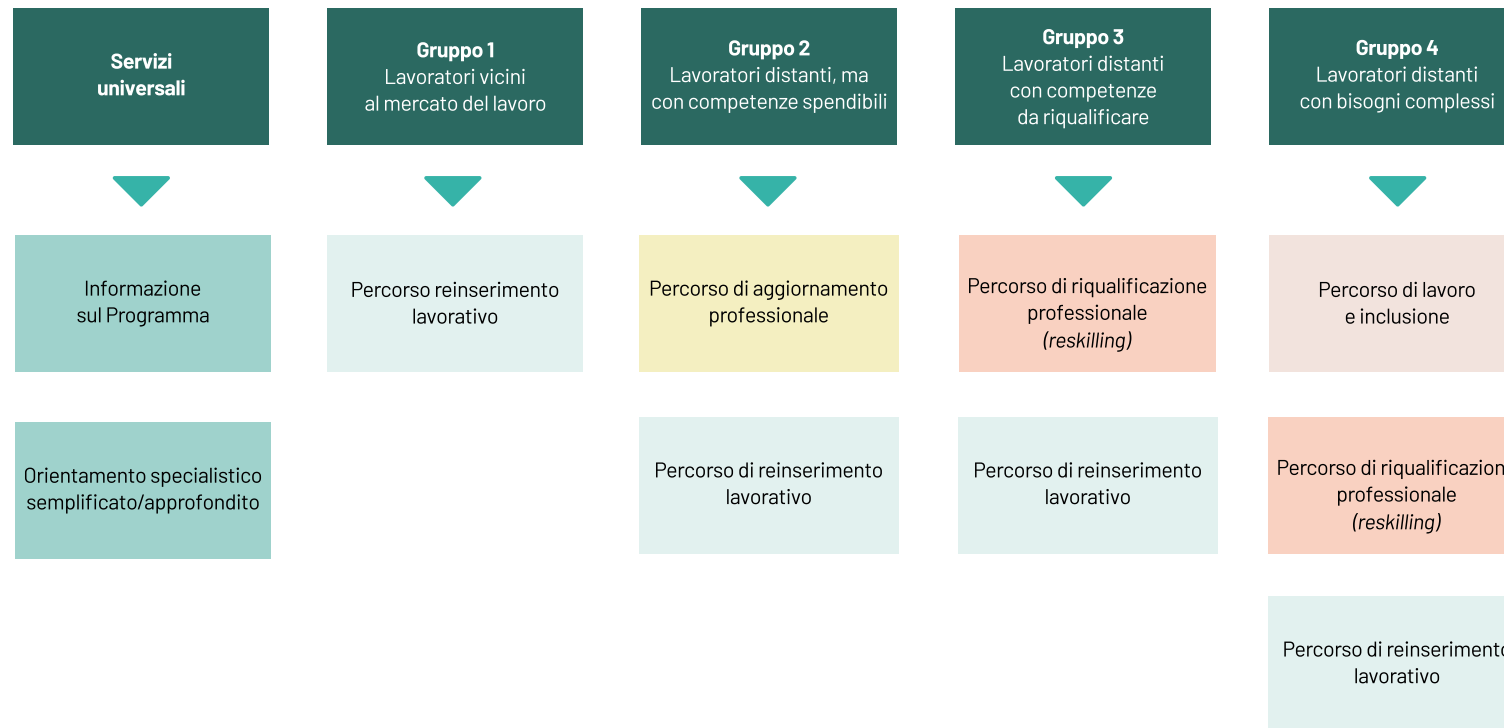
IL RUOLO DEL PNRR NELLA RIFORMA DEI CPI: IL PROGRAMMA GOL

Il Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) prevede un corposo e organico pacchetto di investimenti e riforme che si articolano in diverse missioni. La missione numero cinque (inclusione e coesione) si propone l'obiettivo di potenziare le politiche attive per il lavoro e la formazione professionale. Essa sostiene l'occupabilità dei lavoratori in transizione e disoccupati mediante la revisione della *governance* del sistema di formazione professionale. Gli strumenti di cui si avvale sono, tra gli altri, il "Piano Nazionale Nuove Competenze" e il "**Programma Nazionale per la Garanzia Occupabilità dei Lavoratori (GOL)**", la cui implementazione verrà curata a livello regionale sulla base della regolamentazione nazionale. Questo programma, che chiama direttamente in causa il ruolo dei CPI, dispone di risorse per 4,9 miliardi di euro ed è stato lanciato nell'autunno del 2021 con l'idea di coinvolgere 3 milioni di beneficiari entro il 2025.

Al suo interno sono previsti cinque percorsi di ricollocazione e riqualificazione per diversi gruppi target (Figura 4).



Figura 4: L'architettura dei percorsi GOL in funzione delle caratteristiche dell'utenza



Fonte: Fondazione Gi Group per il lavoro sostenibile

Nel loro insieme, le risorse messe a disposizione dal PNRR attraverso il programma GOL intendono promuovere un nuovo **sistema di politiche attive del lavoro**, con una crescen-

te attenzione all'aggiornamento professionale, alle categorie svantaggiate e alla riqualificazione dei lavoratori coinvolti nei processi di transizione, per prevenire il rischio occupazionale.



RISORSE PER APPROFONDIRE

SITOGRAFIA

AA. VV., *PES Network Strategy* su www.ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=24299&langId=en, 2021.

Commissione europea, *Comunicazione "Un'Unione dell'uguaglianza: strategia per i diritti delle persone con disabilità 2021-2030"* su www.eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=COM:2021:101:FIN#PP4Contents, 2021.

Commissione europea, *I 20 principi del pilastro europeo dei diritti sociali* su www.commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/economy-works-people/jobs-growth-and-investment/european-pillar-social-rights/european-pillar-social-rights-20-principles_it, 2017.

Davern E., Genova A., *Practitioner toolkit on strengthening PES to improve the labour market outcomes of persons with disabilities* su www.ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=26069&langId=en, 2022.

Davern E., McGrath J., *Stakeholder conference "Jointly addressing labour and skills shortages, preparing for Europe's future labour market"* su www.ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=26135&langId=en, 2022.

IPS Employment Center, *Evidence for IPS* su www.ipsworks.org/index.php/evidence-for-ips/, 2021.

Konle-Seidl R., *Activation of the Inactive: PES initiative to support the activation of inactive groups* su www.ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=22474&langId=en, 2020.

McGrath J., *Report on Labour Shortages and Surpluses* su www.ela.europa.eu, 2021.

OECD, *OECD Employment Outlook 2021* su www.doi.org/10.1787/5a700c4b-en, 2021.

OECD, *Social economy and the COVID-19 crisis: current and future roles* su www.doi.org/10.1787/f904b89f-en, 2020.



Parker K., Horowitz J.M., *Majority of workers who quit a job in 2021 cite low pay, no opportunities for advancement, feeling disrespected* su www.pewresearch.org, 2022.

Scharle A. et al., *Study on integrated delivery of social services aiming at the activation of minimum income recipients in the labour market - success factors and reform pathways* su www.ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8148&furtherPubs=yes., 2018.

Scharle A., Weber T. and Puchwein Roberts I., *PES approaches for sustainable integration of long-term unemployed. Toolkit*, su www.ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=14078&langId=en., 2014.

Sartori A., *L'innovazione dei servizi per il lavoro. Esperienze e linee di tendenza a livello internazionale* su www.agorale.insidesupport.org/uploads/docs/CONFERENZA-INNOVAZIONE-SPI-UNIFI.pdf, 2016.

BIBLIOGRAFIA

Drake, R., G. Bond and D. Becker, *Individual Placement and Support: An evidence-based approach to supported employment*, New York, Oxford University Press, 2012

Sartori A., *Servizi per l'impiego e politiche dell'occupazione in Europa*, Sant'Arcangelo di Romagna, Maggioli Editore, 2013.



ALCUNI NOSTRI PROGETTI

SOSTENERE LA COOPERAZIONE TRA I SERVIZI PUBBLICI PER L'IMPIEGO

Periodo: 2019-2023

Capofila: Icon Institut (Germany)

Partner: CBS Statistics (Netherlands)

ISG - Institute for Social Research (Germany)

OSB Consulting (Austria)

Cliente: European Commission - DG Employment Social Affairs and Inclusion

A partire dal 2019, FGB fa parte del consorzio che fornisce assistenza tecnica al PES Network per le attività di *benchlearning*. Il PES Network (European Network of Public Employment Services - Rete Europea di Servizi Pubblici per l'Impiego) lavora in stretta collaborazione con la Commissione Europea - DG Occupazione, Affari Sociali e Inclusione per implementare una serie di attività di benchmarking e mutuo apprendimento, *benchlearning*, per i suoi membri in tutta Europa.

BUONE PRATICHE REGIONALI DI OCCUPAZIONE, INCLUSIONE, ISTRUZIONE E FORMAZIONE

Periodo: 2022-2023

Capofila: Fondazione Giacomo Brodolini

Partner: Intellera

Cliente: Regione Autonoma della Sardegna

Il Servizio, finalizzato all'individuazione e al trasferimento di buone pratiche europee nei sistemi regionali dell'occupazione, dell'inclusione sociale, dell'istruzione e della formazione, mira a individuare e a trasferire nel contesto regionale sardo buone pratiche europee nei sistemi regionali dell'occupazione, dell'inclusione sociale, dell'istruzione e della formazione.



CREDITS:

La foto di Giacomo Brodolini a pag. 3
è rilasciata sotto licenza [Creative Commons Attribution 3.0 Italy License](#)
Fonte: [Wikipedia](#) via [senato.it](#)





***Future of
Workers***