



**LAVORO E INCLUSIONE:
STRATEGIE PER UN FUTURO MIGLIORE**
Analisi regionale sulle reti territoriali
e l'integrazione dei servizi

L'Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche (INAPP) è un ente pubblico di ricerca che si occupa di analisi, monitoraggio e valutazione delle politiche del lavoro, delle politiche dell'istruzione e della formazione, delle politiche sociali e, in generale, di tutte le politiche economiche che hanno effetti sul mercato del lavoro.

Nato il 1° dicembre 2016 a seguito della trasformazione dell'Isfol e vigilato dal Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, l'Ente ha un ruolo strategico – stabilito dal decreto legislativo 14 settembre 2015, n. 150 – nel nuovo sistema di *governance* delle politiche sociali e del lavoro del Paese. L'Inapp fa parte del Sistema statistico nazionale (SISTAN) e collabora con le istituzioni europee. È Organismo Intermedio del Programma nazionale Giovani, donne e lavoro 2021-2027 del FSE+, delegato dall'Autorità di Gestione all'attuazione di specifiche azioni (Piano Inapp 2023-2026), ed è Agenzia nazionale del programma comunitario Erasmus+ per l'ambito istruzione e formazione professionale. È l'ente nazionale all'interno del consorzio europeo ERIC-ESS che conduce l'indagine European Social Survey.

L'attività dell'Inapp si rivolge a una vasta comunità di stakeholder: ricercatori, accademici, mondo della pratica e policymaker, organizzazioni della società civile, giornalisti, utilizzatori di dati, cittadinanza in generale.

Presidente: Natale Forlani

Direttore generale: Lorianò Bigi

Riferimenti

Corso d'Italia, 33 00198 Roma

Tel. +39.06.85447.1

web: www.inapp.gov.it

Contatti: editoria@inapp.gov.it

Il lavoro è realizzato dal Gruppo di ricerca “Monitoraggio e valutazione dei servizi per l’impiego e delle politiche occupazionali” della Struttura “Mercato del lavoro”.

La ricerca rientra nell’ambito degli obiettivi del Gruppo di lavoro della Struttura di ricerca III Ufficio di statistica e supporto metodologico, in continuità con il Piano di attività dell’Anpal – Agenzia nazionale politiche attive del lavoro. L’Anpal è stata soppressa con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 22 novembre 2023.

Autrici: Francesca D’Arista e Camilla Micheletta

Elaborazioni statistiche: Vincenza Tersigni

Testo pubblicato a ottobre 2025

Impaginazione ed editing grafico: Valentina Orienti

Elaborazione grafica copertina: Enrico Camurri

Le opinioni espresse in questo lavoro impegnano la responsabilità degli autori e non necessariamente riflettono la posizione dell’Ente.

Alcuni diritti riservati [2025] [Inapp]

Quest’opera è rilasciata sotto i termini della licenza Creative Commons Attribuzione — Non commerciale — Condividi allo stesso modo 4.0. Italia License.

(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)



ISSN: 3103-2788

Introduzione	4
1. Le reti territoriali e l'integrazione dei servizi nell'attuazione dei percorsi di lavoro e inclusione.....	6
1.1 Le reti territoriali.....	6
1.2 L'équipe multidisciplinare	12
1.3 La cooperazione tra più attori nella gestione dei percorsi di lavoro e inclusione.....	14
2. Lo stato di attuazione degli interventi di lavoro e inclusione.....	17
2.1 I tempi di attuazione.....	17
2.2 Gli interventi finanziati per la realizzazione dei percorsi.....	18
2.3 Previsioni di spesa	28
3. Il profilo delle persone coinvolte in percorsi di lavoro e inclusione.....	31
3.1 Caratteristiche socio-anagrafiche.....	31
3.2 Condizione occupazionale e aspettative	33
3.3 Vincoli oggettivi all'inserimento lavorativo.....	36
3.4 Competenze linguistiche e digitali.....	40
Conclusioni	43
Bibliografia.....	46

Introduzione

Il decreto¹ di adozione del Programma GOL — Garanzia Occupabilità dei Lavoratori — traccia le linee di indirizzo per le azioni e la gestione delle misure di politica attiva finalizzate al reinserimento lavorativo, sollecitando altresì lo sviluppo di progetti integrati in funzione dei bisogni plurimi della persona.

Ciascuna Regione o Provincia autonoma definisce con il proprio Piano attuativo regionale (PAR) la declinazione territoriale di quanto è previsto nel Programma, proponendo un complesso di misure afferenti al quadro dei Livelli essenziali delle prestazioni in materia di politiche attive del lavoro (LEP) e di interventi per la formazione, enucleati nel documento Standard dei servizi di GOL e relative unità di costo standard approvato da Anpal il 9 maggio 2022².

In particolare, con riferimento alle situazioni più complesse, è richiesto alle Regioni e Province autonome di attuare la gestione integrata dei servizi del lavoro, del sociale e della sanità, evitando la frammentazione e la duplicazione di azioni e interventi, in una logica non settoriale, ma trasversale e unitaria. Tra gli obiettivi di GOL vi è, infatti, il rafforzamento e/o la costituzione della rete dei servizi territoriali, cruciale soprattutto per la presa in carico integrata dei soggetti fragili con bisogni complessi, che in esito all'attività di assessment vengono indirizzati a percorsi di 'Lavoro e inclusione' (percorso 4) (Agneni, Linfante, Micheletta 2022).

I servizi rivolti a questi beneficiari, in aggiunta a quelli universali di orientamento di base, assessment qualitativo, orientamento specialistico e accompagnamento al lavoro, si differenziano in relazione alle loro caratteristiche personali e alla complessità del bisogno rilevato. In particolare, per le categorie di beneficiari con caratteristiche di elevata fragilità e vulnerabilità è attesa l'erogazione di almeno un'attività di cui al LEP N (presa in carico integrata per soggetti in condizione di vulnerabilità), che in riferimento al percorso 4 deve essere necessariamente ricompresa nell'ambito dei LEP C, D, E e/o F1 (orientamento di base, assessment qualitativo, orientamento specialistico e accompagnamento al lavoro).

Il presente studio ha l'obiettivo di avviare un confronto tra le scelte operate dalle diverse Regioni nell'attuazione del Programma. In particolare, l'analisi si concentra sui Piani di Attuazione Regionali (PAR) e sugli Avvisi pubblici rivolti ai potenziali soggetti attuatori delle misure previste nei percorsi personalizzati di accompagnamento al lavoro e di inclusione attiva³. Attraverso la lettura analitica di tali documenti, che descrivono nel dettaglio le caratteristiche degli interventi e delle azioni finanziate, lo studio mira a evidenziare le principali modalità attuative adottate a livello territoriale, nonché le differenze e le convergenze tra le Regioni in termini di strumenti, destinatari, partenariati e approcci metodologici.

La finalità generale è quella di restituire agli operatori dei Servizi per il lavoro e a tutti gli stakeholder informazioni utili e di immediata lettura, funzionali a supportare i policy maker nella programmazione degli interventi da mettere in campo per la gestione dei servizi e delle politiche occupazionali e della formazione destinati alle persone più lontane dal mercato del lavoro.

¹ Ministero del Lavoro e delle politiche sociali (2021), decreto 5 novembre 2021 - Adozione del Programma nazionale per la garanzia di occupabilità dei lavoratori (GOL). (21A07646) (GU Serie Generale n.306 del 27 dicembre 2021).

² Anpal (2022), Deliberazione del Commissario straordinario n. 5 del 9 maggio 2022 e ss.mm.ii., Allegato A - Strumenti per l'attuazione dell'assessment - Profilazione quantitativa, Allegato B - Strumenti per l'attuazione dell'assessment - Profilazione qualitativa; Allegato C - Standard dei servizi di GOL e relative unità di costo standard, Roma.

³ Si segnala che le attività di ricognizione e analisi degli Avvisi pubblici emanati dalle Regioni, finalizzati all'avvio degli interventi di politica attiva previsti dai PAR, si sono concluse a giugno 2024. Di conseguenza, il presente studio non considera la documentazione pubblicata dalle Regioni successivamente alla suddetta data.

Un primo elemento di analisi ha infatti riguardato le modalità attraverso cui le Regioni hanno consolidato o realizzato l'integrazione dei servizi per il lavoro con i servizi territoriali, con particolare riferimento al LEP N. In questo caso, il confronto ha riguardato l'impianto gestionale e organizzativo delle reti già esistenti nei singoli territori e le azioni programmate nei PAR, o riportate negli Avvisi attuativi, per l'implementazione e/o il consolidamento delle stesse (capitolo 1).

Il secondo capitolo illustra lo stato di attuazione degli interventi programmati dalle Regioni per sostenere l'inserimento o il reinserimento lavorativo delle persone con problematiche che vanno oltre la dimensione occupazionale, nel tentativo di organizzare in maniera ordinata e dettagliata le informazioni contenute negli Avvisi di attuazione degli interventi previsti e mettere a confronto le diverse strategie adottate.

Lo studio si chiude con un'analisi descrittiva dei dati relativi agli utenti assegnati ai percorsi di lavoro e inclusione (capitolo 3) alla data del 30 giugno 2024.

1. Le reti territoriali e l'integrazione dei servizi nell'attuazione dei percorsi di lavoro e inclusione

Il decreto di adozione del Programma GOL sancisce l'importanza dell'integrazione tra i servizi territoriali per garantire l'efficacia dei percorsi di inclusione lavorativa destinati ai soggetti più fragili. Si parla in questo caso di "presa in carico integrata", che prevede il coinvolgimento di più professionisti e/o più servizi per una valutazione multidimensionale dei bisogni della persona e per la definizione del progetto di lavoro e inclusione più idoneo. Si pensi, ad esempio, alla necessità di una programmazione integrata con i servizi sociosanitari nel caso delle persone con disabilità o alla rilevanza di una progettazione condivisa di percorsi socioeducativi per le persone più lontane dal mercato del lavoro.

Considerando che il Programma presume un progressivo avvicinamento di tutte le Regioni ad un approccio sistemico, è stato preso in esame l'orientamento che in precedenza ha caratterizzato l'attuazione delle politiche regionali. In una prima fase si è dunque proceduto alla lettura analitica dei Piani Attuativi Regionali (PAR), nello specifico in relazione a quanto indicato in merito alle reti dei servizi socioassistenziali e dei servizi per il lavoro, al fine di individuare modelli di riferimento in base ai seguenti criteri:

- l'esistenza o meno di reti preesistenti sul territorio;
- il livello di consolidamento delle reti;
- l'integrazione dei servizi.

L'approccio metodologico utilizzato è stato di tipo qualitativo. In particolare, in via preliminare, è stata realizzata una mappatura delle reti esistenti e dei servizi offerti sul territorio e sono state individuate le linee programmatiche per il consolidamento delle reti già in essere o per la creazione di nuove collaborazioni, attraverso una griglia di lettura costruita ad hoc per l'analisi degli aspetti indagati.

Successivamente sono stati esaminati gli elementi di dettaglio riportati negli Avvisi attuativi emanati dalle singole Regioni, considerando le strategie di consolidamento o implementazione delle reti territoriali dei servizi, la formalizzazione o meno di tali reti e le relative caratteristiche di *governance*, nonché l'esistenza o meno di partnership costituite per la realizzazione degli interventi.

Nei paragrafi successivi si riportano nel dettaglio le evidenze emerse a seguito delle analisi condotte fino a giugno 2024.

Dall'analisi qualitativa condotta tramite la lettura analitica dei PAR e degli Avvisi sono emerse diverse tipologie di rete alle quali corrispondono altrettanti modelli di funzionamento, sulla base dell'identificazione di elementi comuni.

1.1 Le reti territoriali

Dalla lettura dei principali provvedimenti attuativi è possibile affermare che, in generale, l'introduzione del Programma GOL ha favorito il rafforzamento e/o l'attivazione di un sistema integrato di servizi (afferenti al lavoro, alla formazione, al sociale), seppure si rilevino modalità di organizzazione gestionale differenti in base ai diversi contesti territoriali. Tali differenze riflettono una tradizione di sperimentazione regionale già emersa in studi comparativi sul governo delle politiche sociali.

Le Regioni in cui era già stata avviata una strategia condivisa per la gestione delle misure nazionali di inclusione e per lo sviluppo di un sistema organico di interventi per il contrasto alla povertà, hanno formalizzato e

regolamentato la gestione delle misure di politica attiva, prevedendo modalità integrate, la progettazione dei servizi e la realizzazione degli interventi.

In alcuni contesti, valorizzando l'importanza strategica del raccordo tra servizi sociali e servizi per il lavoro, è stato avviato un processo formale di collaborazione tra i diversi attori territoriali, funzionale alla programmazione e all'attuazione di interventi multidimensionali in una logica di rete collaborativa.

In altri territori, l'integrazione tra i servizi è un processo già in atto, ma la collaborazione e il dialogo tra i diversi soggetti istituzionali è limitato alla definizione delle modalità di gestione di specifici interventi e/o di misure dedicate a particolari target.

Infine, alcune amministrazioni regionali, in assenza di riferimenti normativi e regolamentari, non vedono un reale sviluppo sul territorio di una prassi formalizzata di collaborazione e necessitano di definire ulteriormente modalità di coordinamento e interazione più strutturate e sistemiche.

Reti preesistenti e consolidate

In alcune Regioni le reti, preesistenti al Programma, sono formalizzate e caratterizzate da una *governance* centralizzata e dall'integrazione dei servizi offerti. Queste Regioni hanno creato e attivato reti strutturate di soggetti a favore dell'utenza più fragile e già adottano un approccio alle politiche del lavoro che potremmo definire 'integrato', rappresentando nel panorama italiano i contesti in cui la tradizione di welfare è più consolidata e l'infrastruttura sociale più robusta (Emilia-Romagna, Piemonte, Toscana, Veneto).

Queste Regioni rappresentano un modello di rete con una gestione consolidata che può vantare una robusta strutturazione delle relazioni tra più partner di rete, in cui sono riconoscibili esperienze efficaci di collaborazione rafforzate dalla prassi e da specifiche cornici normative (leggi regionali, accordi, linee guida o protocolli di Intesa).

In coerenza con il loro modello organizzativo, tutte e quattro le Regioni hanno previsto Avvisi specifici relativi all'attuazione delle misure afferenti ai percorsi di lavoro e inclusione, che esplicitano nel dettaglio le fasi del processo di presa in carico dei soggetti con particolari fragilità e multi-problematicità.

La Regione Emilia-Romagna persegue un modello ormai consolidato di gestione a regia regionale, che si pone in continuità con la precedente esperienza mutuata a partire dall'emanazione della L.R. n. 14/2015⁴, in cui l'integrazione tra i servizi sociali-sanitari e i servizi per il lavoro rappresenta l'approccio sistemico per la presa in carico e l'erogazione di servizi rivolti alle persone in condizione di svantaggio.

La Regione Piemonte ha disegnato un modello di rete che favorisce la più ampia sinergia delle misure di politica attiva del lavoro con le misure di natura sociale, attivando specifici Tavoli territoriali⁵. Attraverso la sottoscrizione del Patto di partecipazione⁶ è garantita la presenza costante e formalizzata del Centro per l'impiego (Cpi), dei servizi socioassistenziali del territorio (SSA) e degli enti accreditati responsabili dell'attuazione delle iniziative GOL dedicate agli utenti indirizzati al percorso 4, in una logica di complementarità ed integrazione. I tavoli, concepiti a geometria variabile, vedono coinvolti anche altri

⁴ Ai sensi di quanto previsto dalla legge regionale n. 14/2015, la programmazione e realizzazione degli interventi destinati al cluster 4 è definita su base distrettuale, riferendosi - al fine di garantire la prossimità degli interventi e un lavoro di rete su scala territoriale - ai 38 distretti sociosanitari regionali, che con l'entrata in vigore della sopracitata legge sono diventati anche gli ambiti di intervento dei Cpi. Gli interventi vengono attuati dai soggetti privati accreditati territorialmente competenti per il distretto di residenza dell'utente, come previsto dall'Avviso 2/2022.

⁵ Determina dirigenziale n. 636 del 15 novembre 2022.

⁶ Attraverso la sottoscrizione formale di un Patto di partecipazione i soggetti coinvolti si impegnano ad assicurare la propria presenza agli incontri della Rete Territoriale, promossi periodicamente dal Cpi, a raccordarsi e a collaborare per la realizzazione di un percorso il più possibile rispondente ai bisogni e alle potenzialità della persona.

stakeholder del territorio, al fine di strutturare e realizzare un percorso personalizzato il più possibile rispondente ai bisogni e alle potenzialità della singola persona.

Il modello della Regione Toscana si distingue per la sua capacità di garantire, attraverso un approccio integrato, una rete di collaborazione strutturata per offrire servizi mirati e personalizzati in base ai bisogni dei singoli beneficiari. Gli 'Elementi essenziali per l'approvazione dell'Avviso pubblico per la realizzazione di interventi di politiche attive per i beneficiari GOL Percorso 4'⁷ declinano in maniera puntuale gli aspetti procedurali e gestionali del percorso. L'approccio che sostiene la centralità della persona è caratterizzato, in maniera peculiare, dal Punto unico di accesso (PUA), dall'attivazione dell'équipe multidisciplinare e dal partenariato di progetto⁸ che vede coinvolti obbligatoriamente in forma di Associazione temporanea di scopo (ATS) enti accreditati per la formazione, soggetti accreditati ai servizi per il lavoro e un'impresa o cooperativa sociale o soggetto privato che opera da regime statutario nel recupero socio-lavorativo di soggetti svantaggiati.

Il modello del Veneto, caratterizzato dalla creazione di partenariati territoriali ampi e misti, attribuisce agli Ambiti territoriali sociali un ruolo centrale per l'attuazione degli interventi. L'Avviso⁹ per la presentazione di progetti territoriali prevede che i soggetti attuatori abbiano come partner obbligatori i Comuni capofila dei 21 Ambiti territoriali sociali (ATS) e se necessario partner operativi e partner di rete, tra cui soggetti del Terzo settore.

Dalla lettura dei modelli fin qui presentati emerge con chiarezza la scelta comune di definire a monte, in maniera formalizzata e strutturata, i diversi livelli di coordinamento, i ruoli e le forme di collaborazione per garantire la progettazione di un'offerta di servizi maggiormente tarata sui bisogni dei singoli beneficiari e sulle specifiche realtà territoriali. La condivisione degli obiettivi, favorita dalle connessioni già presenti e operanti a livello locale, contribuisce ad assicurare la piena realizzazione di un sistema integrato di interventi per rispondere in maniera adeguata alla multi-problematicità degli utenti presi in carico in GOL (Bogetti, Follis 2024).

Nuove reti formalizzate e create per GOL

In alcuni contesti il Programma GOL ha innescato un processo di cambiamento che ha consentito di sperimentare nuove modalità di costruzione e sviluppo di reti collaborative, favorendo una maggiore capacità di lavoro congiunto ed implementando il dialogo degli attori che operano sul territorio. È il caso della Regione Calabria e della Regione Marche, che si sono contraddistinte, in fase di attuazione, per aver adottato modelli di intervento simili a quelli delle Regioni più virtuose, cogliendo l'occasione per formalizzare sistemi di *governance* condivisa, costruire reti miste e partenariati stabili e organizzati per fronteggiare le situazioni particolarmente complesse.

In particolare, la Regione Calabria ha pubblicato le Linee guida per la collaborazione tra Centri per l'impiego e Ambiti Territoriali per l'attuazione e la gestione dei Percorsi 4 'Lavoro e Inclusione'¹⁰, in cui sono declinati, in maniera puntuale, gli elementi che caratterizzano la collaborazione tra i due soggetti per quanto attiene i destinatari del percorso di lavoro e inclusione. Nel documento vengono descritti la *governance*, i ruoli, le responsabilità e le figure coinvolte, le modalità di gestione dei percorsi e quelle per lo sviluppo delle reti locali.

⁷ Approvati con delibera n. 800 del 11 luglio 2022.

⁸ Con D.D. n. 815 del 28 novembre 2022 è stato approvato l'Avviso pubblico n. 4 finalizzato a raccogliere le presentazioni di uno o più progetti sviluppati a livello provinciale.

⁹ Con D.G.R. n.1323 del 24 novembre 2022 è stato approvato il Manuale per la definizione e l'inserimento delle attività nel Catalogo delle offerte di politica attiva del lavoro (OPAL) per il Percorso 4 'Lavoro e inclusione', con successive modifiche e integrazioni. Per l'anno 2023, con l'Avviso pubblico N. 3 (D.G.R. n. 921/2022 e successive integrazioni e per l'anno 2024, con l'Avviso pubblico n. 7 (D.G.R. n. 1688/2023), la regione ha disciplinato le modalità operative per la presentazione di progetti finalizzati all'attuazione del Percorso 4.

¹⁰ Con decreto n. 9853 del 11 luglio 2023.

È prevista anche la presenza di una Cabina di Regia¹¹, che garantisce il coordinamento della rete attraverso il monitoraggio su base regionale dell'attività di collaborazione tra gli attori coinvolti.

Nelle Marche si rileva un progressivo sviluppo di una logica integrata, avviata nella gestione del Reddito di Cittadinanza, con la formalizzazione di specifiche Linee di indirizzo¹² evidenziando la necessità, in ragione delle peculiarità dei destinatari, di una sinergia tra il sistema pubblico e quello privato. La gestione territoriale associata è prevista fin dalla presa in carico dei più fragili, con la costituzione di appositi Tavoli di Screening, presieduti da referenti dei Centri per l'impiego e degli Ambiti Territoriali Sociali di riferimento, volti ad individuare le misure da inserire nel percorso personalizzato dell'utente. L'azione coordinata tra i sistemi viene inoltre garantita dalla costituzione di Reti di servizi integrate¹³, tramite la sottoscrizione di appositi protocolli d'Intesa, che vedono coinvolti nell'attuazione dei servizi Cpi, Ambiti territoriali sociali (ATS) e Agenzie per il lavoro (APL), in partenariato con uno o più enti del Terzo settore¹⁴.

La promozione di accordi di collaborazione in rete è stata avviata anche nella Regione Liguria, seppure in relazione alla co-progettazione e co-gestione di Reti informative. Tali reti, diffuse in maniera capillare nei quattro ambiti territoriali regionali, sono state costituite a seguito di specifici Partenariati territoriali¹⁵, formalizzati attraverso Patti di collaborazione, che vedono coinvolti i servizi delle amministrazioni locali e i soggetti del privato sociale¹⁶ nell'erogazione di servizi informativi per gli utenti più fragili.

Appare evidente che in queste Regioni l'impatto del Programma GOL ha generato azioni positive, stimolando processi innovativi di integrazione delle relazioni istituzionali e favorendo un reale sviluppo sul territorio di modalità di coordinamento formalizzate, volte a promuovere l'integrazione tra servizi sociali e organismi competenti per l'inserimento lavorativo.

Reti non formalizzate

Di contro, nelle restanti Amministrazioni si rileva una maggiore difficoltà nell'implementazione di modelli regionali integrati; sebbene sia debito rilevare che in alcuni contesti viene garantito un lavoro in rete in riferimento a singole tipologie di prestazioni erogate o a specifici target, in non pochi territori si riscontra una mancata applicazione, nelle norme attuative, delle previsioni contenute nei documenti programmatori in merito ad una concreta e formalizzata modalità di integrazione tra i servizi.

Entrando nel dettaglio, alcune Regioni, pur non avendo affrontato in maniera organica e formale la gestione del percorso a livello di *governance*, hanno previsto nella progettazione ed implementazione delle politiche

¹¹ La *governance* è strutturata su più livelli: Cabina di Regia, che monitora su base regionale l'attività di collaborazione; Comitati tecnici costituiti a livello provinciale, composti da rappresentanti dei Cpi e degli Ambiti territoriali competenti, che hanno il compito di valutare l'efficacia degli interventi multidisciplinari, monitorando costantemente le attività inerenti alle prese in carico integrate, nonché adottare canali di comunicazione permanenti per lo scambio continuo di informazioni; Gruppo di Lavoro Integrato (G.L.I.), composto da un operatore del Cpi e da un operatore dell'Ambito territoriale o dei Servizi Sociali, che effettua un primo colloquio di approfondimento durante il quale viene somministrato un questionario standardizzato (elaborato a cura del Comitato Tecnico), acquisisce le informazioni necessarie per meglio valutare la condizione di fragilità/disabilità/vulnerabilità e definire il percorso adatto di inclusione e lavoro, individuando inoltre la regia del caso (Cpi o Servizi sociali); Équipe multidisciplinari a regia Cpi/Ambito territoriale, costituite sulla base dei fabbisogni dell'utenza e delle collaborazioni territoriali, chiamate ad operare sui casi, dalla presa in carico dell'utenza alla definizione, monitoraggio e valutazione del percorso.

¹² Adottate con D.G.R. n.1058 del 17 luglio 2023 e ss.mm.ii.

¹³ Costituite con D.D.S. n. 557 del 7 settembre 2023.

¹⁴ Come stabilito nella D.G.R. n. 1058/2023 le reti di APL costituiscono in risposta all'Avviso 1/2022 per i percorsi GOL 1, 2 e 3, dovranno essere integrate con enti del Terzo settore, se non siano già presenti, con una sede operativa presente nel territorio provinciale.

¹⁵ Con D.G.R. 1062 del 3 novembre 2023 è stato inoltre approvato l'Invito a presentare progetti finalizzati alla costituzione della rete pubblico-privata per assicurare la realizzazione delle azioni informative previste dal PAR. Successivamente, con D.G.R. n.1185 del 1 dicembre 2023 sono state approvate le graduatorie relative ai progetti presentati.

¹⁶ Possono assumere il ruolo di Capofila soggetti privati, come Organizzazioni sindacali e datoriali, enti del Terzo settore e del Servizio civile regionale, altre associazioni, imprese no-profit ecc.

un'integrazione effettiva dei servizi, fornendo indirizzi operativi precisi per permettere alle Amministrazioni locali di operare in modo maggiormente efficace.

Queste Regioni necessitano di dover investire ulteriormente nel consolidamento delle reti territoriali e nella formalizzazione delle stesse, ma hanno costruito un'offerta di servizi articolata e mirata alla presa in carico delle fragilità. Nella maggior parte dei casi hanno alle loro spalle una consolidata esperienza di collaborazione ed un approccio olistico nell'attuazione delle politiche, pur se caratterizzato da un orientamento al servizio o in relazione ai bisogni di specifici target.

La Regione Lombardia ha formalizzato l'integrazione di una rete territoriale dei servizi, approvando con D.G.R. XI/6849/2022 le Linee guida per il potenziamento della rete dei servizi delle politiche attive del lavoro. Il documento prevede la stipula di accordi di partenariato tra Province/Città Metropolitana e gli operatori accreditati ai servizi per il lavoro. Successivamente ha formalizzato i processi di collaborazione tra operatori pubblici (Cpi) e privati (Enti accreditati) attraverso la stipula di Accordi di partenariato¹⁷ per l'attuazione delle misure afferenti al percorso 4, ma non ha ancora attuato la cooperazione con i servizi socioassistenziali. Per valorizzare e promuovere una metodologia di lavoro integrata gli Operatori accreditati saranno però inseriti in un elenco pubblico regionale, con lo scopo di favorire l'attivazione di partnership con i servizi sociosanitari del territorio e con il Terzo settore in occasione di successivi Avvisi pubblici. Tali accordi di partenariato dovranno altresì rispondere ad un obiettivo più ampio: quello di far emergere la rete degli operatori qualificati per l'attuazione di percorsi di inserimento lavorativo di persone con fragilità, a prescindere dal loro accesso al Programma GOL, così da favorire l'integrazione con i servizi territoriali ed il Terzo settore, sulla spinta di progettualità promosse in ambito sociale e sanitario.

Gli Operatori accreditati che aderiscono a questa rete saranno inseriti in un elenco pubblico regionale, con lo scopo di favorire l'attivazione di partnership con i servizi sociosanitari del territorio e con il Terzo settore tramite avvisi pubblici, anche a cura di amministrazioni diverse con cui Regione Lombardia potrà costituire specifici protocolli.

Una seconda linea di azione, inserita nelle sopracitate Linee Guida, è finalizzata alla costituzione di punti informativi di primo contatto, ossia alla diffusione di sportelli di servizio (anche temporanei), nell'ambito di una più capillare presenza territoriale dei Cpi e degli operatori accreditati. L'obiettivo è quello di garantire un miglior accesso ai servizi e alle politiche attive per il lavoro e alla formazione ed intercettare la platea delle persone con maggiore fragilità e distanza dal mercato del lavoro. L'ampliamento delle reti esistenti e non formalizzate, oltre che nella prospettiva della prossimità in funzione dell'ingresso nel percorso di servizio delle fasce di svantaggio, risponde anche all'esigenza di creare occasioni di contatto con servizi e soggetti che possono garantire valore aggiunto alla progettazione dei percorsi di reinserimento.

¹⁷ La Regione ha regolamentato, con specifico Avviso (D.D.U.O. n. 14940 del 18 ottobre 2022) la modalità di raccolta delle manifestazioni d'interesse da parte degli operatori accreditati ai servizi per il lavoro per la sottoscrizione degli Accordi di partenariato con i Cpi lombardi, finalizzati all'erogazione dei servizi di "presa in carico, assessment e patto di servizio personalizzato (PSP)" e per l'erogazione dei servizi specialistici a favore dei soggetti più vulnerabili nell'ambito del Programma GOL.

Anche la Regione Lazio¹⁸ e la Regione Friuli-Venezia Giulia¹⁹ definiscono puntualmente le procedure che diversificano la regia e gli attori coinvolti nella fase attuativa dei percorsi di lavoro e inclusione in base alle specificità dell'utente e alla prevalenza dei suoi bisogni.

La Regione Sicilia ha redatto le Linee Guida operative per l'erogazione delle misure e dei servizi per il lavoro previsti nel percorso 4²⁰. Il modello, a regia dei Centri per l'impiego, vede coinvolti i Cpi, le APL, gli enti di formazione accreditati ed eventuali altri attori - tra cui enti del privato sociale - emanando Avvisi specifici per dare avvio agli interventi rivolti ai beneficiari più fragili²¹.

La Regione Valle d'Aosta si differenzia per aver adottato, nell'ambito dell'erogazione dei servizi, un approccio orientato al target, con due linee di intervento distinte, definite in funzione dei destinatari, e garantendo il coinvolgimento della rete territoriale, con particolare riferimento al Terzo settore²².

Occorre peraltro segnalare che altre Regioni, pur avendo già sperimentato collaborazioni nell'ambito delle misure nazionali di politica attiva del lavoro di contrasto alla povertà e all'esclusione sociale, o di specifici progetti o ambiti, stentano ad introdurre logiche di collaborazione formale per una presa in carico integrata dei soggetti più vulnerabili. Alcune di queste hanno attuato solo parzialmente quanto previsto nei rispettivi documenti di programmazione o non chiariscono del tutto le caratteristiche del modello organizzativo/attuativo regionale. È il caso della Regione Umbria, che prevede nell'Avviso²³ dedicato di dare attuazione al percorso 4 anche attraverso l'attivazione della rete dei servizi territoriali (educativi, sociali, sociosanitari, di conciliazione) attivi nell'ambito delle Zone Sociali, ma che non declina in maniera operativa il modello organizzativo e gestionale. Similmente, la Regione Sardegna promuove la creazione di una *Rete territoriale per l'inclusione socio-lavorativa* tra i diversi soggetti che si occupano della presa in carico della

¹⁸ Con D.D. n. G11353 del 26 agosto 2022 la regione Lazio ha pubblicato l'Avviso n.2 per individuare i soggetti erogatori dei servizi e delle misure del percorso 4, che andranno a costituire l'elenco (catalogo) regionale degli Enti Accreditati ai Servizi per il Lavoro e quello per la Formazione. Con determinazione n. G01793 del 21 febbraio 2024 la regione ha approvato il Catalogo orientamento e il Catalogo formazione (Percorsi 4-5) relativi all'Avviso n. 2, che saranno aggiornati e pubblicati periodicamente.

¹⁹ Con decreto n. 31297 del 19 dicembre 2022 è stato pubblicato l'Avviso pubblico n. 2 - Attuazione delle misure di accompagnamento al lavoro nell'ambito delle azioni per la cooperazione tra sistema pubblico/privato, volto a selezionare tre soggetti (in forma singola o aggregata) accreditati per i Servizi al lavoro, responsabili dell'erogazione degli interventi di politica attiva rispetto a ciascuna delle 3 Aree territoriali regionali, definite in relazione all'articolazione delle cinque strutture Hub che raggruppano i 18 Centri per l'impiego regionali. Con decreto n. 15092 del 4 aprile 2023, la Regione ha individuato il soggetto attuatore delle attività previste dall'Avviso pubblico n.2 per ciascuna Area territoriale e, successivamente, ha pubblicato le Linee guida per le agenzie per il lavoro accreditate, che svolgono attività di orientamento specialistico, *skill gap analysis*, avvio alla formazione e accompagnamento al lavoro.

²⁰ Approvate con D.D.G. n. 2239 del 10 agosto 2023.

²¹ Nello specifico, il Cpi svolge un ruolo di case management dell'intero percorso della persona e contribuisce alla personalizzazione dei percorsi, alla definizione delle attività e al coinvolgimento dei servizi socio-assistenziali nell'ambito della presa in carico integrata; le APL accreditate ammesse all'erogazione dei servizi PAL previsti dall'Avviso n.2/22 in forma singola o associata con enti del Terzo settore iscritti al R.U.N.T.S, sono responsabili della finalizzazione occupazionale e contribuiscono all'integrazione socio-lavorativa, collaborando con la rete dei soggetti coinvolti nella presa in carico integrata, in particolare, con i Cpi e i Servizi Sociali e Sanitari.

²² Gli interventi progettuali proposti nell'Avviso 22AL - Avviso pubblico N. 3 per l'attuazione del Programma Garanzia Occupabilità dei Lavoratori da finanziare nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), riferito al Percorso 4 - Lavoro e inclusione presentano due linee di intervento in funzione dei destinatari a cui si riferiscono: LINEA 1 - Adulti con bisogni complessi (beneficiari di sostegno al reddito di natura assistenziale, lavoratori fragili e/o vulnerabili e altri disoccupati con minori chances occupazionali); LINEA 2 - Giovani con bisogni complessi (giovani Neet multiproblematici).

Ciascun beneficiario segue un percorso individualizzato, avviato per tutti a partire dall'orientamento specialistico, a cui possono seguire una o più delle azioni di seguito indicate, a seconda degli specifici bisogni. Ad ogni beneficiario è assegnato un *case manager* che lo accompagna lungo tutto il percorso di inserimento o re-inserimento nel mondo del lavoro. Il *case manager* è membro dell'équipe multidimensionale, ove costituita, e partecipa e/o organizza incontri per e con i suoi utenti.

Ogni percorso è accompagnato da un'azione di tutoraggio e monitoraggio, effettuata da una Cabina di regia, che ha il compito di garantire un costante presidio delle attività e del raggiungimento dei target e di intervenire in caso di criticità o questioni non previste. Agli incontri della Cabina di regia potranno essere invitati ulteriori soggetti in funzione di un loro possibile apporto al progetto.

²³ Avviso pubblico approvato con D.D. n. 1462 del 26 settembre 2023.

persona svantaggiata, pur non esplicitando le modalità di formalizzazione della rete, né quali siano gli attori coinvolti²⁴.

Altre ancora hanno previsto procedure condivise e misure integrate non ancora formalmente definite (Abruzzo, Campania) o sono in attesa di approvazione (P.A. Trento). In queste Regioni gli atti normativi emanati ad oggi non forniscono indicazioni operative in merito alla *governance* o alle modalità di raccordo tra i servizi per il lavoro e i servizi territoriali.

Mancata attuazione

Si fa presente, infine, che a giugno 2024 alcune Regioni non avevano ancora affrontato in modo strutturato la presa in carico dei soggetti con bisogni complessi e multidimensionali (Basilicata, P.A. di Bolzano, Molise, Puglia). L'assenza di normative relative al percorso 4 è data, da un lato dalla bassa percentuale di utenti che in esito all'assessment vengono indirizzati ai percorsi di lavoro e inclusione (Basilicata, P.A. di Bolzano, Molise — vedi figura 3.1), dall'altro dalla complessità, in fase attuativa, della realizzazione di una progettazione di interventi articolati che implicano l'integrazione di misure adeguate alle fasce di popolazione più fragile.

1.2 L'équipe multidisciplinare

Un ulteriore elemento che evidenzia l'attenzione delle Amministrazioni regionali per un approccio integrato degli utenti più fragili è la presenza di una *équipe multidisciplinare*, che vede coinvolte diverse competenze per la messa a punto di un progetto personalizzato che tenga conto della multidimensionalità dei bisogni.

Il processo di integrazione tra servizi sociali e servizi per l'Impiego è stato avviato in passato dalla spinta propulsiva delle misure di inclusione attiva nazionali (Rel, SIA e, per ultimo, RdC), in cui le équipes erano designate alla presa in carico dei beneficiari, facilitando in tal modo il dialogo tra servizi e competenze differenti e favorendo la strutturazione di una *governance* territoriale condivisa (Bruno, Lodigiani, Maino, 2022).

Dalla lettura dei Piani attuativi regionali (PAR) emerge che tutte le Regioni prevedono l'attivazione delle équipes multidisciplinari. Tuttavia, analizzando i dispositivi attuativi, anche se in maniera più o meno diretta tutte le amministrazioni fanno in qualche modo riferimento all'équipe, in molti contesti la collaborazione con i gruppi multidisciplinari non appare ancora adeguatamente e chiaramente messa a sistema, o almeno non esplicitamente formalizzata nei documenti programmatori e di attuazione finora emanati.

L'importanza della visione multidimensionale con cui la persona è accolta e accompagnata nel percorso di inclusione attiva, e la conseguente necessità di ricorrere a competenze diverse con il coinvolgimento dell'équipe multidisciplinare, è evidente nei territori che promuovono strategie regionali consolidate per un lavoro territoriale di rete. Facciamo riferimento, in particolare, alle esperienze dell'Emilia-Romagna e della Toscana, in cui le équipes sono storicamente un elemento centrale rispetto alla definizione concreta dei progetti personalizzati dedicati all'utenza più fragile.

In questi modelli l'équipe gioca un ruolo strategico all'inizio del processo, poiché è effettivamente operativa in maniera strutturata dalla fase di ingresso nel percorso GOL di inclusione sociale. L'équipe multidisciplinare, integrata tra più servizi, è deputata alla presa in carico della persona, ed effettua fin da subito un'analisi multilivello per poi determinare la scelta delle misure più idonee per il soggetto vulnerabile.

Più specificatamente, per calibrare al meglio le scelte delle misure funzionali al processo di inserimento socio lavorativo dei beneficiari con bisogni complessi, nella Regione Emilia-Romagna, nella fase di presa in carico,

²⁴ Determinazione n. 3975/58720 dell'8 settembre 2022.

verrà attivata su base distrettuale un'équipe multidisciplinare²⁵, composta da operatori dell'Agenzia Regionale per il lavoro, dei servizi sanitari e dei servizi sociali comunali. Tale équipe avrà il compito di definire le misure e gli interventi più idonei per supportare l'utente nel suo processo di inserimento lavorativo e sociale.

Anche la Regione Toscana realizza la presa in carico integrata per il beneficiario inserito nel percorso 4 in esito all'assessment tramite l'attivazione dell'équipe multidisciplinare, composta da operatori Cpi e dei servizi territoriali sociosanitari, che avrà il compito di definire le misure più idonee per supportare il processo di inserimento socio-lavorativo dell'utente. L'équipe, oltre a prevedere l'eventuale coinvolgimento del beneficiario, si avvale di uno strumento strutturato, la Scheda di esito²⁶, nella quale saranno individuati i possibili percorsi attivabili, in funzione delle caratteristiche dell'utente e degli obiettivi concordati con lo stesso.

Ugualmente nella Regione Lazio la persona assegnata al percorso 4 sarà presa in carico da un gruppo multidisciplinare di operatori (équipe già costituite nell'ambito del RdC), che a partire dalle risultanze dell'assessment, analizzeranno in modo più approfondito i bisogni e le caratteristiche della persona. È interessante notare che, a seconda del livello di complessità del caso, l'équipe attiva, se è necessario, un progetto personalizzato integrato a regia dei servizi sociali. In tal caso le azioni di rafforzamento dell'occupabilità e l'accompagnamento al lavoro di competenza del Cpi potrebbero non essere attivate nell'immediato, essendo prevalenti bisogni di natura sociale e sociosanitaria²⁷.

Similmente altre amministrazioni, pur non riferendosi esplicitamente alle équipe, hanno strutturato una prassi di presa in carico integrata, costruendo fin da subito una rete solida di coprogettazione di interventi individualizzati. È il caso della Regione Piemonte, che garantisce la presa in carico integrata e multidimensionale della persona attraverso l'attivazione di Tavoli territoriali, che vedono la partecipazione costante e formalizzata dei Cpi, dei servizi socioassistenziali del territorio (SSA) e degli operatori accreditati ai servizi per il lavoro, responsabili dell'attuazione delle misure di politica attiva rispondenti ai bisogni e alle potenzialità del beneficiario.

Anche la Regione Marche prevede l'attivazione di interventi e servizi personalizzati in base ad una progettazione condivisa tra i Cpi e gli Ambiti Territoriali Sociali. In esito alle procedure di profilazione il Cpi convoca presso la propria sede un *Tavolo di Screening* presieduto da referenti del Cpi e dell'ATS di riferimento, per una valutazione congiunta dei bisogni dell'utente, funzionale ad individuare le misure da inserire nel Patto di Servizio Personalizzato (PSP).

In altri contesti regionali il ruolo attivo delle équipe non è previsto obbligatoriamente nella procedura di presa in carico iniziale, ma l'opportunità di attivarla o meno è valutata in base al livello di complessità del bisogno prevalente rilevato successivamente alla presa in carico. In particolare, in Veneto e in Friuli-Venezia Giulia la valutazione della necessità di un approccio integrato in presenza di ostacoli e barriere che vanno oltre la dimensione lavorativa è conseguente agli esiti dell'orientamento specialistico.

²⁵ A tutela dell'utente, l'équipe individua un responsabile interno del programma (*case manager*) che ha il compito di relazionarsi periodicamente con l'utente e con i soggetti attuatori per monitorare l'andamento delle misure previste ed eventualmente prevedere, in accordo con l'équipe, azioni correttive e di modifica in base ad eventuali criticità rilevate.

²⁶ Nella Scheda di esito, è inoltre indicato il soggetto aggiudicatario (ATS) che si occuperà dell'attuazione degli interventi di politica attiva e formativi previsti e condivisi con l'utente nell'ambito del Patto di Servizio. L'utente sarà assegnato al progetto finanziato con particolare riferimento al *case manager* dell'ATS, figura referente per l'accompagnamento della persona nell'inserimento lavorativo.

²⁷ Nei casi in cui saranno attivabili nell'immediato prevalentemente azioni di rafforzamento dell'occupabilità e accompagnamento al lavoro e, in misura minore, interventi e servizi a supporto di bisogni diversi dal lavoro, ovvero sociali o sociosanitari, la presa in carico integrata sarà a regia dei Cpi e in raccordo con i servizi sociali o altri attori.

Nello specifico:

- in Veneto i servizi territoriali intervengono in funzione del bisogno prevalente, rilevato in fase di orientamento specialistico, misura obbligatoria per la definizione della proposta di percorso. In caso si rilevino bisogni particolarmente complessi è prevista l'attivazione dell'équipe multidisciplinare;
- in Friuli-Venezia Giulia, solo qualora nel corso dell'attività di orientamento specialistico emergessero bisogni complessi del beneficiario, il soggetto realizzatore delle politiche attive del lavoro può attivarsi, per il tramite del Cpi, per richiedere il supporto dei servizi sociali e di altri soggetti istituzionali, ivi comprese le équipe multidisciplinari già costituite nell'ambito della gestione della misura del RdC, per attivare interventi e servizi a sostegno di bisogni diversi dal lavoro, ovvero sociali o sociosanitari.

In Calabria è prevista l'eventuale costituzione delle équipe multidisciplinari in base ai fabbisogni dell'utenza emersi dopo un primo colloquio di approfondimento nell'ambito del Gruppo di lavoro integrato (G.L.I.)²⁸, anche alla luce delle informazioni acquisite tramite la somministrazione di un questionario standardizzato elaborato *ad hoc* per meglio valutare la condizione di fragilità. Le équipe, a seconda del bisogno rilevato, vedono il coinvolgimento degli enti del Terzo settore, degli enti accreditati alla formazione o al lavoro e degli enti sanitari, e sono chiamate ad operare in tutte le fasi del percorso, dalla presa in carico alla definizione delle misure da erogare, fino al monitoraggio e alla valutazione dello stesso.

Nell'Avviso della Regione Liguria, emanato per l'erogazione delle misure, si raccomanda ai soggetti proponenti di rafforzare le relazioni di comunità già instaurate tra operatori e specialisti appartenenti ad enti e soggetti di natura diversa nell'ambito di progetti e prassi anche nazionali (équipe multidisciplinari attive per l'RdC).

Nella Regione Sardegna il soggetto realizzatore degli interventi, pubblico (Cpi) o privato accreditato (SpL), assegna ad ogni utente un case manager, figura di riferimento per la definizione, la realizzazione e il monitoraggio del Piano d'azione individuale (PAI). Il *case manager*, in base alla complessità del bisogno dell'utente, valuta la rete da attivare, relativa all'inclusione socio-lavorativa e, se necessario, a quella dei servizi socioassistenziali, procedendo successivamente all'eventuale convocazione e gestione dell'équipe multidisciplinare.

Infine, nella Regione Umbria — come dichiarato nell'Avviso dedicato ai soggetti attuatori — le APL e i Cpi possono coinvolgere, ove necessario, i soggetti istituzionalmente competenti della presa in carico sociosanitaria dei beneficiari, nell'ottica di fornire il supporto più adeguato ai bisogni multidimensionali delle persone e agevolare l'erogazione delle azioni previste nell'ambito del percorso 4.

Nei restanti territori, contesti in cui è stata attuata una scelta organizzativa diversa per la gestione dell'accoglienza e dell'accompagnamento dei soggetti con bisogni complessi, non viene definita in maniera operativa e gestionale la modalità di attivazione dell'équipe multidisciplinare.

1.3 La cooperazione tra più attori nella gestione dei percorsi di lavoro e inclusione

Attraverso la lettura analitica degli Avvisi di attuazione del Programma è stato possibile individuare le caratteristiche dei soggetti realizzatori a cui sono rivolti, con particolare riferimento alla cooperazione tra più attori, alla costituzione di partenariati (accordi tra sistema pubblico e privato) e, in particolare, al coinvolgimento del Terzo settore, che rappresenta una notevole risorsa per un approccio integrato che prevede la gestione di beneficiari con bisogni complessi.

²⁸ Il Gruppo di Lavoro Integrato individua, in base al fabbisogno emerso, il percorso più adatto di inclusione e lavoro, distinguendo tra: bisogno complesso a prevalente natura occupazionale- regia del Cpi; bisogno non complesso sociale/educativo/di conciliazione- regia del Cpi; bisogno complesso a prevalente natura sociale/sociosanitaria - regia dei Servizi Sociali.

Le discipline regionali hanno valorizzato e potenziato i rapporti di collaborazione che vedono coinvolti gli enti del Terzo settore (ETS) e le pubbliche amministrazioni, allo scopo di rendere efficace, efficiente ed omogeneo il sistema degli interventi e dei servizi per l'inclusione e per il lavoro, in conformità agli obiettivi previsti dal Programma GOL ed in linea con alcune esperienze di buone prassi di governance delle politiche attive (Assolombarda, ADAPT 2021).

Dalla lettura degli atti normativi per l'attuazione del percorso 4 emerge una certa eterogeneità a livello territoriale rispetto alla collaborazione e al supporto del privato sociale.

Marche e Toscana hanno puntato sul rafforzamento delle modalità di cooperazione, oltre che in fase di progettazione, anche nella fase di attuazione degli interventi programmati, definendo in maniera puntuale le forme condivise di gestione ed erogazione delle diverse misure.

La Regione Marche, in particolare, prevede una forma di collaborazione ampiamente partecipativa tra attori pubblici, privati e del privato sociale, attraverso la costituzione di apposite Reti di servizi integrate, finalizzate all'erogazione delle misure per il lavoro attivabili nel contesto del percorso 4. Queste reti sono composte dai Cpi regionali, dagli Ambiti territoriali sociali e dalle ATI/ATS di Agenzie per il lavoro accreditate, obbligatoriamente costituite in partenariato con uno o più enti del Terzo settore, con sede operativa nel territorio provinciale. Tale composizione garantisce un'organizzazione organica degli interventi e dei servizi da erogare.

Caratterizzata da una forte integrazione è la prassi sviluppata in Toscana. La Regione ha declinato a livello locale il modello di *governance* per l'erogazione dei servizi, gestita nell'ambito di progetti territoriali coordinati da diversi attori (della formazione, del lavoro e del sociale) che devono interagire in modo sistematico per garantire una presa in carico integrata. L'Avviso pubblico n. 4, finalizzato a raccogliere le proposte progettuali, prevede la costituzione di una rete territoriale che vede come partner obbligatori per l'attuazione dei progetti, associati in forma di ATS, organismi del Terzo settore, altri soggetti privati che operano nel recupero socio-lavorativo di soggetti svantaggiati e soggetti accreditati per l'erogazione di politiche attive per il lavoro e per la formazione. L'impianto così definito, articolato e unitario, assicura la centralità della persona per la definizione del suo percorso di inclusione e lavoro.

In altri contesti, in cui è già garantita una robusta co-programmazione a livello territoriale, la collaborazione tra i servizi al lavoro e il privato sociale è prevista in fase di progettazione, ma non necessariamente realizzata durante l'attuazione degli interventi. Gli enti del Terzo settore possono comunque contribuire ad una co-progettazione aderente ai fabbisogni e alle priorità individuate per ciascun utente, dando così continuità ai processi di integrazione già pienamente ponderati in fase di programmazione. In Emilia-Romagna, ad esempio, gli interventi vengono attuati dai soggetti privati accreditati territorialmente competenti per il distretto di residenza dell'utente e i referenti dei progetti possono eventualmente operare in partenariato attuativo con altri soggetti, tra cui quelli afferenti al privato sociale, sottoscrivendo specifici Accordi di partenariato. La Regione evidenzia comunque la necessità di possedere, da parte degli enti erogatori, competenze specifiche per la presa in carico dei più fragili. L'Avviso è infatti rivolto solo a soggetti già accreditati a livello regionale per la realizzazione di servizi per il lavoro/Area 2 Supporto all'inserimento lavorativo e all'inclusione sociale di soggetti fragili e vulnerabili.

Particolarmente apprezzabile è il modello della Regione Piemonte, che mette in rete partenariale, attraverso i Tavoli territoriali, i soggetti istituzionali e gli enti accreditati ai Servizi per il lavoro, responsabili dell'attuazione delle misure di politica attiva rivolti ai beneficiari. Ai Tavoli possono comunque prendere parte anche gli enti del Terzo settore, dando vita a una rete pubblico-privata più partecipata e collaborativa per la realizzazione

delle attività. Anche qui si rende necessario per gli enti attuatori possedere requisiti relativi al sociale. Inoltre, possono candidarsi alla realizzazione del Buono servizi lavoro del percorso 4 unicamente gli Operatori già ammessi ad operare sul Bando 'Buono servizi lavoro – Svantaggio' di cui alla D.D. n. 111 del 2021.

Anche nella Regione Veneto i soggetti attuatori (enti accreditati per i servizi al lavoro o per la formazione e Comuni capofila dei 21 Ambiti territoriali sociali), costituiti in partenariato obbligatorio per realizzare i progetti relativi alle azioni previste, possono estendere la collaborazione agli enti del Terzo settore al fine di ottenere un valido supporto per la programmazione dei percorsi individuali.

Altre Regioni necessitano di dover investire ulteriormente nel consolidamento e nella formalizzazione di ampie reti territoriali, nell'ottica di favorire, potenziare e promuovere azioni integrate e coordinate con gli attori sociali privati anche in fase di attuazione.

Ad esempio, in Calabria è previsto, ma non formalizzato, il coinvolgimento degli enti del Terzo settore, sia nell'eventuale attivazione dell'équipe multidisciplinare, sia per il rafforzamento e lo sviluppo delle reti locali. La Regione prevede di costruire una rete di collaborazione tra diversi soggetti²⁹ (pubblici e privati) attraverso protocolli d'intesa/operativi, incontri, tavoli tecnici tematici e patti territoriali.

Similmente in Lombardia, ma in maniera più strutturata, gli operatori accreditati che aderiscono alla Rete dei servizi delle politiche attive del lavoro, deputata all'erogazione delle misure di politica attiva, saranno inseriti in un elenco pubblico regionale, con lo scopo di favorire l'attivazione di partnership con i servizi sociosanitari del territorio e con il Terzo settore. La Regione, attraverso Avvisi pubblici, potrà costituire specifici protocolli per implementare e valorizzare i processi di collaborazione tra i vari servizi. L'obiettivo più ampio è quello di far emergere la rete degli operatori qualificati per l'attuazione di percorsi per l'inserimento lavorativo di persone con fragilità, a prescindere dal loro accesso al Programma GOL, così da favorire l'integrazione con i servizi territoriali ed il Terzo settore, sulla spinta di progettualità promosse in ambito sociale e sanitario.

La Regione Sicilia, invece, coinvolge in maniera operativa e formalizzata gli enti del privato sociale solo nel caso in cui le APL non possiedano l'esperienza e le competenze specifiche necessarie per garantire un'offerta efficace ai più vulnerabili. In tal caso è prevista una forma associata di collaborazione con enti del Terzo settore, sottoforma di ATI\ATS, che possono fornire figure professionali specializzate nell'ambito di progetti finalizzati ad una efficace realizzazione di integrazione socio-lavorativa.

In Valle d'Aosta particolare rilevanza è data alla collaborazione con gli enti del Terzo settore, in quanto soggetti che possono assicurare accoglienza ai giovani del territorio nell'ambito dei percorsi di inserimento o reinserimento nel mondo del lavoro. Gli ETS sono coinvolti in forma associata nella definizione e nella realizzazione di servizi per assicurare il raccordo tramite un Accordo di collaborazione con la Cittadella dei Giovani, quale luogo di contatto informale e di prossimità con i ragazzi.

Infine, altre Regioni non hanno coinvolto nell'erogazione dei servizi enti del privato sociale, ma hanno comunque previsto un partenariato di soggetti attuatori che abbiano requisiti e caratteristiche afferenti all'ambito sociale.

Nella Regione Liguria, ad esempio, per l'erogazione dei servizi di formazione nell'ambito del percorso 4, gli organismi formativi devono essere accreditati per la macro-tipologia 'Formazione per fasce deboli'. Nella P. A. di Trento, per lo svolgimento dei servizi al lavoro nei confronti degli utenti del percorso 4, gli enti attuatori, associati

²⁹ Comuni, CPIA, Camere di commercio, Enti e Istituti di formazione accreditati, Ordini e Associazioni professionali, Associazioni di categoria, Organizzazioni sindacali ecc.

in forma di ATI e RTI, devono essere in possesso di specifico accreditamento per lo svolgimento dei servizi al lavoro nei confronti di persone disabili o svantaggiate, come definito nella D.G.P n. 1543 del 24 agosto 2018.

A queste Regioni si aggiunge la Sardegna, in cui i soggetti che si propongono per la realizzazione delle misure relative ai percorsi GOL possono presentare la loro adesione in forma singola o in forma associata. In particolare, l'Avviso specifica che i soggetti erogatori delle misure per il percorso 4 devono aver maturato esperienza professionale nella gestione di beneficiari in condizione di vulnerabilità.

2. Lo stato di attuazione degli interventi di lavoro e inclusione

A seguito della graduale messa a regime del Programma GOL nelle singole Regioni e Province Autonome, si è proceduto alla ricognizione e alla lettura analitica degli Avvisi emanati da queste ultime per dare avvio alle misure afferenti ai percorsi di lavoro e inclusione programmati nei PAR, rivolti ai potenziali soggetti attuatori. L'analisi ha riguardato i tempi di attuazione e la tipologia di servizi finanziati per rispondere ai bisogni dei beneficiari più fragili (LEP e misure per la formazione), nonché le previsioni di spesa per la realizzazione degli interventi di politica attiva caratterizzanti il percorso 4.

2.1 I tempi di attuazione

La maggior parte delle Amministrazioni regionali ha dato avvio agli interventi di politica attiva inerenti ai percorsi di lavoro e inclusione a partire dal terzo trimestre del 2022. L'Emilia-Romagna e il Lazio, in particolare, hanno scelto di pubblicare un unico Avviso, finalizzato a selezionare l'offerta di tutte le misure da rendere disponibili ai beneficiari del percorso 4, descrivendo altresì l'intero processo di attivazione dei servizi previsti per questa categoria di utenti.

Similmente, con qualche mese di ritardo (novembre 2022), la Toscana ha deciso di approvare un unico Avviso che definisce nel dettaglio il modello unitario regionale di presa in carico integrata delle persone più fragili indirizzate al percorso 4. Sulla base di questo modello i soggetti erogatori dei servizi di politica attiva possono presentare i propri progetti rispondendo a specifici Avvisi provinciali³⁰.

Le altre Regioni hanno invece emanato più di un Avviso pubblico, disciplinando di volta in volta le modalità di erogazione di uno o più servizi afferenti ai percorsi di lavoro e inclusione.

Il Friuli-Venezia Giulia è stata la prima Regione a pubblicare un Avviso di attuazione che include riferimenti ai percorsi di lavoro e inclusione. Si tratta, tuttavia, di un Avviso rivolto ai soggetti realizzatori di attività formative, mentre solo nel dicembre 2022 la Regione ha dato avvio, mediante apposito Avviso, ai servizi di politica attiva rivolti agli utenti del percorso 4 e, ad aprile 2023, ha pubblicato Linee guida specifiche per le Agenzie per il lavoro che devono gestirli³¹.

³⁰ Con delibera n. 800 del 11 luglio 2022 la regione Toscana ha approvato gli Elementi essenziali per l'approvazione dell'Avviso pubblico per la realizzazione di interventi di politiche attive per i beneficiari GOL Percorso 4, perseguendo il modello di presa in carico integrata già sperimentato, condiviso e diffuso su tutto il territorio regionale in occasione dell'attuazione del REI e del RdC. Successivamente, con D.D. n. 815 del 28 novembre 2022 è stato approvato l'Avviso pubblico n. 4 finalizzato a raccogliere le presentazioni di uno o più progetti sviluppati a livello provinciale. L'integrazione dei servizi viene garantita attraverso la creazione di una rete di soggetti esecutori che presentano domanda di adesione - in forma di Associazione Temporanea di Scopo (ATS). All'interno dell'ATS devono essere obbligatoriamente presenti almeno un organismo formativo accreditato, un soggetto accreditato ai servizi per il lavoro sul territorio regionale, un'impresa, cooperativa sociale o soggetto privato che opera nel recupero socio-lavorativo di soggetti svantaggiati. Gli Avvisi provinciali sono stati più volte prorogati.

³¹ Il primo Avviso pubblicato dalla Regione riguarda esclusivamente la selezione dei soggetti realizzatori delle attività formative previste nell'ambito dei cinque percorsi GOL, organizzate all'interno del Repertorio unico dell'Offerta formativa, in un'ottica di complementarità ed integrazione con il Programma PiAZZA. A seguito di tale Avviso, con decreto n. 5281/LAVFORU del 31 maggio 2022, sono state

Segue la Lombardia, con l'approvazione dell'Avviso attuativo del Programma GOL nel maggio 2022, che conferma la centralità del modello regionale della Dote unica lavoro, attraverso cui il beneficiario può accedere ad un insieme di servizi. Successivamente, nell'ottobre 2022, la Regione ha emanato un Avviso pubblico per regolamentare le modalità di raccolta delle manifestazioni di interesse da parte dei Soggetti attuatori a sottoscrivere accordi di partenariato con i Cpi delle Province/Città Metropolitana di Milano per l'attuazione dei percorsi di lavoro e inclusione³².

L'Umbria, invece, presenta il maggior ritardo nel dare attuazione alle misure di politica attiva rivolte ai beneficiari con bisogni complessi: il primo Avviso è stato pubblicato nel settembre del 2023³³.

Si ricorda, infine, che la Basilicata, la Provincia Autonoma di Bolzano, il Molise e la Puglia a giugno 2024 non avevano ancora emanato alcun Avviso pubblico per l'attuazione del percorso 4.

2.2 Gli interventi finanziati per la realizzazione dei percorsi

I servizi rivolti ai beneficiari con bisogni complessi, indirizzati al percorso 4, variano a seconda delle loro caratteristiche personali. In aggiunta a quelli universali di accoglienza e prima informazione (LEP A), profilazione (LEP B), orientamento di base (LEP C), stipula del patto di servizio personalizzato (LEP D), orientamento specialistico (LEP E) e accompagnamento al lavoro (LEP F1), le Regioni possono prevedere ulteriori interventi allo scopo di sostenere il reinserimento lavorativo delle persone caratterizzate da una particolare vulnerabilità o fragilità. A titolo di esempio, per la categoria di beneficiari con problematiche inerenti alla presenza di vincoli oggettivi di natura familiare si possono attivare le misure del LEP J (Gestione di strumenti finalizzati alla conciliazione dei tempi di lavoro con gli obblighi di cura nei confronti di minori o di soggetti non autosufficienti); oppure, per gli utenti più distanti dal mercato del lavoro, o che sono in carico ai servizi sociali e/o sanitari, si può prevedere l'attivazione di tirocini di orientamento, formazione e inserimento o reinserimento, finalizzati all'inclusione sociale e all'autonomia delle persone (LEP F2). A questi servizi si possono associare, a seconda dello specifico caso, sia le misure previste dal LEP F3 (Incontro Domanda Offerta) e dal LEP O (Supporto all'autoimpiego), sia le misure per la formazione: percorsi di aggiornamento, di riqualificazione e/o di formazione nelle competenze di base (D.M. 28 dicembre 2021), percorsi individuali o individualizzati di formazione per la partecipazione e il successo formativo e percorsi per la creazione d'impresa.

individuate 3 ATI, composte da Enti di formazione accreditati. Successivamente sono state emanate le Linee Guida e le specifiche Direttive attuative per la definizione delle modalità di gestione delle attività. Uno specifico Avviso per gli utenti del percorso 4 non inviati all'équipe multidisciplinare e per altri utenti fragili è stato pubblicato con decreto n. 31297 del 19 dicembre 2022 (Avviso pubblico n. 2 - Attuazione delle misure di accompagnamento al lavoro nell'ambito delle azioni per la cooperazione tra sistema pubblico/privato). L'Avviso è volto a selezionare tre soggetti (in forma singola o aggregata) accreditati per i Servizi al lavoro, responsabili dell'erogazione degli interventi di politica attiva rispetto a ciascuna delle 3 Aree territoriali regionali, definite in relazione all'articolazione delle cinque strutture Hub che raggruppano i 18 Centri per l'impiego regionali. Con decreto n. 15092 del 4 aprile 2023, la Regione ha individuato il soggetto attuatore delle attività previste dall'Avviso pubblico n.2 per ciascuna Area territoriale e, successivamente, ha pubblicato le Linee guida per le agenzie per il lavoro accreditate, che svolgono attività di orientamento specialistico, skill gap analysis, avvio alla formazione e accompagnamento al lavoro.

³² La Regione Lombardia, con decreto dirigenziale n. 7480 del 27 maggio 2022 aggiornato con D.D. n. 14274. del 25 settembre 2023 e successivamente con D.D. n.4224 del 14 marzo 2024, ha approvato l'Avviso per la prima attuazione del Programma GOL, confermando la centralità del modello DUL - Dote unica lavoro: il beneficiario, a seconda del percorso cui accede, ha a disposizione una dote, ossia un insieme di servizi a cui corrisponde uno specifico budget, entro i cui limiti può definire con il soggetto esecutore i servizi più funzionali alle proprie esigenze, con l'obiettivo ultimo di inserirsi nel mondo del lavoro. Durante la realizzazione dell'intero percorso, la persona è accompagnata da un tutor. Successivamente, la Regione ha approvato - con D.D.U.O. n. 14940 del 18 ottobre 2022 - l'Avviso specifico per le manifestazioni di interesse a sottoscrivere Accordi di partenariato per l'attuazione del percorso 4.

³³ La Regione ha dato avvio all'attuazione delle misure relative al percorso 4 solo nel settembre del 2023 con l'emanazione dell'Avviso pubblico approvato con D.D. n. 1462 del 26 settembre 2023, finalizzato a raccogliere le adesioni dei soggetti erogatori per l'attuazione delle misure previste. Successivamente, con D.D. n. 1595 del 10 ottobre 2023 sono stati individuati i soggetti realizzatori delle misure relative al percorso 4: Servizi per il Lavoro e promozione tirocini (All. A) e Formazione (All. B). Le Linee Guida per l'attuazione delle Misure relative al Percorso 4 sono state approvate solo a gennaio 2024 con D.D. n. 19/2024.

I servizi universali previsti nell'ambito dei LEP A, B, C e D vengono svolti presso il Centro per l'impiego in tutte le Regioni e P. A.; fanno eccezione, come mostra la figura 2.1, le Regioni Liguria, Lombardia ed Umbria.

In particolare, in Lombardia gli operatori accreditati esecutori degli interventi — che sottoscrivono accordi di partenariato con le Province/Città Metropolitana - possono collaborare con i Cpi nell'erogazione delle attività di presa in carico dell'utente, assessment e sottoscrizione del PSP. Similmente, in Umbria tutte le attività che vanno dalla prima accoglienza all'assegnazione dell'utente al percorso GOL possono essere realizzate sia presso un Cpi, sia presso i soggetti realizzatori che abbiano sottoscritto una specifica convenzione (D.G.R. 689/2022) con l'Agenzia Regionale per le Politiche Attive del Lavoro (ARPAL Umbria). La Regione Liguria, invece, ha scelto di finanziare ai soggetti accreditati anche un'ora di orientamento di base (LEP C) quale momento di transizione all'effettivo avvio del percorso di politica attiva.

In riferimento alle attività di cui al LEP N (presa in carico integrata per soggetti in condizione di vulnerabilità) che, come anticipato, nell'ambito degli interventi del percorso 4 sono ricomprese nei LEP C, D, E o F1, si segnala che non tutte le Regioni hanno chiaramente definito il processo di presa in carico dei soggetti più vulnerabili all'interno dei propri Avvisi attuativi, in cui solitamente vengono declinate tutte le attività finanziate nel quadro di ciascun LEP (Abruzzo, Campania, Lombardia, Provincia Autonoma di Trento e Umbria) (figura 2.1).

Orientamento specialistico, accompagnamento al lavoro e incontro domanda-offerta

Dopo aver sottoscritto il patto di servizio i destinatari del percorso 4 vengono indirizzati all'interno dei servizi di orientamento specialistico (LEP E) e di accompagnamento al lavoro (LEP F1), generalmente piuttosto standardizzati e svolti da soggetti esecutori esterni al Cpi, tranne che in Abruzzo e Campania - dove il LEP E rimane in capo ai servizi pubblici per l'impiego - e nel Lazio, dove anche i Cpi possono svolgere il ruolo di soggetti attuatori per entrambi i servizi. In rari casi il colloquio di approfondimento è affidato a gruppi di lavoro integrati composti anche da rappresentanti del Cpi.

A titolo esemplificativo viene di seguito descritto il modello della Regione Calabria, in cui il Gruppo di lavoro integrato (GLI), composto da un operatore del Cpi e da un operatore dell'Ambito territoriale e/o dei Servizi sociali, effettua un primo colloquio di approfondimento per acquisire le informazioni necessarie per meglio valutare la condizione personale dell'utente e definire il percorso di inclusione e lavoro più idoneo. Il GLI, inoltre, individua la regia del caso che, a seconda della complessità del bisogno rilevato, viene attribuita al Cpi o ai servizi sociali. Come già anticipato nel paragrafo 1.2, una volta stabilito il fabbisogno e attribuita la regia, ciascun ente ha la responsabilità dell'eventuale attivazione dell'équipe multidisciplinare, con il coinvolgimento, sulla base del target d'utenza, degli enti del Terzo settore, degli enti accreditati alla formazione o al lavoro e degli enti sanitari. Il GLI, al termine dell'orientamento specialistico decide anche se attivare per l'utente il tirocinio di orientamento, formazione e inserimento/reinserimento, finalizzato all'inclusione sociale, le cui modalità sono disciplinate da apposito Avviso pubblico³⁴.

I servizi di orientamento specialistico, accompagnamento al lavoro e incontro domanda-offerta rappresentano azioni fortemente connesse e propedeutiche l'una all'altra, tanto che alcune Regioni considerano opportuno che sia il medesimo soggetto ad erogare le tre misure nei confronti di uno stesso utente. Questa scelta organizzativa riflette l'esigenza di garantire continuità e coerenza nel percorso di attivazione lavorativa, riducendo il rischio di frammentazione degli interventi e rafforzando il rapporto di fiducia tra operatore e beneficiario.

³⁴ Con decreto n.15029 del 20 ottobre 2023 la Regione ha approvato l'Avviso pubblico n.3 per la selezione dei Soggetti ospitanti i Tirocini di inclusione sociale previsti nel percorso 4, specificando le procedure di attuazione dell'intervento e i relativi impegni di spesa.

Nell'ambito del Programma GOL, questa prospettiva appare ancora più rilevante, poiché la platea dei beneficiari include soggetti con svantaggi multipli che richiedono un supporto personalizzato e continuativo. In tali casi, il semplice matching domanda-offerta rischia di risultare insufficiente, se non è preceduto da un'attenta attività di orientamento e accompagnamento che consenta di rafforzare le competenze trasversali, di migliorare la consapevolezza delle proprie risorse professionali e di superare eventuali barriere motivazionali e psicologiche.

Un ulteriore elemento di riflessione riguarda il rapporto con le imprese. La letteratura mette in evidenza come l'incontro domanda-offerta sia realmente efficace solo quando l'accompagnamento al lavoro integra azioni di networking con il tessuto produttivo e di analisi dei fabbisogni professionali (European Network of Public Employment Services 2023; Eurofound 2023). Ne consegue che la connessione tra i tre servizi non deve essere intesa in senso meramente procedurale, ma come parte di una strategia integrata che unisce politiche formative, attive e di sviluppo locale.

Infine, la scelta di affidare a un unico soggetto l'erogazione dei tre servizi può essere interpretata anche come una risposta al rischio di dispersione e disomogeneità che caratterizza storicamente le politiche del lavoro in Italia. Una governance più coordinata, che valorizza la specializzazione ma al tempo stesso assicura unità nel percorso dell'utente, appare coerente con le raccomandazioni europee sull'integrazione dei servizi per l'impiego.

In linea generale, l'orientamento specialistico si basa sulla ricostruzione delle esperienze di vita e di lavoro della persona per l'individuazione dei percorsi maggiormente rispondenti alle proprie potenzialità, in funzione di un percorso di inserimento o reinserimento lavorativo. Oltre alle attività che caratterizzano il servizio, previste nel documento Standard dei servizi di Gol e relative unità di costo standard, le Regioni e P.A. possono finanziare Servizi IVC — Individuazione, validazione e certificazione delle competenze³⁵, che hanno l'obiettivo di valorizzare le conoscenze e le competenze acquisite dalle persone e mettere in trasparenza le attività e i risultati di apprendimento, in ingresso e in uscita dai percorsi GOL.

La lettura analitica degli Avvisi attuativi del programma ha rivelato, tuttavia, che solo quattro Regioni (Liguria, Lombardia, Piemonte e Sardegna) intendono offrire ai beneficiari GOL il servizio di IVC. Le modalità di attuazione del servizio, inoltre, presentano alcune differenze, legate probabilmente alle prassi già in uso nei diversi territori, a supporto della progressiva implementazione operativa dei servizi di IVC, anche in conformità con la normativa regionale di riferimento: in Piemonte, ad esempio, in caso di validazione delle competenze è previsto il rilascio di un Attestato secondo uno specifico modello predisposto dalla Regione.

Il servizio di accompagnamento al lavoro, obbligatorio per tutte le Regioni e P. A., consiste essenzialmente in attività di affiancamento alla persona — ad esempio nella redazione del CV e delle lettere di accompagnamento, o nella preparazione a un'adeguata conduzione di colloqui di lavoro — nonché in attività di tutoraggio della presa in carico in termini di *case management* e nell'attivazione della rete di sostegno per le fasce di svantaggio. Lo scopo, comune a tutte le amministrazioni regionali, è quello di supportare i beneficiari nella gestione e superamento dei propri limiti per muoversi nel mercato del lavoro, rafforzare l'autonomia e l'efficacia delle azioni di ricerca e sostenerli nelle fasi di avvio e gestione delle esperienze di lavoro. Il Friuli-Venezia Giulia è la Regione che, in questo caso, meglio descrive le attività che distinguono il servizio che ha stabilito di finanziare: si tratta di un servizio di supporto alla persona nella ricerca di un'opportunità di lavoro tra quelle disponibili, anche attraverso laboratori di ricerca attiva; può, infatti, essere svolto in sessioni di gruppo, che riuniscono le tipologie di persone in relazione alle competenze individuali o professionali. Il fine è

³⁵ Per approfondimenti si rimanda al D.Lgs. n. 13/13 ed alle Linee guida di cui al D.M. 05 gennaio 2021.

favorire l'attivazione dell'utente e lo sviluppo di abilità di ricerca del lavoro, supportandolo operativamente nella realizzazione del piano di ricerca attiva e progettando le misure di inserimento lavorativo e/o formativo, garantendo il sostegno nelle fasi di avvio e gestione delle esperienze di lavoro.

Allo stesso modo, il Servizio di incontro domanda-offerta (LEP F3) risulta essere una misura di politica attiva piuttosto universale, prevista da tutte le Regioni ad eccezione di Campania e Valle d'Aosta (figura 2.1); è complementare all'accompagnamento al lavoro e prevede la ricerca intensiva di opportunità occupazionali, la promozione del profilo professionale dell'utente verso i potenziali datori di lavoro e la raccolta e verifica delle auto-candidature. Le tipologie di attività finanziate dalle Regioni che prevedono questo servizio sono piuttosto simili, ferma restando la libera scelta da parte del Soggetto erogatore di "calibrare il servizio in maniera più spinta verso lo scouting oppure verso l'accompagnamento/tutoring a favore dell'utente in base al grado di autonomia dello stesso" (Regione Liguria).

Il Piemonte, in particolare, prevede, per i servizi di accompagnamento al lavoro e di incontro domanda-offerta, una maggiore intensità di aiuto della persona, includendo una significativa attività di supporto e tutoraggio nelle diverse fasi di sviluppo dell'intero percorso, con la possibilità di accompagnamento della persona anche nella prima fase di inserimento lavorativo. Vista la complementarità dei due servizi di accompagnamento al lavoro e incontro domanda-offerta, si segnala che in alcuni casi le Regioni hanno 'unificato' i due servizi proponendo un 'pacchetto' unico di attività tarato in base alle caratteristiche dei beneficiari del percorso 4. Si riporta ancora una volta l'esempio del Friuli-Venezia Giulia, che nell'ambito della misura di Accompagnamento al lavoro inserisce una fase di ricerca intensiva di opportunità occupazionali, finalizzata alla ricollocazione attraverso una specifica attività di supporto nell'avvio e ingresso nel mondo del lavoro (*scouting*, selezione delle principali *vacancies* ecc.) sino alle prime fasi di inserimento in azienda.

L'attivazione del tirocinio

Il tirocinio extracurricolare e il tirocinio di inclusione sociale (LEP F2) rappresentano efficaci strumenti per avvicinare al mercato del lavoro gli utenti portatori di bisogni complessi che vanno al di là della dimensione lavorativa. I tirocini extracurricolari consistono in un percorso formativo finalizzato ad acquisire e accrescere competenze professionali non in aula, ma direttamente sul luogo di lavoro, con l'obiettivo di far ottenere al beneficiario un'esperienza pratica che arricchisca il suo bagaglio di conoscenze, da spendere poi nel mercato del lavoro. I tirocini di inclusione sociale, che comprendono percorsi di orientamento, formazione e inserimento o reinserimento lavorativo, sono invece finalizzati a sostenere l'inclusione sociale, l'autonomia e la riabilitazione delle persone più fragili, generalmente prese in carico dai servizi sociali o dai servizi sanitari competenti. Entrambi sono considerati un servizio cardine di politica attiva del lavoro del percorso 4, e possono sostituire l'attivazione di altri LEP o misure formative. Tutte le Regioni e P. A., escluso il Lazio, hanno infatti previsto per i beneficiari del percorso 4 l'attivazione del tirocinio, optando per il finanziamento di entrambe le tipologie di *work experience* (Abruzzo, Campania, Marche, Sardegna, Toscana e Valle d'Aosta), oppure scegliendo di finanziare il solo tirocinio extracurricolare (Emilia-Romagna, Friuli-Venezia Giulia, Lombardia, Piemonte, P. A. di Trento, Umbria e Veneto) o il solo tirocinio di inclusione sociale (Calabria e Sicilia) (figura 2.1). È importante precisare, inoltre, che nella maggior parte dei casi la misura del tirocinio è rivolta esclusivamente ai beneficiari GOL assegnati ai percorsi di lavoro e inclusione, proprio al fine di favorire lo sviluppo di esperienze professionali e di relazione e incrementare così le loro *chance* occupazionali.

Figura 2.1 Interventi finanziati dalle Regioni e Province Autonome per la realizzazione del percorso 4, in riferimento ai diversi LEP e Misure per la formazione

Regioni*	LEP										Misure per la formazione				
	A, B, C, D	E	F1	Tirocinio extracurriculare	Tirocinio di inclusione sociale	F3	J	N	O	Aggiornamento	Riqualificazione	Competenze di base	Percorsi individualizzati	Creazione d'impresa	
Abruzzo															
Calabria															
Campania															
Emilia-Romagna															
FV Giulia															
Lazio															
Liguria															
Lombardia															
Marche															
Piemonte															
Sardegna															
Sicilia															
Toscana															
P.A. Trento															
Umbria															
Valle d'Aosta															
Veneto															

*Basilicata, Provincia Autonoma di Bolzano, Molise e Puglia a giugno 2024 non avevano ancora emanato avvisi per l'attuazione del percorso 4

Nel complesso, le attività previste nell'ambito dei tirocini sono quelle riconducibili a quanto riportato nel già citato Allegato C alla delibera del Commissario straordinario Anpal del 5 maggio 2022 e ss.mm.ii.:

- scouting delle opportunità di tirocinio segnalate dalle imprese, corrispondenti alle caratteristiche del soggetto per un incremento di competenze;
- preselezione ed invio della rosa di profili individuati all'impresa;
- tutoraggio;
- assolvimento degli adempimenti amministrativi previsti dalla normativa;
- stipula di apposita convenzione tra Soggetto promotore e Soggetto Ospitante, ed eventualmente anche con il servizio che ha in carico il soggetto, nel caso del tirocinio di inclusione sociale;
- stesura del 'Progetto formativo individuale', del 'Dossier individuale' e dell'attestazione delle attività svolte.

Esistono alcune specificità regionali che è stato possibile analizzare sulla base della lettura degli Avvisi pubblici specificatamente emanati per disciplinare l'attuazione dei tirocini o delle misure che caratterizzano i percorsi di lavoro e inclusione. Si tratta, tuttavia, di sporadici casi, in cui le diverse amministrazioni hanno sentito l'esigenza di descrivere più nel dettaglio le attività destinate ai beneficiari con particolari caratteristiche di fragilità e vulnerabilità, soprattutto in riferimento ai tirocini di inclusione sociale. In primo luogo, gli interventi regionali si differenziano per la scelta dei Soggetti Ospitanti. In alcuni casi tale scelta ricade su soggetti privati operanti in specifici settori economico-professionali di interesse, preventivamente individuati, oppure sulle cooperative sociali o sugli stessi Soggetti Promotori che possono svolgere il ruolo di 'ospiti'. In riferimento ai tirocini di inclusione sociale, invece, vengono spesso coinvolti soggetti pubblici ed enti del Terzo settore e il tirocinio è svolto sulla base di un'apposita convenzione stipulata tra Soggetto Promotore, Soggetto Ospitante e servizio che ha in carico il soggetto.

Anche la durata dei tirocini può variare: la durata standard va da un minimo di 2 mesi ad un massimo di 6 mesi, ma in alcuni casi l'intervento è prorogato a 12 mesi (Campania, Lombardia, Piemonte, P.A. di Trento), soprattutto per i tirocini di inclusione, o anche a 24 mesi per le persone disabili (Sardegna).

Le modalità di scouting delle opportunità di tirocinio segnalate dalle imprese non presentano particolari specificità; si segnala, tuttavia, un'azione prevista dalla Regione Abruzzo che consiste nell'obbligo, da parte del Soggetto Promotore, di costituire una propria banca dati delle opportunità di tirocinio esistenti, dinamica e integrabile nel tempo, al fine di offrire concrete occasioni di formazione *on the job* ai beneficiari presi in carico.

In un'ottica di più lungo termine, l'interpretazione flessibile da parte delle Regioni del modello di intervento da proporre ai beneficiari GOL può rappresentare un'ottima opportunità di sperimentazione di forme di occupazione protetta per i disoccupati più fragili, la cui valutazione, se positiva, può introdurre modifiche delle policy nazionali.

Il Supporto all'autoimpiego

Il servizio di Supporto all'autoimpiego (LEP O) ha lo scopo di valorizzare e supportare le persone più fragili e vulnerabili che, per proprie aspettative e attitudini, sono interessate a mettersi in proprio in termini di lavoro autonomo o di autoimprenditorialità. Tuttavia, sono solo cinque (Emilia-Romagna, Friuli-Venezia Giulia, Liguria, Lombardia e Veneto) le Regioni che hanno scelto di finanziare questa tipologia di misura per i beneficiari dei percorsi di Lavoro e inclusione, forse proprio a causa delle peculiarità che caratterizzano il target; si pensi, ad esempio, alla possibile presenza di fattori di vulnerabilità di tipo economico, abitativo o sociale (si veda paragrafo 3.3).

La misura si concretizza essenzialmente nella combinazione tra due tipologie di servizi:

- servizi di supporto orientativo, al fine di fornire informazioni utili, ad esempio in merito all'accesso ad incentivi e agevolazioni finanziarie presenti a livello regionale o nazionale,
- servizi di accompagnamento, finalizzati allo sviluppo dell'idea imprenditoriale, alla redazione del business plan e allo sviluppo delle competenze ritenute necessarie all'avvio dell'impresa/lavoro autonomo durante la fase di post start-up.

Si evidenziano comunque alcune differenze tra le scelte operate dalle Regioni. Ad esempio, in Liguria il Supporto all'autoimpiego si configura come servizio alternativo ai LEP F1, F2 ed F3, ma viene abbinato ad un percorso formativo per la creazione di impresa.

In Friuli-Venezia Giulia vengono finanziate attività funzionali all'avvio di piccole iniziative imprenditoriali, attraverso l'offerta di servizi integrati e percorsi mirati di accompagnamento allo start-up e post start-up di impresa, mentre in Veneto rientrano nel LEP O due distinte misure a seconda della complessità del progetto imprenditoriale/di autoimpiego:

- la misura di 'Accompagnamento all'autoimpiego' è destinata ai beneficiari che concordano con il soggetto erogatore l'obiettivo di intraprendere attività che non necessitano di particolari investimenti finanziari e che siano immediatamente remunerative, nella prospettiva di ricavare somme utili ad integrare il reddito che li configura come incapienti, oppure i sussidi che percepisce;
- la misura denominata 'Percorsi individuali di supporto all'autoimpiego' prevede invece attività più articolate, che comprendono interventi di formazione specifica, condotti da professionisti o esperti con esperienza almeno triennale nel settore/materia oggetto della docenza (formazione per il business planning, per lo sviluppo del progetto imprenditoriale, per l'accesso ai finanziamenti, per gli adempimenti amministrativi), l'accompagnamento per l'accesso al credito e servizi a sostegno della costituzione di impresa (ad esempio, informazioni su adempimenti burocratici, supporto per la ricerca di partner tecnologici e produttivi ecc.).

Strumenti finalizzati alla conciliazione dei tempi di lavoro con gli obblighi di cura

Spesso l'accesso ai servizi di politica attiva e alle misure per la formazione è limitato da problematiche di conciliazione tra i tempi di vita e di lavoro, che interessano in particolar modo le donne. Per questo motivo il Programma GOL suggerisce la personalizzazione degli interventi anche in base alle esigenze di conciliazione dei beneficiari, soprattutto quando il target è riferito ai più fragili e vulnerabili. Tuttavia, non tutte le Regioni hanno colto questa opportunità. Sono solamente sette (Friuli-Venezia Giulia, Lazio, Liguria, Sardegna, Toscana, Valle d'Aosta e Veneto) quelle che hanno previsto di finanziare, attraverso GOL o con altre risorse, misure afferenti al LEP J (Gestione di strumenti finalizzati alla conciliazione dei tempi di lavoro con gli obblighi di cura nei confronti di minori o di soggetti non autosufficienti).

Lazio e Liguria non specificano in modo dettagliato le azioni previste: la Liguria indica in modo generico il ricorso a voucher di conciliazione (a finanziamento regionale) quali strumenti complementari e di agevolazione da utilizzare nell'ambito dei percorsi GOL, mentre il Lazio si focalizza sul target delle donne in condizioni di svantaggio, disoccupate e in cerca di occupazione, con carichi di cura che possono impedire la partecipazione al mercato del lavoro (con priorità alle madri single) a cui destinare eventuali interventi di conciliazione. Il Friuli-Venezia Giulia prevede esclusivamente un'attività laboratoriale sulla conciliazione erogata dagli sportelli Si.CON.Te (Sportello regionale conciliazione famiglia e lavoro), presenti all'interno delle sedi dei Cpi più grandi, con un'operatività anche su esigenze programmate negli sportelli periferici. Allo stesso modo, la Sardegna si

impegna a fornire al beneficiario le informazioni sulle opportunità offerte in materia di conciliazione dei tempi di lavoro e sui soggetti titolati alla gestione degli strumenti di conciliazione a cui rivolgersi.

Più complessi sono invece i servizi messi a disposizione dalle restanti tre Regioni. La Toscana ha previsto l'erogazione di un voucher per la conciliazione vita-lavoro e di mobilità rivolto ai disoccupati che aderiscono alle misure di politica attiva previste nell'ambito del Programma GOL o del Patto per il lavoro, per i quali il Cpi abbia rilevato necessità di misure di accompagnamento che favoriscano la conciliazione vita-lavoro e/o la mobilità geografica. L'azione è finanziata con risorse ministeriali nell'ambito del Patto per il Lavoro. I voucher per favorire la mobilità geografica, in particolare, consistono in un contributo forfettario per spese di trasporto, sia privato che pubblico, a supporto della frequenza di percorsi formativi o tirocini concordati nel Patto di servizio con il Cpi o con soggetti accreditati ai servizi al lavoro.

Similmente la Valle d'Aosta ha costruito, attraverso apposito Avviso pubblico, un elenco di Soggetti attuatori, detto 'Rete di conciliazione', che possono erogare la misura denominata GOL Care — Voucher di Conciliazione per la cura familiare: per gli anni 2024 e 2025, le persone disoccupate inserite nel Programma GOL, impegnate in un percorso di politica attiva e gravate da carichi di cura nei confronti di familiari, potranno accedere allo Sportello di Conciliazione presso il Cpi, al fine di predisporre un Piano di conciliazione con l'analisi del bisogno e il dettaglio dei servizi attivabili e richiedere un voucher fruibile presso i servizi di conciliazione individuati. Il voucher viene caricato sulla Tessera sanitaria e ha un valore variabile, a seconda del percorso di politica attiva concordato e della concomitanza di carichi di cura, e può essere fruito per il pagamento dei servizi individuati nel Piano di Conciliazione elaborato dallo Sportello di Conciliazione del Cpi: servizi socioeducativi per la prima infanzia (6 mesi - 3 anni); servizi per l'infanzia e l'adolescenza (4-14 anni); servizi per persone con disabilità ai sensi della legge n. 104/1992 e anziani non autosufficienti.

Il Veneto, infine, ha stanziato risorse regionali per il finanziamento di due tipologie di misura di conciliazione finalizzate a rimuovere gli ostacoli alla partecipazione dei beneficiari alle attività previste nell'ambito del percorso 4: i voucher di servizio (mobilità e connessione) consistono in un contributo una tantum a sostegno delle spese relative al trasporto (mobilità) e/o all'acquisto di strumenti o servizi necessari alla partecipazione ad attività di formazione erogate da remoto (connessione); i voucher di conciliazione consistono in un contributo una tantum a sostegno dei beneficiari con responsabilità di cura e di accompagnamento nei confronti di familiari conviventi (minori di età inferiore ai 14 anni e/o disabili/anziani bisognosi, parenti o affini dei beneficiari entro il terzo grado).

Le misure per la formazione

La formazione gioca un ruolo fondamentale all'interno del Programma GOL e, come il tirocinio, rappresenta un servizio cardine di politica attiva del lavoro per i beneficiari del percorso 4, portatori di bisogni complessi e distanti dal mercato del lavoro.

Tutte le Regioni, infatti, ad eccezione della Calabria e della P.A. di Trento, finanziano attraverso appositi Avvisi pubblici percorsi formativi di aggiornamento o riqualificazione destinati agli utenti più vulnerabili, progettati e finalizzati in funzione del conseguimento di una qualificazione - o di singole unità di competenza parte di essa - e del rilascio di un'attestazione finale di messa in trasparenza, validazione o certificazione.

In aggiunta ai percorsi di *upskilling* e *reskilling*, o ad uno solo di essi (vedi figura 2.2), le Regioni hanno previsto il finanziamento di altri percorsi:

- Percorsi di formazione nelle competenze di base che, in relazione alle specifiche esigenze del beneficiario, possono riguardare il rafforzamento delle competenze digitali, alfabetiche, matematiche e finanziarie o

multilinguistiche (Emilia-Romagna, Lazio, Liguria, Lombardia, Sardegna, Toscana, P.A. di Trento, Umbria e Veneto);

- Percorsi individuali o individualizzati di formazione per la partecipazione e il successo formativo (Liguria);
- Percorsi per la creazione di impresa (Liguria e Lombardia), in abbinamento al LEP O — Supporto all'autoimpiego.

Tutte le attività formative possono essere articolate, sulla base delle condizioni individuali della persona, in percorsi di durata variabile e di intensità diversa a seconda del fabbisogno rilevato.

I percorsi di upskilling e reskilling

Ciascuna Regione ha declinato le attività formative dei diversi percorsi di aggiornamento e riqualificazione sulla base dei relativi standard minimi di durata e contenuto e secondo le specifiche disposizioni regionali. In alcuni casi è stato adottato un approccio strategico, finalizzato al coinvolgimento delle imprese e del territorio nell'erogazione della formazione e nella definizione del suo contenuto, in linea con quanto delineato dal Piano nuove competenze — Transizione³⁶, secondo cui “la formazione professionale deve superare i limiti e le rigidità di offerte precostituite a catalogo e realizzarsi sempre più in raccordo e sincronia con la domanda di competenze e professionalità espresse dal mondo del lavoro e delle professioni”. Si riportano di seguito gli esempi più significativi.

In Veneto l'offerta formativa del soggetto proponente/attuatore deve risultare adeguata alle caratteristiche del tessuto socioeconomico del territorio e si distingue in:

- Offerta formativa RRSP, relativa a competenze riferite a figure professionali incluse nel Repertorio Regionale di Standard Professionali (RRSP);
- Offerta formativa dinamica, relativa a competenze non incluse nel RRSP per cui sia stato rilevato un fabbisogno a seguito di specifica analisi del contesto produttivo regionale/locale;
- Offerta formativa relativa alla formazione regolamentata, finalizzata all'accesso ad una professione, attività economica o ruolo lavorativo.

In fase di progettazione è sempre richiesto al soggetto proponente/attuatore di indicare il Settore Economico Professionale (SEP) nell'ambito del quale si prevede di erogare la formazione, nonché la motivazione della scelta, supportata da valutazioni derivanti dall'analisi dei fabbisogni delle aziende del territorio e del target di beneficiari di riferimento. Inoltre, nel caso di Offerta formativa dinamica, occorre individuare un profilo professionale non previsto e un contenuto innovativo rispetto al RRSP, nell'ottica di rilevare tempestivamente, o anticipare, i fabbisogni emergenti nel contesto produttivo, in termini di competenze richieste.

Similmente, il Friuli-Venezia Giulia finanzia due diverse tipologie di percorsi formativi; uno di carattere propedeutico ed avanzato, rientrando in appositi Cataloghi connessi alle figure professionali maggiormente richieste dal territorio regionale e finalizzato ad elevare il tasso di occupabilità dei partecipanti; l'altro, di carattere individualizzato (da 1 a 3 partecipanti), derivante da specifici bisogni occupazionali manifestati dalle aziende e oggetto di progettazione condivisa fra le imprese interessate, gli enti di formazione e gli uffici competenti della Direzione centrale lavoro, formazione, istruzione e famiglia in materia di lavoro.

In Emilia-Romagna, per il finanziamento dei percorsi di aggiornamento o riqualificazione per l'attestazione/certificazione di competenze riferite al Repertorio delle qualifiche professionali, si richiede ai Soggetti proponenti di descrivere, per ogni singolo progetto, e quindi per ogni qualifica professionale di

³⁶ Con il decreto del 29 marzo 2024 il Ministero del Lavoro e delle politiche sociali ha approvato il Piano nuove competenze - Transizione (PNCT), che aggiorna e integra l'allegato A - Piano nuove competenze del D.M. del 14 dicembre 2021.

riferimento, le analisi in termini di 'occupabilità attesa al termine' — anche in esito ai processi di collaborazione con le imprese — pena l'inammissibilità.

Anche i Percorsi di riqualificazione finanziati nel Lazio sono definiti sulla base dei fabbisogni del mercato del lavoro regionale espressi dalle diverse aziende di settore e/o da associazioni datoriali e di categoria (prestando particolare attenzione ai cosiddetti *green jobs* e alle prospettive occupazionali legate al processo di riconversione ecologica in atto), prevedendo anche un eventuale coprogettazione con imprese e associazioni dei diversi settori interessati.

In Abruzzo, in sede di candidatura, il soggetto realizzatore è tenuto a presentare una o più proposte formative sulle competenze digitali, in relazione a specifici standard minimi di percorso formativo, relativi ai seguenti profili professionali: addetto all'immissione e alla gestione digitale dei dati, tecnico di sistemi informativi aziendali, tecnico sviluppatore di applicazioni software per dispositivi mobili e web designer. La Regione finanzia anche percorsi non ricompresi nel Repertorio degli standard formativi minimi, ma che rispondono ad una specifica esigenza del mercato, che l'organismo realizzatore dovrà esplicitare all'atto della richiesta. In tal caso, la progettazione dell'intervento è affidata all'organismo erogante e sottoposta a valutazione e conseguente autorizzazione da parte del competente Servizio regionale.

Percorsi di formazione nelle competenze di base e digitali

Tra gli obiettivi da perseguire nell'orizzonte temporale del quinquennio 2021-2025, il Programma GOL si pone quello di coinvolgere almeno 300 mila lavoratori - nell'ambito dei 3 milioni complessivamente presi in carico - in attività di formazione per il rafforzamento delle competenze digitali, definite necessarie a esercitare i diritti di cittadinanza e la partecipazione consapevole alla vita democratica. Un livello insufficiente nella padronanza delle competenze digitali impatta sia sulle prospettive di occupabilità della persona, sia sull'esercizio della partecipazione civica e della cittadinanza attiva, fino a compromettere l'accesso a servizi fondamentali, sociali, formativi, sanitari ecc.

Tra i percorsi di formazione nelle competenze di base, erogabili in funzione del fabbisogno del beneficiario, hanno trovato ampio spazio, infatti, quelli finalizzati al potenziamento delle competenze digitali.

Alcune Regioni fanno rientrare le attività formative sulle competenze digitali nella progettazione dei percorsi di aggiornamento e riqualificazione, mentre altre prevedono appositi percorsi formativi. È il caso del Veneto, che finanzia due diversi percorsi: Formazione di base per le competenze digitali e Formazione per le competenze digitali specialistiche. Il primo intervento ha lo scopo di mettere il beneficiario in condizioni di utilizzare in autonomia gli strumenti informatici per poter esercitare la cittadinanza attiva, ad esempio, creando un'identità digitale, accedendo in modo autonomo a siti web e applicazioni mobili utili a individuare opportunità di lavoro, proteggendo i propri dati personali e la privacy, creando i presupposti per poter usufruire di formazione a distanza. La seconda tipologia è invece preferita quando, in esito all'orientamento specialistico e alla *skill gap analysis*, non si rileva la necessità di colmare particolari lacune in ambito digitale, ma emerge il bisogno di approfondire/aggiornare determinate competenze relative a specifici software utili all'esercizio di professionalità per cui il beneficiario presenta maggiori probabilità di occupabilità. La formazione può riguardare approfondimenti o aggiornamenti su programmi di grafica digitale, fogli di calcolo, *digital marketing*, creazione di siti web, editing audio/video, software per la gestione di magazzino e logistica ecc.

Un altro esempio è quello del Lazio, che finanzia percorsi di aggiornamento delle competenze digitali modulari, per consentire a ciascun beneficiario di costruire il proprio percorso personalizzato in funzione dei fabbisogni formativi e del proprio obiettivo professionale. Può inoltre essere prevista una co-progettazione con imprese dei diversi settori interessati, al fine di raccogliere i fabbisogni specifici in materia di competenze digitali.

In Liguria, infine, la Formazione per il rafforzamento delle competenze digitali riguarda in particolare le competenze volte a favorire una partecipazione più consapevole (*e-citizen*) ai processi di cittadinanza attiva, anche in funzione delle attività di ricerca attiva di lavoro da condurre durante il percorso (utilizzo di piattaforme per la presentazione di candidature a *vacancies*, redazione di un CV, accesso ai sistemi tematici della PA ecc.).

Accanto alla formazione per le competenze digitali, le Regioni hanno finanziato percorsi di carattere formativo finalizzati all'acquisizione di competenze di carattere trasversale, con particolare riguardo alle tematiche della crescita e della consapevolezza personale e alla conoscenza delle lingue straniere e della lingua italiana per i beneficiari immigrati.

Si segnala, infine, il Percorso individuale o individualizzato di formazione per la partecipazione e il successo formativo finanziato dalla Regione Liguria. Si tratta di un'attività pratico-laboratoriale di breve durata finalizzata a far acquisire abilità e capacità pratiche attraverso la metodologia del *learning by doing*. Tutti i corsi di formazione fanno riferimento a singole Unità Formative o alle singole competenze di base/trasversali. Più UF possono essere associate in percorsi formativi che consentono il rilascio di una qualificazione, in linea con i fabbisogni concreti del territorio e in presenza di un impegno formale di aziende ad ospitare gli allievi in alternanza formativa.

2.3 Previsioni di spesa

Nella programmazione del 2022 le Regioni hanno previsto nel complesso una quota di utenti destinati al percorso 4 pari ad oltre il 21% del totale dei beneficiari coinvolti in GOL, a cui destinare il 25% delle risorse disponibili (tabella 2.1).

L'analisi della distribuzione geografica evidenzia significative differenze a livello regionale: in Abruzzo, Lombardia e Marche la percentuale di beneficiari originariamente previsti per il percorso 4 supera il 30% e in Valle d'Aosta raggiunge il 57% circa, mentre i valori più bassi si registrano in Puglia, Sardegna, Veneto e Provincia autonoma di Bolzano.

Significative differenze si rilevano anche rispetto all'impegno finanziario: nel 2022 la Valle d'Aosta risulta essere la Regione con il maggior impegno di spesa previsto per l'attivazione dei percorsi di lavoro e Inclusione (il 63,3% del totale), seguita da Campania, Molise e Piemonte.

Dopo oltre un anno di attuazione del Programma GOL è emerso, tuttavia, che tali previsioni non erano del tutto corrispondenti al dato reale. Il numero di utenti con bisogni complessi assegnati al percorso 4 in esito all'assessment qualitativo è, infatti, risultato minore rispetto a quanto programmato. Nel 2023, pertanto, anche a seguito del nuovo riparto della seconda quota di risorse GOL³⁷, le Amministrazioni Regionali hanno aggiornato i loro Piani Attuativi, modificando sia il numero dei percorsi destinati agli utenti con bisogni complessi, sia il relativo costo medio³⁸.

³⁷ Ministero del Lavoro e delle politiche sociali (2023), decreto 24 agosto 2023 - Modalità di riparto della seconda quota di risorse del PNRR destinate all'intervento M5C1 1.1 Politiche attive del lavoro e formazione, nell'ambito del Programma nazionale per la Garanzia occupabilità dei lavoratori (GOL). (23A05511) (GU Serie Generale n.237 del 10 ottobre 2023).

³⁸ Al 31 maggio 2024, la Regione Molise e la Provincia Autonoma di Bolzano ancora non hanno aggiornato il proprio PAR.

Tabella 2.1 Numero previsto di percorsi 4 e relativo costo, per Regione - Annualità 2022 e 2023

Regioni	Percorsi 4 programmati				Costo totale Percorsi 4			
	(valore assoluto e percentuale sul totale dei percorsi programmati)				(valore assoluto in € e percentuale sul totale del costo dei percorsi GOL)			
	2022		2023		2022		2023	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Abruzzo	4.421	30,2	580	3,5	13.175.093,90	34,5	2.692.127,00	13,7
Basilicata	1.300	19,7	271	2,5	2.928.989,00	28,2	638.165,00	4,8
Calabria	5.320	18,8	1.181	2,5	11.484.880,00	27,7	6.113.991,08	10,9
Campania	17.174	21,1	15.800	11	51.392.846,00	43	33.930.539,09	19,7
Emilia-Romagna	5.326	12,2	2271	3,7	27.933.610,00	34,7	8.404.217,00	13
Friuli-Venezia Giulia	1.000	10	699	2,8	4.342.000,00	20,6	2.865.132,12	9,4
Lazio	12.409	21,7	700	0,8	16.602.596,00	18,9	1.749.204,98	1,7
Liguria	1.100	7,6	1.000	5,7	4.798.821,00	21,6	5.719.981,00	25,4
Lombardia	33.000	35,2	6.770	6,2	46.655.328,00	33,3	40.818.308,00	0,3
Marche	5.962	39,7	354	1,5	9.075.000,00	39,7	2.605.761,76	7,5
Molise	866	28,3	-	-	2.065.032,00	43,5	-	-
Piemonte	6.608	16,7	3.170	4,9	27.796.533,00	46,4	10.649.293,02	13,4
Puglia	2.000	4,2	2.976	3,1	10.717.339,00	22	11.105.673,00	8,3
Sardegna	750	3,3	1.367	2,6	3.475.896,00	10,6	4.303.408,36	5,4
Sicilia	18.900	29,2	4.888	4,5	25.205.308,00	25,5	8.832.483,00	4,5
Toscana	4.010	10,9	2.134	3,4	21.733.197,50	36,4	9.413.847,82	11,9
Umbria	1.000	12,2	363	2,5	2.772.280,00	23,2	1.014.801,26	5,8
Valle d'Aosta	720	57,1	800	36,4	1.557.268,00	63,6	1.334.530,98	40,9
Veneto	2.000	5,2	2.000	5,2	10.982.000,00	18,5	10.982.000,00	18,5
P. A. Bolzano	250	5,5	-	-	2.269.786,90	33,9	-	-
P. A. Trento	1.220	17,8	510	6,9	2.615.200,00	21,7	1.524.900,00	15,1
Totale	136.175	21,3	45.563	4,6	248.183.324,30	25,2	153.429.015,35	13,3

Fonte: rielaborazione Inapp su dati Piani attuativi regionali (PAR) 2022 e aggiornamento 2023

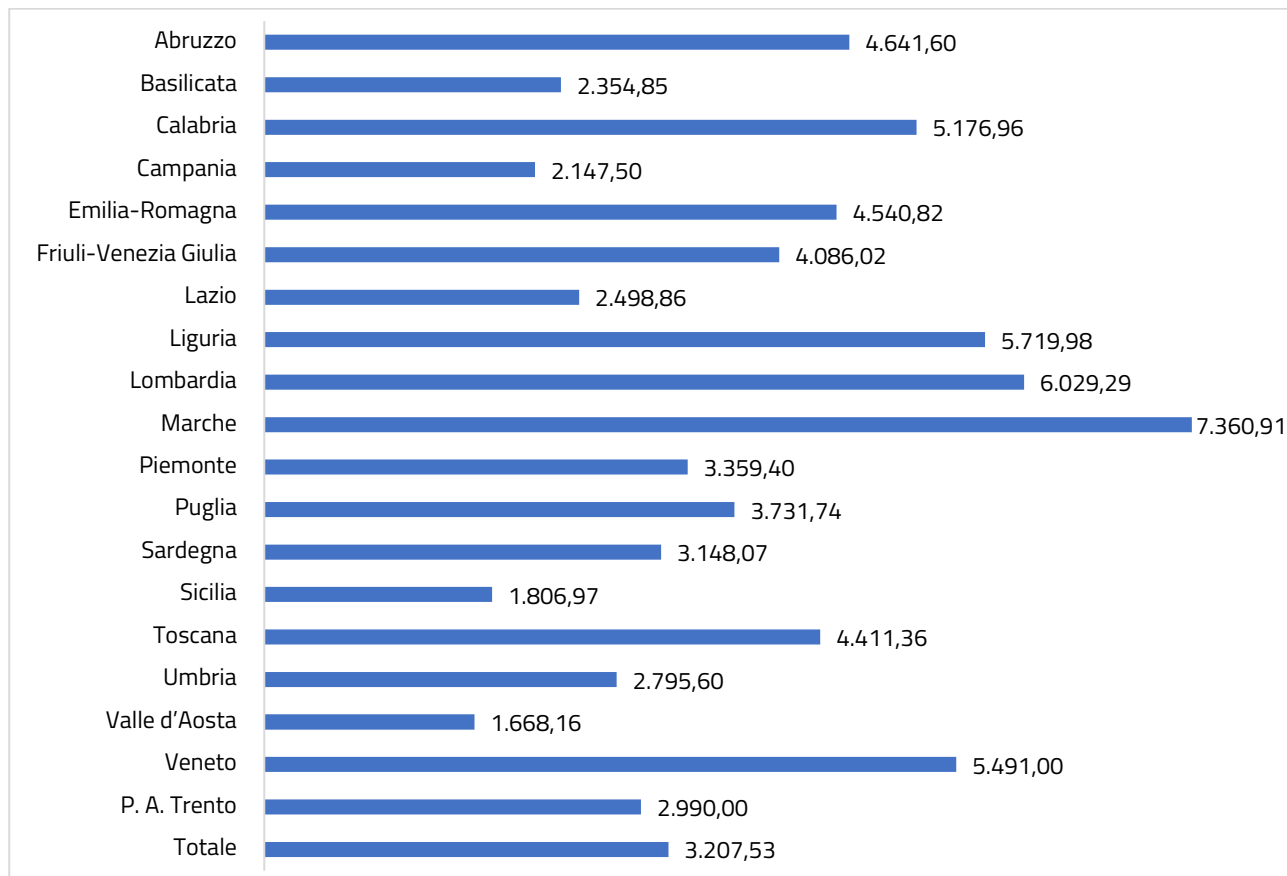
Nell'attuale programmazione la percentuale complessiva di utenti destinati al percorso 4 è scesa al 4,6% (con uno scarto di oltre 16 punti percentuali rispetto alla precedente), con un impegno di spesa del 13,3% delle risorse disponibili (-11,9% rispetto al 2022).

La Valle d'Aosta rimane la Regione con la più alta percentuale di utenti previsti per i percorsi di lavoro e Inclusione (36,4%), a cui destina circa il 40% delle risorse disponibili.

Solamente in Liguria, a fronte di una leggera diminuzione di utenti previsti, è aumentata la quota di risorse destinate all'attuazione dei percorsi 4, che passa dal 21,6% al 25,4%. Ciò è probabilmente dovuto alla scelta della Regione di finanziare una pluralità di interventi da destinare ai beneficiari con bisogni complessi (figura 2.2).

Nel complesso, il costo medio individuale per l'implementazione delle politiche attive previste per i percorsi di lavoro e inclusione, al netto dei servizi svolti dai Centri per l'impiego, è pari a 3.207,53 euro (figura 2.2). Tale importo risulta aumentato di circa il 43% rispetto alla programmazione originaria, a seguito della valutazione da parte delle Regioni delle politiche attuate nella prima fase del programma, che in alcuni casi ha portato ad una ridefinizione del mix di azioni da proporre, tenuto conto della tipologia di utenti portatori di fragilità e con bisogni complessi.

Figura 2.2 Costo medio individuale Percorso lavoro e inclusione - Aggiornamento 2023 (valori in €)



Fonte: rielaborazione Inapp su dati Piani attuativi regionali (PAR), aggiornamento 2023

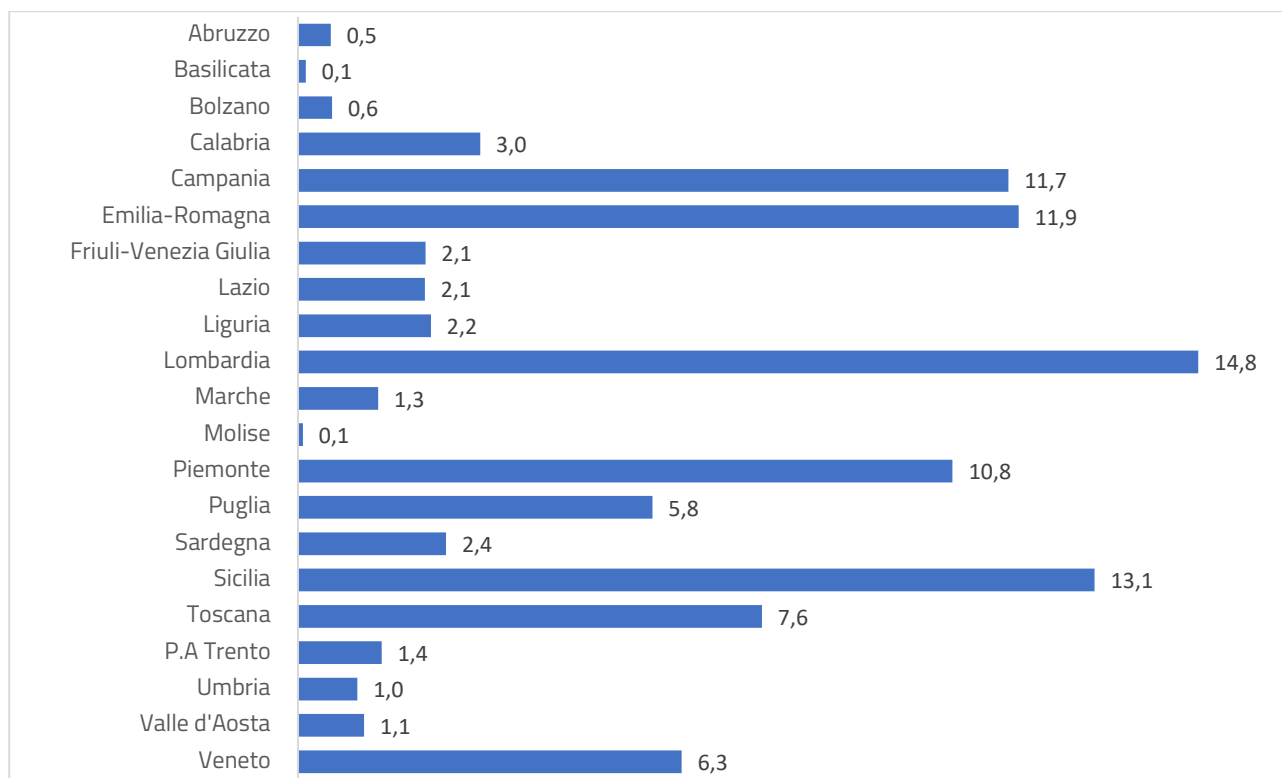
3. Il profilo delle persone coinvolte in percorsi di lavoro e inclusione

3.1 Caratteristiche socio-anagrafiche

Da fine maggio 2022 e fino al 30 giugno 2024, sono stati solo il 3,3% (su un totale di 2.407.428 beneficiari) i partecipanti al Programma GOL presi in carico dai Centri per l'impiego che presentano caratteristiche di vulnerabilità tali da richiedere l'attivazione della rete territoriale dei servizi e la programmazione di interventi complessi di lavoro e inclusione. Si tratta, comunque, di oltre 80.000 beneficiari, ai quali le Regioni hanno destinato specifiche misure di politica attiva.

L'analisi dei dati a livello territoriale (figura 3.1) mostra che le Regioni con il maggior numero di utenti indirizzati al percorso 4 sono la Lombardia (11.928, pari al 14,8% del totale) e la Sicilia (10.551, pari al 13,1% del totale), seguite da Emilia-Romagna (11,9%), Campania (11,7%) e Piemonte (10,8%), mentre l'Abruzzo, la Basilicata, la P.A. di Bolzano e il Molise presentano le percentuali più basse di beneficiari che in esito all'assessment sono stati assegnati a percorsi di lavoro e inclusione.

Figura 3.1 Utenti indirizzati a percorsi di lavoro e inclusione, per Regione/P.A. (valori percentuali)



Fonte: elaborazioni Inapp su dati MLPS - Sistema Informativo Unitario (dati al 30 giugno 2024)

In linea con il dato complessivo dei beneficiari GOL, tra gli utenti con bisogni complessi è più elevata la percentuale delle donne rispetto agli uomini (55,3% vs 44,7%), mentre alcune differenze si riscontrano in riferimento all'età, alla cittadinanza e, soprattutto, al livello di istruzione (tabella 3.1). Innanzitutto, tra gli utenti assegnati ai percorsi di Lavoro e inclusione sale la quota dei 30-54enni (+10 punti percentuali rispetto al dato complessivo) e degli over 55 (+6,2%), così come la percentuale di cittadini stranieri (+11,5%).

Il basso livello di istruzione, infine, rappresenta una caratteristica distintiva del target dei soggetti assegnati ai percorsi di lavoro e inclusione. Come mostra la tabella 3.1, la maggior parte di questi beneficiari ha un titolo

di studio che non supera l'obbligo scolastico (circa il 73%, contro il 43% del totale dei beneficiari), tra cui il 18,6% possiede al massimo la licenza elementare.

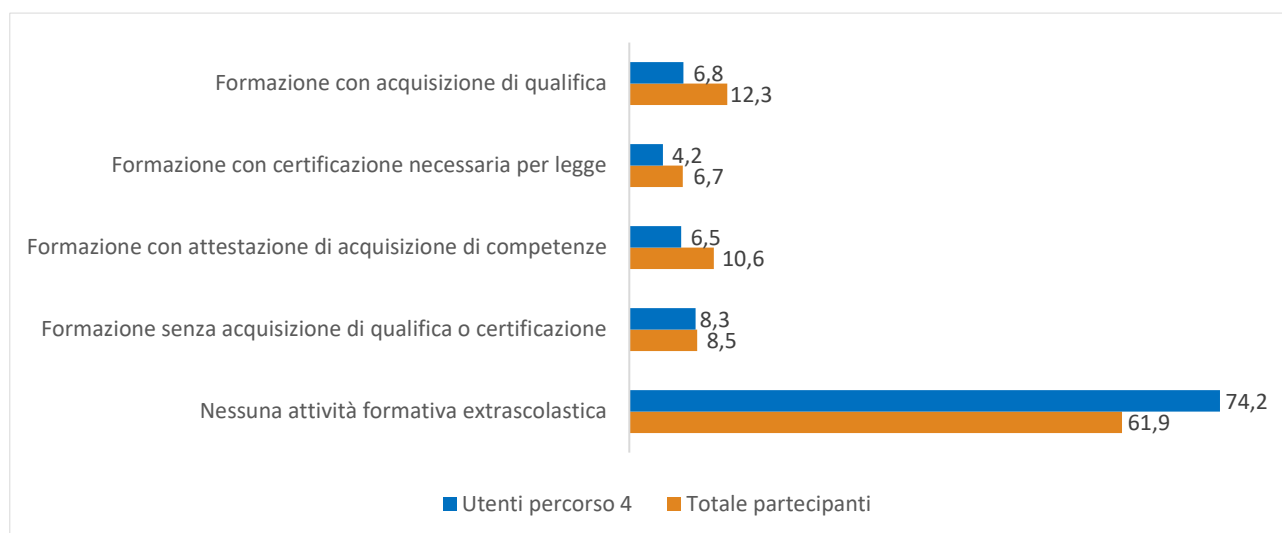
Tabella 3.1 Utenti indirizzati a percorsi di lavoro e inclusione, per caratteristiche socio-anagrafiche (valori percentuali)

Genere	Beneficiari percorso 4	Totale beneficiari GOL
Maschi	44,7	44,4
Femmine	55,3	55,6
Età		
15-29 anni	12,5	28,7
30-54 anni	64,1	54,1
55 anni o più	23,4	17,2
Cittadinanza		
Italiana	73,2	84,7
Straniera	26,8	15,3
Titolo di studio		
Nessun titolo o Licenza elementare	18,6	6,1
Licenza media o obbligo di istruzione	54	37
Istruzione secondaria superiore o qualifica professionale	23,1	45,2
Laurea o Post-Laurea	4,2	11,7

Fonte: elaborazioni Inapp su dati MLPS - Sistema Informativo Unitario (dati al 30 giugno 2024)

Inoltre, è piuttosto elevata la percentuale di coloro che non hanno mai svolto attività formative extrascolastiche al fine di migliorare le proprie competenze professionali (74,2%) (figura 3.2). Tra questi prevalgono i meno istruiti (il 91,1% di chi possiede al massimo la licenza elementare), gli over 55 (77,6%) e i percettori del Reddito di cittadinanza (82,0%).

Figura 3.2 Beneficiari indirizzati a percorsi di lavoro e inclusione che hanno partecipato ad attività formative extrascolastiche, per tipologia di attività (valori percentuali)



Fonte: elaborazioni Inapp su dati MLPS - Sistema Informativo Unitario (dati al 30 giugno 2024)

Quote piuttosto esigue di beneficiari affermano invece di essersi formati acquisendo una qualifica (6,8%), una certificazione formale richiesta per legge per lo svolgimento di determinati lavori (4,2%) o un'attestazione

delle competenze e delle conoscenze acquisite (6,5%), oppure di aver frequentato attività formative prive di formalizzazione finale (8,3%).

Si segnala, infine, che il 13,7% degli utenti assegnati al percorso 4 (pari a 11.048 individui) è iscritto al Collocamento mirato in base alla legge n. 68/1999³⁹, a fronte di un dato medio pari al 4,5%.

3.2 Condizione occupazionale e aspettative

Con riferimento alle caratteristiche della storia lavorativa dei beneficiari con bisogni complessi e multidimensionali, i dati mostrano che il 21,5% di essi non ha mai svolto un'attività lavorativa, rientrando nella categoria degli inoccupati, con uno scarto di oltre 8 punti percentuali rispetto al valore riferito al totale dei beneficiari GOL (tabella 3.2).

La disoccupazione di lunga durata (LTU)⁴⁰, inoltre, è un elemento che contraddistingue in modo significativo il gruppo delle persone più fragili e vulnerabili: tra di essi è molto elevata la quota di chi non lavora da più di 36 mesi (35,3%), mentre per il totale delle persone coinvolte nel Programma lo stesso valore scende al 12,6%. È assai ridotta, infatti, la quota di utenti indirizzati a percorsi di lavoro e inclusione percettori NASpl e Dis-Coll (18,7%), mentre i fruitori del Reddito di cittadinanza sono circa il 40% (di cui il 4,3% sono anche beneficiari di NASpl e Dis-Coll). I disoccupati non soggetti a condizionalità rappresentano, invece, la maggioranza (il 41,5% del totale).

Tabella 3.2 Utenti indirizzati a percorsi di lavoro e inclusione, a seconda del target e della durata della disoccupazione, confronto con il totale dei partecipanti (valori percentuali)

	Utenti percorso 4	Totale Partecipanti
Tempo trascorso dall'ultima esperienza di lavoro		
Da 0 a 6 mesi	25,9	62
Da 7 a 12 mesi	6,1	5,5
Da 13 a 24 mesi	6,5	4,2
Da 25 a 36 mesi	4,7	2,5
Più di 36 mesi	35,3	12,6
Non ha mai lavorato	21,6	13,2
Target disoccupati		
RdC	35,5	12,7
RdC + NASpl/Dis-Coll	4,3	2,4
NASpl/Dis-Coll	18,7	55,6
Altri disoccupati	41,5	29,3

Fonte: elaborazioni Inapp su dati MLPS - Sistema Informativo Unitario (dati al 30 giugno 2024)

Rispetto alle esperienze professionali più recenti o durature degli utenti destinati al percorso 4, riferite al periodo dei tre anni precedenti il colloquio di assessment, emerge che la maggior parte di essi ha lavorato nell'ambito di tre macrocategorie professionali⁴¹ (illustrate nella figura 3.3), le quali coprono oltre l'80% delle attività svolte:

- Professioni non qualificate (37,2%), come addetti ai servizi di pulizia di uffici ed esercizi commerciali, collaboratori domestici, braccianti agricoli ecc.;

³⁹ Legge 12 marzo 1999, n. 68 - Norme per il diritto al lavoro dei disabili.

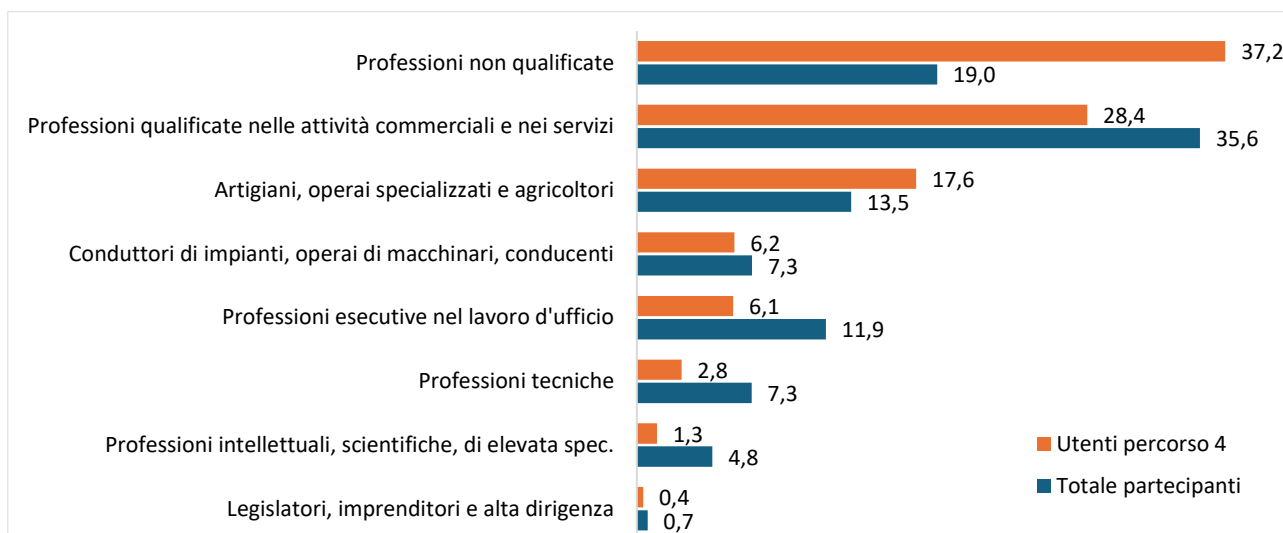
⁴⁰ La disoccupazione di lunga durata (LTU) si riferisce a persone senza lavoro per 12 mesi o più.

⁴¹ Le esperienze lavorative indicate dall'utente sono classificate in base alla Nomenclatura delle professioni CP2011 adottata dall'Istat.

- Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi (28,4%), come addetti all'assistenza personale, commessi delle vendite al minuto o cuochi in alberghi e ristoranti;
- Artigiani, operai specializzati e agricoltori (17,6%), principalmente come operai addetti ai servizi di igiene e pulizia.

Si tratta di occupazioni a bassa qualificazione, in cui la presenza degli utenti assegnati agli altri percorsi di politica attiva risulta più limitata.

Figura 3.3 Esperienze lavorative indicate come più durature o più recenti (nei 3 anni antecedenti l'assessment) dagli utenti indirizzati a percorsi di lavoro e inclusione, per categoria professionale, confronto con il totale dei partecipanti al Programma (valori percentuali)



Fonte: elaborazioni Inapp su dati MLPS - Sistema Informativo Unitario (dati al 30 giugno 2024)

Le esperienze lavorative analizzate si concentrano in gran parte su periodi superiori ai 24 mesi, anche se non sempre continuativi, con una prevalenza del 44,3% (contro un valore medio del 50,9%). Questo dato risulta particolarmente significativo tra le persone di età superiore ai 55 anni, tra i soggetti con un livello di istruzione più elevato e tra i beneficiari di NASpl o Dis-Coll. Allo stesso tempo, tuttavia, emerge una percentuale rilevante (27,5%) di individui con trascorsi lavorativi inferiori ai sei mesi nella professione considerata come la più stabile o più recente.

Si segnala, infine, che il 13,1% dei beneficiari con bisogni complessi dichiara di aver svolto in passato esperienze di tirocinio. Si tratta principalmente di giovani fino ai 29 anni e persone con un diploma di istruzione secondaria superiore o qualifica professionale.

3.2.1 Il lavoro ricercato

Durante l'attività di assessment, l'utente è invitato ad esprimere le proprie preferenze rispetto alla professione desiderata. Questa fase non ha soltanto una funzione orientativa, ma consente anche di verificare la coerenza tra le aspirazioni individuali, la domanda di lavoro a livello locale e il patrimonio di competenze ed esperienze lavorative maturate in precedenza (Agneni, Micheletta, Tersigni 2023). La definizione delle preferenze occupazionali rappresenta infatti un passaggio cruciale nei percorsi di politica attiva, poiché contribuisce a rafforzare la motivazione, a orientare gli interventi formativi e a ridurre il rischio di inserimenti lavorativi poco sostenibili.

Dall'analisi dei dati emerge che, rispetto al complesso dei partecipanti al programma, gli utenti caratterizzati da condizioni di maggiore fragilità e da bisogni complessi tendono a mostrare una minore chiarezza sul tipo di

lavoro a cui aspirano o che ritengono di poter svolgere. Solo il 54% di questi ha infatti espresso una preferenza occupazionale concreta. Tale quota cresce al 65,3% se si considera l'intero gruppo di utenti presi in carico, a conferma del fatto che la vulnerabilità sociale e lavorativa si accompagna spesso a un minore orientamento rispetto alle opportunità occupazionali.

Questa differenza mette in luce un aspetto rilevante: la definizione di un obiettivo professionale appare più chiara laddove il percorso biografico e lavorativo è stato caratterizzato da maggiore stabilità e continuità. Al contrario, per chi si trova in condizioni di marginalità – spesso a causa di disoccupazione di lunga durata, bassa qualificazione o carichi familiari gravosi – l'incertezza rispetto alle aspirazioni lavorative diventa un ulteriore fattore di svantaggio.

Da un punto di vista operativo, questi dati sottolineano l'importanza di interventi personalizzati di orientamento e career guidance, finalizzati a rafforzare la consapevolezza delle proprie competenze e ad ampliare l'orizzonte delle possibilità occupazionali. In tal senso, un approccio centrato sull'*employability development* (Fugate, Kinicki, Ashforth 2004) e sulla valorizzazione delle capacità trasferibili potrebbe contribuire a colmare il divario tra aspirazioni e opportunità reali, soprattutto nei target più fragili.

La quota di chi ha dichiarato di avere una preferenza è più elevata tra i laureati (63,8%) — verosimilmente alla ricerca del lavoro per il quale si sono formati — e tra coloro che hanno un'anzianità di disoccupazione che non supera i 12 mesi (59,6%), che probabilmente desiderano tornare a svolgere la precedente occupazione. Non sempre, tuttavia, il lavoro desiderato coincide con quello nell'ambito del quale si è avuta un'esperienza pregressa: solamente il 48% degli utenti indirizzati al percorso 4 dichiara infatti di aver svolto precedenti esperienze nello stesso campo della professione ricercata (per il totale degli utenti GOL lo stesso valore sale al 69,8%).

Tra le professioni più ambite troviamo quelle non qualificate (30,7%) — preferite soprattutto dagli uomini, dagli over 55 e dalle persone con bassi livelli di istruzione — quelle qualificate nelle attività commerciali e nei servizi (28,0%) — scelte in maggior misura dalle donne, dai giovani e dai diplomati — e quelle riferite al lavoro da artigiani, operai specializzati e agricoltori (17,6%). Si segnala, tuttavia, la presenza di una discreta quota di utenti (13%) alla ricerca di una professione esecutiva nel lavoro d'ufficio, che richiede solitamente una maggiore qualificazione, ad esempio in termini di competenze di base e digitali. Tra questi, infatti, sale a circa il 26% la quota dei più istruiti.

Nello specifico, le 15 professioni maggiormente ricercate dagli utenti (riportate al terzo livello della classificazione CP2011 — 3° digit), che complessivamente coprono circa il 70% dei lavori da questi indicati come prima scelta per una futura occupazione, sono le seguenti:

1. Personale non qualificato nei servizi di pulizia di uffici, alberghi, navi, ristoranti, aree pubbliche e veicoli (in particolare, uffici ed esercizi commerciali);
2. Addetti nelle attività di ristorazione;
3. Professioni qualificate nei servizi personali ed assimilati (assistenza alla persona, badante);
4. Impiegati addetti alla segreteria e agli affari generali;
5. Artigiani e operai specializzati addetti alla pulizia e all'igiene degli edifici;
6. Addetti alle vendite;
7. Personale non qualificato addetto ai servizi domestici;
8. Personale non qualificato nell'agricoltura e nella manutenzione del verde;
9. Personale non qualificato addetto ai servizi di custodia di edifici, attrezzature e beni;
10. Personale non qualificato nella manifattura (es. manovale);
11. Personale non qualificato addetto allo spostamento merci ed assimilati;

12. Impiegati addetti alla gestione amministrativa della logistica;
13. Personale non qualificato nei servizi di istruzione e sanitari (es. bidelli);
14. Conducenti di veicoli a motore e a trazione animale;
15. Personale non qualificato delle costruzioni e professioni assimilate (es. manovale edile).

Con riferimento al lavoro desiderato, solo il 59,9% dei beneficiari ha la percezione di avere le capacità e le competenze necessarie per poterlo svolgere, mentre il 25,6% pensa di possederle solo in parte ed il 14,5% di non possederle affatto (tabella 3.3). La percezione di avere competenze adeguate cresce al crescere dell'età ed è sentita in particolar modo da chi è disoccupato da meno di 12 mesi (70,8%).

Tabella 3.3 Percezione degli utenti in merito al possesso delle capacità/competenze necessarie per svolgere la professione ricercata, per caratteristiche socio-anagrafiche (valori percentuali)

Genere	Competenze possedute			Mancanza di competenze
	del tutto	in parte	Totale	
Maschi	59,5	25,8	85,3	14,7
Femmine	60,2	25,4	85,6	14,4
Età				
15-29 anni	33,2	37,3	70,5	29,6
30-54 anni	62,6	24,3	86,9	13,1
55 anni o più	66,2	23	89,2	10,9
Livello di istruzione				
Nessun titolo o Licenza elementare	59	24,8	83,8	16,3
Licenza media o obbligo istruzione	61,3	24,3	85,6	14,4
Istruzione secondaria superiore/qualifica professionale	57,9	28,2	86,1	13,8
Laurea o Post-Laurea	58,5	28,4	86,9	13,1
Anzianità di disoccupazione				
Mai lavorato	32,7	36,2	68,9	31,1
Meno di 12 mesi	70,8	19,9	90,7	9,3
LTU	61,1	26,2	87,3	12,7
Totale	60,4	25,3	85,7	14,3

Fonte: elaborazioni Inapp su dati MLPS - Sistema Informativo Unitario (dati al 30 giugno 2024)

Possedere competenze adeguate rappresenta, senza dubbio, un elemento cruciale per garantire un inserimento o reinserimento lavorativo efficace. In molti casi, chi dichiara di non avere le capacità richieste per una determinata professione viene orientato verso percorsi di formazione, aggiornamento o riqualificazione, mirati a colmare le lacune esistenti. Tali attività devono essere progettate sulla base di un'attenta analisi dei bisogni specifici del singolo individuo.

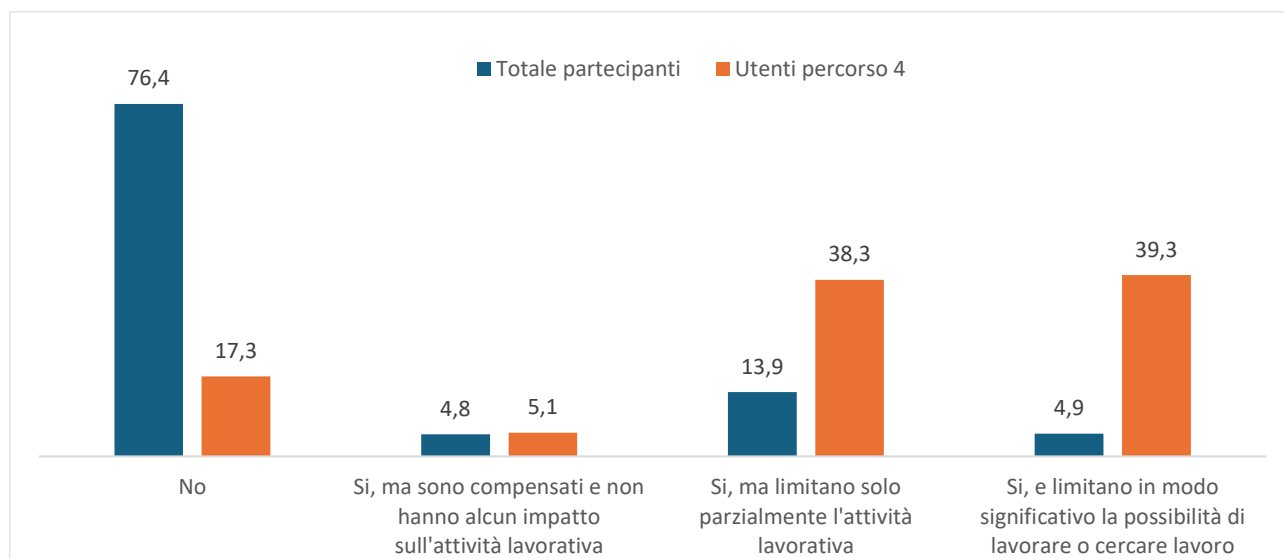
3.3 Vincoli oggettivi all'inserimento lavorativo

In alcune circostanze, l'esistenza di fattori diversi dal livello delle competenze professionali può rappresentare un ulteriore ostacolo all'inserimento o reinserimento lavorativo. Questo fenomeno risulta particolarmente evidente per le persone in situazioni di vulnerabilità, caratterizzate da bisogni complessi che richiedono un approccio articolato e multidimensionale per essere adeguatamente affrontati.

Si tratta di aspetti più delicati, che riguardano la vita privata della persona, quali ad esempio l'eventuale presenza di problematiche di natura familiare (carichi di cura verso figli piccoli, disabili, persone anziane ecc.) o personale (problemi di salute, età avanzata, esigenza di tempo per completare corsi di studio/formazione ecc.) che possono limitare lo svolgimento di attività lavorative e/o la ricerca di lavoro. Oltre il 77% degli utenti

afferma, infatti, di trovarsi in una situazione in cui vincoli oggettivi, di natura personale e/o familiare, limitano parzialmente (38,3%) o del tutto (39,3%) la possibilità di lavorare o di cercare attivamente un lavoro (figura 3.4). Dal confronto con il complesso dei partecipanti al Programma, tra i quali solo il 18,8% vive una situazione analoga, emerge tutto lo svantaggio occupazionale che le persone inserite nei percorsi di lavoro e inclusione devono affrontare per collocarsi o ricollocarsi nel mercato del lavoro.

Figura 3.4 Presenza di vincoli oggettivi che possono limitare o impedire lo svolgimento di attività lavorative e/o di ricerca di lavoro, derivanti da condizioni di natura personale e/o familiare (valori percentuali)



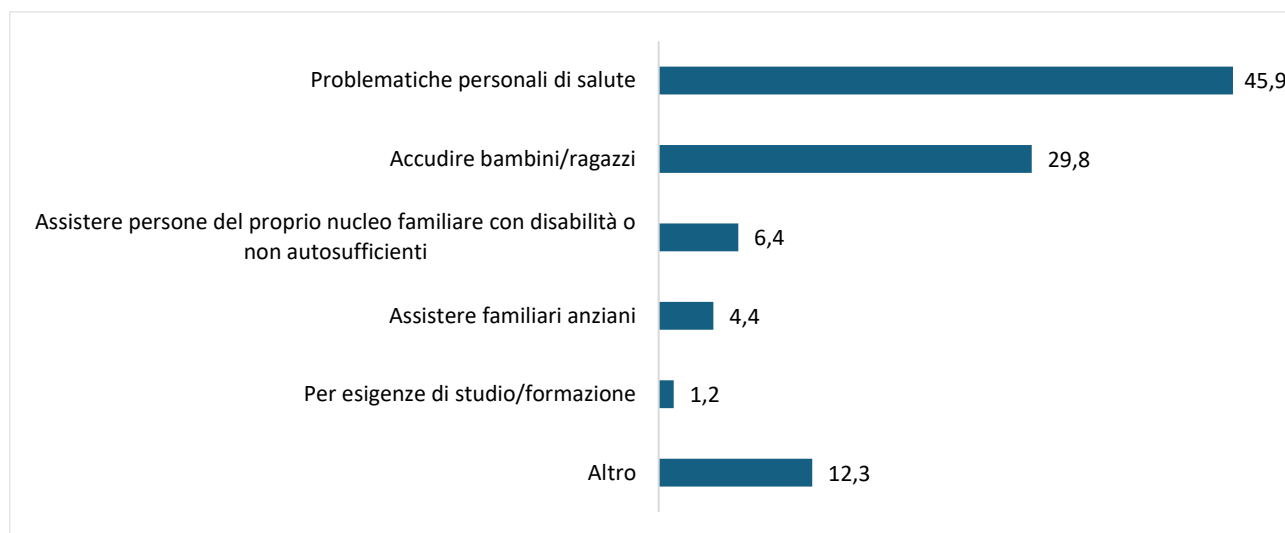
Fonte: elaborazioni Inapp su dati MLPS - Sistema Informativo Unitario (dati al 30 giugno 2024)

L'ostacolo maggiore (nel 45,9% dei casi) è rappresentato da problematiche personali legate alla salute (figura 3.5); seguono i carichi di cura familiari (40,6%), con particolare riferimento alla necessità di accudire bambini e ragazzi (29,8%) e — in minor misura — anziani (4,4%) o persone del proprio nucleo familiare con disabilità o non autosufficienti (6,4%).

Nel 78,3% dei casi il tempo richiesto durante la giornata (tra le 8.00 e le 18.00) per far fronte ai vincoli di natura familiare o personale supera le tre ore e — come era facile attendersi — sono le giovani donne a dedicare più tempo agli impegni di cura verso la propria famiglia piuttosto che gli uomini.

Si ricordano, a tal proposito, i servizi messi a disposizione da alcune Regioni per facilitare la conciliazione dei tempi di lavoro con gli obblighi di cura (voucher di conciliazione o di servizio/mobilità).

Figura 3.5 Tipologia di vincoli che limitano o impediscono lo svolgimento di attività lavorative e/o di ricerca di lavoro (valori percentuali)



Fonte: elaborazioni Inapp su dati MLPS - Sistema Informativo Unitario (dati al 30 giugno 2024)

La fragilità dei beneficiari del percorso 4 è data anche dall'assenza di relazioni familiari e/o parentali in grado di fornire un sostegno materiale o immateriale in caso di necessità (denaro, aiuto nella cura dei figli o di altri familiari, aiuto per la spesa, nei trasporti, nei lavori in casa, nella ricerca di lavoro, ecc.). Il 59% di essi, infatti, segnala la mancanza di una rete familiare o parentale⁴² su cui poter fare riferimento (tabella 3.4); si noti che tra tutti i partecipanti al Programma l'assenza di una rete di aiuto familiare è sentita solo nel 10,2% dei casi circa.

Tabella 3.4 Presenza/assenza di una rete di solidarietà offerta dalle relazioni familiari e parentali (valori percentuali)

		Utenti percorso 4	Totale partecipanti
Presenza di una rete familiare o parentale di riferimento	No	59	10,2
	Sì	41	89,8
Se presente, offre aiuto e sostegno in caso di necessità	Fornisce un supporto adeguato	21,9	81,7
	Fornisce un supporto limitato	35,9	14,7
	Non fornisce supporto	42,2	3,6

Fonte: elaborazioni Inapp su dati MLPS - Sistema Informativo Unitario (dati al 30 giugno 2024)

Inoltre, quando la rete è presente fornisce raramente un supporto adeguato: il 42,2% dei beneficiari indirizzati a percorsi di lavoro e inclusione dichiara di non ricevere alcun tipo di sostegno dalla propria rete familiare di riferimento (contro il 3,6% del totale dei beneficiari) e il 35,9% di ricevere un supporto limitato (contro il 14,7% del totale), mentre solo nel 21,9% dei casi (contro l'81,7% del totale) l'offerta di aiuto da parte della famiglia risulta adeguata.

⁴² Per rete 'familiare-parentale' si fa riferimento ai componenti del nucleo familiare ristretto (padre, madre, sorelle, fratelli ecc.) e a coloro che sono in relazione parentale (nonni, suoceri, zii, cugini, nuore, generi ecc.). La rete familiare-parentale rappresenta un'importante risorsa su cui la persona può fare affidamento nell'impostazione delle strategie da mettere in campo per la ricerca e il mantenimento di un'occupazione. Durante il colloquio di orientamento (LEP C) è, infatti, essenziale identificare nel concreto - oltre alla presenza-funzionamento e qualità della rete, anche i soggetti che ne fanno parte, le loro caratteristiche e il contributo che possono garantire, sia dal punto di vista pratico e materiale, sia da quello emotivo e relazionale. Si veda Agneni L., Linfante G., Micheletta C. (2022), *L'Assessment dei beneficiari GOL - Indicazioni operative per la profilazione qualitativa*, ANPAL Docs, Manuali.

Un ulteriore elemento di svantaggio può essere individuato in alcuni aspetti legati alla situazione abitativa dell'individuo, come il grado di autonomia e stabilità, oltre alla conformità agli standard minimi essenziali, quali la presenza di riscaldamento, uno spazio fruibile sufficiente ecc.⁴³.

La tabella 3.5 mostra le principali differenze che caratterizzano gli utenti più fragili rispetto all'intera platea degli individui presi in carico: innanzitutto, la percentuale di persone che possiedono una casa di proprietà è inferiore (il 15,7% vs il 45,1%), poiché la maggior parte vive in abitazioni in affitto o subaffitto (53,2%). Si segnala, infine, la presenza di una quota di utenti (il 9,9%) che dichiara di avere una dimora temporanea (ad esempio, struttura di accoglienza temporanea per immigrati o abitazione per la quale è stato emesso un provvedimento esecutivo di sfratto o un'ordinanza di sgombero per morosità incolpevole ecc.).

Tabella 3.5 Condizione abitativa dei beneficiari del percorso 4 (valori percentuali)

	Beneficiario percorso 4	Totale beneficiari GOL
Abitazione	Di proprietà	15,7
	In usufrutto	1,1
	In uso gratuito	10
	In affitto o subaffitto	53,2
	Dimora temporanea	9,9
	Altro	10,2
Condizione abitativa	Molto adeguata	6,2
	Adeguata	76,5
	Inadeguata	14,1
	Molto inadeguata/senza dimora	3,2

Fonte: elaborazioni Inapp su dati MLPS - Sistema Informativo Unitario (dati al 30 giugno 2024)

In riferimento all'adeguatezza della propria abitazione, sebbene il 76,5% dei beneficiari 'fragili' definisca la propria condizione abitativa come adeguata, è piuttosto esigua (6,2%), rispetto al totale dei partecipanti, la quota di coloro che percepiscono il posto in cui vivono come "molto adeguato". Di contro, è più elevata la percentuale di chi dichiara che la propria condizione abitativa è inadeguata (+12,7 punti percentuali rispetto al dato complessivo) o molto inadeguata (+3,1 punti percentuali). In questo ultimo caso sono ricomprese le persone che affermano di essere 'senza dimora' (ad esempio, la persona vive in container o roulotte/non ha servizi igienici, non ha riscaldamento, non ha infissi ecc., o non ha fissa dimora).

Accanto alla presenza di fattori di vulnerabilità di tipo sociale, economico ed abitativo, possono sussistere diverse problematicità connesse alla piena partecipazione delle persone ai processi di cittadinanza attiva, anche in funzione delle attività di ricerca di lavoro e dell'accesso al mondo dei servizi in rete, come già anticipato nel par. 2.2 rispetto ai Percorsi di formazione nelle competenze di base e digitali.

L'esclusione dai benefici del progresso tecnologico e dell'innovazione (smart working, formazione a distanza, banking online, pratiche burocratiche online ecc.), e quindi dalla società digitale, è spesso dovuta alla mancanza o all'inadeguatezza di competenze chiave, come quelle linguistiche e digitali.

Nel paragrafo che segue si riporta una breve analisi dei dati rilevati attraverso l'attività di assessment in merito a tali competenze.

⁴³ La condizione di stabilità e adeguatezza prescinde dal titolo di possesso e si configura anche nel caso di case popolari, di edilizia pubblica e abitazioni in affitto con servizi di base adeguati agli standard correnti.

3.4 Competenze linguistiche e digitali

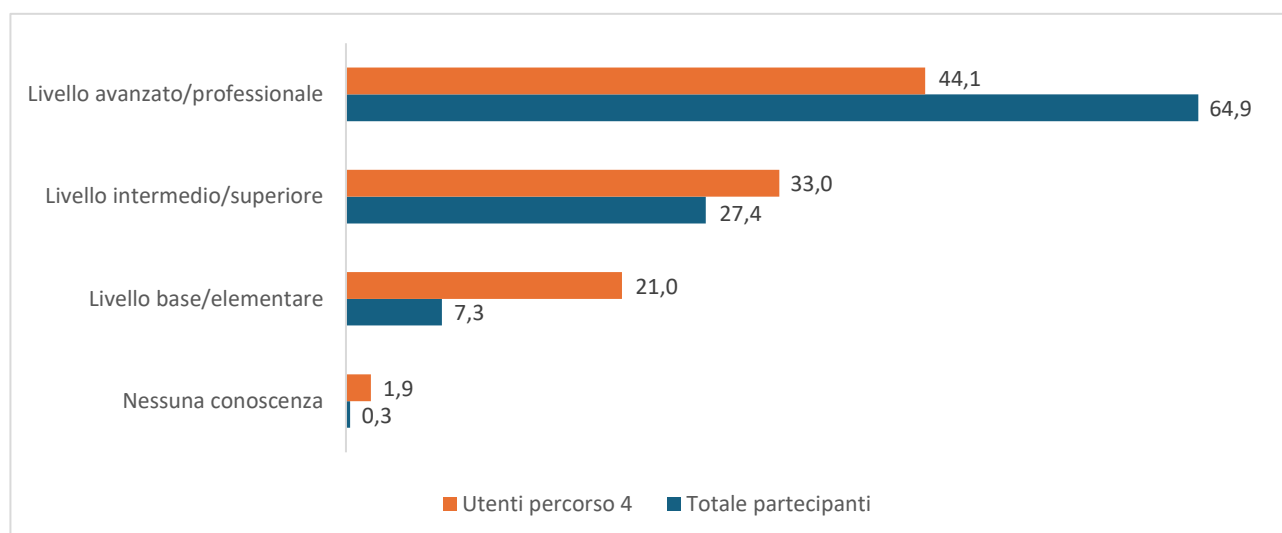
Secondo la Raccomandazione del Consiglio europeo del maggio 2018, relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente⁴⁴, le competenze linguistiche e digitali rappresentano due delle otto competenze chiave che permettono alle persone di realizzarsi sotto il profilo personale, occupazionale e sociale in un mondo in continuo cambiamento.

Tuttavia, l'analisi dei dati rivela che le persone coinvolte nei percorsi di lavoro e inclusione mostrano, rispetto al più ampio gruppo di individui presi in carico, significative lacune proprio in queste aree di competenza.

Competenze linguistiche

In riferimento al livello di padronanza della lingua italiana⁴⁵, la figura 3.6 mostra che solo il 44,1% degli utenti caratterizzati da elevata fragilità e bisogni complessi possiede un livello avanzato di conoscenza dell'italiano, con un divario di oltre 20 punti percentuali rispetto al totale dei partecipanti al Programma, mentre il 21% possiede un livello di base o elementare (contro il 7,3% del totale).

Figura 3.6 Livello di padronanza della lingua italiana degli utenti assegnati al percorso 4, confronto con il totale dei partecipanti (valori percentuali)



Fonte: elaborazioni Inapp su dati MLPS - Sistema Informativo Unitario (dati al 30 giugno 2024)

Anche per quanto riguarda la conoscenza della lingua inglese, considerata rilevante ai fini occupazionali, i dati evidenziano che oltre il 60% degli individui assegnati al percorso 4 dichiara di non conoscerla affatto e il 28,1% di possedere un livello di base o elementare di questa lingua, mentre solo l'11,5% si attesta su un livello intermedio o avanzato.

Tra chi afferma di conoscere un'altra lingua, diversa dall'inglese - tra quelle considerate significative nella prospettiva di un inserimento lavorativo⁴⁶ - prevalgono gli utenti che conoscono lo spagnolo (il 30%), sebbene con un livello di padronanza piuttosto basso.

⁴⁴ Si veda: Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea (2018), Raccomandazione del Consiglio d'Europa del 22 maggio 2018, relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente (Testo rilevante ai fini del SEE) (2018/C 189/01).

⁴⁵ Cfr. Quadro Comune Europeo di Riferimento per la conoscenza delle lingue - QCER (Consiglio d'Europa, 2020), che stabilisce sei livelli progressivi di conoscenza della lingua: A1 - livello di contatto o base; A2 - livello di sopravvivenza o elementare; B1 - livello soglia o intermedio; B2 - livello progressivo o superiore; C1 - livello dell'efficacia o avanzato; C2 - livello di padronanza o professionale. Ogni livello è accompagnato da una descrizione che esemplifica il grado di padronanza della lingua raggiunto in relazione a ciascuno dei quattro ambiti esaminati: lettura, ascolto e comprensione, lingua parlata e lingua scritta.

⁴⁶ Francese, tedesco, spagnolo, russo e cinese.

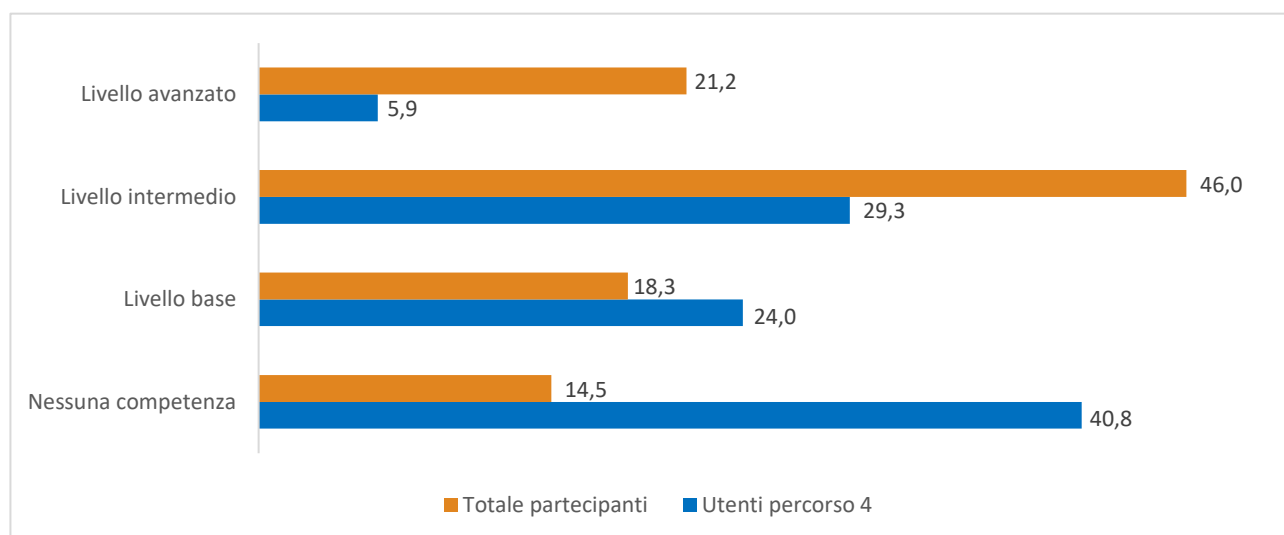
Competenze digitali

Il Piano operativo per l'attuazione della Strategia Nazionale per le Competenze Digitali⁴⁷, individua le priorità per colmare il gap sulle competenze digitali che divide il nostro Paese dal resto dell'Europa, tra cui iniziative rivolte alle persone più vulnerabili e con bisogni complessi (ad esempio, l'inclusione/accesso digitale di anziani, donne non occupate o in particolari condizioni, immigrati, persone con disabilità e categorie svantaggiate in genere, con basso livello di istruzione). L'ultimo report Istat Cittadini e ICT⁴⁸, tuttavia, sottolinea la stabilità dei valori non positivi sugli indicatori relativi alle competenze digitali di base dei cittadini italiani. Non sorprende, dunque, il dato rilevato in merito alla carenza di competenze ICT dei soggetti indirizzati al percorso 4, come illustrato nella figura 3.7⁴⁹.

Se nel complesso sono il 14,5% gli utenti GOL che dichiarano di non possedere competenze digitali di nessun genere, lo stesso valore supera il 40% tra i beneficiari assegnati ai percorsi di lavoro e inclusione. Similmente, il 24% degli utenti più fragili possiede solo un livello di base di competenza digitale, contro un valore complessivo del 18,3%.

Il 5,9% degli utenti più vulnerabili, infine, si attesta su livelli avanzati (a fronte del 21,2% del totale dei partecipanti), mentre una quota più elevata si registra in relazione al livello intermedio (29,3%), comunque sempre inferiore rispetto alla percentuale relativa all'intera platea degli utenti GOL.

Figura 3.7 Livello delle competenze digitali dei beneficiari del percorso 4 (valori percentuali)



Fonte: elaborazioni Inapp su dati MLPS - Sistema Informativo Unitario (dati al 30 giugno 2024)

Nonostante le carenze linguistiche e digitali dei beneficiari indirizzati ai percorsi di lavoro e inclusione, i dati mostrano che solo poco più del 62% di questi utenti è disposto ad intraprendere un percorso formativo per acquisire o migliorare le proprie competenze. Tra questi, inoltre, è assai ridotta la quota di persone che intendono frequentare corsi di formazione per lo sviluppo di competenze informatiche (15,4%) o delle proprie

⁴⁷ Dipartimento per la trasformazione digitale - Presidenza del Consiglio dei Ministri (2023). *Strategia Nazionale per le Competenze Digitali - Piano operativo - Versione 3.0*, dicembre 2023.

⁴⁸ Istat (2023), *Cittadini e ICT*, in *Statistiche Report*, Anno 2023.

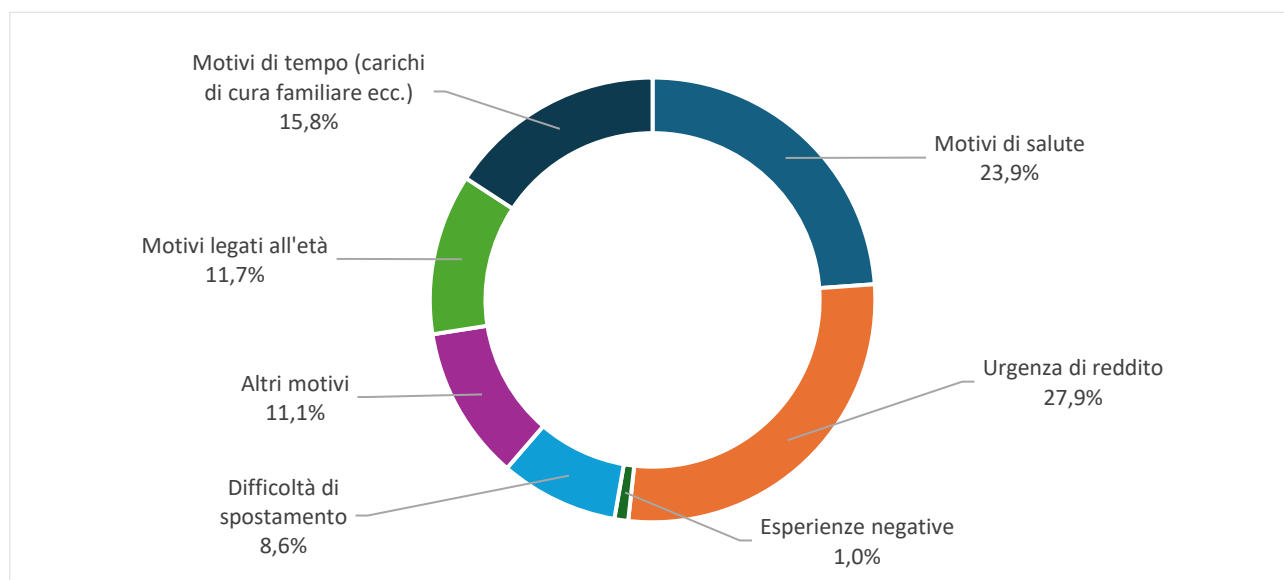
⁴⁹ Rispetto ai livelli di competenza si fa riferimento al Quadro europeo delle competenze digitali per i cittadini (DigComp). Per approfondimenti si veda: Vuorikari R., Kluzer S., Punie Y. (2022), *DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens - With new examples of knowledge, skills and attitudes*, EUR 31006 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2022, ISBN 978-92-76-48883-5, doi: 10.2760/490274, JRC128415.

capacità di lettura e comprensione di testi in lingua italiana (2,9% circa), mentre il maggior interesse è rivolto ad attività formative per l'acquisizione di competenze tecnico professionali (57,1%).

Diventa evidente, quindi, la scarsa consapevolezza manifestata dagli utenti "più fragili e distanti dal mercato del lavoro" riguardo all'importanza cruciale di sviluppare un solido livello di padronanza della lingua del Paese in cui si risiede e si opera, insieme a una competenza digitale adeguata. Questi aspetti rappresentano infatti requisiti fondamentali non solo per migliorare le possibilità occupazionali e guadagnare autonomia nella ricerca di un impiego, ma anche per affrontare con maggiore efficacia una vasta gamma di attività legate alla sfera sociale e professionale. Tale necessità si pone indipendentemente dal possesso di competenze tecniche o conoscenze altamente specializzate richieste per l'esercizio di una particolare professione.

Tra i motivi alla base dello scarso interesse ad impegnarsi in un percorso formativo, i beneficiari hanno indicato nella maggior parte dei casi l'urgenza di disporre di un reddito da lavoro (27,9%); seguono i motivi legati alla salute (23,9%), la mancanza di tempo a causa di carichi familiari (15,8%) e motivi legati all'età (11,7%) (figura 3.8).

Figura 3.8 Motivi che ostacolano la propensione degli utenti all'attività formativa (valori percentuali)



Fonte: elaborazioni Inapp su dati MLPS - Sistema Informativo Unitario (dati al 30 giugno 2024)

Conclusioni

La collaborazione tra servizi che lavorano in rete è una condizione indispensabile per la gestione degli interventi di lavoro e inclusione rivolti ai soggetti con fragilità complesse. In molte situazioni, infatti, le sole politiche del lavoro non sono efficaci nel dare risposte appropriate alle necessità di utenti caratterizzati da problematiche che non riguardano esclusivamente l'assenza di lavoro. In questi casi diventa necessario sviluppare un sistema capace di favorire la cooperazione territoriale tra tutte le risorse e i servizi disponibili, siano essi pubblici o privati. Tale sinergia deve coinvolgere prioritariamente i servizi sociali, i Centri per l'impiego (Cpi) e, laddove richiesto, i servizi sanitari e sociosanitari, per un approccio integrato ed efficace.

In questo senso il Programma GOL può rappresentare uno spazio per la sperimentazione di interventi di politica attiva innovativi: le singole azioni realizzate a livello regionale possono infatti costituire un punto di partenza per l'individuazione di orientamenti operativi da adottare su tutto il territorio nazionale.

Alcune aree di intervento di particolare interesse riguardano i seguenti punti:

1. il rafforzamento o la costruzione delle reti territoriali per la presa in carico integrata dei soggetti con bisogni complessi;
2. la cooperazione tra sistema pubblico e privato per l'erogazione dei servizi;
3. il coinvolgimento delle imprese nella definizione del fabbisogno formativo;
4. le forme di occupazione «protetta» o di percorsi di accompagnamento dedicato, con il coinvolgimento degli enti del Terzo settore, per i disoccupati più fragili;
5. il rafforzamento delle competenze digitali.

In riferimento al primo punto, sebbene lo scenario nazionale appaia piuttosto eterogeneo e frammentato rispetto alle modalità di costruzione, sviluppo e funzionamento delle reti, la lettura analitica dei PAR e degli Avvisi per l'attuazione del Programma ha permesso di individuare alcuni modelli di intervento a cui tendere. In alcune Regioni, come l'Emilia-Romagna, il Piemonte, la Toscana e il Veneto, una preesistente cornice normativa di riferimento ha facilitato lo sviluppo di forme strutturate di raccordo e coordinamento tra più soggetti a vario titolo coinvolti nella gestione e/o nell'erogazione delle misure di politica attiva del lavoro. Questa rete integrata, che accomuna le Regioni più virtuose, è stata consolidata attraverso dispositivi formali (Tavoli territoriali, Protocolli di intesa, Accordi di collaborazione ecc.) che definiscono le procedure per la cooperazione tra i diversi soggetti e garantiscono il successo degli interventi programmati⁵⁰.

Si rileva, altresì, che in alcune Regioni i servizi territoriali operano in stretto raccordo con gli enti del Terzo settore, attivamente coinvolti nelle diverse fasi di realizzazione dei percorsi. L'attività degli ETS è riconosciuta e valorizzata sulla base di specifici accordi e protocolli e può riguardare azioni che vanno dalla semplice promozione dei percorsi disponibili alla progettazione condivisa degli interventi di lavoro e inclusione, anche in riferimento alla rilevazione del bisogno e alla personalizzazione dei percorsi, nonché alla realizzazione di alcuni servizi in ambito sociale.

Alcune esperienze interessanti nell'ambito di GOL riguardano le strategie regionali volte a contrastare il fenomeno del disallineamento tra domanda e offerta nel mercato del lavoro. In tal senso diverse Regioni

⁵⁰ È bene ricordare che a due anni dall'adozione del Programma le Linee guida per la costruzione di Reti di servizi connessi all'attuazione dell'Assegno di Inclusione si propongono come strumento di sviluppo di orientamenti operativi per la formazione di Reti istituzionali, necessarie per garantire un cambio di paradigma nel modello di accompagnamento delle persone e famiglie vulnerabili e nell'attuazione di misure integrate di attivazione sociale e lavorativa, favorendo la logica di Rete (decreto del Ministro del Lavoro e delle politiche sociali n. 93 dell'11 giugno 2024).

hanno previsto di coinvolgere le imprese del territorio — e a volte anche le associazioni datoriali e di categoria — nella progettazione degli interventi formativi da erogare ai beneficiari con fragilità complesse.

Il contributo delle imprese è richiesto, in particolar modo, per la definizione dei contenuti della formazione, sia sulla base delle competenze in ingresso degli utenti, sia in termini di 'occupabilità attesa al termine', valutata in esito all'analisi del fabbisogno occupazionale del territorio di riferimento. Assume dunque una certa rilevanza l'implementazione di sistemi di analisi ex ante del mercato del lavoro regionale, che sappiano individuare e descrivere le figure professionali maggiormente richieste, alle quali i soggetti realizzatori delle misure per la formazione devono far riferimento.

Apprezzabili sono anche le esperienze riferite alla progettazione di percorsi formativi professionalizzanti non ricompresi all'interno dei Repertori/Cataloghi regionali dell'offerta formativa, ma caratterizzati da contenuti innovativi, individuati sulla base di analisi tempestive che rilevano i fabbisogni emergenti nel contesto produttivo locale in termini di competenze richieste (ad esempio nell'ambito dei cosiddetti *green jobs*, legati all'attuale processo di riconversione ecologica).

In tal senso appare sempre più cruciale intensificare il coinvolgimento di attori funzionali, tra cui gli operatori che si occupano di facilitare l'interazione tra la domanda e l'offerta nel mercato del lavoro. Questi soggetti rivestono un ruolo chiave nell'individuare le necessità emergenti delle imprese, progettando e implementando iniziative mirate ad aggiornare le competenze dei lavoratori e a sostenere i processi di transizione occupazionale in modo efficace e duraturo⁵¹.

Tuttavia, come evidenziato anche nel Rapporto Inapp 2024, nonostante negli ultimi anni si sia registrato un incremento nell'accesso a strumenti avanzati capaci di analizzare i bisogni dell'utenza e di fornire informazioni precise e tempestive sui profili dei lavoratori in cerca di occupazione e sui fabbisogni specifici delle imprese, permangono alcune criticità. Queste difficoltà riguardano soprattutto l'utilizzo efficace di tali strumenti e dati da parte degli operatori, sia pubblici che privati, che sembrano non riuscire a sfruttarne pienamente il potenziale. A questo scenario si lega l'importanza di una presa in carico personalizzata dei singoli utenti da parte dei Servizi per il lavoro, che deve essere accompagnata da una programmazione altrettanto mirata dell'offerta formativa all'interno dei percorsi GOL. Tali percorsi devono essere modulati e adattati in modo da rispondere in maniera puntuale sia alle esigenze specifiche delle persone in cerca di impiego, sia ai fabbisogni professionali delle imprese.

Ulteriori ambiti di sperimentazione, utili per l'eventuale individuazione di buone prassi, riguardano la valorizzazione della formazione *on the job* e la predisposizione di servizi di individuazione, validazione e certificazione delle competenze, che sappiano valorizzare e mettere in trasparenza i risultati di apprendimento degli utenti in uscita dai percorsi GOL e garantire la loro effettiva utilità e spendibilità.

Tra gli interventi più efficaci si segnalano quelli che integrano i percorsi di aggiornamento e/o riqualificazione professionale con esperienze di tirocinio – siano esse extracurricolari o finalizzate all'inclusione – con l'obiettivo di accompagnare gli utenti nella costruzione di un'identità professionale consapevole. Le misure di *work experience*, rivolte in particolare agli individui del percorso 4, non solo permettono di acquisire competenze operative, ma favoriscono anche lo sviluppo di capacità relazionali, ampliando le opportunità di inserimento lavorativo per i soggetti più fragili. Si tratta, in sostanza, di forme di occupazione protetta, la cui sperimentazione, se positivamente valutata, potrebbe fornire elementi utili per la definizione di future politiche nazionali, anche al di là del perimetro del Programma GOL.

⁵¹ INAPP, Rapporto 2024 - Lavoro e formazione: necessario un cambio di paradigma.

La loro efficacia, tuttavia, dipende dalla qualità dell'integrazione tra i diversi attori coinvolti – Centri per l'impiego, enti formativi, imprese, servizi sociali – e dalla capacità di costruire percorsi realmente personalizzati, basati su una presa in carico continuativa. Il rafforzamento delle politiche attive non può prescindere, in conclusione, da una visione sistemica e inclusiva, in cui la formazione si connetta in modo organico con le esperienze pratiche e con le esigenze reali del territorio. Solo così sarà possibile sostenere davvero l'occupabilità dei soggetti più deboli e contribuire a un mercato del lavoro più equo e resiliente.

Il Programma, infine, rappresenta uno spazio privilegiato all'interno del quale è possibile non solo verificare, ma anche consolidare e migliorare l'efficacia dei percorsi formativi dedicati all'inclusione digitale, intesa come leva fondamentale per promuovere una più ampia inclusione sociale. In particolare, questi percorsi si pongono l'obiettivo di accompagnare le persone in condizioni di fragilità – spesso escluse dai benefici della trasformazione digitale – verso un utilizzo consapevole e autonomo delle tecnologie, al fine di renderle protagoniste attive dei processi di cittadinanza. Ciò assume particolare rilevanza in relazione all'accesso al mercato del lavoro, alla possibilità di orientarsi tra le opportunità occupazionali disponibili, nonché alla fruizione efficace dei servizi pubblici e privati erogati attraverso le piattaforme digitali.

Si auspica, pertanto, che il Programma GOL possa configurarsi non solo come un intervento puntuale e limitato nel tempo, ma piuttosto come un'occasione strutturale per avviare una riflessione sistemica e lungimirante. In tale prospettiva, il Programma potrebbe contribuire in modo significativo alla diffusione di una cultura della condivisione, della collaborazione interistituzionale e della co-progettazione, elementi essenziali per costruire un ecosistema territoriale basato sull'integrazione dei servizi. Un sistema capace di rispondere con maggiore efficacia e tempestività ai bisogni complessi e multidimensionali delle persone, grazie all'implementazione di modelli operativi fondati sul lavoro di rete, sullo scambio costante di conoscenze e competenze tra gli attori coinvolti e sulla valorizzazione delle buone prassi emerse nei diversi contesti territoriali. Solo attraverso questa visione integrata e partecipata sarà possibile sostenere percorsi di empowerment reali e duraturi, capaci di produrre impatti positivi sia a livello individuale che collettivo.

Bibliografia

- Agneni L., Linfante G., Micheletta C. (2022), *L'Assessment dei beneficiari GOL - Indicazioni operative per la profilazione qualitativa*, Anpal Docs Manuali, Roma, Anpal
- Anpal (2023), Agneni L., Micheletta C., Tersigni V. (a cura di), *Programma Gol, Lo strumento per l'assessment qualitativo. La definizione del profilo dei beneficiari*, Collana Focus n. 162, Roma, Anpal
- Assolombarda, ADAPT (2021), *Le politiche attive nei moderni mercati transizionali del lavoro*, Ricerca n. 13/2021, Milano
- Bruno F., Lodigiani R., Maino F. (2022), *L'implementazione del RdC tra il dire e il fare: le sfide per una governance integrata*, Sinapsi, XII, n. 2, pp.6-19, Roma, Inapp
- Bogetti M., Follis M. (2024), Creazione e condivisione della conoscenza: il ruolo dei reticoli organizzativi, in *Sistemi Intelligenti*, Anno XXVI, n. 3/dicembre, pp: 575-638, Bologna, Il Mulino, doi: 10.1422/79036
- Council of Europe (2020), *Common European Framework of Reference for Languages: learning, teaching, assessment - Companion volume*, Strasbourg, Council of Europe Publishing
- Eurofound (2023), *Changing labour markets: How to prevent a mismatch between skills and jobs in times of transition – Background paper*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin
- European Network of Public Employment Services (2023), *Early intervention and job-to-job transitions: The evolving role of PES*, Marzo 2025
- European Commission: Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion & Csillag, M. (2025). *Early intervention and job-to-job transitions: the evolving role of PES: thematic paper*, Luxembourg, Publications Office of the European Union
- Fugate M., Kinicki A. J., Ashforth B. E. (2004), *Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications*, *Journal of Vocational Behavior*, volume 65, Issue 1, p. 14-38
- Inapp (2024), *Rapporto 2024 - Lavoro e formazione: necessario un cambio di paradigma*, Roma, Inapp
- Linfante G., Stocco P. (2023), *Nota di Monitoraggio GOL n. 1/2024 - Collana Focus n. 171*, Roma, Anpal
- Vuorikari R., Kluzer S., Punie Y. (2022), *DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens - With new examples of knowledge, skills and attitudes*, EUR 31006 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <DOI: 10.2760/490274, JRC128415>

COLLANA
FOCUS
Inapp