

## Le sfide gestionali del Programma GOL in Lombardia: alcune riflessioni di benchmarking sulla progettazione dei primi servizi

*ADAPT* – Scuola di alta formazione sulle relazioni industriali e di lavoro

Per iscriverti al **Bollettino ADAPT** [clicca qui](#)

Per entrare nella **Scuola di ADAPT** e nel progetto **Fabbrica dei talenti** scrivi a:  
[selezione@adapt.it](mailto:selezione@adapt.it)

*Bollettino ADAPT 12 dicembre 2022, n. 43*

**Con l'obiettivo di investire nelle infrastrutture sociali, la Missione 5 del PNRR si impegna a promuovere politiche di coesione e inclusione.** In particolare, la componente 1 tratta delle Politiche per il Lavoro e le relative implicazioni nel campo della formazione professionale, ponendo l'accento sulla **riqualificazione delle competenze e l'inserimento lavorativo**. La Riforma 1.1, perno attorno a cui si sviluppa la maggior parte della componente, riguarda il Programma "Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori - GOL", il Piano per le nuove competenze, il potenziamento dei Centri per l'impiego, ed il rafforzamento del sistema duale.

**Un aspetto centrale, sottolineato nel Piano Attuativo Regionale GOL di Regione Lombardia, riguarda l'integrazione del programma con le esistenti politiche attive regionali, cercando quindi di evitare l'erogazione del medesimo paniere di servizi in modalità parallele.** Viene sottolineata la necessità di superare la dicotomia tra le politiche del lavoro e politiche della formazione, personalizzando il più possibile gli interventi formativi volti all'inserimento lavorativo. Da ultimo, è incentivata la **cooperazione tra enti, imprese e sistema pubblico**, coinvolgendo in un unico processo di lavoro i Centri per l'impiego, gli enti che erogano servizi di formazione, le aziende dedite ai servizi al lavoro, le imprese che si impegnano ad assumere il lavoratore beneficiario della politica attiva.

**I servizi offerti dal Programma GOL vengono regolati dall'equilibrio tra competenze esistenti del lavoratore e offerte lavorative nei nuovi mercati del lavoro.** In base alla biografia formativa e lavorativa dell'utente, è infatti possibile creare un percorso *ad hoc* per orientare o ri-orientare il lavoratore e aggiornarne le competenze tecniche. **La centralità del bisogno specifico è la condizione di esistenza per la qualità del servizio**, fattore che vede come partecipanti diversi soggetti pubblici e privati. Risulta quindi evidente, data la complessità della politica attiva, un'interazione proficua tra i soggetti che si occupano di regolamentare,

## **Le sfide gestionali del Programma GOL in Lombardia: alcune riflessioni di benchmarking sulla progettazione dei primi servizi**

proporre ed erogare i servizi di lavoro e di formazione.

**Per entrare più nel vivo della parte di gestione dei servizi, occorre assumere non solo la prospettiva della normativa, ossia di cose si *dovrebbe* fare, ma anche - e soprattutto - quella di un Ente accreditato per i servizi di formazione e per i servizi al lavoro che si interfaccia con i decreti e avvisi regionali, i Centri per l'impiego, le imprese, e gli utenti stessi.** In particolare, a fronte dei primi servizi presenti nell'[Avviso Pubblico - GOL](#) di Regione Lombardia del 4 ottobre 2022 esposti alle pp. 33-38, gli enti e i Centri per l'impiego devono erogare i servizi di: (1) Accoglienza e informazioni sul Programma; (2) Presa in carico, Assessment e Patto di Servizio Personalizzato; (3) Accompagnamento al Lavoro; (4) Orientamento Specialistico. **In un'ottica di mappatura e gestione di flusso, la prima difficoltà riguarda stabilire uno standard attuativo nel caso in cui l'utente arrivi all'Ente dei servizi al lavoro con il servizio di Presa in carico, Assessment e Patto di Servizio Personalizzato già erogato dal Centro per l'impiego. Se così fosse, allora i servizi elencati nell'Avviso Pubblico sono scindibili e delegabili a più soggetti, permettendo all'Ente di avere come primo servizio del flusso lo *skill-gap analysis* e l'orientamento specialistico.**

**Tuttavia, il primo scoglio gestionale riguarda la possibilità per la quale i primi servizi possano essere gestiti sia dai Centri per l'impiego che dagli enti accreditati a livello regionale per i servizi al lavoro.** L'utente può ricevere il servizio di Accoglienza anche in modo informale, per essere successivamente reindirizzato in un luogo più consono. Data poi la presenza nella normativa un massimale di ore erogabili per servizio singolo con relative fasi di budgettizzazione e rendicontazione, è necessario stabilire in fase di progettazione quante ore impiegare per ciascun servizio, pronosticando il numero di beneficiari e i costi. **Dunque, il secondo scoglio gestionale riguarda la capacità di prevedere un numero verosimile di utenti, in modo da organizzare internamente gli spazi, i servizi, i percorsi formativi, ed il tempo del personale preposto.**

**Una seconda criticità viene rilevata anche a livello informatico.** Gli utenti devono autenticarsi al sistema regionale tramite l'applicazione **FirmaLOM** per confermare la partecipazione ai servizi, mentre i soggetti che si occupano di servizi al lavoro ed i Centri per l'Impiego devono registrare tutte le attività su **SIUL - Sistema Informativo Unitario Lavoro** e su **Bandi Online**. Non è raro che in queste fasi si verifichino intoppi di varia natura, dalla dimenticanza delle credenziali di accesso al non possesso di SPID da parte dell'utente, così come cortocircuiti di natura informatica sulla trasmissione delle informazioni tra Centri per l'impiego e l'Ente che eroga i servizi, o all'interno dell'Ente stesso nel momento in cui associa un utente con

## **Le sfide gestionali del Programma GOL in Lombardia: alcune riflessioni di benchmarking sulla progettazione dei primi servizi**

SIUL, Bandi Online e FirmaLOM. Prima che venga erogato il servizio di Orientamento Specialistico è frequente che vi siano problemi di questa natura e che vengono segnalati dall'Ente all'assistenza tecnica del Centro per l'impiego, creando un rallentamento ulteriore.

**In terzo luogo, essendo un sistema nuovo e più articolato di Garanzia Giovani, le difficoltà non solo riguardano la formalità di registrazione, ma anche l'impiego di personale qualificato per progettare ed erogare i primi servizi.** Rispetto alla normativa regionale, è necessario che l'Ente impieghi risorse con competenze professionali specifiche al fine di erogare al meglio i singoli servizi. In questa fase, l'aspetto critico riguarda l'assegnazione dei ruoli e delle nuove mansioni. Ad esempio, l'Ente chiede ad un orientatore interno di occuparsi di alcuni servizi, come l'Orientamento Specialistico. In questo servizio, dove si ricostruiscono le esperienze di vita e di lavoro per individuare un percorso funzionale all'inserimento lavorativo, **la parte responsabile del servizio dovrà avere le capacità di procedere con il bilancio delle competenze, così come di condurre un colloquio preciso e finalizzato alla definizione di un progetto formativo personale.** Inoltre, vi deve essere consapevolezza delle fasi del processo, per evitare di erogare il servizio frettolosamente, senza sapere esattamente quali sono i servizi precedenti e quale sia il ventaglio dei servizi possibili successivi.

**Questo primo contributo vuole fotografare lo stato dell'arte e l'avanzamento dei lavori nella partecipazione al Programma GOL.** Risulta quindi necessario il monitoraggio dei siti istituzionali e la lettura dei decreti che Regione Lombardia aggiorna periodicamente. I primi corsi di formazione hanno la funzione di *benchmark* e *case study*, ossia di essere vettori di *feedback*, in modo da avere precedenti su cui ragionare. **Essendo il Programma appena partito, risulta difficile stabilire lo standard del processo gestionale.** L'interesse sarà vedere che opportunità creerà sul medio termine tra i soggetti coinvolti, e come "riorganizzerà" assetti lavorativi e gestionali interni tra gli enti che scelgono di prendere sul serio questa opportunità che il PNRR ci presenta.

**La prospettiva del Programma GOL è interessante perché consente di rafforzare la presenza dei Centri per l'impiego e dei soggetti che si occupano dei servizi al lavoro in un territorio ed in una rete di rapporti tra imprese.** Inoltre, rappresenta un'occasione unica per la riqualificazione delle competenze e la facilitazione della transizione lavorativa in mercati di lavoro sempre più fluidi e con richieste di competenze dinamiche. Fatte queste premesse, **le criticità che vengono riscontrate nelle fasi iniziali riguardano principalmente la gestione delle procedure dei rapporti tra Centri per l'impiego e gli enti accreditati per i servizi al lavoro, i rallentamenti informatici, la progettazione interna dei servizi formativi, e**

## Le sfide gestionali del Programma GOL in Lombardia: alcune riflessioni di benchmarking sulla progettazione dei primi servizi

**l'impiego del personale preposto secondo i criteri di professionalità.** Basando l'analisi su questi primi servizi e queste prime criticità, è ancora presto verificare l'efficienza della procedura del Programma GOL. Quello che ad oggi emerge è la **potenzialità della politica attiva** rispetto all'occupabilità del beneficiario, al rafforzamento dei Centri per l'impiego in uno specifico territorio, alla rete di servizi e relazioni tra enti privati e organi pubblici.

### **Carlo Pace**

Scuola di dottorato in Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di lavoro

ADAPT, Università degli Studi di Siena

 @CarloPace