



Regione  
Lombardia

# Nuove politiche del lavoro

## Contesto, sfide e priorità strategiche

*Paolo Mora*

*Direzione Generale Istruzione, Formazione, Lavoro - Regione Lombardia*

Milano

2 luglio 2025

# Le principali sfide delle politiche del lavoro

Le politiche attive sono strumenti fondamentali per il Mercato del Lavoro, che mirano a **sostenere l'occupazione, lo sviluppo economico e l'inclusione sociale**, affrontando le sfide dei gruppi più vulnerabili all'interno della società.

Le dinamiche osservate all'interno del Mercato del Lavoro, presentate nelle slide precedenti, richiedono un intervento attivo di **revisione dei servizi per il lavoro** che tenga conto delle nuove tendenze di breve e lungo periodo e risponda alle istanze emergenti di cittadini e imprese



**Dinamiche demografiche** (calo della popolazione, invecchiamento della popolazione attiva, permanenza nella forza lavoro) con conseguente **lentezza nell'aumento della popolazione attiva** e difficoltà di intercettarla



Effetti dirompenti dell'**Innovazione Digitale** e della rapida evoluzione e diffusione dell'**Intelligenza Artificiale**



Impatti negativi derivanti da **crisi da riposizionamento del sistema produttivo** e instabilità



**Incertezza delle dinamiche economiche** e incapacità delle imprese di formulare programmi di lungo periodo



Necessità di rispondere a **fabbisogni multidimensionali** (lavoro, formazione, welfare, salute, mobilità)

# Le priorità strategiche delle politiche del lavoro

Al fine di rispondere alle esigenze derivanti da tale trasformazione, si richiede che le **politiche attive** perseguano principalmente i seguenti **obiettivi**:

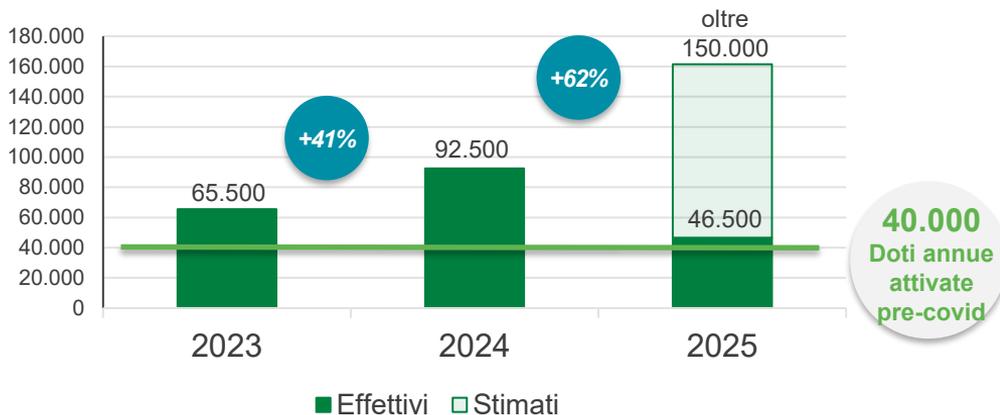


# Capacità del sistema dei servizi al lavoro lombardo

Il numero di persone che ha partecipato a una **Politica Attiva** (tracciata attraverso la Dote) ha subito variazioni nel tempo risentendo dell'apertura / ripubblicazione di nuovi avvisi, della loro periodicità e di fattori esterni (es. pandemia).

In particolare, con l'avvio di GOL, il dato **ha subito un significativo incremento** segnando una progressione positiva dal 2022 ad oggi.

## ANDAMENTO VOLUMI DOTI APERTE GOL\*



Le previsioni di un'ulteriore crescita nei prossimi anni evidenziano la necessità di **aumentare gli sforzi di tutti gli attori che partecipano alle PAL** per far fronte alle esigenze dell'utenza

(\*) Dati aggiornati al 31/05/2025.  
I dati del 2022 (avvio GOL giugno 2022) non sono rappresentativi in quanto limitati al secondo semestre.

# Il nuovo Modello in sintesi

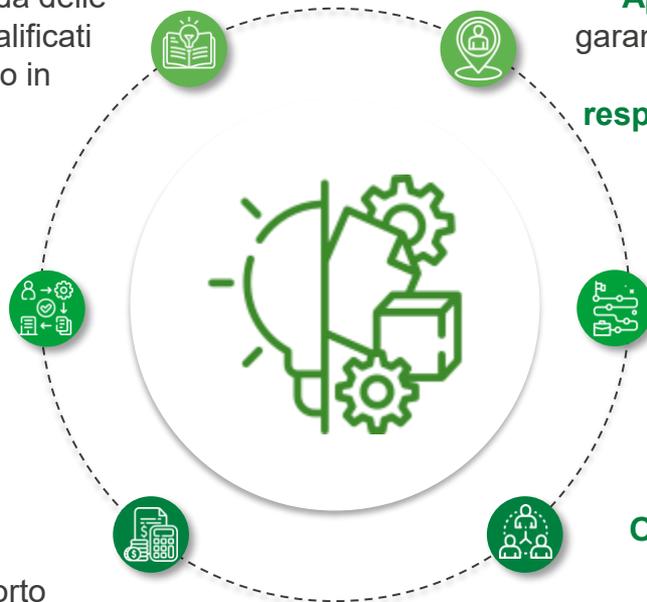
Le principali novità introdotte dal modello proposto nelle slide seguenti si sostanziano in:

**Formazione indirizzata** dalla domanda delle imprese o dagli esiti occupazionali qualificati per target, mutuando modelli già in uso in ambito pubblico/privato

## Ecosistema digitale

realizzato attraverso una maggiore integrazione di sistemi e servizi sempre più digitalizzati

**Velocità nei pagamenti** tramite semplificazione amministrativa (rendicontazione, SAL, ...) e supporto dell'IA



**Approccio integrato ai servizi** per garantire l'accompagnamento continuo anche post-inserimento lavorativo **responsabilizzando l'operatore** per i servizi al lavoro

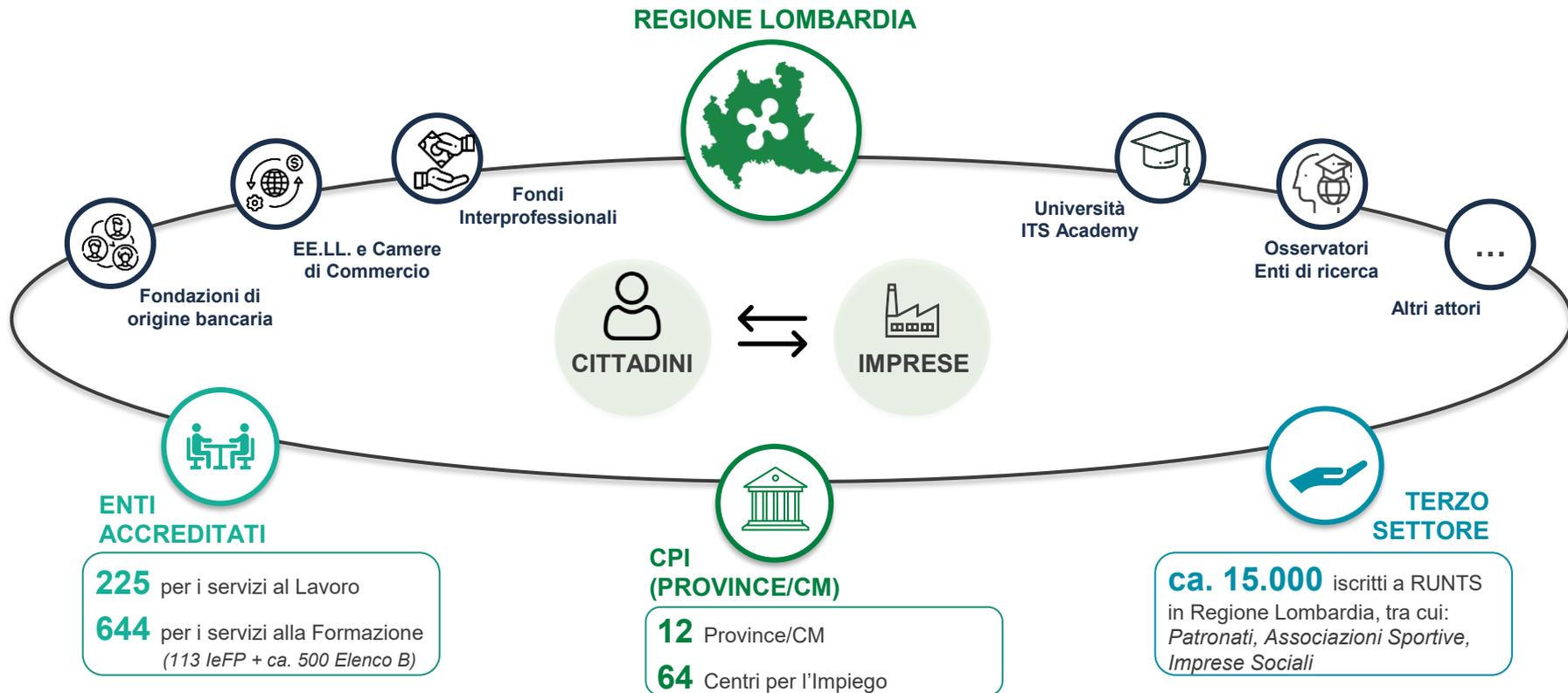
**Percorso di PAL personalizzato** per un'esperienza funzionale al fabbisogno dell'impresa e della persona

**Omogeneità della diffusione dei servizi** sul territorio in termini di offerta e qualità

L'architettura del modello risulta compatibile con l'attuale **impianto normativo regionale e nazionale**

# La governance della rete territoriale: attori

La nuova governance prevede il **raccordo ordinato e coordinato** dei molteplici attori coinvolti nei servizi per il lavoro, per la gestione di un sistema che veda **i cittadini e le imprese al centro** delle azioni svolte sul territorio lombardo



# Un sistema più modulare con nuovi target e nuovi servizi

L'essenza del nuovo modello è nella sua **struttura flessibile**, capace di adattarsi ai bisogni dell'utenza pur rimanendo coerente a un'**impostazione centralizzata**. Questo prevede una ridefinizione dei servizi secondo le logiche della fruizione, attraverso:



## Servizi di attivazione

La presenza di **una rete per gli inattivi** con il compito di intercettare e attivare le persone che non sono all'interno di percorsi formativi o di ricerca del lavoro. Tale rete, come previsto dal Bando Inattivi di prossima uscita, deve essere composta da almeno un **Operatore Accreditato e da un Ente del Terzo Settore**, oltre che da **soggetti con una forte presenza** sul territorio (es. consultori, associazioni)



## Servizi essenziali

La definizione di un **nucleo di servizi essenziali**, garantiti dai CPI e dagli Operatori Accreditati. Tale nucleo, erogato a tutti gli utenti, ha la finalità di **accelerare il reinserimento al lavoro** attraverso l'erogazione di servizi volti a ridurre il mismatch informativo. Si tratta del set di servizi potenzialmente sufficiente per i profili più vicini al MdL.



## Servizi integrativi

L'introduzione di un **Catalogo di Servizi Integrativi** costruiti intorno ai fabbisogni dei singoli, attivabili in base alle necessità rilevate dai CPI/Accreditati al Lavoro, attraverso l'accesso a un **ecosistema digitale** disegnato per offrire un'esperienza unitaria nel rapporto con il sistema lavoro.

Il sistema modulare proposto richiede un **alto grado di cooperazione tra gli attori** sotto vari aspetti, tra cui la definizione dei servizi, la presa in carico integrata dell'utenza e l'imputazione dei dati a sistema, oltre che la **corrispondente evoluzione dei sistemi informativi**.

# La formazione: direttici di azioni

## ASPIRAZIONI



più **breve e modulare**

composta, prevalentemente, da moduli di breve durata, facilmente attivabili e integrabili **per conseguire risultati più complessi**



più **dinamica**

raccordata alla domanda delle imprese attraverso canali sempre aperti e strutturati **per risolvere le problematiche di mismatch delle competenze**



più **consapevole**

scelta dalla persona, ma guidata dall'azione del Consulente del Servizio al Lavoro che la supporta nel disegno del percorso **per raggiungere una migliore occupazione**



più **mirata ed efficace**

indirizzata da un'accurata valutazione delle competenze già possedute dalla persona **per permettere di gestire attivamente le transizioni**

## SOLUZIONI

01

**Superare il vincolo** tra ore di formazione e cluster rafforzando l'autonomia e la responsabilità **del Consulente al Lavoro** nell'orientamento della persona

02

Creare **percorsi stabili per le imprese** che hanno fabbisogni chiari da coprire offrendo la possibilità di integrarli con moduli aggiuntivi

03

Introdurre sistemi di **valutazione dell'efficacia** della formazione in grado di accogliere i feedback e premiarne la qualità (es. sistema rating, customer satisfaction)

04

Fissare **obiettivi di placement annuali** differenziati per cluster, **condizionando parte del rimborso** dell'operatore accreditato al lavoro al loro raggiungimento

05

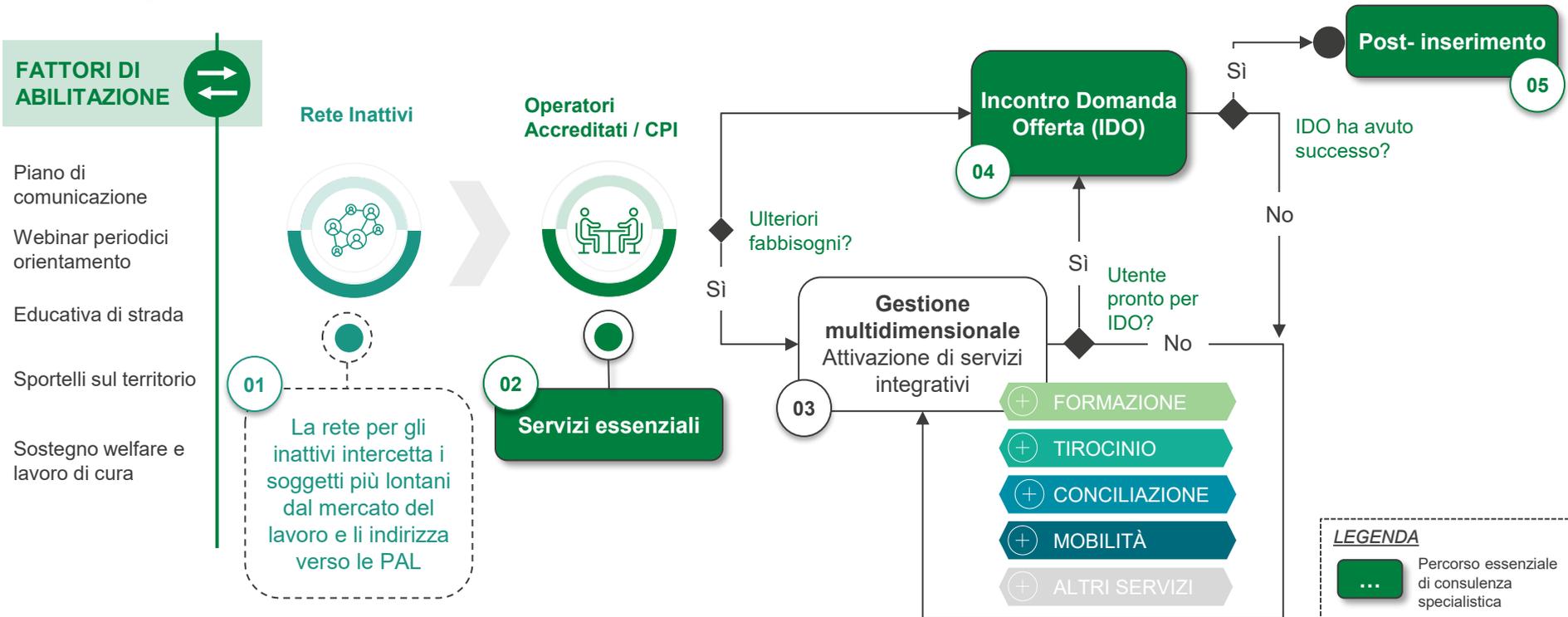
Migliorare lo strumento della **Skill Gap Analisi** attraverso il **supporto dell'IA**

06

Introdurre le **micro credenziali** rappresentabili anche con Badge digitali o European Digital Credential

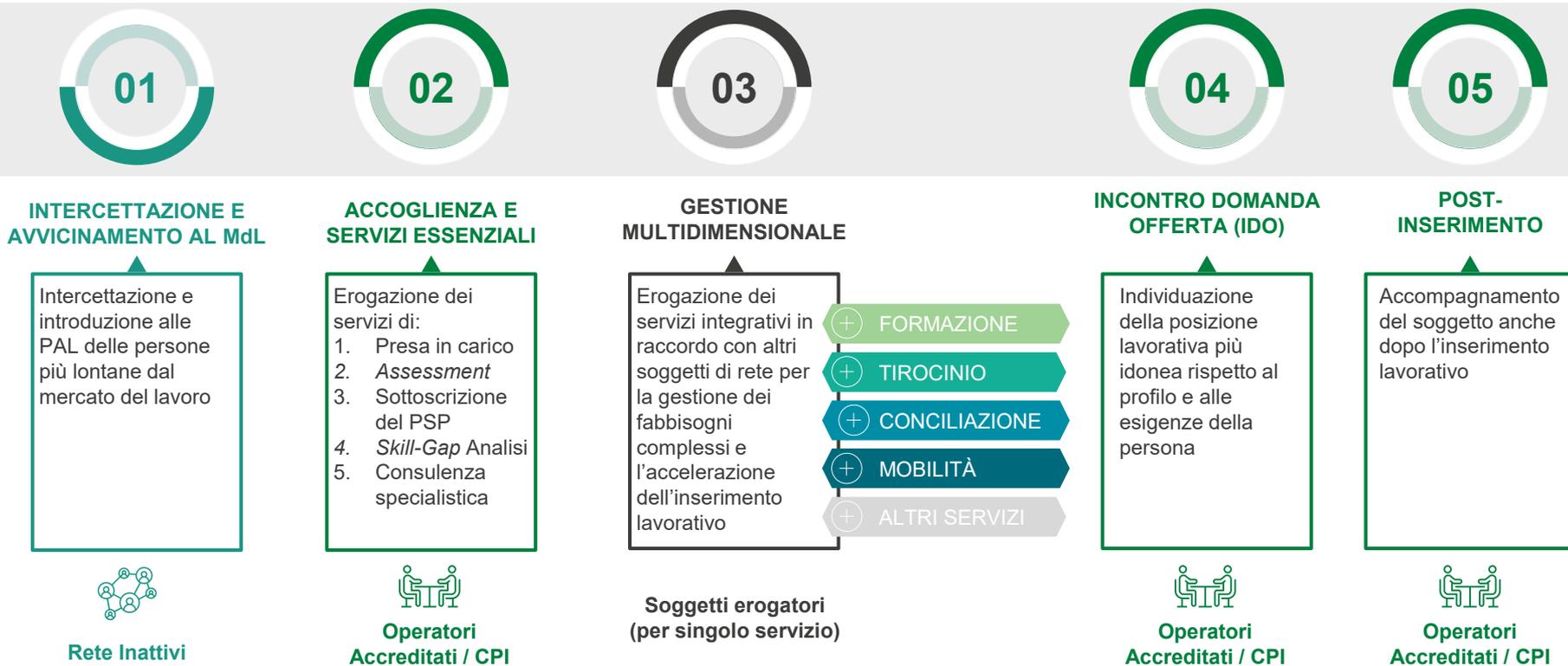
# Flusso di processo delle nuove politiche attive

Il flusso delle nuove PAL prevede l'interazione di vari soggetti: la **Rete per gli Inattivi intercetta** gli individui lontani dal mercato del lavoro non beneficiari di una Politica Attiva e ne stimola l'attivazione; gli **Operatori Accreditati/CPI assicurano l'erogazione dei servizi essenziali** e **valutano la necessità di attivare servizi integrativi modulabili**, anche attraverso il coinvolgimento di altri attori:



# Componenti del processo delle nuove politiche attive

La rappresentazione sottostante approfondisce le singole **fasi del flusso di processo** gestite dai vari attori che intervengono nel percorso all'interno delle nuove politiche attive



**Grazie per l'attenzione**