



UNIONE EUROPEA

Fondo sociale europeo



Regione
Lombardia

fse

POR FSE 2014-2020 / OPPORTUNITÀ E INCLUSIONE



Destinazione Futuro

Un viaggio alla scoperta
delle politiche di Istruzione,
Formazione e Lavoro
di Regione Lombardia



Coordinamento editoriale

Guido Longoni

Dirigente Struttura Sistemi Informativi e Comunicazione di Regione Lombardia

Progetto editoriale

Gianni Bocchieri

Direttore Generale Istruzione, Formazione e Lavoro di Regione Lombardia

Hanno collaborato

per la Direzione Generale Istruzione, Formazione e Lavoro di Regione Lombardia

Giuseppe Di Raimondo Metallo

Direttore Vicario e Dirigente U.O. Mercato del Lavoro

Paolo Boneschi

Dirigente U.O. Regole e Controlli

Monica Muci

Dirigente U.O. Programmazione, Organizzazione e Politiche Europee

Brunella Reverberi

Dirigente U.O. Sistema Educativo e Diritto allo Studio

Francesco Pratola

Responsabile Comunicazione esterna ed interna

Ringraziamenti

Alice Cigardi

Cinzia Cipollini

Olga Corsini

Lara Lagonegro

Roberta Piano

Marisa Valagussa

Stampa

GRAPHICSCALVE S.p.A.

Loc. Ponte Formello 1/3/4

Vilminore di Scalve (BG)

Finito di stampare nel mese di gennaio 2018

©2018 Regione Lombardia

Regione Lombardia

Piazza Città di Lombardia, 1, 20124 Milano

www.regione.lombardia.it

Indice

PREFAZIONE	5
LA PARTECIPAZIONE ATTIVA ALLA FORMAZIONE E AL LAVORO	9
Un sistema di politiche integrato.....	10
La sussidiarietà del modello e la qualità dei servizi offerti alla persona.....	11
Il sistema dotale: evoluzione e consolidamento.....	13
La semplificazione burocratica: sistema sempre aperto e semplificazione di regole.....	17
LA FILIERA PROFESSIONALIZZANTE COME ELEMENTO CHIAVE DEL MODELLO LOMBARDO	21
La L.R. 30/2015 e il sistema duale lombardo.....	22
leFP, IFTS e ITS: la filiera professionalizzante verticale.....	26
L'apprendistato: le opportunità di un contratto “win-win” per giovani e datori di lavoro.....	30
L'alternanza scuola-lavoro.....	33
La valorizzazione del merito: Dote internazionalizzazione e Dote merito.....	36
LE POLITICHE PER I GIOVANI: PREVENZIONE DEL FENOMENO NEET E ACCOMPAGNAMENTO DELLE TRANSIZIONI DALLA FORMAZIONE AL LAVORO	39
Il successo di Garanzia Giovani : i numeri.....	40
Innovazione e formazione: gli Stati Generali e i risultati del sistema duale.....	42
Alcune best practices sulla sinergia tra politiche attive e imprese.....	43
LE POLITICHE ATTIVE PER IL LAVORO: FACILITARE LE TRANSIZIONI DA UN LAVORO ALL'ALTRO	45
Dote Unica Lavoro: un'esperienza compiuta di politica attiva integrata e universale.....	46
I principi del sistema dotale nelle politiche attive del lavoro.....	46
Evoluzione storica della dote verso la realizzazione di un sistema integrato.....	49
Le caratteristiche di Dote Unica Lavoro.....	49
La rete degli operatori accreditati per i servizi al lavoro.....	57
La metodologia di assegnazione del <i>budget</i> agli operatori.....	58
Quando viene raggiunto il risultato occupazionale.....	62
I risultati occupazionali conseguiti con Dote Unica Lavoro.....	63

I risultati della DUL e i riconoscimenti nazionali e comunitari (RegioStars Awards 2017).....	68
L'esportazione del modello di Dote Unica Lavoro a livello nazionale	68
Il riconoscimento europeo "RegioStars Awards 2017"	69

**LE POLITICHE DI CONTRASTO ALLE CRISI
E PER LE SITUAZIONI DI SVANTAGGIO 73**

Le azioni di rete per il lavoro	74
Il Progetto di Inserimento Lavorativo (PIL): la via lombarda al reddito di inclusione.....	81
Gli interventi di contrasto allo svantaggio	84
L'innovazione nelle politiche passive di sostegno al reddito	85
Promozione dell'invecchiamento attivo: il ponte generazionale	86

2018: ANNO DELLA INNOVAZIONE 87

Verso gli obiettivi di Europa 2020.....	88
Generazione Web Lombardia.....	88
La formazione continua	91
Modernizzazione e digitalizzazione: innovare la formazione e il lavoro per una Lombardia sempre più competitiva	92

CONCLUSIONI 95

Scenario di inizio legislatura.....	97
Visione evolutiva: la Dote Unica Lavoro	98
Il sistema regionale dell'Istruzione e della Formazione Professionale (leFP).....	103

PREFAZIONE

Innovazione e cambiamento sono gli obiettivi che si è posta Regione Lombardia nella costruzione di un modello basato sulla formazione e sul lavoro e che ha voluto rispettare la sua vocazione: una Regione che pone la persona e i suoi bisogni al centro delle politiche pubbliche e che restituisce specificità al territorio e al tessuto produttivo ed economico. Un modello che, attraverso le politiche attive, valorizza la formazione e il capitale umano e che è speculare al modello economico della Regione Lombardia, costituito da imprese competitive e innovative. Per questa ragione, l'innovazione, la formazione e la ricerca si sono rivelati il volano per l'occupabilità dei giovani e di tutti i cittadini lombardi con difficoltà lavorative.

Principalmente intesa come chiave del **sistema duale** lombardo e come *trait d'union* tra il mondo della scuola e del lavoro, la filiera professionalizzante è il motore che garantisce la circolarità tra i fabbisogni delle imprese e la valorizzazione del capitale umano nel mercato del lavoro.

La **qualità**, l'**innovazione** e l'**internazionalizzazione**, criteri posti come tratti identitari del quadro normativo di Regione Lombardia (L.R. 30/2015), hanno trovato riscontro non solo nel contesto tradizionale dell'istruzione formale, ma soprattutto nel contesto sperimentale del sistema professionalizzante. Si è quindi aperta la strada per un'altra istruzione possibile, puntando su una scuola di mestieri 4.0 in grado di preparare i tecnici del futuro attraverso il superamento del modello di insegnamento frontale in favore di un apprendimento attivo in grado di valorizzare le potenzialità degli strumenti digitali, già a partire dai primi anni di scolarizzazione.

Con le sue riforme in tema di istruzione, formazione e lavoro, la Lombardia può rappresentare un punto di riferimento su scala nazionale ed europea, rispondendo in maniera adeguata alle sfide della società della conoscenza nel nuovo contesto della quarta rivoluzione industriale. Gli investimenti e le iniziative adottate sono state, infatti, il frutto di un'azione congiunta che ha chiamato in causa diversi attori quali l'Europa, il Governo, la Regione e gli *stakeholder* lombardi.

Un sistema che ha permesso, tra l'altro, lo sviluppo consolidato della formazione professionale avanzata, dove istruzione,

formazione tecnica superiore e imprese operano insieme a favore dell'**innovazione**, preparando i giovani a misurarsi con le professioni del futuro richieste dal mercato del lavoro che cambia. Dal 2013 in avanti tante sono state le risorse impegnate nell'istruzione, nella formazione e nelle **politiche attive** del lavoro in Regione Lombardia (oltre 4 miliardi di euro). Tutte hanno consentito di migliorare le opportunità per i giovani con percorsi che puntano al successo formativo ed una rapida transizione dalla scuola al lavoro e da un lavoro all'altro in una logica di sistema che, grazie alle deleghe congiunte nelle materie dell'istruzione, formazione e lavoro, ha permesso di raccordare strettamente le politiche formative a quelle del lavoro in un positivo circolo virtuoso. In tal senso, grande attenzione è stata posta anche alla **formazione continua** come strumento per contrastare l'obsolescenza delle competenze e restare sempre competitivi nel mercato del lavoro, prevenendo il rischio di esclusione dal mercato del lavoro soprattutto per i lavoratori meno qualificati o per quelle professioni a più alto contenuto tecnologico.

Attraverso "Generazione web", poi, abbiamo lavorato per l'innovazione nella didattica e per gli interventi formativi dei docenti per potenziarne le competenze digitali nel *coding*, *tinkering*, realtà virtuale e realtà aumentata.

"Dote merito" ha valorizzato il talento degli studenti eccellenti e meritevoli di Regione Lombardia dando loro l'opportunità di vivere apprendimenti esperienziali, unici ed irripetibili, in Italia, in Europa e in suggestivi ed importanti contesti internazionali come New York, Pechino, Shanghai, Singapore, Dubai, Città del Capo, solo per citarne alcuni.

La presente pubblicazione illustra come sono state sviluppate le politiche pubbliche dell'Assessorato Istruzione, Formazione e Lavoro della X Legislatura, presentando il modello costruito negli anni con l'impegno della struttura amministrativa che ha saputo cogliere le sfide del cambiamento e dell'innovazione promosse.

Un punto di forza di tutto l'impianto delle politiche è stata certamente la governance partecipativa che ha consentito alle parti datoriali e sociali, agli enti e agli operatori accreditati in Regione Lombardia di individuare le strategie d'intervento e

costruire con l'Assessorato i processi vincenti di *employment*. I risultati raggiunti dimostrano che un utilizzo efficace e consapevole delle risorse del Fondo Sociale Europeo per l'occupazione, l'istruzione e la formazione è possibile e genera valore aggiunto alla qualità della vita dei cittadini lombardi.

La presente pubblicazione dimostra come una nuova istruzione e un diverso modo di concepire le politiche del lavoro siano possibili. Nel prossimo futuro la sfida non potrà che essere quella di un rinnovato modello di istruzione e formazione fortemente orientato all'occupazione e alla facilitazione delle transizioni anche attraverso le **politiche attive** del lavoro. "Studiare in azienda e lavorare a scuola" è stato l'obiettivo che ha ispirato il mio mandato realizzando delle politiche sempre più integrate tra la formazione e il lavoro. "Più formazione e più occupazione" dovrebbero rappresentare la stella polare del prossimo quinquennio a partire dal trasferimento di alcune innovazioni importanti realizzate nell'ambito della formazione al settore dell'istruzione. Penso all'adozione dei costi standard per il sistema di istruzione, implementando nel sistema scolastico il principio della libertà di scelta della persona garantito in Regione Lombardia attraverso la Dote Formazione. Penso anche alla necessità di ridurre la durata dei percorsi scolastici introducendo maggiore flessibilità e personalizzazione; all'opportunità di promuovere un vero e proprio "mecenatismo d'impresa" per sostenere la nascita di nuove realtà produttive, anche attraverso il riconoscimento di benefici fiscali ai privati che investono sull'imprenditoria giovanile.



Siamo certi che le *best practices* presentate concorreranno a cogliere i cambiamenti positivi favoriti in questi anni in Regione Lombardia, sicuramente replicabili sul territorio nazionale senza dimenticare la spinta all'innovazione che dovrebbe orientare le scelte del prossimo futuro.

Valentina Aprea

Assessore all'Istruzione, Formazione e Lavoro
di Regione Lombardia

LA PARTECIPAZIONE ATTIVA ALLA FORMAZIONE E AL LAVORO

1.1 Un sistema di politiche integrato

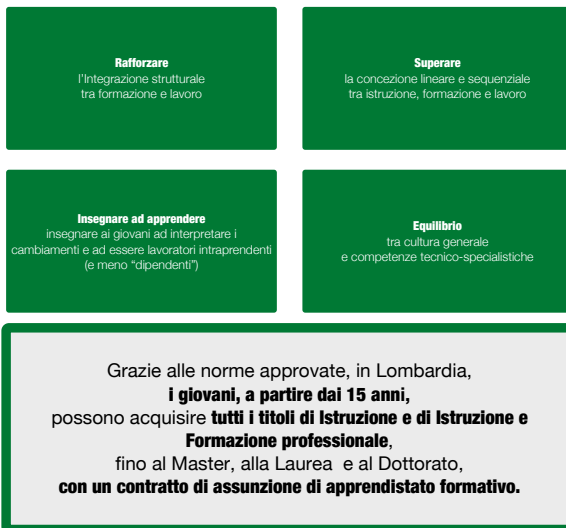
Nella X Legislatura le politiche di istruzione, formazione e lavoro sono state sviluppate nella prospettiva di una strategia integrata, caratterizzata da una forte sinergia tra politiche formative e politiche occupazionali, finalizzata a sostenere l'occupabilità delle persone e la competitività del sistema produttivo.

Attuata nel corso di tutta la legislatura, questa strategia ha trovato compimento e consolidamento da un punto di vista normativo nella Legge Regionale n. 30, approvata il 5 ottobre 2015, "**Qualità, Innovazione ed Internazionalizzazione nei sistemi di Istruzione, Formazione e Lavoro in Lombardia**". Con questa legge vengono cristallizzati in norma i principi fondanti del sistema lombardo introducendo elementi di **innovazione** e di **internazionalizzazione** per rendere il sistema coerente con le trasformazioni in atto nel mercato del lavoro, soprattutto con riferimento alle ricadute della quarta rivoluzione industriale.

IL MODELLO INNOVATIVO DELLA LEGGE APREA (N.30/2015)

"QUALITÀ, INNOVAZIONE ED INTERNALIZZAZIONE NEI SISTEMI DI ISTRUZIONE, FORMAZIONE E LAVORO IN LOMBARDIA"

Nel 2015 la Legge Regionale n. 30/2015
ha posto le basi per la costruzione del sistema duale in Lombardia.



L'integrazione del sistema di *policies* è stata realizzata mediante la costruzione di un modello unitario incentrato sullo strumento della "Dote". Il consolidamento della Dote nel campo delle politiche di istruzione e formazione professionale, in cui furono attivate le prime sperimentazioni già a partire dal 2007, ha consentito di superare la frammentazione delle politiche regionali, alleggerendo le procedure amministrative, ottimizzando la capacità di organizzazione del sistema e massimizzando in questo modo i risultati conseguibili.

La Dote è un sistema integrato di servizi che accompagna la persona lungo tutto l'arco della vita attiva, nelle diverse condizioni in cui si trova e con le esigenze che manifesta. E' un sistema "unitario" proprio perché supera la logica dei micro interventi parcellizzati su diversi *target* o bisogni, offrendo risposte personalizzate a tutti i cittadini e a seconda della loro condizione. In questo modo si supportano i cittadini in ogni fase della vita: li si prepara nella formazione iniziale, li si sostiene nel primo ingresso nel mercato del lavoro, li si supporta nella qualificazione e nell'aggiornamento delle competenze professionali, li si accompagna nella ricerca del lavoro, fornendo di volta in volta risposte mirate ai bisogni che gli individui rappresentano nei diversi momenti. La realizzazione di questo sistema ha richiesto un cambio di paradigma significativo: si è superata la logica dell'approvazione dei singoli bandi per l'approvazione di singoli progetti in favore della realizzazione di un sistema unitario di politiche.

1.2 La sussidiarietà del modello e la qualità dei servizi offerti alla persona

L'impianto attuativo della Dote si fonda su alcuni principi essenziali e imprescindibili: centralità della persona, libertà di scelta, personalizzazione dei servizi, proporzionalità dell'intensità di intervento in relazione al fabbisogno della persona, modalità di finanziamento a costi standard, focalizzazione su risultati tangibili, valutazione dei risultati.

E' un modello che pone al centro la persona con le sue aspirazioni e inclinazioni e la sua **libertà di scelta**, in quanto ogni individuo ha la possibilità di individuare tra gli operatori accreditati al sistema regionale, quello che soddisfa al meglio le sue

esigenze (di ampliamento del capitale umano o di inserimento/reinserimento lavorativo) presso il quale può spendere la Dote per l'acquisto di servizi di formazione o di accompagnamento al lavoro. L'operatore e l'utente concordano un Piano di intervento personalizzato che contiene i servizi di formazione o di accompagnamento al lavoro funzionali al conseguimento degli obiettivi di apprendimento o occupazionali della persona.

I servizi possono essere erogati sia da operatori pubblici sia da operatori privati, entrambi accreditati al sistema regionale. Nella definizione dell'assetto organizzativo del mercato, infatti, è stata assicurata pari dignità tra soggetti pubblici e privati, che mediante l'accreditamento sono tenuti a rispettare gli stessi parametri di operatività e possono svolgere parimenti le medesime attività, senza restrizioni. In questo modo si è concretizzato il principio della sussidiarietà orizzontale e si è creato un sistema che stimola la cooperazione per il raggiungimento di obiettivi comuni, che sostiene anche la concorrenza per accedere ai finanziamenti, all'interno di un perimetro in cui tutti gli enti sono posti sullo stesso livello. I servizi sono remunerati secondo unità di costo standard cui corrispondono livelli di prestazione uniformi e universalmente validi. La qualità delle prestazioni è tutelata dalla spinta alla competizione, nella misura in cui la distribuzione delle risorse è proporzionale al numero di utenti in carico, il che incentiva gli operatori al miglioramento continuo dell'offerta per espandere la platea di destinatari.

Allo stesso tempo il modello ha interiorizzato i principi di **accountability** e **monitoraggio** per il continuo miglioramento della qualità del sistema. Attraverso le attività di *rating* e di valutazione dei risultati sono individuate le aree di miglioramento e sono definite le eventuali azioni correttive, nell'ottica dell'innalzamento continuo degli standard di interventi a favore della persona.



1.3 Il sistema dotale: evoluzione e consolidamento

Nel suo progressivo consolidamento e affinamento, il sistema dotale si è perfezionato sempre di più divenendo l'elemento distintivo che contraddistingue in modo peculiare le politiche di istruzione, formazione e lavoro della Lombardia, in quanto unica Regione che ha costruito un sistema interconnesso, unificato intorno ad uno strumento unitario, che viene declinato di volta in volta in relazione alle specificità della misura.

In primis, con la Legge Regionale n. 1/2000 la Lombardia ha introdotto il “Buono scuola”, che prevedeva un rimborso di parte delle spese sostenute dalle famiglie lombarde per la retta di frequenza delle scuole paritarie. Finanziando non le scuole ma le famiglie, il “Buono” lasciava alle famiglie la libertà di scegliere l'Istituzione scolastica in cui impiegare il denaro messo a disposizione dalla Regione. Nel 2007 il “Buono scuola” e gli altri contributi regionali erogati nell'ambito delle politiche d'istruzione (assegni di studio, libri di testo, borse di studio) sono evoluti nella “Dote scuola”. L'impianto del nuovo strumento è stato mutuato dal “Buono scuola”, per cui le risorse vengono attribuite direttamente alle persone e finalizzate alla fruizione di servizi erogati da una rete di operatori pubblici e privati cui

gli utenti possono liberamente accedere. Successivamente il concetto di Dote è stato esteso anche ad altri settori, divenendo la forma con cui la Regione Lombardia interviene nelle politiche della formazione e del lavoro. La Dote è stata pensata come uno strumento che accompagna la persona lungo tutto l'arco della vita scolastica e lavorativa, articolandola in tre linee principali: all'archetipo "Dote scuola" sono state affiancate la "Dote formazione" e la "Dote lavoro".

L'attuazione del sistema, nell'ambito delle politiche attive del lavoro, è stata preceduta da una prima fase sperimentale con l'iniziativa "LaborLab: linee di sviluppo per valorizzare il capitale umano", che ha introdotto le prime "Doti". La "dote" era pensata per categorie specifiche di soggetti e il meccanismo prevedeva bandi pubblici aperti a chi ne avesse di volta in volta i requisiti, creando un sistema che premiava chi era in grado di organizzare la propria offerta in funzione della domanda dei destinatari. Le attività sperimentali sono poi proseguite con molteplici declinazioni, prevedendo per ogni ambito di intervento l'individuazione di specifici *target* (a titolo esemplificativo si citano le misure per le donne, gli over50 e i lavoratori atipici).

Il punto di svolta per il consolidamento del sistema è stato, dunque, la razionalizzazione della programmazione. Con il Piano di Attuazione Regionale 2011-2015, la Regione esce da una fase sperimentale e pionieristica per definire un assetto "ordinamentale", riconducendo i diversi interventi nell'alveo di due misure multi-azione:

- **Dote Scuola**, che ricomprende anche la Dote Formazione, per sostenere il percorso scolastico e di Istruzione e Formazione Professionale dei giovani, per promuoverne il merito e tutelare la **libertà di scelta** degli allievi e delle famiglie;
- **Dote Lavoro**, che nelle sue componenti "Inserimento", "Potenziamento" e "Reimpiego", facilita la persona nel primo inserimento in azienda (ad esempio attraverso il tirocinio), nei momenti di passaggio di carriera e di sviluppo delle competenze nel lavoro, nei momenti in cui si trova a rischio di espulsione dal mercato del lavoro o disoccupata.

L'assetto attuale della Dote Lavoro viene realizzato qualche anno più tardi, con l'introduzione del dispositivo di "Dote Unica Lavoro" approvato con la Deliberazione della Giunta Regionale n. X/555 del 02/08/2013. La Dote Unica Lavoro diviene, così, il mezzo per sviluppare una programmazione integrata ed un'offerta continua delle politiche della formazione e del lavoro, che eviti la frammentazione dei servizi e dei tempi d'attuazione. Lo scopo è quello di superare il singolo dispositivo d'attuazione ed adottare una strategia programmatica unitaria che risponda ai diversi obiettivi di politica regionale del lavoro.

Nel campo delle politiche formative, il modello dotale si è evoluto di pari passo all'innovazione del paradigma educativo, arricchendosi delle modalità di apprendimento distintive del **sistema duale**. L'adozione del modello educativo duale all'interno del sistema di Istruzione e Formazione Professionale regionale ha comportato una correlazione ancora più stringente tra formazione e lavoro, portando a compimento in una forma strutturale e intrinseca l'integrazione tra politiche formative e politiche per l'occupazione. Il modello di apprendimento duale comporta il superamento del modello educativo tradizionale, basato sul rapporto sequenziale tra istruzione e lavoro (istruzione e lavoro si susseguono in periodi successivi), in favore dell'istituzione di un rapporto circolare tra istruzione e lavoro, nel quale la formazione "*on the job*" affianca la tradizionale formazione d'aula completandola e integrandola.

In Lombardia le basi del modello di apprendimento duale sono state introdotte dalla L.R. 30/2015, che perseguendo una strategia di azione integrata, fondata sui principi di **qualità**, **innovazione** e **internazionalizzazione** ha impresso una svolta decisiva verso la piena maturazione organica dei sistemi di istruzione, formazione e lavoro.

In primis con questa Legge è stata rafforzata l'integrazione verticale tra i percorsi della filiera professionalizzante regionale, che comprende tutti i livelli dell'Istruzione e Formazione Professionale e raggiunge il livello terziario dell'Istruzione Tecnica Superiore (ITS), passando per l'Istruzione e Formazione Tecnica Superiore (IFTS), con un forte aggancio al mondo dei

mestieri e delle professioni, che consente ai giovani di formarsi per l'immediato inserimento nel mercato del lavoro. Al pari delle esperienze europee più avanzate di "*Vocational Education and Training*" nelle Istituzioni Formative lombarde si predilige una metodologia didattica di tipo "esperienziale", basata su un metodo di apprendimento induttivo, che valorizza la didattica laboratoriale, compiti concreti e contestualizzati e ambienti di apprendimento assunti dal mondo reale. Nella logica di valorizzazione della valenza formativa del lavoro, con la stessa Legge sono stati introdotti nell'ordinamento alcuni capisaldi irrinunciabili, che rappresentano i pilastri del modello duale lombardo, fondato sull'integrazione strutturale tra formazione e lavoro, sull'alleanza "*win-win*" scuola-impresa e sull'equilibrio tra cultura generale e competenze tecnico-specialistiche. Sulla base di questi assunti, sono state individuate le modalità attuative per la realizzazione del **sistema duale** nella filiera formativa regionale, puntando sugli strumenti dell'**apprendistato** formativo e dell'alternanza scuola-lavoro. Operando una profonda riforma del sistema, la Legge n. 30/2015 ha introdotto l'obbligo che almeno il 5% degli allievi iscritti ai percorsi leFP regionali ottenga il titolo di Qualifica o di Diploma professionale mediante un contratto di apprendistato di I livello. Essa, inoltre, ha potenziato la quota obbligatoria di esperienze di alternanza scuola-lavoro nei corsi triennali e di IV anno della leFP, che possono coprire fino al 50% del percorso formativo.

Mediante queste disposizioni si è inteso promuovere l'innalzamento della qualità dei processi di apprendimento degli allievi, partendo dall'assunto proprio del modello VET, che l'apprendistato e l'alternanza, e in generale le forme di apprendimento in contesto lavorativo, favoriscono una maggiore personalizzazione dei percorsi formativi, consentendo una modulazione più mirata e calibrata sull'unicità, sulle aspirazioni e sulle attitudini degli individui, in cui ciascuno ha la possibilità di esprimersi secondo le proprie abilità e inclinazioni.

L'apprendistato formativo diviene, dunque, la dorsale di un universo di *policies* organico e autoconsistente, che offre la possibilità in tutti i momenti e fasi della vita di riorientarsi e attraversare in modo flessibile i diversi percorsi, arricchendo

e aggiornando via via un capitale di competenze specifico, personale, ma al tempo stesso riconoscibile e spendibile. E' un sistema composito ed articolato, che si snoda attraverso le politiche per la formazione di base, le politiche per la transizione scuola-lavoro, le politiche di **formazione continua**, le politiche per il lavoro, avendo tutte come finalità comune quella di sostenere, rendendoli "fluidi", i passaggi tra i sistemi di istruzione, formazione e lavoro.

Nella formazione iniziale attraverso l'alternanza e con un vero e proprio contratto di lavoro mediante l'**apprendistato** si promuove la formazione dei giovani, già a partire dai 15 anni, direttamente in azienda a fianco delle maestranze e degli esperti. Per gli studenti meritevoli e per tutti gli iscritti ad un percorso della filiera professionalizzante regionale, sono organizzate esperienze formative all'estero in contesti internazionali all'avanguardia. Al termine del ciclo di studi, i diplomati e i laureati sono accompagnati al mondo del lavoro tramite il Programma Europeo Garanzia Giovani. Nel percorso professionale i lavoratori possono usufruire di opportunità di **formazione continua** per l'aggiornamento e l'arricchimento del capitale umano, specie in comparti strategici, che costituiscono un volano per l'**innovazione** e la crescita, quali le Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione. Chi cerca un lavoro può accedere ad un percorso individualizzato di orientamento e accompagnamento all'inserimento/reinserimento lavorativo tramite lo strumento di politica attiva del lavoro regionale, Dote Unica Lavoro.

1.4 **La semplificazione burocratica: sistema sempre aperto e semplificazione di regole**

Il modello dotale ha prodotto un efficientamento delle procedure burocratiche, semplificando la gestione degli interventi e accorciando le tempistiche degli iter amministrativi.

In primo luogo è stata abbandonata la logica tipica dei bandi, basata sulla selezione di singoli interventi, che devono essere valutati e approvati, per cui solo a seguito dell'esito dell'istruttoria l'ente può accedere al finanziamento. La Dote inaugura un **sistema sempre aperto**, con servizi sempre esigibili in qualsiasi momento e accessibili universalmente da parte di tutti, senza restrizioni.

Nelle politiche formative le Istituzioni Formative hanno a disposizione un unico *budget* specificatamente dedicato a ciascuna in funzione del numero di allievi, da cui possono richiedere l'attivazione di servizi formativi secondo le diverse modalità didattiche, all'interno del sistema ordinario, del **sistema duale** in alternanza scuola-lavoro rafforzata, o in **apprendistato**, sempre attingendo allo stesso bacino di risorse. La dote rappresenta lo strumento per garantire il diritto alla formazione della persona garantendo la sua **libertà di scelta**. E' assegnata alla persona che può richiederne la trasformazione sulla base delle sue esigenze formative specifiche. Le assunzioni in apprendistato formativo possono essere effettuate in qualsiasi momento dell'anno con la possibilità per lo studente di trasformare la dote leFP "ordinaria" o "duale" in dote "apprendistato". In questo modo l'allievo è veramente posto al centro del sistema, potendo usufruire di un titolo economico per l'acquisto di servizi formativi in diverse modalità organizzative che porta con sé fino al conseguimento del titolo di studio.

Similmente, nella fase adulta, chi sia alla ricerca del lavoro può richiedere una dote individuale, che si configura come un *budget* economico personale, che può spendere presso la rete degli operatori accreditati per l'acquisto di servizi specialistici di orientamento professionale, bilancio di competenze, supporto nella ricerca attiva e *coaching*. I disoccupati in situazione economica di svantaggio possono richiedere l'integrazione della Dote Unica Lavoro con un dispositivo di sostegno al reddito, denominato "**Progetto di Inserimento Lavorativo**". La misura combina in una prospettiva innovativa il sussidio economico con servizi qualificati di accompagnamento alla ricerca attiva del lavoro.

Gli sforzi compiuti nella X Legislatura per edificare un sistema integrato di politiche per la formazione e il lavoro hanno fatto della Lombardia un **modello di eccellenza**, riconosciuto e apprezzato a livello nazionale e internazionale. Nel delineare il modello nazionale di **politiche attive** del lavoro, il *Jobs Act* si è ampiamente ispirato all'esperienza lombarda, mutuando su scala nazionale diversi elementi distintivi del sistema di Dote Unica Lavoro.

Per questo nel confronto con il Governo per la definizione ed implementazione di misure unitarie per l'occupazione abbiamo avanzato la richiesta di tutelare e conservare il modello dotale lombardo.

**LA FILIERA PROFESSIONALIZZANTE COME
ELEMENTO CHIAVE DEL MODELLO LOMBARDO**

2.1 La L.R. 30/2015 e il sistema duale lombardo

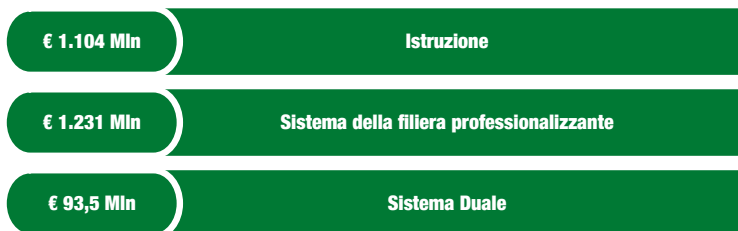
Con la Legge Regionale n. 30 la Lombardia si è dotata di un sistema di istruzione, formazione professionale e lavoro **unitario, fortemente innovativo e competitivo**, capace per questo di rispondere alle trasformazioni del contesto economico-sociale. Già nel titolo della legge, “**Qualità, innovazione ed internazionalizzazione nei sistemi di istruzione, formazione e lavoro in Lombardia**”, è presente la visione dell’intero sistema che supera la concezione lineare e sequenziale tra istruzione, formazione e lavoro, integrando i percorsi formativi con il mondo del lavoro con un’offerta formativa fortemente orientata alla domanda delle imprese. È inoltre un **sistema innovativo** in quanto mira a diffondere una vera cultura digitale attraverso la formazione delle competenze digitali degli adulti in tutti i settori economici, innovare gli ambienti di apprendimento e aumentare le competenze degli insegnanti e degli studenti nella didattica digitale. È infine un sistema che **punta all’internazionalizzazione**, promuovendo esperienze di formazione e lavoro all’estero per i giovani coinvolti nei percorsi di Istruzione e Formazione Professionale regionali e per i disoccupati o i lavoratori interessati allo sviluppo e all’aggiornamento di competenze professionali all’avanguardia.

Principi	Strumenti
Qualità	<ul style="list-style-type: none">• adozione del modello di apprendimento duale, fondato sulla stretta integrazione tra periodi di formazione in aula e “on the job”;• adeguamento dell’offerta di Istruzione e Formazione Professionale regionale ai profili professionali più ricercati delle imprese;• percorsi didattici caratterizzati da una forte focalizzazione sui mestieri e finalizzati all’immediato inserimento nel mercato del lavoro;• aumento dell’investimento nella formazione professionalizzante per lo sviluppo delle competenze tecnico-specialistiche del futuro, (con un’attenzione ai settori STEM: Scienze, Tecnologia, Ingegneria e Matematica);

Principi	Strumenti
Innovazione	<ul style="list-style-type: none"> • diffusione di una vera cultura digitale attraverso la formazione delle competenze digitali degli adulti in tutti i settori economici; • innovazione degli ambienti di apprendimento; • aumento delle competenze degli insegnanti e degli studenti nella didattica digitale;
Internazionalizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • promozione di esperienze di formazione e lavoro all'estero per i giovani frequentanti i percorsi di Istruzione e Formazione Professionale regionali e per i disoccupati o i lavoratori interessati allo sviluppo e all'aggiornamento di competenze professionali all'avanguardia;

Guardando in particolare all'istruzione e alla formazione, l'idea è stata quella di implementare un sistema che potesse superare i limiti insiti nel sistema educativo italiano, caratterizzato ancora da una durata eccessiva dei percorsi, da una concezione lineare novecentesca del rapporto tra istruzione e lavoro, ancora poco attento alle fasi di transizione e troppo ancorato alla predominanza della formazione formale, al trasferimento delle nozioni tramite le lezioni frontali.

L'obiettivo è stato quello di dotare i giovani lombardi di un sistema educativo in grado di prepararli alla vita professionale e ad essere competitivi in un mercato del lavoro dinamico, in continua evoluzione in termini di competenze e *skills*, in un contesto sempre più internazionale.



In termini di impegno e investimenti nel pilastro dell'**istruzione**, negli ultimi 5 anni Regione Lombardia ha investito complessivamente **1,104 miliardi di euro**. Diversi sono stati gli ambiti di intervento, dalla Dote Scuola, nelle sue diverse componenti, fino ad arrivare

alle misure di contrasto del cyberbullismo e agli interventi in favore dell'istruzione universitaria.

In particolare, la "Dote Scuola" è un aiuto concreto per l'educazione dei giovani lombardi accompagnando il percorso educativo dei ragazzi che frequentano le scuole statali e paritarie o le istituzioni formative regionali e garantendo la libertà di scelta delle famiglie e il diritto allo studio.

La Dote è rivolta direttamente alla persona ed è spendibile per la fruizione di servizi di istruzione e formazione professionale secondo l'interesse formativo di ciascuno.

Per garantire il diritto allo studio e la **libertà di scelta** nell'ambito del sistema di istruzione pubblico paritario nell'ambito della Dote Scuola è stata prevista anche una componente per la disabilità. Nello specifico, Regione Lombardia ha stanziato 4,5 milioni di euro per finanziare una misura destinata a sostenere gli **studenti disabili** per la frequenza di scuole primarie, secondarie di primo grado e secondarie di secondo grado paritarie riconoscendo alle famiglie un contributo alle spese sostenute per la presenza dell'insegnante di sostegno.

Infine, lo strumento dotale è stato utilizzato anche per premiare gli studenti che si sono distinti per i risultati particolarmente brillanti conseguiti nel corso degli studi. Con un *voucher* del valore variabile dai mille ai tremila euro a seconda che l'esperienza sia in Italia o in un Paese extra europeo, gli studenti hanno potuto partecipare a una delle esperienze inserite in un apposito catalogo di percorsi predisposto dalla Regione, consultabile online.

Per promuovere l'innovazione e la cultura digitale, con il Progetto Generazione Web sono stati investiti circa 43,6 milioni di euro nello sviluppo delle competenze digitali degli studenti e degli insegnanti.

ISTRUZIONE € 1,104 Mld					
€ 307,7 Mln	€ 3,5 Mln	€ 43,6 Mln	€ 0,3 Mln	€ 342 Mln	€ 407 Mln
Dote Scuola di cui 34 Mln Disabilità	Istruzione prescolastica Sezioni Primavera	Progetto Generazione Web	Prevenzione del Cyberbullismo	Edilizia Scolastica	Istruzione Universitaria

Gli ultimi cinque anni hanno visto anche il rafforzarsi e il consolidarsi del sistema di Istruzione e Formazione Professionale

(leFP). Grazie alle competenze esclusive costituzionalmente riconosciute la Lombardia ha potuto contare sulle proprie prerogative per costruire un sistema compiuto di formazione professionalizzante senza soluzione di continuità in grado di fornire agli studenti un sistema di apprendimento alternativo ai tradizionali percorsi scolastici e fortemente orientato al mondo dei mestieri.

Potendo contare su un sistema già consolidato di leFP, nel 2015, anno del debutto a livello nazionale del sistema duale di integrazione tra la formazione e il lavoro, si è scelto di declinare questo modello lungo la filiera della leFP, per sua natura orientata a un metodo deduttivo e con una importante componente di apprendimento *on the job*.

Grazie al **modello di apprendimento duale** costruito all'interno del sistema di Istruzione e Formazione Professionale regionale, i giovani hanno l'opportunità di **formarsi e conseguire una qualifica professionale lavorando**, svolgendo accanto alla tradizionale formazione in aula, esperienze qualificate di alternanza scuola-lavoro in azienda e, a partire dai 15 anni, mediante una vera e propria assunzione con il **contratto di apprendistato di primo livello**, che permette di acquisire tutti i titoli della leFP.

Questa scelta non solo ha anticipato le decisioni nazionali di istituire e sperimentare un **sistema duale** che puntasse all'apprendistato formativo, ma ne ha anche facilitato l'attuazione sul territorio regionale. In questo modo, Regione Lombardia ancora una volta ha rappresentato la Regione apripista nel territorio nazionale e ha potuto anche confermare il suo primato nell'ottenimento di risultati tangibili.

Con la L.R. 30/2015 la Lombardia è stata la prima Regione in Italia ad istituzionalizzare e rendere obbligatorie nei percorsi di Istruzione e Formazione Professionale quote consistenti di alternanza scuola-lavoro (fino al 50% della durata del percorso formativo), già a partire dal secondo anno di studio.

Che questa sia la giusta direzione lo confermano i dati sugli esiti occupazionali dei qualificati e diplomati, e lo conferma anche l'OCSE (2017) che nell'ultimo rapporto *Getting Skills Right: Italy*, raccomanda per l'Italia la creazione, a livello di sistema nazionale,

di legami più forti fra il sistema educativo e il mondo del lavoro a tutti i livelli. La Lombardia già realizza tale raccomandazione. L'offerta di leFP regionale è adeguata ai profili professionali più richiesti dalle imprese e l'integrazione tra formazione e lavoro è realizzata anche attraverso il perseguimento degli obiettivi di **qualità, innovazione e internazionalizzazione**.

In questo ultimo anno il Governo lombardo ha compiuto un ulteriore passo decisivo, mettendo a sistema tutti gli strumenti all'interno di un'architettura unitaria di riferimento per tutte le politiche di istruzione e formazione professionale, con l'obiettivo di rafforzare il modello regionale.

2.2 leFP, IFTS e ITS: la filiera professionalizzante verticale

Con l'obiettivo di potenziare e rafforzare l'intera offerta professionalizzante sono stati investiti negli ultimi 5 anni circa **1,231 miliardi di euro**.

FORMAZIONE € 1,231 Mld				
€ 1.170 Mln	€ 2 Mln	€ 19,1 Mln	€ 27,7 Mln	€ 12,8 Mln
Dote Formazione	Dote Internazionalizzazione	IFTS	ITS	Lombardia Plus

L'obiettivo è stato quello di lavorare a un sistema in grado di garantire la stretta connessione tra formazione e lavoro e la possibilità di poter conseguire tutti i titoli di studio per tutti i livelli di qualificazione lungo la stessa filiera professionalizzante, con importanti momenti di formazione *on the job* da realizzare sia attraverso progetti di alternanza che attraverso il contratto di **apprendistato**.



IEFP

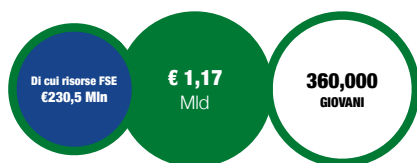
Nell'anno formativo 2016-2017 si registrano in Lombardia 65.500 iscritti al sistema regionale di Istruzione e Formazione Professionale.

Si tratta di numeri importanti in valore assoluto, perché danno la misura di quanti giovani sono coinvolti nella filiera professionalizzante lombarda.

Inoltre, sono dati significativi in rapporto al contesto nazionale: secondo i dati diffusi dall'Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (INAPP) gli iscritti al primo triennio della leFP rappresentano quasi il 20% degli iscritti a livello nazionale, e la percentuale supera il 60% guardando agli iscritti alla quarta annualità.

Sono i risultati di un importante impegno di Regione Lombardia negli ultimi 5 anni, dal 2013 infatti gli investimenti per la Dote ammontano a 1,17 miliardi di euro, di cui 230,5 milioni di euro dal Fondo Sociale Europeo, arrivando a coinvolgere nei percorsi 360.000 giovani.

NOTE FORMAZIONE



Sistema IFTS e ITS

L'offerta formativa lombarda non si limita a un'offerta di leFP consolidata e diffusa sul territorio ma arriva fino al livello terziario garantendo percorsi di alta specializzazione post diploma professionale (IFTS) e percorsi di alta specializzazione tecnica superiore, alternativi ai percorsi accademici (ITS).

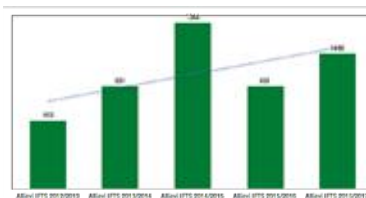
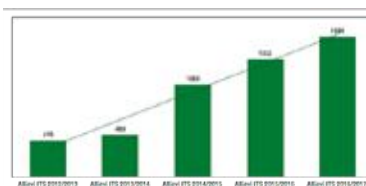
La scelta di rafforzare la filiera professionalizzante è scaturita dalla volontà di offrire agli studenti lombardi la possibilità di proseguire il percorso professionalizzante avviato con la leFP specializzandosi e perfezionando le proprie competenze, per raggiungere livelli di specializzazione sempre più elevati.



Molto forte è stata la crescita del sistema ITS-IFTS negli ultimi 5 anni, fino ad arrivare nell'ultimo anno ad avere attivi in totale 118 corsi (72 ITS e 46 IFTS) in cui sono coinvolti complessivamente oltre 2.600 allievi.

Guardando ai numeri del 2013, la crescita è esponenziale:

- da 415 a quasi 1.600 allievi ITS, registrando un aumento del 300%;
- da 553 a più di 1.000 allievi IFTS, registrando dunque un aumento del 97%.



Anche in termini di distribuzione territoriale, sono stati raggiunti importanti risultati: i giovani di tutte le province lombarde hanno accesso nel proprio territorio a questo tipo percorsi di alta specializzazione tecnica con almeno un corso ITS in tutte le province lombarde, e percorsi IFTS presenti in 10 province.

Si tratta di numeri che testimoniano il successo del rafforzamento su cui si è puntato in questi anni, in cui Regione Lombardia ha investito complessivamente 19,1 milioni, di cui 14,1 di risorse FSE, per i percorsi Istruzione e Formazione Tecnica Superiore coinvolgendo 4.651 studenti e 27,7 milioni, di cui 18,7 di risorse FSE, per i percorsi di Istruzione Tecnica superiore raggiungendo 4.861 giovani studenti.



I risultati occupazionali dei percorsi ITS rappresentano l'ulteriore elemento di orgoglio della Regione Lombardia: guardando agli esiti formativi e all'inserimento nel mercato del lavoro, per tutte le annualità considerate (2013, 2014, 2015) la percentuale di inseriti al lavoro è sempre dell'80% circa.

Infine, con l'intervento LOMBARDIA PLUS, per il sostegno dello sviluppo delle politiche integrate di istruzione, formazione e lavoro, dal 2013 al 2017 Regione Lombardia ha stanziato 12,8 milioni di euro finanziando 84 progetti e formando 4.800 giovani studenti.

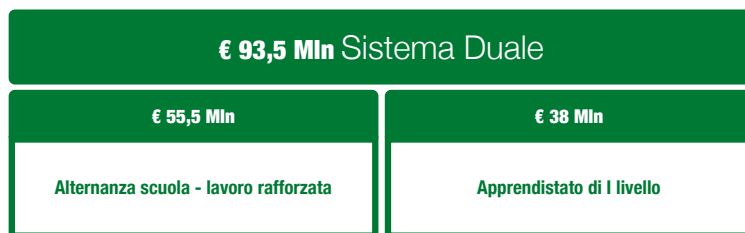


2.3 L'apprendistato: le opportunità di un contratto “win-win” per giovani e datori di lavoro

Grazie alle scelte che mirano a integrare realmente formazione e lavoro, tutti i giovani coinvolti nella Istruzione e Formazione Professionale in Regione Lombardia **hanno la possibilità di studiare lavorando**. Questo è possibile attraverso le esperienze formative qualificate in azienda mediante un vero inserimento nel mercato del lavoro **con il contratto di apprendistato formativo** finalizzato all'acquisizione del titolo di istruzione e formazione professionale.

Un contratto che è strumento per mobilitare le migliori risorse produttive e formative allo scopo di mantenere alta la competitività del sistema Lombardia attraverso la formazione e il potenziamento delle competenze dei giovani. Per questo, Regione Lombardia ha puntato molto sulla costruzione di una infrastruttura formativa su cui innestare il **sistema duale**, che potesse prestarsi alle esigenze di **flessibilità** richieste dalla progettazione di un contratto di apprendistato formativo.

L'investimento è stato di 93,5 milioni di euro di cui 38 milioni finalizzati al sostegno all'attivazione di contratti di apprendistato di I livello.



I giovani coinvolti in tali percorsi hanno così accesso a un **sistema di qualità, altamente professionalizzante che li avvicina e li inserisce realmente nel mercato del lavoro**. Tale transizione, tra le più delicate tra tutti i segmenti del mercato del lavoro, si realizza senza soluzione di continuità, potendo passare da un contratto a un altro con l'aumentare delle competenze acquisite.

Infatti, dopo un contratto di I livello per l'acquisizione della qualifica triennale o del diploma professionale, è possibile proseguire il percorso di studi sempre attraverso l'**apprendistato**

con un contratto per il conseguimento del certificato di IFTS. Fino ad arrivare al conseguimento del diploma di tecnico superiore al termine del percorso biennale di ITS con un contratto di apprendistato di alta formazione e ricerca.



Dal 2013 al 2017 i giovani assunti con un contratto di apprendistato formativo, di primo o terzo livello sono stati complessivamente 3.900, crescendo in soli cinque anni da 250 a più di 2.500. Particolarmente significativa la crescita di giovani con contratto di apprendistato di I livello, che passano da 110 nel 2013 a quasi 2.000 nel 2016.

Ogni singolo contratto di apprendistato attiva un intero sistema di attori e relazioni su cui Regione Lombardia ha voluto puntare, a partire dalla disposizione contenuta nella L.R. 30/2015 in base alla quale almeno il 5% degli studenti delle classi terze deve conseguire il titolo mediante un contratto di assunzione in apprendistato di primo livello.

Si è trattato di una sfida che è stata vinta anche grazie al coinvolgimento attivo di tutti i soggetti: i giovani che hanno compreso le potenzialità di questo tipo di contratto e hanno voluto mettersi in gioco cimentandosi nell'acquisizione di competenze sul luogo di lavoro; le imprese che hanno ospitato i giovani apprendisti con l'obiettivo di accrescere il proprio capitale umano formandoli alle competenze di cui hanno bisogno; gli enti di formazione accreditati che sono partner

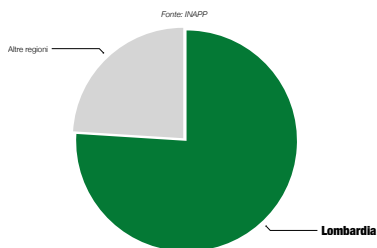
delle imprese e luoghi di crescita per i giovani allievi; le parti sociali, alla cui contrattazione le norme nazionali rimandano per la regolazione dei dettagli del contratto di apprendistato.



A gennaio 2016 è stato sottoscritto il Protocollo d'intesa tra Regione Lombardia e Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali finalizzato a declinare gli interventi previsti nell'ambito della sperimentazione duale alle esigenze del territorio regionale.

In particolare, Regione Lombardia ha scelto di puntare sul potenziamento e consolidamento dell'apprendistato per la qualifica e il diploma professionale e il certificato di specializzazione tecnica superiore.

Nel quadro di tale sperimentazione nazionale, guardando ai numeri di apprendisti di I livello nelle altre regioni Italiane, gli esiti del primo anno di sperimentazione confermano il ruolo di leadership e guida della Lombardia, che da sola arriva a coprire **il 76% di contratti di apprendistato di I livello dell'intera sperimentazione nazionale** (INAPP, 2017).



2.4 L'alternanza scuola-lavoro

La L.R. 30/2015 delinea un sistema in cui la qualità della formazione si realizza anche attraverso esperienze qualificate di **alternanza scuola-lavoro**.

Già prima dell'introduzione dell'obbligo di quote di ore di alternanza scuola-lavoro per ogni studente introdotto dalla legge 107/2015 (c.d. Buona Scuola), la legge 53 del 28 marzo 2003 (Riforma Moratti) prevedeva per gli studenti la possibilità di fare esperienza di alternanza, regolamentata come opzione didattica innovativa con il D.Lgs. n. 77 del 15 aprile 2005.

L'alternanza scuola-lavoro è dunque una metodologia didattica innovativa, che ha già una storia più che decennale, e in Regione Lombardia è sempre stata considerata un potente fattore di trasformazione del modello di apprendimento, in quanto l'azione didattica formale e le azioni di apprendimento non formale e informale si congiungono efficacemente, conducendo ad una acquisizione di competenze riconoscibili per gli allievi. Già la Legge Regionale 19/2007 anticipava l'importanza di questa metodologia didattica prevedendo in accordo alla normativa nazionale la possibilità per gli studenti leFP di *“svolgere percorsi formativi attraverso l'alternanza di studio e lavoro, nelle sue diverse modalità e forme di inserimento nelle realtà culturali, sociali, produttive, professionali e dei servizi”*.

L'impegno in questo senso è confermato dall'investimento, negli ultimi 5 anni, di 55,5 milioni di euro destinati alla promozione di esperienze qualificate di alternanza scuola-lavoro, che possono coprire fino al 50% del percorso formativo di leFP.

Nell'anno formativo 2016-2017, gli **studenti** in alternanza scuola-lavoro rafforzata, che svolgono la metà della durata oraria del **percorso formativo in azienda**, sono circa il 20% del totale.

Regione Lombardia ha inoltre puntato a valorizzare modalità attuative dell'alternanza scuola-lavoro innovative e fortemente legate ai profili e alle esigenze del mercato del lavoro. È per questo che per i profili congruenti ai mestieri artigiani, tali percorsi possono essere realizzati anche secondo la modalità della **“Bottega Scuola”**, in cui l'alternanza è svolta presso le botteghe artigiane, prevedendo una significativa quota oraria in situazione lavorativa e la presenza della figura del “Maestro artigiano”.



Inoltre, è possibile realizzare l'alternanza scuola-lavoro nella modalità della **“Scuola impresa”**, che consiste nella partecipazione degli allievi ad un processo di produzione di beni e servizi strutturato quale parte integrante e costitutiva del percorso formativo.

Regione Lombardia ha puntato sull'ulteriore rafforzamento dell'alternanza scuola-lavoro nei percorsi per la qualifica e il diploma di leFP e del certificato IFTS, prevedendo l'allargamento della sperimentazione di apprendimento duale ai giovani già frequentanti i II, III, IV anni dei percorsi ordinamentali di leFP, ampliando la durata oraria annua delle esperienze di alternanza scuola-lavoro fino al 50% della durata oraria ordinamentale per

i percorsi triennali e pari al 40% per i percorsi di IV anno per il diploma professionale e di V per il certificato di specializzazione tecnica superiore (IFTTS).

Infine, Regione Lombardia ha contribuito anche alla promozione dell'alternanza scuola-lavoro nel sistema di istruzione.

Con l'obiettivo di offrire agli studenti lombardi esperienze formative di alto e qualificato profilo, in raccordo con l'Ufficio Scolastico Regionale per la Lombardia, è stata avviata un'intensa attività di sensibilizzazione degli *stakeholders* per lo svolgimento di attività in alternanza scuola-lavoro, ospitando direttamente gli studenti oppure creando il necessario raccordo tra i soggetti associati e le istituzioni scolastiche interessate.

Sono stati così sottoscritti diversi Progetti e Protocolli di intesa con importanti aziende ed enti operativi in diversi settori. In questo modo, Regione Lombardia contribuisce alla costruzione di una rete di opportunità per gli studenti per la realizzazione di esperienze di alternanza di qualità finalizzate all'acquisizione di competenze strategiche spendibili nella propria carriera professionale.

PROGETTI IN AMBITI DI RICERCA SCIENTIFICA E INNOVAZIONE TECNOLOGICA


UNA SETTIMANA DA RICERCATRICE
PER FONDAZIONE BRACCO


ESPERIENZE DI ALTERNANZA PRESSO
LE IMPRESE E I CENTRI DI RICERCA
DELLA RETE CHIMICA VERDE


ESPERIENZE DI ALTERNANZA PER
AVVICINARSI ALLA PROFESSIONE DI
DATA SCIENTIST


ESPERIENZE DI ALTERNANZA PER
L'AUTOMPRENDITORIALITÀ E IL
MANAGEMENT


ESPERIENZE DI ALTERNANZA PER
AVVICINARE I RAGAZZI AL MONDO
DELLA RICERCA MEDICO-SCIENTIFICA


ESPERIENZE DI ALTERNANZA IN
COLLABORAZIONE CON IL GENETISTA
PROF. GIORDANO PER AVVICINARSI
AL MONDO DELLA RICERCA
SULLE PATOLOGIE DERIVANTI DA
INQUINAMENTO AMBIENTALE


ESPERIENZE DI ALTERNANZA PRESSO
IMPRESE E CENTRI DI RICERCA DELL'AMBITO
ELETTRONICO, INFORMATICO E
DELL'ENERGIA


CONFEDERAZIONE ITALIANA
DIRIGENZA E ALTE PROFESSIONALITÀ


CONTRASPORTO


COOPCULTURE

PROGETTI IN AMBITI PROFESSIONALI E IMPRENDITORIALI



ESPERIENZE DI ALTERNANZA PER
L'AUTOIMPREDITORIALITÀ E IL
MANAGEMENT



ESPERIENZE DI ALTERNANZA
PRESSO LE IMPRESE
LOMBARDE DEL TERZIARIO



ESPERIENZE DI ALTERNANZA
NEGLI STUDI PROFESSIONALI



ESPERIENZE DI ALTERNANZA
NEL MONDO DELLA REVISIONE
CONTABILE, ASSISTENZA
FISCALE E LEGALE,
TRANSACTION E CONSULENZA

PROGETTO DI COLLABORAZIONE INTERNAZIONALE



AVVIO DI UNA COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DELLA
STRATEGIA MACROREGIONALE ALPINA PER PROGETTI
DI SCAMBIO NELL'AMBITO DEL SISTEMA DUALE

2.5 La valorizzazione del merito: Dote internazionalizzazione e Dote merito

Nel 2015, con il varo della L.R. 30/2015, è stato portato a sistema anche il principio dell'**internazionalizzazione** dei sistemi formativi e delle politiche del lavoro tenuto conto della loro evoluzione in senso sovra – nazionale.

La promozione di **esperienze di formazione e lavoro all'estero** per i giovani frequentanti i percorsi di Istruzione e Formazione Professionale regionali e per i disoccupati o i lavoratori interessati allo sviluppo e all'aggiornamento di competenze professionali all'avanguardia rappresentano i due ambiti di intervento principali in cui si sono sviluppate le politiche regionali.

Nello specifico sono state realizzate la dote internazionalizzazione, per cui sono stati investiti 2 milioni di euro coinvolgendo più di 200 giovani e la dote merito, per premiare gli studenti meritevoli, con un investimento di quasi 5 milioni di euro, per 4.700 studenti circa.

Il primo strumento, **dote internazionalizzazione**, per i giovani coinvolti in percorsi di Istruzione e Formazione Professionale ha lo scopo di realizzare attività formative o tirocini curriculari all'estero per il consolidamento delle competenze linguistiche e tecnico-professionali in contesti internazionali.

Il secondo strumento, **dote merito**, nella sua componente di

contributo economico per soggiorni formativi all'estero per l'ampliamento delle conoscenze e abilità nei diversi ambiti professionali, ha visto registrarsi sulla piattaforma informativa quasi 400 studenti nel solo anno formativo 2016/2017. Di questi, 5 studenti hanno avuto la possibilità di ampliare le proprie competenze in laboratori specializzati situati in Italia, 24 studenti hanno svolto esperienze in Europa e 181 studenti hanno avuto la possibilità di realizzare importanti soggiorni formativi in paesi extra europei, in tutto il mondo: Stati Uniti, Cina, Russia solo per citare le mete più importanti.

Valorizzare il merito attraverso l'internazionalizzazione



NOTE MERITO
Scuola

Apprendimenti esperienziali
Occorre talento, il tuo!



Catalogo 2017/2018

**LE POLITICHE PER I GIOVANI:
PREVENZIONE DEL FENOMENO NEET
E ACCOMPAGNAMENTO DELLE TRANSIZIONI
DALLA FORMAZIONE AL LAVORO**

3.1 Il successo di **Garanzia Giovani**: i numeri

Il **Programma Garanzia Giovani** si pone come obiettivo il reinserimento nei percorsi formativi o percorsi di accompagnamento al lavoro dei giovani NEET “*Not in Employment, Education or Training*” tra i 15 e i 29 anni, destinatari della misura (comprendenti servizi di orientamento professionale e intermediazione tra domanda e offerta).

In Lombardia per il Programma sono stati investiti complessivamente **173 milioni di euro** di risorse PON, e per la sua attuazione è stato mutuato il modello di Dote Unica Lavoro.

Tale scelta ha reso possibile la piena operatività già dall’1 maggio 2014. Dal primo giorno, dunque, i giovani destinatari hanno potuto scegliere tra i Centri per l’Impiego o gli operatori privati accreditati presso la Regione. Anche in questo caso, elemento di successo è stato il modello di servizi per il lavoro e per la formazione aperto e concorrenziale, in cui la persona ha libero accesso a una rete che offre servizi di qualità secondo determinati standard.

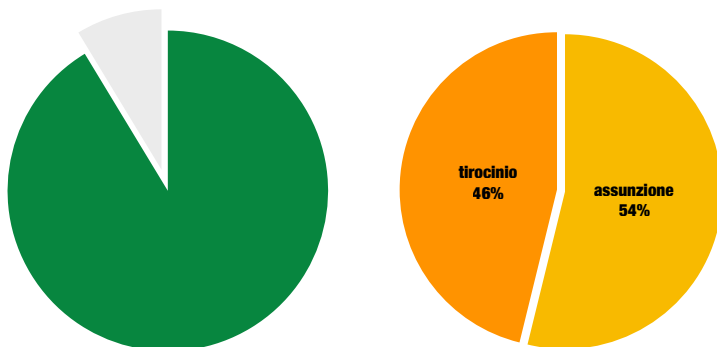
Guidati dall’idea che la prevenzione del problema è parte della soluzione, la scelta di Regione Lombardia è stata quella di differenziare due target di giovani: quello di chi ha terminato da meno di quattro mesi il percorso scolastico (a cui è stato destinato l’Avviso di flusso) e uno per chi è già in una situazione di inattività (per cui è stato pensato il cosiddetto Avviso di stock). Questa distinzione è frutto di un **approccio preventivo** e ancora una volta di sistema sul fenomeno dei NEET: nella misura in cui i giovani sono intercettati già all’uscita dalla scuola, più efficacemente possono essere accompagnati nel mercato del lavoro, puntando così a ridurre al minimo il periodo di inattività. Tale scelta ha inoltre allargato la platea di soggetti che partecipano al Programma in qualità di operatori: le Istituzioni Scolastiche e Formative, le Università, i PTP, gli ITS, i soggetti che erogano percorsi IFTS, nonché i soggetti delle reti FIXO per l’Avviso di flusso; dall’altro gli accreditati al lavoro si occupano della presa in carico dei giovani dell’Avviso di stock.

L’inserimento lavorativo è stato l’obiettivo principale di Regione Lombardia, da cui deriva la scelta di allocare la maggior

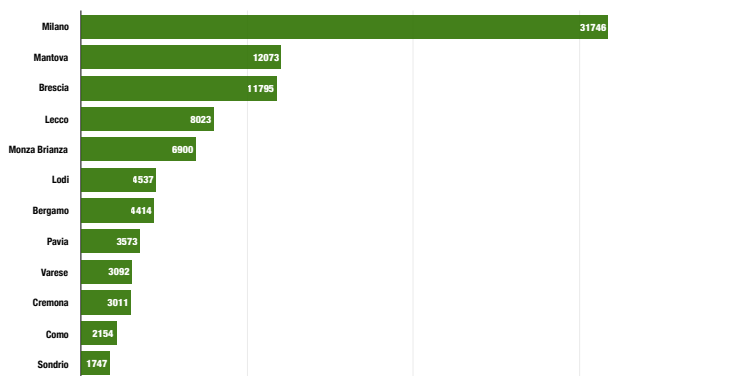
parte delle risorse sulle misure più direttamente correlate ad un risultato occupazionale, le misure di *Accompagnamento al lavoro* e il *Bonus occupazionale*.

Un successo anche per Garanzia Giovani, testimoniato dai **90 mila giovani avviati al lavoro su 100 mila giovani Neet** presi in carico durante il programma (101.903 al 28 aprile 2017, data di chiusura della Fase 1). Tra gli avviati al lavoro, in particolare, 50 mila hanno avuto un contratto di assunzione, e più di 40 mila hanno avuto accesso a un'esperienza di tirocinio. Rispetto alla media nazionale dove i tirocini extracurricolari sono stati una misura predominante, la scelta di Regione Lombardia è stata quella di puntare sulla **qualità** dei tirocini offerti, valorizzando esperienze di formazione *on the job* con concrete prospettive di inserimento del giovane.

91% Avviati al lavoro di Garanzia Giovani in Lombardia



Dal punto di vista della distribuzione territoriale, alla stessa data di chiusura della fase 1, i giovani attivati nel mercato del lavoro sono ben distribuiti in tutte le province lombarde, rispecchiando le caratteristiche del mercato del lavoro locale di ogni provincia.



L'esperienza di Garanzia Giovani in Lombardia ha confermato in questi anni come un buon sistema di politiche attive, unite ad un sistema imprenditoriale dinamico, consente di dare risposte reali alle persone sul mercato del lavoro.

3.2 Innovazione e formazione: gli *Stati Generali* e i risultati del sistema duale

Il forte nesso tra formazione e lavoro, tradotto nell'accorpamento di tutte le deleghe della filiera Istruzione, Formazione e Lavoro in un unico assessorato, ha consentito in questi 5 anni di perseguire e rafforzare la costruzione di una **alleanza win-win tra imprese, enti formativi e giovani**, attraverso cui **evitare il mismatch formativo**, contrastare la dispersione e l'insuccesso scolastico e ridurre la persistente disoccupazione giovanile.

Per questo il 17 febbraio 2017 è stato un giorno importante per il mondo della formazione che sa e vuole innovare. Nell'evento *Ready to work* sono stati invitati a confrontarsi e riflettere intorno al "**modello Lombardia**", eccellenza nel panorama nazionale che punta **all'inserimento precoce dei giovani nel mondo del lavoro**. È stata occasione di confronto e di presentazione dei risultati e delle prospettive di quanto raggiunto in termini di numeri e di **qualità** dal settore della formazione professionale di Regione Lombardia. Sono stati chiamati a partecipare gli istituti tecnici superiori e le aziende, che hanno saputo realizzare il "modello Lombardia", gli assessori delle altre regioni italiane che puntano sulla

formazione professionale, rappresentanti del governo nazionale, del parlamento, associazioni datoriali e sindacali e soprattutto i principali protagonisti e destinatori del sistema: i giovani allievi e apprendisti ai quali si rivolgono le politiche della Regione.

Nel corso della giornata, sono stati allestiti anche appositi spazi fisici di presentazione di quanto si realizza nella leFP in Lombardia: l'unica regione che ha investito fortemente in questo sistema da dieci anni a questa parte guidati dall'idea che è necessario più lavoro e meno scuola, sostenuto da **nuove alleanze tra scuola e lavoro**, fra teoria e pratica. In base a questa scelta, l'evento ha ospitato spazi espositivi per ogni area tematica dei mestieri degli ambiti food; arte preziosa, restauro, orologeria e oreficeria; video e grafica; benessere; meccanica, elettronica ed aeronautica; artigianato e lavorazione del legno.

Tale investimento e tale fiducia nel sistema hanno dato frutti nei risultati del **Sistema Duale**, unici nel panorama nazionale come visto nel capitolo precedente. Le iscrizioni alla leFP si confermano in Lombardia come **prima scelta per molti studenti** in uscita dal primo ciclo: anche nell'anno scolastico e formativo 2017/2018 gli iscritti al primo anno di un percorso di istruzione e formazione professionale regionale rappresentano circa il 12% degli studenti che proseguono gli studi nel secondo ciclo di istruzione dopo il completamento della terza media.

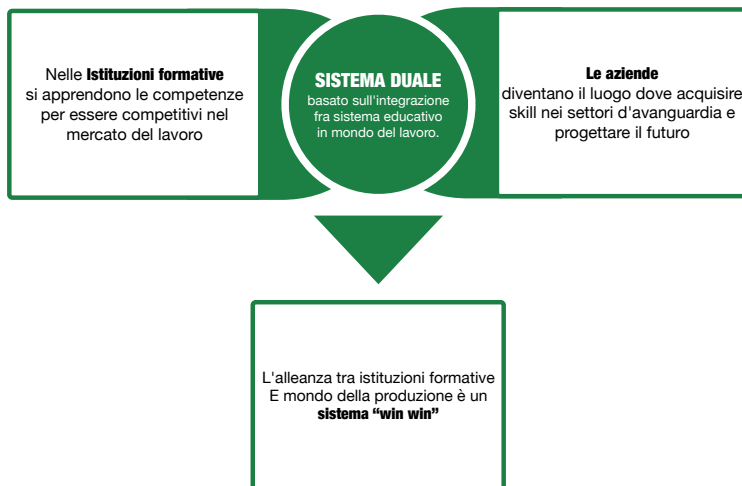
3.3 Alcune *best practices* sulla sinergia tra politiche attive e imprese

Rafforzare l'alternanza scuola-lavoro e potenziare l'**apprendistato duale**, si traduce in una reale attivazione del circolo virtuoso tra enti formativi ed imprese, anticipando il momento dell'incrocio tra domanda ed offerta di lavoro nello stesso percorso formativo. Tale incrocio è tanto più efficace quanto più l'offerta formativa è curvata verso i reali fabbisogni dei contesti produttivi assecondando le dinamiche del contesto produttivo territoriale.

Inoltre, per dirlo anche con i numeri, tale scelta del **sistema duale**, si traduce in una quota del monte orario minimo obbligatorio da destinare all'alternanza tra formazione e lavoro che può raggiungere fino a 1.485 ore nel triennio, rispetto alle 400 ore

previste negli istituti tecnici e professionale statali. Inoltre, l'aver reso "ordinamentale" l'apprendistato formativo duale, ha dato la possibilità a un numero consistente di giovani iscritti a percorsi di leFP di realizzare l'ultimo anno in azienda con un vero contratto di lavoro.

QUAL È IL MODELLO VINCENTE PER RISPONDERE ALLE SFIDE FUTURE?



La sinergia positiva tra **politiche attive** del lavoro e imprese è rintracciabile – oltre che nei numeri – anche nelle buone pratiche. Il circolo virtuoso di incrocio tra domanda e offerta ha infatti portato, molto più che in passato, gli enti di formazione lombardi ad avere il proprio focus nella formazione ai mestieri, rispondendo al fabbisogno del mercato del lavoro e quindi alle dinamiche territoriali imprenditoriali ed economiche.

Il novero di esperienze esemplari di Alternanza in Lombardia è molto ampio e di alta qualità. Sono stati realizzati progetti nell'ambito della ricerca scientifica e l'**innovazione** tecnologica: esperienze presso importanti centri di ricerca, in ambiti e contesti fortemente innovativi. Sono stati avviati progetti in numerosi ambiti professionali e imprenditoriali, con esperienze di alternanza presso studi professionali, importanti società di consulenza e presso le imprese lombarde del terziario.

**LE POLITICHE ATTIVE PER IL LAVORO:
FACILITARE LE TRANSIZIONI DA UN LAVORO ALL'ALTRO**

4.1 **Dote Unica Lavoro: un'esperienza compiuta di politica attiva integrata e universale**

4.1.1 **I principi del sistema dotale nelle politiche attive del lavoro**

Il modello di politiche attive del lavoro di Regione Lombardia è incentrato sullo strumento della **Dote Unica Lavoro**, che rappresenta il dispositivo centrale del sistema dotale lombardo. Essa si fonda sui principi tradizionali delle politiche regionali per il capitale umano di centralità della persona, **libertà di scelta**, personalizzazione dell'intervento, cooperazione e concorrenza tra operatori pubblici e privati che operano nel mercato in condizione di pari dignità, livelli essenziali di servizio uniformi e orientamento al risultato.

Essa si configura concretamente come un insieme di risorse destinate alla persona per accedere a servizi di inserimento lavorativo e formazione finalizzati all'ingresso o al rientro nel mercato del lavoro. A partire da questa definizione è possibile tracciare i connotati qualificanti di questo strumento che ne identificano il tratto distintivo. Il sistema dotale rappresenta la modalità di attuazione degli interventi rivolti al mercato del lavoro e ha il suo elemento peculiare nella destinazione diretta delle **risorse finanziarie alla persona**. Attraverso la dote le risorse non vengono assegnate, per così dire "a pioggia" agli Enti, bensì in modo mirato agli individui destinatari delle politiche, che possono spenderle per l'acquisto dei servizi di cui hanno bisogno. In questo modo da un lato si responsabilizza il cittadino nell'utilizzo consapevole ed autonomo del denaro pubblico, dall'altro si responsabilizzano gli Operatori a garantire standard di prestazione di qualità, non soltanto nella logica di un mero adempimento burocratico ma come valore competitivo funzionale ad attrarre gli utenti e a competere nel mercato. Dal punto di vista della finalità, il sistema dotale all'interno delle politiche del lavoro abbraccia un **set articolato di servizi** diversificati funzionale all'occupazione, che vengono calibrati sulla base del profilo personale di occupabilità della persona, secondo quella prospettiva integrata che sorregge in modo distintivo l'impianto di *policy* lombardo.



La caratterizzazione compiuta del sistema dotale per le politiche attive del lavoro è stata fornita dalla L.R. 30/2015 **“Qualità, innovazione ed internazionalizzazione nei sistemi di istruzione, formazione e lavoro in Lombardia”**, la quale ha il merito di aver rafforzato gli elementi qualificanti della prima fase di sperimentazione del modello dotale (di cui si tratterà nel prossimo paragrafo), sostenendone il consolidamento e la stabilizzazione a sistema. La portata innovativa della L.R. 30/2015 consiste, infatti, nell’aver portato a piena maturazione il modello di organizzazione del mercato del lavoro definito dalla L.R. 22/2006 attraverso l’adozione strutturale della Dote quale strumento centrale di attuazione degli interventi: con l’innesto della Dote il processo di edificazione del modello di politiche attive del lavoro lombardo giunge a compimento, superando la discontinuità della programmazione e la frammentazione degli interventi e rafforzandosi degli elementi di stabilità e unitarietà propri dei sistemi di *policy* più avanzati.

Capisaldi del sistema dotale	Riferimento normativo nella L.R. 30/2015
Finanziamento diretto alla persona	<p>La Regione adotta come primaria modalità di attuazione degli interventi di cui al presente articolo il sistema dote, quale strumento di destinazione delle risorse finanziarie alla persona Art. 2 “Innovazione nel mercato del lavoro”</p>
Paniere integrato di servizi funzionali all’occupazione calibrati sul profilo di occupabilità della persona	<p>La Regione garantisce alla persona l’accompagnamento per la qualificazione, la ricollocazione e la riqualificazione professionale e per la ricerca del lavoro.</p> <p>La Regione adotta come modalità di attuazione degli interventi di cui al comma 1 il sistema dote, quale strumento di destinazione delle risorse finanziarie alla persona, spendibile per la fruizione di servizi di formazione professionale e di accompagnamento al lavoro, secondo il profilo personale di occupabilità.</p> <p>Art. 17 bis “Sistema dote nelle politiche attive del lavoro”</p>
Orientamento del sistema al risultato e remunerazione prevalentemente a risultato occupazionale raggiunto	<p>I servizi sono erogati dagli operatori e sono rimborsati a risultato utile, secondo il profilo personale di occupabilità.</p> <p>Art. 17 bis “Sistema dote nelle politiche attive del lavoro”</p>
Standard di prestazione uniformi, cui corrispondono parametri di costo unitari	<p>La Giunta regionale definisce gli standard a cui gli operatori di cui al comma 3 devono attenersi nell’erogazione dei servizi con riferimento ai costi, alla qualità del processo erogato e ai risultati attesi, alle condizioni di erogazione e alle regole di ripetizione nel tempo.</p> <p>Art. 17 bis “Sistema dote nelle politiche attive del lavoro”</p>

Capisaldi del sistema dotale	Riferimento normativo nella L.R. 30/2015
<p>Sistema di accountability e monitoraggio</p>	<p>La Giunta regionale definisce il sistema di monitoraggio e di controllo degli operatori accreditati, fondato sul sistema di rating, quale insieme di indicatori di efficacia, qualità, efficienza ed affidabilità.</p> <p>Art. 17 bis “Sistema dote nelle politiche attive del lavoro”</p>

4.1.2 Evoluzione storica della dote verso la realizzazione di un sistema integrato

Il Sistema Dote trova il suo fondamento nella L.R. 22/2006 e si è sviluppato a cavallo tra gli anni 2007 e 2010, attraverso una serie di iniziative sperimentali che hanno interessato dapprima l’ambito dell’Istruzione e Formazione Professionale, per poi essere estese alle **politiche attive** del lavoro.

4.1.3 Le caratteristiche di Dote Unica Lavoro

L’implementazione della politica di Dote Unica Lavoro è stata avviata con l’approvazione ad ottobre del 2013 dell’Avviso “Dote Unica Lavoro”.

Complessivamente dal 2013 al 2017 sulla Dote Unica Lavoro sono state investite risorse per 205,7 milioni, a valere sul Programma Operativo di Regione Lombardia 2014-2020 del Fondo Sociale Europeo. In particolare l’iniziativa è correlata all’obiettivo tematico 8 “Occupazione e mobilità dei lavoratori”, cui sono associate iniziative finalizzate all’ampliamento della partecipazione al mercato del lavoro e all’incremento del livello di occupazione. Sotto il profilo dell’efficientamento della spesa pubblica, la DUL ha determinato in modo innovativo il superamento di una logica di impiego delle risorse frammentata su micro-interventi parcellizzati in favore di un investimento di sistema su una **politica unitaria**, che integra al suo interno misure

diversificate e adattabili alle esigenze dei diversi *target*.

Il primo carattere di novità della DUL riguarda il superamento di un approccio di intervento “a progetto” in favore di un sistema sempre aperto in cui i servizi sono sempre esigibili. Negli interventi “a progetto” la richiesta di finanziamento è temporalmente limitata, ossia può essere presentata esclusivamente all’interno di rigide finestre temporali, e l’accesso alle risorse è subordinato ad una procedura di selezione, basata sulla redazione di piani di azione progettati per le specifiche finalità dell’intervento che vengono sottoposti ad una valutazione di merito da parte dell’Amministrazione. Al contrario, la DUL è un sistema sempre attivo in cui gli operatori possono richiedere la dote in qualsiasi momento sulla base del fabbisogno dell’utenza. I servizi sono sempre esigibili e possono essere erogati, senza alcun vincolo temporale purché all’interno della durata ammissibile della dote, in funzione dell’organizzazione del percorso di inserimento concordata con il destinatario. In questo modo si passa da una logica di intervento “a progetto”, caratterizzata da mono-interventi scollegati e discontinui, ad una logica “a servizio”, caratterizzata da un’unica misura multi-servizio attivabile su richiesta, in grado di rispondere prontamente e tempestivamente ai bisogni che di volta in volta l’utenza manifesta.

Il secondo carattere di novità della Dote Unica Lavoro è l’**approccio universalistico**, per il quale all’interno di un solo pacchetto integrato di politiche attive e servizi al lavoro possono confluire destinatari con caratteristiche occupazionali diverse. Possono accedervi i disoccupati, senza limiti di età e indipendentemente dalla durata di permanenza nello stato di disoccupazione, ivi inclusi i giovani in cerca del primo impiego, per fruire di un percorso di ricollocazione; possono accedervi gli occupati sospesi per beneficiare di interventi formativi finalizzati all’arricchimento del capitale umano e alla riqualificazione professionale; possono accedervi tutti, a prescindere dalla condizione occupazionale, compresi gli imprenditori e i liberi professionisti, per frequentare Master universitari di tipo specialistico volti all’innalzamento delle competenze e del profilo di occupabilità della persona. Il sistema assicura, così,

ai lavoratori l'accesso diretto e continuo ai servizi in qualunque momento e in qualsiasi condizione lavorativa, in considerazione delle personali esigenze di inserimento o reinserimento, qualificazione e riqualificazione. In questo consiste la cifra innovativa della DUL lombarda.

Il terzo fondamentale elemento di novità è rappresentato dall'introduzione del principio della **proporzionalità dell'aiuto**, per il quale le persone che hanno una situazione più difficile hanno diritto a maggiori servizi, e dunque ad una "Dote" di importo maggiore, per attuare il programma di reimpiego. Tale principio si sostanzia nell'individuazione di fasce di aiuto che differenziano i destinatari in base ad alcune loro caratteristiche.

In particolare, il modello di profilazione computa la fascia di aiuto combinando quattro criteri: stato occupazionale/tempo trascorso lontano dal mercato del lavoro; titolo di studio; età; genere. Il tempo trascorso lontano dal mercato del lavoro, inteso come tempo in cui la persona è priva di impiego, viene individuata come "variabile chiave". Approssimato alla carriera individuale, viene incrociato con gli altri tre criteri, età, titolo di studio e genere, che possono influire sulla probabilità di ricollocazione. I vari criteri vengono, dunque, ponderati, con un peso maggiore dato al periodo passato senza lavorare e, a decrescere, ai criteri dell'età, del titolo di studio e del genere. A conclusione della procedura di *profiling* il sistema assegna al disoccupato una fascia di intensità di aiuto, corrispondente alla sua difficoltà di accesso al mercato del lavoro. La composizione dei servizi nel percorso di ricollocazione viene, pertanto, articolata in funzione del livello di bisogno del destinatario: maggiore è la sua distanza dal mercato del lavoro, più elevata è l'intensità di aiuto, più alto il valore della dote.

Quattro sono le **fasce di intensità** definite nel sistema DUL. La fascia 1, detta anche "a bassa intensità di aiuto" non richiede la necessità di un "orientamento" o di un percorso di assistenza intensiva. La fascia 2, "a media intensità di aiuto", vede invece la necessità di servizi intensivi per la collocazione o ricollocazione nel mercato del lavoro. La fascia 3: "ad alta intensità di aiuto", vede la necessità di un'assistenza continua e dedicata, di un

costante supporto e di incentivi trasversali. Infine, la fascia 4, “ad altro aiuto”, che ricomprende le persone già occupate che possono accedere a specifici servizi per il miglioramento dell’occupabilità.

FASCIA 1	FASCIA 2	FASCIA 3	FASCIA 3 plus	FASCIA 4
Intensità di aiuto bassa	Intensità di aiuto media	Intensità di aiuto alta	Intensità di aiuto alta	altro aiuto
<p>Persone che possono trovare lavoro in autonomia ma richiedono un supporto minimo per la collocazione o ricollocazione nel Mercato del Lavoro</p>	<p>Persone che necessitano di servizi intensivi per la collocazione o ricollocazione nel Mercato del Lavoro</p>	<p>Persone che necessitano di servizi per un periodo medio/lungo e di forte sostegno individuale per la collocazione/ricollocazione nel Mercato del Lavoro</p>	<p>Persone con problematiche occupazionali, economiche e sociali; che necessitano di un forte sostegno individuale e di un supporto economico</p>	<p>Persone che necessitano di servizi formativi per il mantenimento della posizione nel Mercato del Lavoro (occupati)</p>

Nell’ambito della nuova fase di Dote Unica Lavoro, a valere sulla Programmazione del Fondo Sociale Europeo 2014-2020, avviata ad ottobre 2015, è stata definita una nuova fascia di intensità di aiuto, la “Fascia 3 plus”, attivata nell’ambito della Fascia 3 “Alta intensità di aiuto” per ricomprendere le situazioni di coloro che si trovano in condizioni di particolare svantaggio e che necessitano di un intervento specifico per uscire dalla situazione di bisogno e di un accompagnamento mirato per l’avvicinamento al mercato del lavoro. Rientrano nella Fascia 3 plus, i disoccupati da oltre 3 anni, non percettori di ammortizzatori sociali con un ISEE non superiore a € 20.000,00. Questa misura è stata concepita in raccordo con l’iniziativa del “Progetto di Inserimento Lavorativo” (PIL), attivata nell’ambito del progetto del “Reddito di Autonomia”, e prevede l’integrazione di uno strumento di sostegno al reddito con servizi di politica attiva di accompagnamento al lavoro. L’importo del PIL, infatti, è direttamente correlato al valore dei servizi effettivamente fruiti nella Dote Unica Lavoro, fino al raggiungimento di un massimale di € 1.800,00. In questo modo si intende superare l’approccio tradizionale di tipo “assistenzialistico”, per cui chi ha bisogno riceve un aiuto “a fondo perduto”, in favore di un approccio all’attivazione del disoccupato, che valorizza le risorse attivabili dalla persona, partendo dal bagaglio personale e dai fattori favorevoli del contesto, e mira a riabilitarne l’autonomia.

La profilazione rappresenta un tratto innovativo e distintivo della Dote Unica Lavoro lombarda. La sua portata è stata tanto rivoluzionaria da essere stata mutuata su scala nazionale per l’attuazione del Programma Garanzia Giovani e successivamente

elevata a sistema dal D.lgs. 150/2015 (il decreto attuativo sui servizi per l'impiego del c.d. “Jobs Act”) nella definizione del nuovo modello di politiche attive nazionali. Guardando alle esperienze europee più avanzate – quali la Germania, la Danimarca e il Regno Unito – con lungimiranza pionieristica la Lombardia ha aperto la strada all'adozione a livello nazionale di una metodologia innovativa di targettizzazione delle politiche del lavoro, basata su un modello statistico-predittivo che a partire da criteri oggettivi e quantitativi restituisce un “indice di profilatura”, che viene espresso mediante un parametro numerico.

Il sistema a fasce ad intensità di aiuto mira a rafforzare ulteriormente la personalizzazione dei servizi rispetto ai bisogni della persona. In tal senso, a ciascuna fascia di intensità di aiuto, corrisponde uno specifico ammontare di risorse, che costituiscono la “dote”, che può dare accesso a una serie di misure di politica attiva proporzionate in base al fabbisogno della persona secondo quanto concordato con gli operatori dei servizi per il lavoro.

Infatti, dopo aver misurato la distanza della persona dal mercato del lavoro, la persona definisce con l'operatore della rete dei servizi un **Piano di Intervento Personalizzato** (PIP) dei servizi di formazione e lavoro, già sperimentato a partire dalle prime attuazioni del Sistema Dote. La redazione del PIP consiste nella definizione del percorso che il destinatario deve seguire, ovvero nella selezione dell'offerta formativa e dei servizi che l'operatore, insieme alla persona, ritiene siano utili a perseguire gli obiettivi di inserimento occupazionale o di accrescimento delle proprie competenze. Per la progettazione del PIP gli operatori accreditati combinano il migliore mix di servizi che possa garantire la maggiore probabilità per la persona di portare a termine con successo il percorso. In questo modo operatore e persona sono chiamati ad un uso responsabile delle risorse pubbliche e incentivati a scegliere solo i servizi più idonei al raggiungimento del risultato occupazionale, considerato che ciascuna persona può usufruire di un ammontare di risorse complessivo massimo a disposizione, commisurato al suo livello di bisogno.

I servizi erogabili sono definiti dalla DGR X/748 del 2013 (DUL Fase I – Programmazione FSE 2007-2013) e dalla successiva DGR X/4150 del 2015 (DUL Fase II – Programmazione FSE 2014-2020) e sono divisi in sei macro-categorie: servizi di base; accoglienza e orientamento; consolidamento delle competenze; altri servizi specialistici; servizi per l’inserimento lavorativo; servizi per l’**autoimprenditorialità**. La somma dei massimali per ogni macrotipologia di servizi e per ogni fascia di aiuto determinano l’importo massimo ammissibile della Dote per le fasce 1, 2, 3, 3 Plus e 4.



Ad ogni area di servizio corrispondono obiettivi specifici orientati alle finalità dell'intervento:

Caratteristiche dei servizi offerti nella politica di Dote Unica Lavoro	
Servizi di base	I servizi di base (Accoglienza e accesso ai servizi, Colloquio specialistico, Definizione del percorso) sono i servizi essenziali per la presa in carico dei destinatari.
Accoglienza e orientamento	I servizi di accoglienza e orientamento consentono di orientare la persona nella ricerca del lavoro e di accompagnarla nel percorso e nella ricerca dell'occupazione.

Caratteristiche dei servizi offerti nella politica di Dote Unica Lavoro

Consolidamento competenze	I servizi di consolidamento delle competenze sono finalizzati ad ottenere o mantenere l'occupazione.
Altri interventi specialistici	Tutti i possibili interventi che non possono essere ricompresi altrove, come voucher di conciliazione vita lavorativa e vita familiare, eventuali indennità, partenariati territoriali.
Inserimento lavorativo	Il servizio di inserimento lavorativo consiste nelle attività svolte dall'operatore accreditato per trovare una nuova occupazione alla persona. Il servizio è riconosciuto a risultato, ossia solo dopo l'avvio di rapporti di lavoro subordinato o missioni di somministrazione della durata complessiva non inferiore a 180 giorni anche non continuativi e con aziende diverse.
Autoimprenditorialità	Il servizio prevede l'accompagnamento alla realizzazione di un progetto imprenditoriale, è riconosciuto a risultato, ossia solo dopo l'avvenuta iscrizione dell'impresa alla CCIAA e/o apertura di una partita IVA coerente con il business plan effettuato.

Le macrotipologie prevedono al loro interno un'articolazione di servizi coerente con il "Quadro regionale degli standard minimi dei servizi al lavoro", che definisce gli standard di prestazione in termini di attività e risultati attesi e gli standard di costo quantificati su base oraria.

Nel corso della Dote il PIP può essere modificato, rimodulandolo sulla base dell'andamento effettivo e dell'efficacia riscontrata delle attività, pur nel rispetto del *budget* assegnato.

La durata massima della Dote è parametrata alla fascia di aiuto del destinatario. Essa è pari a 3 mesi per i destinatari in fascia 1 e a 6 mesi per i destinatari nelle altre fasce.

La Dote si conclude con la sottoscrizione di un contratto di assunzione di durata minima di 6 mesi o con l'avvio di un'attività di lavoro autonomo o la costituzione di un'impresa. Per i disoccupati più lontani dal mercato del lavoro, assegnatari della fascia 3 plus, è riconosciuto come esito positivo della politica anche l'avvio di un'esperienza di tirocinio della durata di almeno 180 giorni. Qualora al termine della Dote il risultato occupazionale non sia stato raggiunto, il beneficiario ha la possibilità di richiedere una nuova dote, proseguendo il percorso intrapreso con lo stesso operatore oppure scegliendo di attivare un nuovo percorso con un altro operatore. E' possibile richiedere fino a un massimo di tre Doti. Nell'ambito delle Doti successive alla prima sono ripetibili i servizi propedeutici alla definizione del PIP, quelli di supporto e accompagnamento *in itinere* alla ricerca del lavoro e i servizi direttamente correlati al risultato occupazionale, ovvero i servizi di inserimento lavorativo funzionali all'incontro tra domanda e offerta e quelli di sostegno all'autoimprenditorialità.

L'accesso alla rete degli operatori sia pubblici che privati è regolamentata dal sistema dell'accreditamento regionale che ha optato la pari dignità tra gli operatori, senza distinzioni in base alla loro natura giuridica.

A differenza di quanto accade in altre Regioni, dove alcuni adempimenti amministrativi sono di esclusiva titolarità dei Centri pubblici per l'impiego, in Lombardia ai soggetti privati accreditati non viene preclusa alcuna attività, così come non si prevedono delle prestazioni che possono essere erogate solo dai servizi per il lavoro pubblici.

La pari dignità tra pubblico e privato e la capillarità della rete di operatori diffusa sul territorio consente di realizzare concretamente la **libertà di scelta** della persona, che può rivolgersi all'operatore che ritiene più valido o più adatto alle proprie esigenze.

L'Amministrazione regola il sistema, programmando gli obiettivi strategici e determinando gli standard qualitativi essenziali per ottenere l'accreditamento, che costituisce il titolo di autorizzazione ad operare nel mercato del lavoro. A loro volta gli

operatori accreditati sono autonomi nella gestione delle risorse finanziarie e nella pianificazione delle attività, nel quadro delle priorità e degli standard fissati dalla Regione per tutto il sistema. All'interno di tale concorrenza "regolata", la valorizzazione della singola persona si concretizza nella libertà di scegliere l'operatore che meglio interpreta i suoi bisogni, organizzando procedure e risorse interne a tale scopo.

Circoscritta la funzione statale, il sistema tende verso una progressiva e imprescindibile responsabilizzazione di utenti e operatori, ognuno chiamato a rispondere del ruolo che occupa e dell'attività che gli è assegnata. Gli utenti sono chiamati ad investire nel modo migliore la Dote che viene loro assegnata, gli operatori sono tenuti a fornire un servizio alla persona secondo gli standard fissati dalla Regione, evitando ogni deriva autoreferenziale nell'erogazione del servizio.

Attraverso l'accreditamento viene superata la distinzione tra pubblico e privato: centri per l'impiego pubblici ed enti privati sono ugualmente tenuti ad accreditarsi al sistema regionale, assicurando parimenti il possesso dei medesimi requisiti soggettivi, giuridico-finanziari, logistici-strumentali e professionali. Libertà, responsabilità e fiducia risultano così le componenti ideali della Dote, la quale non si limita ad essere un conferimento in denaro ma anche il segno che la collettività sta investendo su ogni singola persona nel contesto delle relazioni sociali che la contraddistinguono. In tal modo, il "percorso dote", visto come percorso di accompagnamento della persona nelle diverse fasi che compongono la sua formazione e la sua attività lavorativa, contribuisce in modo decisivo all'attuazione di un modello di sussidiarietà, che libera le risorse e consente lo sviluppo delle persone e del sistema.

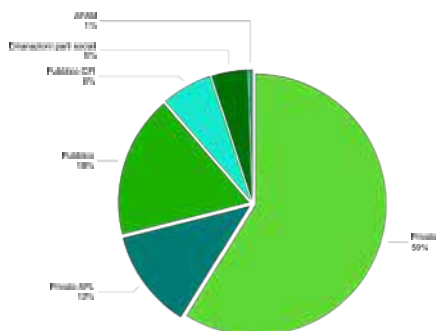
4.1.4 La rete degli operatori accreditati per i servizi al lavoro

A giugno 2017 risultano accreditati ad erogare servizi al lavoro 221 operatori (dei quali 8 in forma provvisoria) con 912 sportelli dislocati sul territorio.

Dall'analisi della principale tipologia di appartenenza degli operatori emerge che la rete è costituita prevalentemente da soggetti privati, che rappresentano, infatti, poco più del 70%

degli operatori e oltre l'80% delle Unità Organizzative (U.O.) dislocate sull'intero territorio regionale.

Gli operatori pubblici rappresentano circa un quarto (24%) degli operatori totali e il 17,5% delle U.O., e i soggetti di emanazione delle parti sociali quasi il 5% degli operatori e poco più dell'1% delle U.O. Si segnala, infine, la presenza di una Istituzione di Alta Formazione Artistica e Musicale (AFAM). Tra gli operatori privati si contano quasi una trentina di Agenzie per il lavoro.



Gli operatori iscritti all'Albo degli accreditati per i servizi al lavoro secondo la tipologia principale

Per quanto riguarda la forma giuridica, infatti, gli operatori accreditati per i servizi al lavoro sono:

- nel 40% dei casi organizzazioni *for profit* (cioè società di persone e società di capitali), mentre in una quota minoritaria per oltre un quarto (26%) sono enti *no profit*, costituiti – in ordine decrescente per numero di operatori – da: associazioni, enti, fondazioni, enti ecclesiastici civilmente riconosciuti ed enti morali;
- per il 17% sono cooperative e consorzi;
- per il restante 17% sono enti pubblici.

4.1.5 La metodologia di assegnazione del budget agli operatori

Secondo l'art. 16 della L.R. 22/2006 “Una quota non inferiore al 75% dei finanziamenti regionali per i servizi per il lavoro è

assegnata sulla base dei risultati della valutazione relativa all'ultimo anno". Per attuare tale principio stabilito nella norma, nella definizione della metodologia di calcolo e di assegnazione dei *budget operatori* sono stati considerati gli esiti in termini occupazionali delle attività di mediazione tra domanda e offerta e di assistenza alla ricerca del lavoro ai disoccupati in difficoltà.

Le caratteristiche fondamentali del nuovo modello di "*budget operatore*", si articolano intorno a questi assi principali:

- definire delle quote entro cui ogni operatore può avviare le doti, evitando fenomeni di concentrazione eccessiva di doti (e di risorse) a carico di pochi operatori;
- valorizzare gli operatori più virtuosi in termini di ricollocazione dei destinatari;
- attuare meccanismi di "premialità" (o di "sanzione"), sulla base del comportamento degli operatori valutato rispetto alle loro *performance*;
- introdurre un sistema di suddivisione in "*cluster*" degli operatori in base alla loro dimensione;
- semplificare le modalità di calcolo introducendo un unico sistema sia nel caso di attribuzione di nuove risorse finanziarie sia nel caso di distribuzione delle risorse finanziarie già immesse.

All'avvio del sistema ogni operatore accreditato per i servizi al lavoro ha a disposizione un «*budget*» inteso come soglia massima di spesa all'interno della quale l'operatore può attivare le Doti. La soglia massima non costituisce un'assegnazione formale di risorse, bensì rappresenta la quota "virtuale" entro cui ogni operatore può procedere alla richiesta di doti.

Gli operatori sono classificati in 3 *cluster* sulla base della dimensione: "grandi", "medi/piccoli", "pubblici". L'ordine di grandezza degli operatori privati è stato determinato all'avvio della nuova fase di programmazione della DUL nel 2015 sulla base del numero di persone prese in carico nella fase I, dal 2013 al 2015. Nel *cluster* 1 sono inseriti gli operatori con una concentrazione di prese in carico uguale o superiore al 50%, mentre gli altri, che rappresentano il gruppo più numeroso,

sono assegnati al *cluster* 2. Il *cluster* 3 è composto dai CPI a cui viene assegnato un obiettivo annuale rispetto ai volumi di servizi da erogare in DUL. Gli operatori pubblici non partecipano alla redistribuzione delle risorse, in quanto le soglie massime sono definite proporzionalmente al numero e all'inquadramento dei dipendenti.

Tuttavia l'appartenenza ai *cluster* non è definitiva ma è mobile: viene attribuita in occasione delle verifiche periodiche sulle soglie massime ed è determinata dal numero di prese in carico.

Inoltre, ad ogni *cluster* è attribuito un "coefficiente di premialità" diverso che consente di crescere ed aumentare il potenziale livello di scalabilità verso il *cluster* di maggiori dimensioni.

La soglia di spesa è determinata per il 75% sulla base delle prestazioni per il 25% in misura fissa, indipendentemente dal volume di attività. Nello specifico il riparto è calcolato su tre criteri di assegnazione:

- quota del 25%: componente fissa, uguale per tutti gli operatori;
- quota del 55%: legata ai risultati occupazionali ponderati alle fasce di intensità di aiuto;
- quota del 20%: correlata al numero di prese in carico nelle fasce 3 e 3 plus (per gli operatori che hanno aderito all'apposita manifestazione di interesse ad operare con questo *target*).

Mediante questo meccanismo si orienta il sistema verso l'efficacia, ossia il raggiungimento di risultati tangibili in termini di incremento del livello di occupazione. Inoltre, ponderando i risultati alla dimensione dell'operatore, ovvero alle sue effettive capacità organizzative e professionali di presa in carico e accompagnamento, si consente anche ai piccoli operatori di non essere esclusi per mancanza di risorse.

Con la definizione di un *budget* per ciascun operatore sono state definite delle quote massime di uso delle risorse pubbliche, mantenendo la libera concorrenza fra operatori e stimolando gli operatori a migliorare le loro *performance* in termini di risultati occupazionali. In questo modo si premiano gli operatori più virtuosi con le migliori *performance* occupazionali e allo stesso

tempo mediante il meccanismo delle “soglie” si scongiura l’“accaparramento”, ossia una concentrazione eccessiva di doti e di risorse nelle mani degli operatori più grandi a scapito dei piccoli. A fronte di risorse finanziarie limitate il sistema consente di attuare dei meccanismi di “premierità” e di “sanzione” sulla base del comportamento degli operatori, valutato rispetto alle loro *performance*.

In aggiunta, attraverso le redistribuzioni periodiche, che sono effettuate con periodicità bimestrale, le risorse inutilizzate dagli operatori “inerti” vengono mobilitate e attribuite a quegli operatori che dimostrano maggiori capacità occupazionali.

Con l’introduzione di questi criteri di riparto, che commisurano l’ammontare del finanziamento alla fascia di aiuto dei destinatari “trattati” (presi in carico ed attivati), si disincentivano, limitandoli, i fenomeni di *creaming* o *cherry picking*. Il *cherry picking* si scoraggia dividendo gli utenti in fasce di bisogno e assegnando alle fasce di più difficile collocazione una premierità maggiore.

Come anticipato, la remunerazione dei servizi avviene secondo la metodologia di finanziamento a costi standard. Da un punto di vista amministrativo, il riconoscimento di quote economiche fisse, che vengono assegnate a consuntivo, *ex-post* all’erogazione del servizio, ha consentito di operare una vera semplificazione burocratica. In questo modo si è superata la tradizionale modalità di rendicontazione a costi reali, che comporta la presentazione di fatture e documenti contabili, diffondendo e consolidando la rendicontazione a costi standard. Tutto ciò a vantaggio di un controllo reale sui risultati conseguiti, e non un controllo sulle procedure.



4.1.6 Quando viene raggiunto il risultato occupazionale

In Dote Unica Lavoro il servizio di inserimento lavorativo viene riconosciuto a **risultato occupazionale** raggiunto ovvero qualora l'operatore inserisca nel mercato del lavoro il destinatario preso in carico con un contratto di assunzione della durata di almeno 6 mesi o a fronte dell'avvio di un'attività di lavoro autonomo o della costituzione di un'impresa.

Il risultato occupazionale è considerato raggiunto anche nel caso di proroghe/trasformazioni a tempo indeterminato di contratti della durata di almeno 60 giorni attivati nell'ambito della dote (il risultato si considera raggiunto nel momento in cui la durata complessiva dei contratti attivati, incluse le proroghe/trasformazioni, è pari ad almeno 180 giorni).

Il beneficiario può proseguire il percorso di accompagnamento all'inserimento/reinserimento lavorativo fino all'ottenimento di un contratto di lavoro di qualità, della durata minima di 6 mesi. Infatti, nel caso in cui al termine della Dote il risultato occupazionale sia raggiunto soltanto parzialmente, ovvero se l'operatore ha attivato un contratto la cui durata non è sufficiente a raggiungere il risultato occupazionale (< 180 giorni), una volta concluso il rapporto di lavoro, il soggetto può richiedere una nuova Dote con lo stesso operatore per continuare a usufruire dell'assistenza alla ricerca del lavoro. Possono essere richieste fino a tre doti consecutive. Il risultato occupazionale si

considera raggiunto nel momento in cui la somma della durata dei contratti attivati complessivamente nell'ambito delle doti consecutive raggiunge i 180 giorni.

Per evitare il verificarsi di pratiche collusive, riferite al fenomeno del c.d. “*gaming*”, per cui l'operatore e l'azienda che opera l'assunzione possano accordarsi preventivamente per fruire dei benefici correlati alla politica, non sono riconosciuti gli inserimenti lavorativi effettuati presso la stessa azienda in cui il disoccupato sia già stato occupato nei sei mesi precedenti all'attivazione del nuovo contratto.

4.1.7 I risultati occupazionali conseguiti con Dote Unica Lavoro

La prima fase di Dote Unica Lavoro, avviata nel 2013 nell'ambito del POR FSE 2007-2013, è proseguita fino al 2015. La nuova fase, avviata nel 2016 a valere sul POR FSE 2014-2020, è attualmente in corso. Si possono, pertanto, analizzare i dati relativi agli esiti occupazionali fino a fine 2017.

Dall'avvio della politica di Dote Unica Lavoro, ad ottobre 2013, fino al 30 novembre 2017, Regione Lombardia ha investito complessivamente risorse pari a 205,7 milioni di euro. L'iniziativa è sostenuta con i fondi provenienti dal Programma Operativo Regionale del **Fondo Sociale Europeo** uno dei cinque Fondi Strutturali dell'Unione Europea dedicato alla crescita della competitività attraverso la creazione e l'utilizzo della conoscenza, e al miglioramento dei livelli di occupazione, qualità del lavoro e coesione sociale.

Nel dettaglio, il dispositivo di Dote Unica Lavoro è correlato all'obiettivo tematico 8 “Occupazione e mobilità dei lavoratori”. Le priorità specifiche della Lombardia connesse all'occupazione riguardano: l'aumento dell'occupazione giovanile e femminile, l'accompagnamento al lavoro dei disoccupati di lunga durata e dei soggetti con maggiore difficoltà di inserimento lavorativo, la permanenza e la ricollocazione dei lavoratori coinvolti in situazioni di crisi aziendale a rischio di esclusione dal mercato.

Nella sua programmazione per il settennio 2014-2020, Regione Lombardia ha scelto di destinare le risorse del Fondo

Sociale Europeo prioritariamente per finanziare misure di accompagnamento delle persone nel mercato del lavoro per renderlo più inclusivo, ridurre i tassi di disoccupazione e aumentare la partecipazione delle persone in coerenza con gli obiettivi fissati a livello comunitario.

La decisione è stata quella di concentrare le risorse su un sistema integrato di politiche che trova il suo compimento nella Dote Unica Lavoro. Le risorse investite hanno consentito di ottenere risultati concreti in termini occupazionali. Dal 2013 al 2017 **129.771 persone sono state inserite nel mercato del lavoro** grazie a Dote Unica Lavoro.

Il rapporto tra l'investimento e gli esiti raggiunti prova che le risorse pubbliche sono state impiegate in modo efficiente.

Complessivamente le persone che hanno preso parte a Dote Unica Lavoro e che sono state prese in carico da un operatore per accedere ad un percorso di inserimento lavorativo o di riqualificazione professionale sono state 190.732. Di questi 154.761 sono le persone prese in carico nelle fasce 1, 2, 3 e 3 plus per un percorso di primo ingresso/di ricollocazione nel mercato del lavoro. Entrando nel dettaglio delle caratteristiche socio-anagrafiche, i partecipanti sono in prevalenza adulti in fascia di età media, dai 35 ai 44 anni, e con titolo di studio intermedio, di istruzione secondaria superiore.

Nello specifico 80.910 doti hanno riguardato soggetti che in ragione delle loro caratteristiche di svantaggio risultano più distanti dal mercato del lavoro, collocati nelle fasce 3 e 3 plus.

Le persone con maggiori difficoltà di inserimento lavorativo sono coloro che ricevono il maggior numero di servizi.

Ossia i percorsi di supporto alla ricerca del lavoro codificati nei Piani di intervento personalizzati per le categorie più fragili sono più consistenti. Questo significa che chi ha più bisogno riceve un sostegno di intensità maggiore. In questo modo si concretizza materialmente il principio di proporzionalità dell'aiuto all'effettiva esigenza, generando un efficientamento delle risorse pubbliche, concentrando l'assistenza su chi altrimenti non troverebbe un impiego.

Le risorse destinate ai soggetti con maggiore svantaggio rappresentano, infatti, il 63% della dotazione finanziaria di 205,7 milioni messa a disposizione da Regione Lombardia.

Dei 154.761 presi in carico nelle fasce 1,2,3 e 3 plus, 154.601 hanno beneficiato di un percorso di avvio al lavoro (gli altri soggetti hanno scelto percorsi di sostegno alla costituzione di un'attività imprenditoriale). Di questi, 129.771 sono stati avviati al lavoro, con un tasso di inserimento dell'84%. Un elemento degno di nota, che testimonia l'impatto concreto del percorso di politica attiva, riguarda il fatto che ben il 43% degli attivati appartiene alle fasce più fragili. Infatti per questi soggetti il tasso di intermediazione, ovvero la probabilità di trovare un'occupazione tramite un servizio per l'impiego, è del 78%, vicino a quello medio rilevato per i destinatari dell'intervento (84%).

Con riferimento alle tipologie contrattuali dei rapporti di lavoro avviati, il 21% degli inserimenti ha riguardato contratti di assunzione a tempo indeterminato, il 16% contratti di apprendistato e il 63% contratti a tempo determinato.

Lo strumento della Dote Unica Lavoro è stato oggetto di un'analisi di impatto, che è stata realizzata nel 2015 dal Centro di ricerca interuniversitario per i servizi di pubblica utilità (CRISP) in collaborazione con l'Agenzia Regionale per l'Istruzione, la Formazione e il Lavoro (ARIFL) della Lombardia istituita dalla L.R. 22/2006 quale organismo tecnico del sistema regionale per l'attuazione delle politiche integrate di istruzione, formazione e lavoro.

Per valutare l'efficacia della DUL, ARIFL si è avvalsa dell'apporto del CRISP, l'organismo di ricerca interdisciplinare dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca, che conduce studi e analisi sul mondo dei servizi. La ricerca, illustrata nell'editoriale "Un modello controfattuale per la valutazione delle politiche del lavoro" pubblicato nel settembre 2015 sulla Newsletter di ARIFL n. 15, rappresenta un modello pionieristico nell'ambito degli studi di valutazione delle politiche per l'impiego.

L'analisi è stata eseguita secondo l'approccio controfattuale, confrontando i percorsi lavorativi dei destinatari della Dote con un gruppo di controllo rappresentato da soggetti con

caratteristiche simili che non hanno beneficiato della misura. L'osservazione ha riguardato circa 25mila individui che hanno beneficiato di Dote Unica Lavoro nella prima annualità di operatività della politica, nel periodo da ottobre 2013 a dicembre 2014.

Dall'indagine è emerso che il tasso di avviamento al lavoro per i destinatari di Dote Unica Lavoro supera di 40 punti percentuali quello del gruppo di controllo. Infatti a distanza di 6 mesi dall'inizio dell'intervento, ossia dalla data di attivazione della Dote, risulta occupato il 61% dei "trattati", rispetto al 22% dei "non trattati". In tutti i casi, sia per il gruppo di beneficiari sia per il gruppo di controllo, sono considerati i rapporti di lavoro dipendente rilevati dall'archivio delle Comunicazioni Obbligatorie.

L'efficacia della Dote lombarda è stata esaminata anche dal Formez PA, il Centro servizi, assistenza, studi e formazione per l'ammodernamento delle Pubbliche Amministrazioni della Presidenza del Consiglio dei Ministri in uno studio pubblicato nel 2015. La ricerca, intitolata "Le politiche di inserimento lavorativo della Regione Lombardia - ANALISI DELLA DOTE UNICA LAVORO (DUL)" è stata condotta sui dati relativi al 2014, nello stesso periodo in cui entrava in vigore il *Jobs Act* (L.n. 183/2014), che riordinava i servizi per il lavoro di politica attiva e introduceva il primo strumento nazionale per la ricerca attiva del lavoro.

Il report mette in luce le potenzialità dello strumento di Dote Unica come modello apripista verso la costruzione di un sistema moderno ed efficace di servizi per l'impiego.

Lo studio, infatti, evidenzia la portata innovativa del modello di politiche attive del lavoro lombardo e i risultati ampiamente positivi che ha raggiunto.

L'innovatività si manifesta in diversi aspetti del meccanismo di funzionamento della Dote: la logica di "coesistenza attiva", in cui gli operatori privati da un lato sono concorrenti delle strutture pubbliche, dall'altro cooperano nell'attuazione delle politiche attive, garantendo l'erogazione di servizi di qualità, che rispondono all'interesse pubblico di assicurare la partecipazione

al mercato del lavoro; nella centralità del fabbisogno della persona e della sua libertà di scelta dell'operatore; nell'obbligo di accreditamento sia per i soggetti privati che per i centri per l'impiego pubblici, quale condizione imprescindibile per operare nel mercato.

Dal punto di vista della valutazione di impatto, il report rilevava alcune tendenze preliminari della politica. Nella sua fase iniziale - considerando in particolare i primi 20 mesi di operatività da ottobre 2013 a giugno 2015 - la probabilità di completare l'intervento con successo, ovvero con la conclusione della Dote con un contratto di assunzione di durata di almeno sei mesi, risultava leggermente più elevata per l'utenza maschile rispetto a quella femminile, per i giovani e i giovani-adulti under 34, e per i laureati o diplomati in possesso di un titolo di studio terziario.

Tuttavia, nella sua evoluzione, anche grazie alle modifiche al suo funzionamento introdotte nel corso della sua implementazione, la DUL ha dimostrato di ottenere risultati occupazionali molto positivi anche per le persone più difficilmente ricollocabili, che incontrano maggiori ostacoli in ingresso nel mercato del lavoro

L'implementazione della politica ha prodotto un impatto tangibile e misurabile sullo sviluppo dei servizi per l'impiego. Grazie a Dote Unica Lavoro è stata creata una rete di punti di accesso alle politiche del lavoro diffusa e capillare su tutto il territorio. Gli operatori hanno affinato nel tempo la propria offerta di servizi, talora specializzandosi su attività e *target* specifici, sviluppando capacità professionali e organizzative.

In questo modo è stato costruito un vero sistema di **politiche attive** del lavoro, orientato alla continuità occupazionale delle persone per tutto l'arco della vita attiva, riducendo al minimo i tempi di transizione da un'occupazione all'altra e la durata del periodo di disoccupazione o di inattività.

Sebbene le politiche attive non servano a creare occupazione, e la DUL non produca nuovi posti di lavoro, i percorsi di reimpiego rendono più efficiente l'incrocio fra domanda e offerta e, quando riducono costi diretti e indiretti del lavoro, contribuiscono nel medio periodo a generare un incremento della domanda.

4.2 I risultati della DUL e i riconoscimenti nazionali e comunitari (RegioStars Awards 2017)

4.2.1 L'esportazione del modello di Dote Unica Lavoro a livello nazionale

Una novità importante introdotta dal decreto di riordino dei servizi per il lavoro e le politiche attive (d.lgs. 150/2015) è l'“Assegno di Ricollocazione”, che costituisce il primo strumento nazionale di politica attiva del lavoro, previsto per i percettori della Naspi da oltre quattro mesi che ne facciano richiesta al Centro per l'impiego.

Nella prima fase di implementazione, l'Assegno di Ricollocazione è stato introdotto mediante una sperimentazione in tutte le Regioni, coordinata dall'Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro (ANPAL), che è stata avviata nei primi mesi del 2017.

Nella definizione l'Assegno di Ricollocazione sono stati mutuati diversi elementi distintivi della Dote Unica Lavoro lombarda, incorporando a livello nazionale alcuni valori fondamentali del modello dotale lombardo:

- la centralità e responsabilità della persona, che ha accesso a un *budget* dedicato per l'acquisto di servizi mirati all'inserimento lavorativo;
- la **libertà di scelta** della persona, che può scegliere in autonomia tra gli operatori pubblici e privati quello che lo supporti nella ricerca attiva del lavoro, dopo aver richiesto ed essere stato preso in carico da un Centro per l'impiego.

Tuttavia, al di là degli elementi di convergenza, è bene ricordare anche un aspetto importante di diversità fra i due strumenti. Mentre l'Assegno di ricollocazione si rivolge ad un bacino circoscritto di potenziali beneficiari, costituito dai percettori di Naspi disoccupati da oltre 4 mesi, la Dote Unica Lavoro è uno strumento universale e accessibile a tutti i cittadini, a prescindere dalla durata della permanenza nello stato di disoccupazione. In questo modo la Dote previene il protrarsi

del periodo di disoccupazione e, quindi, minimizza o addirittura azzerava il ricorso alle politiche passive. Inoltre, intervenendo tempestivamente, riduce l'effetto negativo che la permanenza nello stato di disoccupazione ha sulle probabilità di trovare una nuova occupazione. Al contrario, ritardando l'intervento di politica attiva, l'Assegno di Ricollocazione rischia di incoraggiare la fruizione prolungata della politica passiva. Inoltre in Lombardia la libertà di scelta può essere esercitata dal primo momento del percorso di politica attiva, scegliendo sin da subito l'operatore pubblico o privato che effettua la presa in carico e rilascia la Dote, in virtù di quel principio di cooperazione/concorrenza tra pubblico e privato su cui si regge la **qualità** del sistema.

4.2.2 Il riconoscimento europeo "RegioStars Awards 2017"

Dote Unica Lavoro 2007-2013 è stata indicata come unica misura di politica attiva finalista per la categoria *Education and Training* di RegioStars Awards 2017, evento annuale promosso dalla Commissione Europea con l'obiettivo di assegnare un riconoscimento alle buone pratiche realizzate con i fondi strutturali europei.

Selezionata tra oltre 100 progetti di 20 Paesi dell'Unione Europea e presentata a Bruxelles in occasione della Settimana Europea delle Regioni e delle Città, Dote Unica Lavoro in particolare è stata riconosciuta come misura «*Runner up*» per il carattere innovativo e per gli impatti generati.

I due aspetti che più hanno contribuito alla valutazione della misura Dote Unica Lavoro quale *best practice* e **innovazione** nell'ambito delle politiche attive del lavoro sono la personalizzazione del servizio e l'orientamento al risultato, che caratterizzano il modello lombardo.





This is to certify that the project entitled
Dote Unica Lavoro
was nominated as a finalist in the category
Education and Training
of the **RegioStars 2017** awards

This certificate was presented on 10 October 2017 by


Corina Crețu
European Commissioner
for Regional Policy


Lambert Van Nistelrooij
President
of the RegioStars 2017 Jury



**LE POLITICHE DI CONTRASTO ALLE CRISI
E PER LE SITUAZIONI DI SVANTAGGIO**

Negli ultimi cinque anni, Regione Lombardia ha dovuto far fronte anche alle ricadute della crisi economica non solo sull'occupazione, ma anche sulle condizioni economiche e sociali dei cittadini.

Seppure la Lombardia abbia fronteggiato meglio rispetto ad altre Regioni la crisi economica, è stato comunque necessario affrontare il problema delle aziende che hanno chiuso o delle persone che progressivamente hanno visto ridurre il proprio reddito anche per l'assenza di un'occupazione che potesse garantire loro la sussistenza.

Con l'obiettivo di fornire una risposta ai lavoratori coinvolti nelle crisi aziendali e ai disoccupati in particolari situazioni di svantaggio, Regione Lombardia ha realizzato due specifiche linee di intervento mantenendo fede alla logica della sussidiarietà nel fornire alle persone gli strumenti per uscire dalla condizione di svantaggio. Con la prima, le Azioni di rete per il lavoro, sono stati realizzati interventi per la ricollocazione di disoccupati o lavoratori sospesi in esito a processi di crisi aziendale mediante percorsi di servizi di formazione e di accompagnamento al lavoro.

Con la seconda, il Progetto di Inserimento Lavorativo, è stata realizzata una specifica misura nell'ambito della Dote Unica Lavoro per accompagnare al lavoro le persone in particolare condizione di svantaggio al fine di consentire loro di uscire dalla indigenza.

In entrambi i casi, Regione Lombardia ha realizzato politiche coerenti con il proprio modello di accompagnamento delle persone che va oltre l'approccio assistenzialistico in favore di un approccio sussidiario.

Entrambe le politiche hanno rappresentato una *best practice* per il livello nazionale che le ha replicate, seppur con alcune differenze.

5.1 **Le azioni di rete per il lavoro**

Come risposta concreta alla crisi economica, Regione Lombardia ha utilizzato le risorse del Fondo Sociale Europeo

per realizzare le “Azioni di rete per il lavoro” con l’obiettivo di ridurre l’impatto delle crisi sui territori interessati, di supportare il mantenimento dei livelli occupazionali e di fornire un supporto alla ricollocazione delle persone. Per evitare che queste persone, coinvolte nei processi di crisi aziendale e percettori di forme di sostegno al reddito come la Cassa integrazione guadagni, al termine della procedura di crisi restassero ai margini del mercato del lavoro con difficoltà a trovare una nuova occupazione, la strategia è stata quella di anticipare la presa in carico dei lavoratori fornendogli la possibilità di seguire un percorso di ricollocazione ancora prima di restare privi di impiego. Sono stati quindi realizzati degli strumenti di contrasto alle crisi per anticipare i percorsi di **politiche attive** del lavoro con modalità specifiche, alternative ai programmi individuali tipici della Dote Unica Lavoro. Sono stati approvati due diversi avvisi per la messa in rete di diversi soggetti del sistema socio economico, per l’attivazione di servizi per il lavoro e la formazione in favore di lavoratori in uscita o già fuoriusciti da aziende interessate da crisi. Si è deciso così di affidare a una pluralità di soggetti la soluzione di situazioni complesse per sostenere le persone in un percorso di riqualificazione professionale o di ricollocazione.

Chi presenta i progetti	Reti con almeno tre soggetti, tra operatori pubblico-privati accreditati al lavoro e rappresentanza di soggetti del territorio (es. enti locali, parti sociali, CCIAA, aziende) – capofila operatore accreditato per il lavoro
Destinatari delle azioni	Persone in cerca di lavoro (inoccupati, disoccupati, sospesi in CIGS, CIGD, in accordi di solidarietà). Numero minimo di prese in carico: 10 destinatari per progetto
Tempistiche di realizzazione	Da luglio 2014 a ottobre 2015
Ammissibilità dei progetti	Nucleo di valutazione nominato ad hoc che verifica la coerenza, qualità, adeguatezza dei servizi previsti e la composizione della rete
Modalità di erogazione del contributo	Riconoscimento a costi reali dei servizi realizzati. Riduzione del 10% del <i>budget</i> rendicontato (riduzione del 30% del <i>budget</i> per la linea EXPO) se non viene raggiunto almeno il 50% delle ricollocazioni rispetto al numero di persone prese in carico
Servizi attivabili	Servizi di facilitazione di incrocio domanda offerta sul territorio Servizi di supporto all'Inserimento lavorativo Servizi di adeguamento delle competenze

Facendo leva sulle opportunità occupazionali che si sarebbero aperte con l'Expo del 2015, nel 2014 sono stati stanziati 9 milioni di euro della programmazione 2007/2013 per la realizzazione di interventi di contrasto alla crisi e di accompagnamento alla ricollocazione di lavoratori in uscita da specifiche crisi aziendali, crisi settoriali o di filiera produttiva, legate a processi di transizione economica a livello locale. A queste attività si aggiungono quelle di accompagnamento all'inserimento occupazionale di lavoratori in una o più aziende in crescita o di nuovo insediamento; in particolare, in concomitanza

con l'evento Expo 2015 e l'indotto da esso generato, è stata promossa la realizzazione di iniziative quali l'erogazione di una serie di servizi di facilitazione di incrocio domanda offerta sul territorio, di supporto all'Inserimento lavorativo e di adeguamento delle competenze.

L'intervento ha tenuto conto della specificità della situazione con un'azione multilivello in grado da un lato, di trattare il "gruppo" di persone che si trovano ad affrontare una simile esperienza professionale (i progetti, infatti, devono coinvolgere almeno 10 lavoratori) e dall'altro, il singolo destinatario in quanto portatore di specifiche esigenze. La natura degli interventi ha richiesto il coinvolgimento di una rete di soggetti che collaborano in un'ottica di sistema, per ridurre gli impatti occupazionali della crisi sul territorio attraverso l'integrazione di competenze e specializzazioni differenti e complementari.

I destinatari dell'intervento sono stati gli occupati sospesi in Cassa Integrazione (CIGS o CIGD), in presenza di accordi che prevedono degli esuberi, o i disoccupati già espulsi dal mercato del lavoro da un'azienda in crisi, percettori o meno di strumenti di sostegno al reddito. Nello specifico, ogni progetto prevedeva un insieme di servizi al lavoro e alla formazione da erogare a un numero minimo di dieci persone, provenienti dalle aziende coinvolte nei processi di crisi e anche in processi di adattamento al contesto socio- economico, che hanno avvertito ricadute occupazionali. I progetti possono coinvolgere lavoratori provenienti da una medesima azienda o anche da diverse aziende purché appartenenti allo stesso settore, filiera produttiva o collegate ad una specifica crisi aziendale (si pensi ad esempio all'indotto e alle società di servizi), e non superino il numero massimo di tre. Pertanto, gli operatori sono chiamati a coinvolgere gruppi omogenei di persone, con una medesima situazione professionale e, al tempo stesso, definire dei percorsi individuali per ogni destinatario in risposta ai suoi specifici fabbisogni. Infatti, il fulcro di questa misura poggia sull'equilibrio fra i servizi individuali e di gruppo, e tra i servizi di orientamento e accompagnamento al lavoro e i servizi di consolidamento delle competenze, tutti finalizzati all'Inserimento lavorativo.

Confermando l'approccio al risultato occupazionale, anche questa misura, analogamente alla Dote Unica Lavoro (DUL) utilizzava la leva del *budget* per spingere gli operatori a realizzare gli inserimenti lavorativi. Infatti, si prevedeva una riduzione del 10% del *budget* qualora non venisse raggiunto almeno il 50% delle ricollocazioni.

Con un totale di 77 progetti conclusi, sono stati coinvolti 3.655 destinatari di cui 1.649 destinati alla linea Expo che hanno portato a 1.745 ricollocazioni totali di cui 1060 con contratti superiori a 180 giorni.

	Totale	Contrasto alla crisi	Attrattività e sviluppo	Attrattività e sviluppo Linea Expo
Progetti conclusi	77	20	22	35
Destinatari	3.655	1.285	721	1.649
Risorse assegnate	€ 9.637.494,90	€ 3.008.353,00	€ 3.238.283,60	€ 3.390.858,30

Nel 2017 l'esperienza è stata riproposta con un nuovo avviso che ha previsto uno stanziamento di 5 milioni di euro.

Con 13 progetti approvati dall'avvio della misura, sono state coinvolte 509 persone che potranno fruire di servizi di orientamento e accompagnamento al lavoro e quelli di consolidamento delle competenze, per un valore massimo di € 2.000 a persona e servizi di Inserimento lavorativo per cui viene corrisposto all'operatore un importo massimo di € 1.835 riconosciuto solo a risultato occupazionale raggiunto. Infine, sono anche contemplati i servizi di inserimento e avvio al lavoro nell'ambito dell'autoimprenditorialità, con un valore pari a € 3.860 riconosciuto solo nel caso di iscrizione alla CCIAA della nuova impresa.

Risorse stanziare	€ 5.000.000,00
Risorse richieste	€ 2.292.985,34
Risorse impegnate al 21.12.2017	€ 2.170.358,14

Numero progetti presentati	16
Numero progetti approvati	13
Numero progetti in fase di valutazione	3
Numero destinatari coinvolti nei progetti approvati	509

(Dati aggiornati al 21 dicembre 2017)

Chi presenta i progetti	Reti con almeno tre soggetti, tra operatori pubblico-privati accreditati al lavoro e rappresentanza di soggetti del territorio (es. enti locali, parti sociali, CCIAA, aziende) – capofila operatore accreditato per il lavoro
Destinatari delle azioni	Persone in cerca di lavoro (inoccupati, disoccupati, sospesi in CIGS, CIGD, in accordi di solidarietà). Numero minimo di prese in carico: 10 destinatari per progetto. Lavoratori provenienti da max 3 aziende in crisi o impegnate a adattarsi ai cambiamenti del contesto socio/economico.
Tempistiche di realizzazione	Da luglio 2017 a settembre 2018
Modalità di erogazione del contributo	Riconoscimento a costi standard
Servizi attivabili	<p>Servizi a processo di orientamento e accompagnamento al lavoro e servizi di consolidamento delle competenze fruibili per un valore massimo di € 2.000,00 a persona</p> <p>Servizi a risultato di inserimento lavorativo quantificati sulla base della Fascia di Aiuto del destinatario, per un valore massimo di € 1.835 per i servizi di inserimento e avvio al lavoro e € 3.860 per i servizi di autoimprenditorialità. Servizi di facilitazione di incrocio domanda offerta sul territorio</p>

Le reti per il lavoro costituiscono una risposta alle situazioni di crisi con una duplice funzione: contrastare la crisi e anticipare la disoccupazione attraverso un percorso di gruppo che arrivi fino al reinserimento lavorativo con la possibilità per il lavoratore di reintegrarsi nel tessuto produttivo e di reinventarsi anche con azioni a sostegno dell'**autoimprenditorialità**. Una misura *ad hoc*, specifica per le categorie suddette, che si inserisce nel più ampio contesto del modello di politiche attive della Regione. L'obiettivo è quindi garantire dei servizi congrui alle situazioni di svantaggio, con l'intento di contrastare il vuoto occupazionale. Fin dal 2014, la Regione Lombardia ha realizzato questa sperimentazione per intervenire con azioni mirate ancora prima che si produca l'evento della disoccupazione.

Con le sue due edizioni degli Avvisi di rete per il lavoro Regione Lombardia ha fatto da apripista. Infatti, anche a livello nazionale sono state attivate delle sperimentazioni per la ricollocazione dei gruppi di lavoratori come nel caso di Almaviva. Da ultimo, la legge di bilancio per il 2018 ha previsto la possibilità per i lavoratori di aziende coinvolti in processi di crisi di avviare un percorso di ricollocazione prima di perdere definitivamente il lavoro.

Seppure con delle differenze importanti, anche il livello nazionale comincia a guardare alla necessità di utilizzare le politiche attive del lavoro per accompagnare i lavoratori a rischio di disoccupazione, mutuando dall'esperienza lombarda avviata nel 2014 l'idea di anticipare la presa in carico e l'attivazione intervenendo prima che si interrompa formalmente il rapporto di lavoro.

5.2 Il Progetto di Inserimento Lavorativo (PIL): la via lombarda al reddito di inclusione.

La crisi economica ha avuto conseguenze non solo sul tessuto produttivo, ma anche le persone con ricadute soprattutto sulle fasce più deboli della popolazione a rischio di povertà.

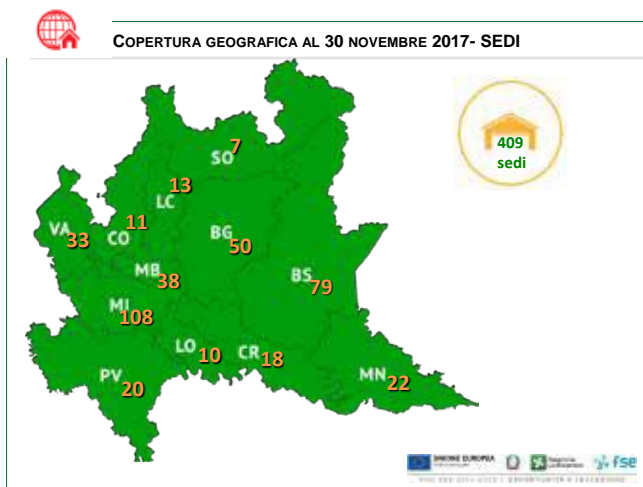
La risposta lombarda al problema della povertà è stata individuata in una politica integrata lontana dalla mera logica assistenziale e volta all'uscita dall'indigenza attraverso la produzione di reddito da lavoro.

L'idea di fondo è quella di promuovere l'attivazione delle persone e aiutarle nella ricerca di un nuovo lavoro che consenta loro di produrre un reddito in grado di farli uscire dalla condizione di indigenza. Al fine di contrastare la povertà e promuovere l'integrazione sociale, Regione Lombardia concorre alla realizzazione del Reddito di Autonomia quale insieme integrato di misure di innovazione sociale anche attraverso le Politiche del Lavoro.

La risposta lombarda al reddito di cittadinanza si è concretizzata in un pacchetto di misure in favore delle famiglie, il "**Reddito di autonomia**" lombardo. In particolare, nell'ambito del sistema di Dote Unica Lavoro, il "reddito di autonomia" è stato declinato in una misura strettamente collegata all'erogazione dei servizi di orientamento, formazione e accompagnamento alla ricerca dell'occupazione, denominata "**Progetto di Inserimento Lavorativo (PIL)**". Pertanto, per i disoccupati in particolare condizioni di svantaggio, dal 2016 ha preso avvio il Progetto di Inserimento Lavorativo (PIL) realizzato attraverso l'attivazione di una apposita fascia di aiuto, la Fascia 3 plus, nell'ambito della Dote Unica Lavoro rivolta ai cittadini lombardi disoccupati da più di 36 mesi, che non percepiscono nessun ammortizzatore sociale e sono in possesso di un ISEE uguale o inferiore a 20.000,00 euro. Il meccanismo di accesso prevede un sistema on-off, basato cioè sulla presenza o meno di tutti e tre criteri sopra indicati, indipendentemente dagli altri criteri di *profiling*.

Il PIL associa ai servizi di accompagnamento nel mercato del lavoro un contributo economico proporzionale al valore dei servizi effettivamente fruiti fino a un massimale di 1.800,00 euro in 6 mesi.

Come per la Dote Unica Lavoro, la persona può scegliere liberamente l'operatore dal quale farsi seguire selezionandolo da una rete di sportelli diffusi sul territorio.



Confermando la prassi già consolidata con la Dote Unica Lavoro di monitorare l'andamento delle politiche e apportare eventuali modifiche nell'ottica del miglioramento continuo, nel 2016 sono stati introdotti degli ulteriori elementi di consolidamento del PIL nell'ambito delle politiche del lavoro.

In particolare, si è intervenuto sul potenziamento dei servizi al lavoro previsti nell'Area di accoglienza e orientamento propedeutici a rafforzare l'occupabilità del destinatario in condizioni di svantaggio nel mercato del lavoro aumentando i massimali previsti per l'Area di accoglienza e orientamento previsti della Fascia 3 Plus da 984 euro a 1.100 euro. Inoltre, è stato introdotto un elemento di flessibilità per il riconoscimento dei percorsi di inserimento lavorativo attraverso la valorizzazione dell'istituto del tirocinio extra curriculare quale strumento teso ad agevolare le scelte professionali e l'occupabilità della persona. È stata anche rideterminata la soglia Isee per l'accesso alla misura, passando da 18.000 euro a 20.000 euro.

Infine, sono state aggiornate le modalità di calcolo del *budget*: per il *budget* operatore viene riconosciuta una percentuale di assegnazione per le prese in carico nelle fasce a maggiore intensità d'aiuto, Fascia 3 e 3 Plus.

5.3 Gli interventi di contrasto allo svantaggio

Gli interventi a sostegno delle situazioni di maggiore svantaggio sono stati realizzati anche mediante azioni rivolte a persone con disabilità. Pur nella garanzia del libero accesso a tutte le misure, Regione Lombardia riconosce la possibilità di fruire di specifici interventi di sostegno per garantire il diritto alla formazione e al lavoro delle persone disabili sostenendole con specifiche iniziative. Infatti, sono stati stanziati 14 milioni di euro per le misure di sostegno all'inserimento lavorativo dei disabili e di 29 milioni per incentivi alle imprese che assumono persone con disabilità mediante la misura di “**Dote Impresa**” attraverso cui sono stati inseriti e sostenuti per il mantenimento del posto di lavoro 4.250 soggetti con disabilità.

Una seconda linea di intervento ha riguardato il sostegno alla formazione degli studenti con disabilità.

In questo caso, Regione Lombardia ha voluto sostenere il diritto allo studio nell'ambito del sistema di istruzione e formazione professionale regionale, attraverso la **Dote disabilità**, un contributo economico finalizzato a sostenere la **libertà di scelta** degli studenti e delle loro famiglie, diversificandone le componenti sulla base delle esigenze espresse.

Nell'ottica del rafforzamento del sostegno alla fragilità, Regione Lombardia garantisce l'accesso all'istruzione e alla formazione degli studenti con disabilità mediante una serie di misure di intervento integrate: la Dote disabilità, quale componente della Dote scuola come contributo alle spese per il sostegno didattico e il pieno inserimento degli alunni disabili nelle scuole paritarie; la Dote leFP - componente disabilità, finalizzata all'integrazione dei disabili nei percorsi ordinamentali di istruzione e formazione professionale e la Dote leFP - Percorsi Personalizzati per Allievi disabili per il sostegno alla realizzazione di percorsi formativi personalizzati a favore di studenti disabili che necessitano di una progettazione didattica individualizzata, finalizzati ad un adeguato successo formativo, per l'acquisizione di competenze professionali e l'inserimento lavorativo.

I servizi politica attiva rivolti alle persone in condizioni di svantaggio nel corso degli ultimi cinque anni hanno garantito

servizi sempre più inclusivi nei confronti di un target variegato di persone da ricollocare. L'impatto delle misure, come risulta dai dati presentati, ha delle ricadute positive in termini di sostegno fornito alle persone che versano in condizioni di svantaggio, fornendogli gli strumenti per la progressiva acquisizione dell'autonomia e uscita dallo stato di indigenza.

Da questo punto di vista, Regione Lombardia rappresenta l'avanguardia dei servizi per il sostegno delle persone in situazione di disagio. Anche nel caso delle persone in condizione di particolare svantaggio, con il suo Progetto di Inserimento Lavorativo la Lombardia ha anticipato le politiche nazionali del Sostegno all'inclusione attiva (Sia), attivato in via sperimentale, e del Reddito di inclusione (REI) attivo dal 1 dicembre 2017.

5.4 L'innovazione nelle politiche passive di sostegno al reddito

Allo scopo di rinnovare non solo le politiche attive, ma anche le politiche passive in grado di agire come supporto ai lavoratori e alle imprese durante i periodi di crisi, Regione Lombardia ha emanato la legge regionale 24 dicembre 2013, n. 21, che promuove la sottoscrizione di contratti di solidarietà, finalizzati a salvaguardare il capitale umano e la competitività dell'impresa evitando l'interruzione o la sospensione dei rapporti di lavoro.

Sono previsti contributi alle aziende, per progetti finalizzati al rilancio dell'impresa e al mantenimento dell'occupazione, e ai lavoratori quale strumento di integrazione al reddito.

Nello specifico le aziende possono utilizzare il contributo regionale per realizzare progetti aziendali, con l'obiettivo di ricercare forme di organizzazione innovative, e percorsi formativi rivolti ai lavoratori per la riqualificazione professionale, in coerenza con il nuovo modello organizzativo.

Il nuovo avviso per l'annualità 2017 ha previsto uno stanziamento finanziario di 2,3 milioni di euro, mentre nel 2016 sono stati stanziati 2,9 milioni di euro, i quali hanno permesso di sostenere 5.308 lavoratori.

5.5 **Promozione dell'invecchiamento attivo: il ponte generazionale**

Allo scopo di sostenere il passaggio intergenerazionale, già nel 2015 Regione Lombardia ha sperimentato il “Ponte generazionale” per favorire l’uscita dal mercato del lavoro degli occupati più anziani accompagnando l’ingresso di quelli più giovani.

Con il coinvolgimento delle associazioni datoriali, è stato previsto un intervento per cui i lavoratori prossimi alla pensione potevano optare per una riduzione dell’orario di lavoro senza perdere la contribuzione necessaria al trattamento pensionistico. Il “ponte” prevede che a fronte dell’assunzione di giovani, la Regione versi all’INPS un’integrazione contributiva a beneficio dei lavoratori anziani che trasformino il proprio rapporto di lavoro in part - time.

Anche in questo caso, Regione Lombardia ha anticipato una politica nazionale. Infatti, a livello nazionale il “*part time agevolato*” è stato avviato nel maggio 2016.

2018: ANNO DELLA INNOVAZIONE

6.1 Verso gli obiettivi di Europa 2020

La creazione di nuovi e migliori posti di lavoro e la realizzazione di una società inclusiva sono al centro della strategia Europa 2020 per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva. L'importante investimento rappresentato dal Fondo Sociale Europeo (FSE) punta ad attenuare gli effetti della crisi e a investire nel capitale umano dell'Unione, in particolare rivolgendosi a chi incontra maggiori difficoltà di integrazione nel mercato del lavoro e nella società.

Regione Lombardia ha scelto di utilizzare le risorse del Fondo Sociale Europeo per realizzare un sistema di servizi personalizzati in grado di fornire a tutti i cittadini gli strumenti per far fronte alle sfide di un mercato del lavoro in continua evoluzione, in cui l'innovazione tecnologica determina metodi di produzione e modalità di lavoro sempre nuovi e differenti. Per questa ragione, nel corso degli ultimi 5 anni, valorizzando le potenzialità del sistema produttivo lombardo e anticipando le sfide della quarta rivoluzione industriale, ha investito in modo significativo sullo sviluppo delle competenze e sull'utilizzo degli strumenti digitali anche nella didattica.

6.2 Generazione Web Lombardia

A partire dal 2014 Regione Lombardia ha stanziato circa 40 milioni per lo sviluppo delle competenze digitali degli studenti e degli insegnanti. L'azione "Generazione Web Lombardia" è finalizzata a promuovere la diffusione nelle istituzioni scolastiche e formative dell'innovazione tecnologica nella didattica, sostenendo l'acquisto e l'installazione di attrezzature utili alla realizzazione di classi digitali, previste nel Piano Nazionale Scuola Digitale, per contribuire alla trasformazione degli ambienti di apprendimento, attraverso l'integrazione delle Tecnologie per l'Informazione e la Comunicazione (TIC) nella didattica.

Già nell'anno scolastico 2013/2014 le istituzioni scolastiche, per le classi dalla prima alla quarta, e le istituzioni formative, per le classi prime e seconde, hanno potuto richiedere un contributo per l'acquisto di strumentazione tecnologica (LIM, altri dispositivi), per visualizzare ed interagire con applicativi

software e contenuti in formato digitale (testi, immagini, video), collegabili a pc o ad altri dispositivi in grado di gestire tali contenuti digitali in multiplatforma; dispositivi elettronici individuali (*tablet*, *e-book reader*, *notebook*) interoperabili.

L'obiettivo è stato quello di realizzare un migliore cambiamento degli ambienti di apprendimento, attraverso strumenti integrati *hardware* e *software*, utili alla collaborazione, alla comunicazione, alla memorizzazione ed utilizzo di materiale didattico (*e-book*, testi condivisi, lezioni e presentazioni), ad integrazione e supporto della didattica e delle relazioni tradizionali tra docenti e studenti.

La L.R. 30/2015 ha sancito a livello normativo l'attenzione di Regione Lombardia all'innovazione didattica e tecnologica per la qualificazione del sistema di istruzione e formazione anche attraverso la promozione delle attività di qualificazione del personale dell'istruzione e formazione professionale e delle istituzioni scolastiche. La stessa norma Regionale ha individuato tra i propri obiettivi la promozione e valorizzazione di progetti di ricerca didattica e di innovazione pedagogica, fondati su esperienze concrete realizzate da docenti e altri operatori in ambito scolastico ed extra scolastico.

“Generazione Web Lombardia” non ha solo favorito lo sviluppo di ambienti di apprendimento innovativi attraverso le dotazioni tecnologiche ma anche favorito lo sviluppo delle competenze digitali degli insegnanti con specifici interventi per la loro formazione.

In continuità con le attività realizzate negli anni 2012/2013, attraverso specifici avvisi pubblici tra i quali l'azione “Formazione insegnanti Generazione Web Lombardia” anche per l'anno formativo 2017 Regione Lombardia ha promosso un'azione di formazione degli insegnanti a sostegno delle politiche integrate di innovazione tecnologica nella didattica, per favorire una più diffusa formazione dei docenti, ottimizzare l'investimento già realizzato nelle edizioni precedenti e perfezionare l'utilizzo delle dotazioni strumentali acquisite dalle istituzioni scolastiche. Con l'obiettivo di diffondere e potenziare le competenze professionali di utilizzo delle strumentazioni e tecnologie digitali da parte del personale docente, viene previsto un contributo per i progetti formativi di trasformazione dell'ambiente di

apprendimento: progettazione, produzione e uso di E-book disciplinari multimediali, E-Portfolio, analisi informatica delle prove di valutazione. Oltre a promuovere l'innovazione delle modalità di accertamento delle competenze personali e degli apprendimenti e nella gestione degli spazi e del tempo di insegnamento e apprendimento mediante l'applicazione dell'ICT (*Information and Communication Technology*), il progetto mira anche a favorire i rapporti con le famiglie mediante la comunicazione digitale, il tutoraggio telematico dei docenti per i compiti domestici degli studenti. Complessivamente negli ultimi 5 anni, sono stati investiti 40,6 milioni di euro per l'acquisto di attrezzature tecnologiche moderne, dotando 4687 classi con 688 device (LIM, Tablet, videoproiettori, software di rete) e 3 milioni per la formazione delle competenze digitali del personale docente, coinvolgendo quasi 30.000 insegnanti e raggiungendo 1.500 istituzioni scolastiche e formative.

Si tratta quindi di un intervento integrato che promuove l'innovazione nella metodologia didattica (come ad es. *flipped classroom*, *cooperative learning*, *inquiry-based learning*) e l'uso delle tecnologie ICT per migliorare gli apprendimenti e la gestione dei gruppi ma anche l'impiego di learning strategies innovative per lo sviluppo del pensiero scientifico, computazionale e creativo. *Coding*, *tinkering* e robotica educativa per lo sviluppo del pensiero computazionale e l'approccio alle materie **STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics)** anche attraverso l'utilizzo della realtà virtuale e aumentata.



6.3 La formazione continua

Con l'obiettivo di valorizzare il capitale umano per incrementare la competitività delle imprese del territorio, negli ultimi 5 anni Regione Lombardia ha proposto diverse iniziative per promuovere e migliorare le conoscenze e le competenze professionali dei lavoratori, degli imprenditori e dei liberi professionisti per sostenerli in un mercato del lavoro attraversato da profonde trasformazioni.

In attuazione delle strategie della Commissione Europea per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva delle imprese e della L.R. n. 30/2015, anche gli interventi di **Formazione Continua** si sono concentrati sull'**innovazione** e lo sviluppo tecnologico. L'obiettivo è duplice, da un lato sostenere le persone e le imprese nei processi di cambiamento e di riorganizzazione dovuti all'utilizzo delle nuove tecnologie, dall'altro mettere in atto una strategia politica integrata, ossia fondata sui principi di **qualità, innovazione e internazionalizzazione** con una forte sinergia tra politiche formative e politiche occupazionali.

La Formazione Continua costituisce per il lavoratore uno

strumento di crescita della professionalità, utilizzabile anche indipendentemente dal settore in cui è inserito, dal momento in cui è occupato o dalle esigenze dell'impresa.

Per questa ragione, gli interventi regionali in materia di formazione continua si sono concentrati sugli obiettivi di accompagnamento dei processi di riorganizzazione a fronte di nuovi investimenti tecnologici e l'introduzione di innovazioni di prodotto/processo, favorendo forme di organizzazione del lavoro più flessibili (*smartworking*). Inoltre, sono stati promossi interventi volti a favorire lo sviluppo di conoscenze e competenze ad alto contenuto tecnico e/o manageriali.

I progetti complessivamente presentati su tutti i bandi previsti negli Avvisi di formazione continua (Fasi I, II, III, IV) sono stati complessivamente 2.512, per un totale di 11.422 azioni formative che complessivamente hanno previsto il coinvolgimento di 4.822 imprese. Il numero di uomini e donne, occupati nelle imprese localizzate in Lombardia, siano essi lavoratori dipendenti, imprenditori, liberi professionisti e lavoratori autonomi, coinvolti a preventivo sul totale dei progetti e delle azioni formative è pari a 99.986 unità .

6.4 Modernizzazione e digitalizzazione: innovare la formazione e il lavoro per una Lombardia sempre più competitiva

La Regione Lombardia si avvia ad affrontare il 2018 come l'anno dell'Innovazione, a conferma del percorso iniziato dal 2013.

A giugno 2017 la Regione Lombardia ha lanciato gli Stati Generali dell'innovazione. Teatro dell'evento è stato Kilometro Rosso, il parco scientifico tecnologico in provincia di Bergamo. Un evento che ha contato più di 500 partecipanti, tra cui il Presidente di Regione Lombardia Roberto Maroni, i Ministri del Lavoro e delle Politiche Sociali Giuliano Poletti, dell'Istruzione, Università e Ricerca Valeria Fedeli.

Nel corso dell'evento sono state presentate le *best practice* e i progetti proposti alle classi della scuola superiore e degli istituti tecnici superiori di tutta la regione.



Il tema della digitalizzazione e delle strutture idonee per gli obiettivi prefissati dalla Regione Lombardia ha interessato un monitoraggio condotto recentemente dall'Ufficio Scolastico Regionale per la Lombardia che ha fotografato uno stato di avanzamento della **scuola digitale lombarda** nel complesso soddisfacente.

Regione Lombardia accetta la sfida dell'innovazione costruendo modelli in grado di prevedere la domanda di competenze delle imprese facilitando così l'incrocio tra domanda e offerta di lavoro e riducendo gli effetti del *mismatch* tra le professionalità richieste e quelle formate in uscita dai percorsi di apprendimento.



Il 2018 sarà l'**anno della innovazione** da perseguire nei settori dell'istruzione, della formazione e del lavoro in un'ottica integrata.

CONCLUSIONI

Questa pubblicazione ha inteso illustrare le politiche dell'Istruzione, della Formazione e del Lavoro (IFL) adottate nel corso della X Legislatura di Regione Lombardia, corredandole di note illustrative e dati numerici per renderne più immediate le analisi e gli esiti.

I motivi che hanno indotto a condensarle in un agile documento sono riconducibili alla scelta di perseguire quella ampia condivisione e rendicontazione pubblica, che in altri Paesi viene definita *accountability* e che è prassi consueta per chi assolve funzioni amministrative con impiego di risorse pubbliche. Si tratta di quell'esigenza avvertita dall'Assessorato e dalla Direzione Generale Istruzione Formazione e Lavoro fin dall'inizio della legislatura, che ha determinato la periodica pubblicazione di monitoraggi degli esiti, ricorrenti incontri con gli operatori accreditati all'erogazione delle politiche della formazione e del lavoro, l'organizzazione di eventi informativi, la partecipazione alle più importanti fiere specializzate nei settori di riferimento.

Questo volume può anche rappresentare il verbale di un ideale passaggio di consegne per la prossima legislatura, fornendo gli elementi conoscitivi adeguati per le future scelte politiche, pur nel rispetto della continuità amministrativa dell'istituzione regionale.

Infine, questa pubblicazione vuole essere un ulteriore riconoscimento per tutti i Dirigenti che si sono impegnati in questa legislatura nella realizzazione delle importanti politiche dal valore universalmente riconosciuto anche in pubblici eventi nazionali ed internazionali. Non si è trattato solo di quell'impegno ordinario che un buon dipendente pubblico non può non approfondire se consapevole della sua funzione sociale. Fatti imprevedibili ad inizio legislatura hanno determinato un impegno straordinario, che non è mai venuto meno e che ha garantito la continuità delle politiche anche nella defluenza di due programmazioni comunitarie e nel ripetuto intreccio tra politiche regionali e politiche nazionali. Non è mai mancata nemmeno la capacità di gestione delle complessità e dei vincoli esterni che hanno forzato alcune scelte amministrative per la difesa del modello lombardo. I Dirigenti della Direzione Generale hanno dimostrato eclettismo e capacità di adattamento che li

ha portati a saper essere contemporaneamente ingegneri ed architetti di processi complessi ed operai generici di funzioni esecutive.

Scenario di inizio legislatura

Per quanto riguarda il Lavoro, la X Legislatura è iniziata con un quadro economico fortemente condizionato dallo scenario della crisi iniziata nel 2008. L'occupazione era ancora lontana dai livelli pre-crisi e la domanda di ammortizzatori sociali in deroga rappresentava l'istanza più urgente e più richiesta dalle parti sociali. Le precedenti politiche del lavoro risentivano di alcune rigidità di impostazione e delle negative conseguenze della difficile co-gestione delle previste procedure amministrative con il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e con l'INPS. Da una parte, alcune politiche non avevano raggiunto quel punto di equilibrio per realizzare la convergenza tra gli interessi degli operatori di partecipare all'erogazione delle politiche attive e quella dei disoccupati di aderire alle stesse politiche per conseguire la loro ricollocazione nel mercato del lavoro. Dall'altra, le pregresse domande di ammortizzatori sociali in deroga ed i tempi governativi di individuazione e di trasferimento alle Regioni delle relative risorse, avevano determinato un ritardo insostenibile sia per le imprese che avevano l'esigenza di conoscere con certezza l'esito delle loro domande, sia per i lavoratori che chiedevano di ricevere l'erogazione delle loro indennità.

Per quanto riguarda l'Istruzione e la Formazione, lo scenario presentava pari difficoltà riconducibili all'impatto della riduzione dei trasferimenti statali sul bilancio regionale. Più precisamente, il successo delle politiche per la libertà di scelta educativa e per il finanziamento dell'Istruzione e Formazione Professionale (IeFP) delineava un trend di crescita insostenibile con risorse regionali.

Su entrambi i versanti del Lavoro e dell'Istruzione e della Formazione, c'era poi il vincolo di una programmazione del Fondo Sociale Europeo 2007-2013, ormai in chiusura e sostanzialmente immodificabile.

Nel corso della legislatura, a questi vincoli originari si sono poi aggiunti gli effetti delle modifiche normative nazionali di due particolari provvedimenti di riforma sugli ambiti di competenza

dell'Assessorato Istruzione Formazione e Lavoro: quello di riforma del mercato del lavoro (d.lgs. 150/2015 attuativo della L. 183/2014, cosiddetto “Jobs Act”) e quello di riforma dell'istruzione (L. 107/2015, cosiddetta “Buona Scuola”).

Visione evolutiva: la Dote Unica Lavoro

Lo scenario di inizio legislatura ha imposto l'elaborazione di politiche attive del lavoro universali, che favorissero la ricollocazione dei lavoratori espulsi dai cicli produttivi per effetto della crisi economica iniziata cinque anni prima e che aiutassero i lavoratori più giovani ad entrare per la prima volta nel mercato del lavoro od a maturare un'esperienza formativa finalizzata strettamente all'esito occupazionale.

L'esperienza della precedente misura della “Dote ricollocazione” richiedeva di rivederne i principi ispiratori e le conseguenti modalità di funzionamento. In particolare, ciò che non aveva funzionato sembrava essere la previsione dell'obiettivo della ricollocazione a prescindere dalla condizione personale del lavoratore disoccupato. Inoltre, le passate esperienze di politiche attive attraverso lo strumento della dote mostravano i limiti di misure frammentate per singole platee di disoccupati (es. dote soggetti deboli, dote esercito, dote forze di polizia, dote tassisti) ed appesantivano sia l'operatività degli enti accreditati sia la capacità amministrativa della Direzione Generale Istruzione Formazione e Lavoro.

Sul mandato politico di costruire un sistema di politiche attive in cui la formazione fosse strettamente collegata all'esito occupazionale e sulla base delle analisi critiche delle precedenti esperienze, si è così costruito un sistema unitario con cui offrire servizi personalizzabili per ogni momento e per ogni condizione del lavoratore durante la sua vita attiva. Con approccio pragmatico, la “dote” è stata congegnata come controvalore di panieri di servizi offerti dagli enti accreditati, valorizzati ai costi standard già adottati nelle precedenti legislature e riconosciuti “a processo” ed “a risultato”, in base al grado di occupabilità dei disoccupati.

Questo ultimo è stato l'elemento distintivo più innovativo della nuova Dote Unica Lavoro (DUL), con cui è stato realizzato il bilanciamento tra l'incentivazione dell'operatore accreditato ad

impegnarsi nell'erogazione delle politiche attive ed il rimborso delle attività svolte solo sulla base degli esiti occupazionali realizzati, attraverso l'intensità di aiuto richiesta per l'inserimento lavorativo del singolo disoccupato.

Si tratta di quel *profiling*, che ha subito dopo trovato applicazione nel primo programma nazionale di politiche attive - Garanzia Giovani - ed è stato previsto nella disciplina dell'assegno di ricollocazione per determinarne il suo diversificato importo.

Il *profiling* della DUL è un algoritmo che determina la classificazione del lavoratore disoccupato in quattro fasce di intensità di aiuto, sulla base di quattro parametri (sesso, età, titolo di studio, durata della disoccupazione). La fascia di appartenenza determina il paniere di servizi fruibile per il disoccupato e le modalità di riconoscimento dei servizi erogati, "a processo" od "a risultato". Ad un lavoratore presumibilmente più facile da ricollocare, classificato in fascia 1, potranno essere erogati i servizi di un paniere, che saranno rimborsati prevalentemente in presenza di un esito occupazionale seppure si tratti di attività tipicamente rimborsate a processo. Al contrario, ad un lavoratore più difficile da ricollocare, classificato in fascia 3, potranno essere erogati i servizi di un paniere diverso, alcuni rimborsabili anche in assenza di esito occupazionale.

Oltre ad essere utilizzato per modulare diversamente il valore dei panieri di beni e per definire le regole di rimborso di alcuni servizi "a processo" od "a risultato", il *profiling* è stato pensato anche per contrastare quelle pratiche che la letteratura specializzata definisce *gaming* e *creaming* ossia quei comportamenti volti a massimizzare esclusivamente il vantaggio economico degli operatori accreditati ai servizi per il lavoro nell'erogazione della politica attiva. Nel *gaming*, al comportamento dell'operatore si può anche aggiungere la complicità del lavoratore disoccupato, al fine di condividere il massimo vantaggio realizzato. Il *creaming* configura invece i casi in cui l'operatore prende in carico solo i lavoratori disoccupati più facili da collocare, realizzando così una "scrematura" della platea dei potenziali beneficiari della politica.

Fin dalla sua prima costruzione, è stata avvertita l'esigenza di introdurre regole che tendessero a ridurre il rischio di questo

tipo di comportamenti, anche per la scelta di considerare la somministrazione di lavoro come esito occupazionale per la positiva conclusione della DUL. Infatti, era fin da subito evidente che le agenzie per il lavoro autorizzate alla somministrazione di lavoro avrebbero potuto avere un vantaggio competitivo rispetto agli altri operatori pubblici e privati accreditati. In particolare, avrebbero potuto finalizzare il percorso delle politiche attive solo all'inserimento lavorativo in somministrazione, prendendo in carico i loro stessi lavoratori già impiegati in precedenti missioni presso imprese utilizzatrici già loro clienti. Il loro *creaming* sarebbe stato facilmente attuabile, ma anche facilmente rilevabile proprio grazie al *profiling* che avrebbe classificato in fascia 1 tutti gli ex lavoratori somministrati avendo appena concluso una prestazione lavorativa.

L'altro modo per contrastare il *creaming* è stato quello di prevedere durate delle DUL inversamente proporzionali rispetto al profilo di fabbisogno di aiuto del singolo lavoratore. In particolare, per le DUL dei disoccupati di fascia 1 è stata prevista una durata di soli 3 mesi, rispetto ai 6 mesi di quelli di fascia 3. Ciò significa che le DUL di fascia 1 prevedono il rimborso di tutti i servizi erogati prevalentemente in presenza di un esito occupazionale positivo (rimborso "a risultato") da realizzare entro tre mesi dalla sua attivazione. Mentre la DUL di fascia 3 prevede il rimborso di alcuni servizi "a processo" anche senza il risultato dell'inserimento lavorativo che deve essere comunque realizzato entro 6 mesi, per vedersi riconoscere tutti gli altri servizi rimborsabili solo "a risultato".

Con lo stesso approccio, il contrasto del *gaming* è stato costruito con le regole che regolamentano il passaggio di un lavoratore tra le diverse fasce del *profiling* e che disciplinano la reiterazione della DUL per non più di tre volte. Per disincentivare qualunque patto perverso tra l'operatore accreditato ed il disoccupato, finalizzato a reiterare progressivamente le DUL per fruire di panieri di servizi di valore superiore, si è fissata la regola del congelamento nella fascia di profilazione più bassa che non vale nel solo caso in cui il disoccupato scelga un altro operatore se ha concluso senza esito lavorativo la prima DUL. Tale meccanismo ha consentito anche di animare un circuito

concorrenziale virtuoso per l'intero sistema della politica attiva lombarda: piuttosto che impiegare le loro energie ad attuare pratiche di *gaming* lesive della loro reputazione, gli operatori accreditati sono stati incentivati a cercare le migliori occasioni d'impiego per i disoccupati che li hanno scelti, pena la loro sostituzione con operatori più capaci.

Sempre con la stessa logica, è stata pensata la regola che esclude il rimborso dei servizi che il disoccupato ha fruito nella prima DUL, ancora una volta, per evitare che debba reiterare delle attività di politica attiva al solo fine di consentire all'operatore la duplicazione dei rimborsi.

Si tratta di meccanismi *anti-gaming* ed *anti-creaming* che possono sembrare alquanto complessi, di cui forse non si è completamente colta la portata. Ma sono stati meccanismi che hanno sicuramente stimolato i comportamenti più virtuosi degli operatori accreditati che a loro volta hanno potuto garantire la virtuosità del sistema nel suo complesso. Il monitoraggio settimanale pubblicato nel *website* dell'Assessorato ha evidenziato come la metà dei lavoratori disoccupati presi in carico dagli operatori appartengano alla fascia 3 del *profiling*, quelli più difficilmente ricollocabili nel mercato del lavoro. Le continue analisi dei monitoraggi hanno ulteriormente rilevato come gli operatori accreditati non hanno erogato tutti i servizi del paniere previsto per ogni lavoratore disoccupato preso in carico con la DUL. In altre parole, gli operatori non hanno ritardato l'inserimento lavorativo al solo fine di massimizzare il rimborso di attività erogabili secondo le regole della DUL. Hanno piuttosto preferito rendere più rapido possibile l'inserimento lavorativo dopo la presa in carico, per aumentare anche il flusso dei lavoratori in transito nel percorso delle politiche attive.

Oltre all'evidente serietà degli operatori dei servizi al lavoro accreditati in Regione Lombardia, questo risultato può essere stato favorito anche dall'altro punto qualificante della DUL: il "*budget* operatori". In estrema sintesi, ad ogni operatore accreditato ai servizi per il lavoro è stato assegnato un *budget* iniziale che gli evitasse la corsa alla prenotazione delle DUL al solo fine di assicurarsi un ammontare di risorse con cui

garantirsi la continuità lavorativa. In questo modo, si è cercato di evitare meccanismi di accaparramento orientando il sistema verso l'unico scopo di perseguire l'inserimento lavorativo. Anzi, proprio l'inserimento lavorativo garantisce la continuità dell'operatore perché ogni due mesi il Dirigente competente attribuisce un nuovo *budget* con un premio parametrato al numero di inserimenti lavorativi realizzati. Anche il "*budget* operatore" ha così contribuito a dare virtuosità al sistema nel suo complesso, attraverso un rinnovato "patto con gli operatori accreditati", che ha garantito sostanzialmente lo scambio tra la garanzia della loro continuità lavorativa e la loro tensione a raggiungere l'inserimento lavorativo.

Con questa serie di pesi e contrappesi, la costruzione del sistema delle politiche attive ha cercato una composizione ed un bilanciamento dei diversi interessi in gioco: quello dei lavoratori disoccupati di trovare o ritrovare lavoro nel più breve tempo possibile, quello degli enti di garantire la sostenibilità della propria struttura perseguendo obiettivi facilmente misurabili e premianti, quello della Regione Lombardia di fare politiche del lavoro universali, inclusive, trasparenti e socialmente rendicontabili.

A partire dal suo primo impianto dell'ottobre 2013, DUL non è stato un sistema statico. La prassi quotidiana ed il continuo confronto con gli operatori hanno evidenziato le esigenze di interventi correttivi per renderla più fluida ed efficace. Le attività di verifica da parte degli organismi di Audit, a livello regionale ed europeo, hanno consentito di migliorare le misure *anti-gaming* ed *anti-creaming*, senza doverne mai cambiare sostanzialmente l'impianto originario. Il rafforzamento delle originarie misure per evitare eventuali comportamenti opportunistici di operatori o disoccupati è stato piuttosto determinato dall'incrocio tra le misure della DUL e i bonus per le assunzioni previsti dalle disposizioni nazionali degli ultimi provvedimenti finanziari. Anche il dubbio che le agenzie per il lavoro autorizzate alla somministrazione potessero essere avvantaggiate rispetto ad altri operatori accreditati, è stato risolto dai ripetuti monitoraggi e dalle verifiche in itinere dei Dirigenti competenti, che dimostrano che non ci sono solo le agenzie di somministrazione tra i primi 10 operatori più performanti ma anche altri operatori

con performance comparativamente migliori.

In ogni caso, proprio sulla somministrazione è stata rafforzata una regola sulla reiterazione, per cui la seconda DUL potrà essere rimborsata solo a condizione che l'inserimento lavorativo non avvenga nella stessa azienda in cui il disoccupato ha lavorato nei sei mesi precedenti.

In questo modo, si è inteso evitare quell'altro fenomeno opportunistico chiamato dalla letteratura "*revolving doors*" per cui le agenzie avrebbero potuto ininterrottamente preordinare periodi di "*stop & go*" tra due missioni di somministrazione, intervallate con un percorso di politica attiva al solo scopo di ricevere un rimborso per attività che avrebbero eventualmente effettuato lo stesso. Analoga misura di limitazione della reiterazione della DUL è stata prevista nel caso di diverse DUL per lo stesso lavoratore disoccupato attivate da diverse società ma appartenenti allo stesso gruppo societario.

Sulla base delle esperienze estere, la stessa letteratura specializzata conferma che qualunque sistema di politica attiva richiede manutenzioni ordinarie per evitare pratiche distorsive degli operatori. Anche il sistema lombardo non sarà diverso dagli altri sistemi europei più evoluti, ma ciò non impedisce di dire che finora il suo funzionamento sia stato virtuoso e che abbia esaltato l'approccio degli operatori coinvolti, che hanno rispettato con grande impegno e serietà il nuovo patto proposto loro dall'Assessore Valentina Aprea, ad inizio legislatura.

Il sistema regionale dell'Istruzione e della Formazione

Professionale (IeFP).

Regione Lombardia ha sempre esercitato le proprie prerogative regionali in tema di istruzione, formazione e lavoro, costruendo un completo modello sussidiario di organizzazione del mercato del lavoro ed un efficace sistema di Istruzione e Formazione Professionale (IeFP).

Come anticipato, all'inizio della X Legislatura il rischio maggiore per l'offerta di istruzione e formazione regionale era paradossalmente determinato dal suo successo. Più precisamente, i vincoli del bilancio regionale non consentivano di finanziare tutte le richieste

di “doti scuola” da parte degli studenti e delle loro famiglie, sia per l’esercizio della libertà di scelta educativa nelle scuole paritarie, sia per le iscrizioni alla leFP regionale.

La scelta politica è stata comunque quella di mantenere l’impiego di risorse di bilancio nella misura massima raggiunta al termine della precedente legislatura, introducendo così un contingentamento soprattutto per la componente leFP che ha determinato un numero di iscrizioni al primo anno del percorso triennale dell’anno formativo 2014/2015 non superiore a quello dell’anno precedente.

Con questo vincolo iniziale, l’operato dell’Assessorato Istruzione Formazione e Lavoro si è concentrato sul consolidamento qualitativo del sistema anche grazie alla L.R. 30/2015 (“Legge Aprea”), che ha rafforzato ulteriormente il collegamento tra la singola dote e la sua assegnazione allo studente. In questo modo, si è garantito il diritto dello studente assegnatario della dote per il primo anno di frequenza del percorso triennale di esserlo fino al conseguimento della qualifica. A livello di sistema, questo rafforzamento del collegamento “studente-dote” ha consentito di investire maggiormente nella cosiddetta ritenzione degli studenti dentro i percorsi formativi, fino alla loro positiva conclusione. Diversamente si può dire che in questo modo i Centri di Formazione Professionale (CFP) hanno potuto rafforzare le loro azioni di contrasto della dispersione formativa generata dal loro stesso sistema. Allo stesso tempo, però, non è stata frustrata la loro consolidata attitudine di recupero della dispersione scolastica, perché sono state aggiunte misure specifiche per finanziare i percorsi di studenti provenienti dall’istruzione anche utilizzando tutti i risparmi derivanti dalla riduzione del numero di iscritti dal primo al secondo e terzo anno. In sostanza, nei limiti dei *budget* di bilancio, è stato creato amministrativamente un sistema di vasi comunicanti, per cui eventuali eccedenze di risorse sono immediatamente dirottate al finanziamento di azioni virtuose di contrasto della dispersione scolastica e formativa e di inserimento lavorativo.

L’impianto così congegnato ha potuto sfruttare le prerogative del piano nazionale di Garanzia Giovani, opportunamente declinate

anche distintamente per lo *stock* ed il flusso di studenti per offrire ad entrambe le categorie le soluzioni più rapide possibili. Inoltre, questo impianto ha potuto più facilmente impiegare le risorse della sperimentazione del sistema duale, per la quale la stessa “Legge Aprea” aveva fornito il più adeguato quadro regolatorio anche in anticipo rispetto alla disciplina nazionale. Anzi, si può tranquillamente affermare che con questa legge regionale è stato costruito un sistema duale lombardo con caratteristiche distintive proprio perché prevede l’innesto dell’apprendistato duale direttamente nei percorsi triennali della leFP. In questo modo, al pari dell’alternanza scuola - lavoro, l’apprendistato diventa una modalità di apprendimento nel contesto lavorativo di pari dignità rispetto alla tradizionale formazione frontale in aula o al massimo nei laboratori.

Oltre a questi traguardi raggiunti, nella X legislatura è stata assicurata la costruzione di filiere professionalizzanti verticali che arrivano fino al livello terziario fornendo agli studenti in uscita dai percorsi della leFP la naturale prosecuzione del proprio percorso professionalizzante.

Con il suo sistema di IFTS ed ITS diffusi sul territorio, Regione Lombardia è riuscita non solo a consolidare e far crescere il sistema di leFP innovandolo anche nella sua componente duale, ma ha costruito delle vere e proprie filiere formative in tutti i settori di punta del *Made in Italy* con l’obiettivo di favorire l’ingresso nel mercato del lavoro dei giovani e di fornire alle imprese quelle professioni altamente qualificate che non riescono a trovare nel mercato. Anche grazie all’impulso politico dell’Assessore Aprea che ha fortemente creduto in una formazione ai mestieri alternativa a quella scolasticistica, in Regione Lombardia il sistema professionalizzante ha una propria identità riconosciuta e apprezzata, come dimostra il numero in costante aumento di allievi che la scelgono.

Gianni Bocchieri

Direttore Generale Istruzione Formazione e Lavoro

