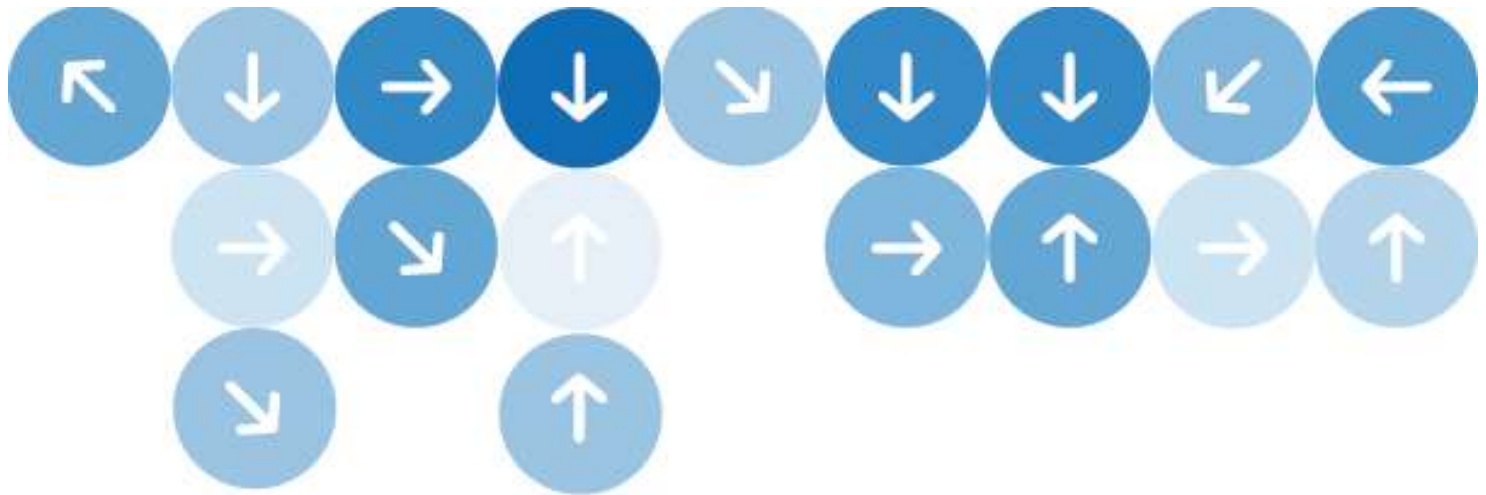




Il rapporto tra il Programma GOL e il sistema della formazione

L'IREs PIEMONTE è un ente di ricerca della Regione Piemonte disciplinato dalla Legge Regionale 43/91 e s.m.i. Pubblica una relazione annuale sull'andamento socioeconomico e territoriale della regione ed effettua analisi, sia congiunturali che di scenario, dei principali fenomeni socioeconomici e territoriali del Piemonte.

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Alessandro Ciro Sciretti, Presidente

Giorgio Merlo, Vicepresidente

Giulio Fornero, Anna Merlin, Alberto Villarboito

COLLEGIO DEI REVISORI

Raffaele Di Gennaro, Presidente

Angelo Paolo Giacometti, Andrea Porta, Membri effettivi

Antonella Guglielmetti, Anna Paschero, Membri supplenti

COMITATO SCIENTIFICO

Antonio Rinaudo, Presidente

Mauro Durbano, Luca Mana, Alessandro Stecco, Angelo Tartaglia, Mauro Zangola

DIRETTORE

Sara Marchetti

STAFF

Marco Adamo, Stefano, Aimone, Cristina Aruga, Maria Teresa Avato, Davide Barella, Cristina Bargerò, Stefania Bellelli, Marco Carpinelli, Marco Cartocci, Pasquale Cirillo, Renato Cagno, Alessandro Cunsolo, Elena Donati, Luisa Donato, Carlo Alberto Dondona, Paolo Feletig, Claudia Galetto, Anna Gallice, Martino Grande, Simone Landini, Federica Laudisa, Sara Macagno, Eugenia Madonia, Maria Cristina Migliore, Giuseppe Mosso, Daniela Musto, Carla Nanni, Daniela Nepote, Giovanna Perino, Santino Piazza, Sonia Pizzuto, Elena Poggio, Gianfranco Pomatto, Chiara Rivoiro, Valeria Romano, Martina Sabbadini, Rosario Sacco, Bibiana Scelfo, Alberto Stanchi, Filomena Tallarico, Guido Tresalli, Stefania Tron, Roberta Valetti, Giorgio Vernoni.

COLLABORANO

Ilario Abate Daga, Niccolò Aimò, Massimo Battaglia, Filomena Berardi, Debora Boaglio, Umberto Casotto, Paola Cavagnino, Stefano Cavaletto, Stefania Cerea, Chiara Cirillo, Giorgio Clemente, Claudia Cominotti, Salvatore Cominu, Simone Contu, Federico Cuomo, Elide Delponte, Shefizana Derraj, Alessandro Dianin, Giulia Dimatteo, Serena M. Drufo, Michelangelo Filippi, Lorenzo Fruttero, Gemma Garbi, Silvia Genetti, Giulia Henry, Ilaria Ippolito, Ludovica Lella, Daniela Leonardi, Sandra Magliulo, Irene Maina, Nicola Narducci, Luigi Nava, Nicola Orlando, Mariachiara Pacquola, Miriam Papa, Monica Patrizio, Valerio V. Pelligra, Samuele Poy, Chiara Rondinelli, Laura Ruggiero, Arianna Santero, Paolo Saracco, Domenico Savoca, Laura Sicuro, Luisa Sileno, Chiara Silvestrini, Giuseppe Somma, Giovanna Spolti, Chiara Sumiraschi, Francesca Talamini, Andà Tarbuna, Nicoletta Torchio, Elisa Tursi, Cristina Vasilescu, Silvia Venturelli, Paola Versino, Fulvia Zunino

Il documento in formato PDF è scaricabile dal sito www.ires.piemonte.it

La riproduzione parziale o totale di questo documento è consentita purché senza fine di lucro e con esplicita e integrale citazione della fonte.

Il rapporto tra il Programma GOL e il sistema della formazione in Piemonte

Linea 2 Attività 1.46
Valutazione di attuazione con riferimento
al rapporto tra il Programma GOL e il sistema di formazione

© IRES
Dicembre 2025
Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte
Via Nizza 18 - 10125 Torino
www.ires.piemonte.it

GRUPPO DI LAVORO IRES PIEMONTE

Alberto Stanchi, capoprogetto

Nicola Orlando, ricercatore senior

Maria Chiara Pacquola, ricercatrice esperta

AUTORI

Alberto Stanchi e Nicola Orlando

REFERENTI REGIONE PIEMONTE

Enrica Pejrolo, Dirigente Settore Formazione professionale e Settore Istruzione e formazione tecnica superiore e formazione per le imprese, Regione Piemonte

Livio Boiero, Dirigente Settore Politiche del lavoro, Regione Piemonte

Gabriella Del Mastro, Settore Istruzione e formazione tecnica superiore e formazione per le imprese, Regione Piemonte

Roberta Cattoretti, Settore Politiche del lavoro, Regione Piemonte

RINGRAZIAMENTI

Gli autori ringraziano:

Claudio Onorato, Emily Angela Francesca Giubin e Silvia Mereu del CPI di Torino, Maria Gloria Gribaldo e Clelia Maria Larosa del CPI di Novara, Sara Caron, Silvia Gallo e Marco Bellentone del CPI di Asti, per le interviste concesse in qualità di referenti dei rispettivi centri per l'impiego e per il prezioso supporto nell'identificazione dei beneficiari, nel contatto con gli stessi e nell'organizzazione delle interviste, realizzate in presenza presso i CPI o in modalità on-line.

Cristina Ghiringhello e Luisa Maggia di CIAC, Erica Veronese di FORMONT, Sara Spata, Valeria Dalle Rive e Sebastiano Spina di CNOS-FAP Piemonte, Carolo Pischedda, Simona Poggi e Ornella Mancino di Salotto Fiorito, per le interviste concesse in qualità di referenti delle rispettive agenzie formative.

Un particolare e sentito ringraziamento va a tutti i beneficiari del Programma GOL che hanno dato la loro disponibilità a essere intervistati.

INDICE

EXECUTIVE SUMMARY	1
INTRODUZIONE.....	3

Capitolo 15

IL PROGRAMMA GOL: IL QUADRO NAZIONALE.....5

Il Programma GOL nel PNRR	5
Obiettivi trasversali e sfide strutturali	6
Il sistema di <i>assessment</i>	7
Le dimensioni dell' <i>assessment</i> qualitativo	7
I cinque percorsi e il nucleo formativo del Programma.....	8

Capitolo 211

L'ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA GOL IN PIEMONTE.....11

Il contesto regionale	11
La <i>governance</i> regionale e il ruolo dell'Agenzia Piemonte Lavoro	11
Integrazione territoriale e prossimità dei servizi	12
La strategia di complementarietà delle risorse	13
L'architettura dell'offerta formativa	13
La certificazione delle competenze e il tirocinio	14
Criticità e questioni aperte	15

Capitolo 317

I DATI DI MONITORAGGIO SULL'ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA GOL IN ITALIA E IN PIEMONTE17

Il quadro nazionale e il posizionamento del Piemonte	17
Il profilo dei beneficiari e le specificità dei percorsi formativi	18
Gli esiti occupazionali	20

Capitolo 423

IL PROGRAMMA GOL NELLA PERCEZIONE DEI CPI PIEMONTESI23

Introduzione e nota metodologica	23
--	----

Modalità di accesso e attivazione dei beneficiari	23
Il processo di profilazione: potenzialità e limiti	24
Architettura del coordinamento e dinamiche inter-istituzionali	26
Fattori di ostacolo alla partecipazione	27
Offerta formativa e rispondenza ai fabbisogni	28
Esiti occupazionali e valutazione di impatto	30
Considerazioni conclusive.....	31

Capitolo 533

IL PROGRAMMA GOL NELLA PERCEZIONE DELLE AGENZIE

FORMATIVE33

Introduzione e nota metodologica	33
Il circuito degli attori e l'orientamento dell'utenza	34
La profilazione: il nodo centrale.....	35
I cambiamenti nella progettazione formativa	36
La gestione dell'aula e le caratteristiche dell'utenza	38
Il rapporto con le imprese e gli esiti occupazionali	39
Le tensioni di sistema.....	41
Pratiche positive e adattamenti organizzativi	42
Prospettive e questioni aperte	43

Capitolo 645

IL PROGRAMMA GOL NELLA PERCEZIONE DEI BENEFICIARI DEI PERCORSI 102 E 10345

Introduzione e metodologia	45
Profilo dell'utenza.....	46
L'ingresso nel programma: accesso, profilazione e patto di servizio	48
L'esperienza formativa: offerta, qualità e barriere.....	50
Il sistema dei servizi e gli esiti occupazionali.....	53
Valutazione complessiva e considerazioni conclusive	55

CONCLUSIONI57

ALLEGATO METODOLOGICO: APPROCCIO ALLA

TRIANGOLAZIONE59

Finalità della triangolazione	59
Triangolazione documentale (Capitoli 4 e 5)	59
Triangolazione empirica "a tre voci" (Capitolo 6)	59

BIBLIOGRAFIA61

EXECUTIVE SUMMARY

Il Programma GOL (Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori), pilastro della Missione 5 del PNRR, rappresenta la principale riforma delle politiche attive in Italia. Questa analisi ha indagato l'efficacia qualitativa dei percorsi di *upskilling* (102) e di *reskilling* (103) in Piemonte, attraverso la percezione dei beneficiari degli interventi, di alcuni centri per l'impiego e agenzie formative. I percorsi 102 e 103 rappresentano il "nucleo formativo" del programma, perché sono rivolti a una platea eterogenea e fragile, per la quale la formazione è preconditione necessaria per l'occupabilità.

Sono state svolte 23 interviste ad altrettanti beneficiari, ai referenti di tre centri per l'impiego e a operatori di quattro enti di formazione. La platea di beneficiari intervistati è estremamente eterogenea, per genere, età, nazionalità, titolo di studio, condizione occupazionale.

L'opinione dei beneficiari è stata integrata, attraverso una triangolazione delle fonti, con le visioni dei centri per l'impiego e delle agenzie formative, cercando di far emergere i divari di attuazione tra le previsioni normative e l'esperienza vissuta sul campo.

L'indagine rivela che, per i beneficiari, GOL ha un valore che trascende la semplice ricerca di un impiego, configurandosi – in alcuni casi – come un'opportunità di riscatto personale. Gli over 50 hanno vissuto la formazione come uno strumento di dignità e di contrasto al pessimismo generato da un mercato che li percepisce spesso come obsoleti. Le madri con figli piccoli hanno trovato nel programma un supporto cruciale per superare barriere di conciliazione strutturali, evidenziando come la sensibilità degli operatori sia stata determinante per la loro permanenza nel percorso. Per la popolazione straniera GOL è diventato un veicolo di integrazione linguistica e sociale, trasformando l'aula in un luogo di costruzione di reti relazionali stabili. L'impatto psicologico è stato profondo: i partecipanti hanno riferito un netto miglioramento della propria autostima, il superamento dell'isolamento e, in alcuni casi, una vera e propria trasformazione di vita, come testimoniato da chi ha vinto la timidezza grazie al confronto in gruppo.

La gratuità dei corsi è stata indicata come fattore abilitante imprescindibile, senza il quale molti dei beneficiari sarebbero rimasti esclusi da ogni forma di aggiornamento. È significativo notare come la partecipazione, spesso iniziata per i vincoli della condizionalità, sia evoluta in una domanda consapevole di formazione continua, con molti utenti pronti a intraprendere nuovi percorsi formativi. Non mancano le criticità: alcuni lamentano la qualità della formazione, altri segnalano difficoltà logistiche e di conciliazione con gli impegni familiari, altri ancora affermano di essersi sentiti "abbandonati" dopo la conclusione del corso, di non aver ravvisato un collegamento tra formazione ricevuta e opportunità lavorative e invocano la presenza di momenti di collegamento tra aula e impresa, come gli *stage*.

Dal canto loro, i centri per l'impiego riconoscono un cambiamento significativo nelle modalità di presa in carico, ma segnalano come la rigidità dell'algoritmo di profilazione non sempre si concili con la complessità delle storie individuali. La profilazione dialogica emerge come pratica essenziale per personalizzare i percorsi, specialmente per i percettori NASpI penalizzati da criteri statistici che non colgono i reali fabbisogni formativi.

Infine, le agenzie formative lamentano anch'esse la rigidità della profilazione, che colloca persone anche molto diverse nella stessa categoria di intervento, affermano di essersi trovate a gestire una trasformazione radicale verso una formazione flessibile, *on demand*, e a dover fronteggiare gruppi-classe molto eterogenei. Tutti gli enti concordano sul valore dello *stage*: senza un contatto diretto con l'impresa, la formazione rischia di restare sulla carta.

In questo contesto operativo, il Piemonte ha superato i *target* del Programma in termini quantitativi. Tuttavia, per consolidare questo successo e renderlo tale anche per i diversi attori in gioco, la ricerca suggerisce di intervenire in alcune direzioni: maggiori spazi di flessibilità e adattamento alle esigenze individuali, maggiore attenzione alla qualità dei percorsi e puntare con forza sul raccordo tra formazione e lavoro. La sfida per la futura programmazione è trasformare la fase straordinaria del PNRR in routine organizzative stabili, potenziando gli strumenti di conciliazione (trasporti e cura) e coinvolgendo maggiormente le imprese nella definizione dei fabbisogni e dei percorsi formativi.

INTRODUZIONE

Questo rapporto restituisce i risultati di un'analisi che ha tentato di far emergere i legami tra il Programma GOL (Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori) e il sistema della formazione. L'analisi si è focalizzata sui percorsi 2 e 3 – denominati nella classificazione regionale 102 e 103 – attivati in Piemonte nell'ambito del Programma GOL. I percorsi sono finalizzati, rispettivamente, all'aggiornamento delle competenze (*upskilling*) e alla riqualificazione professionale (*reskilling*).

La valutazione si è basata su una serie di interviste ai beneficiari del Programma, ai referenti di centri per l'impiego e di agenzie formative ed è stata realizzata da IRES Piemonte nell'ambito delle attività di monitoraggio e valutazione delle politiche attive del lavoro commissionate dalla Regione.

La scelta di concentrare l'analisi sulla componente formativa del Programma risponde a una precisa esigenza conoscitiva. I percorsi 2 e 3 intercettano una **platea eterogenea e fragile**, per la quale la **formazione rappresenta una condizione necessaria per l'occupabilità**. Sono questi i percorsi che mobilitano il sistema regionale della formazione professionale, che richiedono il coordinamento tra centri per l'impiego ed enti formativi, e che pongono le sfide più rilevanti sul piano dell'efficacia e della personalizzazione degli interventi.

Il Programma GOL, istituito con Decreto Interministeriale del 5 novembre 2021 nell'ambito della Missione 5 del PNRR, articola l'offerta in cinque percorsi differenziati per intensità di intervento. Questo rapporto, pur ricostruendo nel primo capitolo il quadro complessivo del Programma a fini di contestualizzazione, mantiene in ogni sua parte il focus sulla **dimensione formativa**: i dati di monitoraggio sono analizzati con particolare attenzione agli indicatori relativi ai percorsi 2 e 3; le interviste agli operatori dei CPI e delle agenzie formative esplorano specificamente le dinamiche di profilazione, erogazione e accompagnamento, connesse ai percorsi formativi; le interviste ai beneficiari coinvolgono esclusivamente partecipanti ai percorsi 102 e 103.

L'approccio metodologico adottato privilegia la **triangolazione delle fonti**. Nei capitoli dedicati agli operatori dei CPI e delle agenzie formative, le evidenze empiriche sono confrontate con la documentazione programmatica e normativa, al fine di verificare la coerenza tra le previsioni del Piano Attuativo Regionale e l'attuazione effettiva dei percorsi formativi. Nel capitolo dedicato ai beneficiari, la triangolazione mette a confronto le tre prospettive — istituzionale, erogativa e dell'utenza — sugli stessi temi, in schede denominate "Confronto a tre voci".

Il rapporto si struttura in **sei capitoli**. Il primo illustra il quadro nazionale del Programma, con particolare attenzione all'architettura dei percorsi formativi e al sistema di profilazione. Il secondo descrive le scelte attuative della Regione Piemonte in materia di offerta formativa. Il terzo analizza i dati di monitoraggio, focalizzandosi sugli indicatori dei percorsi 2 e 3. I capitoli quarto, quinto e sesto restituiscono la prospettiva dei centri per l'impiego, delle agenzie formative e dei beneficiari dei percorsi di *upskilling* e *reskilling*.

L'obiettivo del rapporto è identificare punti di forza e criticità nell'implementazione della componente formativa del Programma, le buone prassi emergenti e le aree di miglioramento per la prossima fase di programmazione.

Capitolo 1

IL PROGRAMMA GOL: IL QUADRO NAZIONALE

Il Programma GOL nel PNRR

Il Programma GOL (Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori) è stato adottato con Decreto Interministeriale del 5 novembre 2021 nell'ambito della Missione 5 del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, dedicata all'inclusione e alla coesione sociale (Ministero del Lavoro, 2021a; Presidenza del Consiglio dei Ministri, 2021). La finalità dichiarata è costruire un sistema organico di politiche attive del lavoro che assicuri livelli essenziali delle prestazioni su tutto il territorio nazionale.

L'investimento complessivo ammonta a 6,66 miliardi di euro, articolati in tre linee di intervento tra loro complementari. La dotazione destinata a GOL, progressivamente incrementata fino a raggiungere 5,4 miliardi di euro, costituisce la componente principale (Presidenza del Consiglio dei Ministri, 2021). Ad essa si affiancano 600 milioni di euro per il Piano Straordinario di Potenziamento dei Centri per l'Impiego e ulteriori 600 milioni di euro per il rafforzamento del Sistema Duale. Per quest'ultimo investimento (M5C1-I4), la condizionalità collegata al finanziamento prevede uno specifico obiettivo quantitativo: almeno 135.000 giovani in più devono partecipare al sistema entro il 2025.

Il programma si inserisce in un impianto più ampio che comprende altri due interventi complementari:

- Il Piano Nazionale Nuove Competenze definisce gli *standard* dell'offerta formativa professionale, stabilendo i Livelli Essenziali delle Prestazioni per la formazione e garantendo omogeneità qualitativa su scala nazionale (Ministero del Lavoro, 2021b).
- Il Piano Straordinario di Potenziamento dei Centri per l'Impiego interviene invece sulla dimensione infrastrutturale, rafforzando le strutture territoriali incaricate dell'erogazione dei servizi.

Sul piano della *governance*, l'assetto attuale vede il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali nel ruolo di cabina di regia nazionale. A seguito del superamento di ANPAL, il Ministero ha assunto funzioni di coordinamento, definizione degli *standard* operativi e verifica del raggiungimento degli obiettivi concordati con la Commissione Europea (Ministero del Lavoro, 2024). La centralizzazione delle funzioni di indirizzo risponde all'esigenza di superare l'eterogeneità che ha storicamente caratterizzato i servizi per l'impiego in Italia, dove la frammentazione delle competenze tra livelli istituzionali ha prodotto marcate difformità territoriali nell'offerta e nella qualità delle prestazioni. Il sistema di *Milestone* e *Target* definito nel PNRR costituisce lo strumento attraverso cui si verifica l'avanzamento del programma e si attiva il flusso delle risorse europee.

L'architettura di *governance* prevede inoltre un organismo dedicato al raccordo tra livello centrale e autonomie territoriali. L'articolo 4 del Decreto Interministeriale del 5 novembre 2021 istituisce il Comitato Direttivo di GOL, organismo a composizione paritetica in cui sono rappresentate tutte le Regioni e le Province Autonome, oltre al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (Ministero del Lavoro, 2021a). La costituzione di tale Comitato è stata inserita tra le *milestone* nazionali del Piano, a riconoscimento della sua funzione cruciale per il successo del programma. Il Comitato svolge compiti propositivi e istruttori, opera come cabina di regia per l'attuazione e il monitoraggio degli interventi, e si esprime su ogni variazione delle misure, degli strumenti e delle Unità di Costo Standard ammissibili.

Sul piano degli effetti macroeconomici attesi, le stime contenute nel PNRR indicano un impatto significativo sul prodotto e sull'occupazione (Presidenza del Consiglio dei Ministri, 2021). Nello scenario di riferimento, il Piano determinerebbe un incremento del PIL superiore a 3,6 punti percentuali rispetto allo scenario base entro il 2026, con un analogo aumento dell'occupazione complessiva. Le simulazioni del Ministero dell'Economia prevedono inoltre effetti particolarmente rilevanti sull'occupazione femminile e giovanile, con incrementi rispettivamente di 4 e 3,2 punti percentuali nel triennio finale del Piano.

Il quadro delle condizionalità che regola l'erogazione delle risorse europee si articola in obiettivi specifici.

- Per il Programma GOL, il *Target 1* prevede che almeno 3 milioni di beneficiari siano presi in carico entro il 2025; di questi, almeno il 75% deve appartenere alle categorie più vulnerabili: donne, disoccupati di lunga durata, persone con disabilità, giovani sotto i 30 anni, lavoratori over 55 (Ministero del Lavoro, 2021a; Commissione Europea, 2021).
- Il *Target 2* stabilisce che almeno 800.000 dei beneficiari complessivi siano coinvolti in attività di formazione professionale; il PNRR prescrive inoltre che non meno di 300.000 di questi partecipino a percorsi orientati al rafforzamento delle competenze digitali, in coerenza con le priorità trasversali della transizione tecnologica (Ministero del Lavoro, 2021a).
- Il *Target 3* richiede infine che almeno l'80% dei Centri per l'Impiego in ciascuna regione rispetti, entro il 2025, gli *standard* definiti come Livelli Essenziali delle Prestazioni (Ministero del Lavoro, 2021a).

Una criticità strutturale del sistema italiano riguarda la distribuzione territoriale dei servizi. I CPI sono circa 550, un numero che non garantisce copertura capillare (Ministero del Lavoro, 2022). Il Piano prevede perciò investimenti per incrementare le risorse umane e materiali dei centri esistenti, oltre che per l'apertura di nuove sedi in aree attualmente scoperte.

Obiettivi trasversali e sfide strutturali

Il Programma GOL rientra nel quadro delle priorità strategiche definite a livello europeo. La Commissione Europea, nelle linee guida per la redazione dei Piani Nazionali di Ripresa e Resilienza, ha individuato sette sfide comuni (*European Flagship*) al fine di orientare le scelte nazionali. Tra queste figura la necessità di un **“investimento ambizioso sulle competenze dei lavoratori”**, sintetizzata nella formula **“Reskill and Upskill”** (dare nuove e più elevate competenze) (Commissione Europea, 2021). Il Programma GOL costituisce la risposta italiana a questa sfida nell'ambito della Missione 5, Componente 1, configurandosi come il perno dell'azione di riforma delle politiche attive del lavoro prevista dal PNRR. I **percorsi 2 e 3** – dedicati rispettivamente all'aggiornamento e alla riqualificazione professionale – rappresentano la declinazione operativa del mandato europeo.

Il Programma si propone di affrontare problemi di natura strutturale che caratterizzano il mercato del lavoro italiano da decenni.

Il primo riguarda il divario territoriale tra Nord e Sud del Paese: i tassi di occupazione nelle regioni meridionali restano significativamente inferiori alla media nazionale, con differenze che superano i 20 punti percentuali rispetto alle aree più dinamiche del Centro-Nord (Presidenza del Consiglio dei Ministri, 2021).

Un secondo ambito di intervento concerne i bassi tassi di occupazione femminile. Nel 2024 il tasso di occupazione delle donne si attesta al 53,3%, un valore che colloca l'Italia agli ultimi posti nel contesto europeo. Il gap di genere assume dimensioni particolarmente rilevanti nelle regioni meridionali e

nelle fasce di età centrali, dove i carichi di cura familiare incidono in modo più marcato sulle scelte di partecipazione al mercato del lavoro.

Il fenomeno dei NEET (giovani che non studiano, non lavorano e non sono inseriti in percorsi formativi) rappresenta un ulteriore elemento di criticità. L'incidenza di questa condizione nella fascia 15-29 anni si attesta al 15,1% nel 2024, un dato che segnala difficoltà strutturali nelle transizioni tra sistema formativo e mercato del lavoro.

A queste problematiche si aggiunge il **disallineamento tra competenze offerte e competenze richieste** dal sistema produttivo. Il cosiddetto *mismatch* rappresenta un problema cronico: circa il 45% delle assunzioni previste dalle imprese risulta di difficile realizzazione per carenza di candidati con profili adeguati (Unioncamere, 2023). Il fenomeno interessa in modo particolare le professionalità connesse alle transizioni verde e digitale, ambiti in cui la domanda di competenze cresce a ritmi superiori rispetto alla capacità del sistema formativo di produrre offerta qualificata.

Il sistema di assessment

Il Programma GOL introduce un sistema strutturato di valutazione iniziale dei beneficiari, ridefinito con la Deliberazione del Commissario Straordinario ANPAL n. 5 del 9 maggio 2022 (ANPAL, 2022a). Il modello di **profilazione** adottato supera l'approccio precedente, fondato esclusivamente su indicatori statistici, per integrare componenti quantitative e qualitative in un'analisi multidimensionale della condizione della persona.

La revisione del sistema si è resa necessaria a fronte di criticità riconosciute a livello nazionale. Come evidenziato nella documentazione tecnica allegata al Decreto Interministeriale del 5 novembre 2021, il profiling precedente presentava limiti sotto due profili distinti: risultava poco selettivo e, a parità di caratteristiche osservabili, non coglieva le differenze nei bisogni effettivi delle persone (Ministero del Lavoro, 2021a).

Anche la profilazione qualitativa necessitava di revisione, considerato che veniva svolta dalle Regioni con strumenti eterogenei, non sempre coerenti con quelli predisposti a livello centrale e senza adeguata condivisione delle informazioni raccolte (ANPAL, 2022a).

Il nuovo sistema si compone di due elementi.

1. La "profilazione quantitativa" è un modello statistico che stima la probabilità di disoccupazione di lunga durata, definita come la condizione di chi, a dodici mesi dalla presa in carico, risulta ancora privo di occupazione. L'algoritmo elabora variabili anagrafiche, territoriali e relative alla storia lavorativa per produrre un indice che colloca il beneficiario in una delle quattro classi di profilazione previste: bassa, media, alta e molto alta probabilità di permanenza nello stato di disoccupazione.
2. La "profilazione qualitativa" si realizza mediante un colloquio condotto dall'operatore secondo una traccia strutturata. L'obiettivo è ricostruire il profilo complessivo della persona: esperienze lavorative pregresse, competenze formali e informali, condizioni personali e familiari che possono incidere sulla ricerca di lavoro.

Le dimensioni dell'assessment qualitativo

L'*assessment qualitativo* esplora una pluralità di dimensioni che concorrono a definire il profilo del beneficiario e a orientare la **scelta del percorso più appropriato**. La traccia di colloquio prevede l'analisi delle esperienze formative e professionali, delle competenze tecniche e trasversali, delle aspirazioni e delle disponibilità della persona.

La disponibilità alla mobilità territoriale costituisce un'ulteriore variabile rilevante: la propensione a spostarsi per ragioni di lavoro può ampliare significativamente il ventaglio delle opportunità accessibili, ma deve essere valutata tenendo conto delle condizioni concrete della persona.

Particolare attenzione è dedicata ai fattori di vulnerabilità. La situazione economica del nucleo familiare, le condizioni abitative, eventuali problematiche di salute o disabilità concorrono a definire il grado di fragilità della persona e possono orientare verso percorsi che prevedano l'integrazione con i servizi sociali e sanitari del territorio. Tra i livelli essenziali delle prestazioni definiti dal Programma, figura il LEP J, relativo alla gestione della **conciliazione** dei tempi di lavoro con gli obblighi di cura nei confronti di minori o di soggetti non autosufficienti.

La prestazione comprende la presentazione degli strumenti disponibili, l'informazione orientativa sui soggetti titolari e il rinvio ai servizi competenti, nonché l'illustrazione delle opportunità di *voucher* di conciliazione e *voucher* di servizio attivabili sul territorio (Ministero del Lavoro, 2021a). Va precisato che non sussiste automatismo tra classe di profilazione quantitativa e assegnazione al percorso. L'indice statistico costituisce un elemento informativo, ma **la decisione compete all'operatore**, che integra il dato numerico con le evidenze emerse dal colloquio qualitativo.

Un elemento che emerge trasversalmente riguarda la consapevolezza dei beneficiari rispetto al percorso assegnato. Gli operatori osservano che non sempre le persone profilate comprendono appieno il significato del codice numerico attribuito e le sue implicazioni in termini di durata e tipologia della formazione accessibile. Tale circostanza suggerisce l'opportunità di dedicare maggiore attenzione, in sede di colloquio, alla spiegazione delle diverse opzioni e dei relativi vincoli.

I cinque percorsi e il nucleo formativo del Programma

GOL articola l'offerta in cinque percorsi, ciascuno calibrato su specifiche condizioni di partenza e diversi livelli di distanza dal mercato del lavoro (Ministero del Lavoro, 2021a).

Il **Percorso 1** ("Reinserimento lavorativo") è destinato a soggetti che dispongono di competenze immediatamente spendibili. In assenza di fabbisogno formativo, l'intervento si concentra su orientamento, accompagnamento alla ricerca attiva e intermediazione con le imprese.

Il **Percorso 2** ("Aggiornamento" - *upskilling*) intercetta lavoratori con un bagaglio professionale ancora valorizzabile, ma parzialmente disallineato rispetto alla domanda del mercato. Non si registra assenza di professionalità, bensì uno scarto da colmare. L'intervento formativo, di durata massima di 150 ore, aggiorna e potenzia le competenze esistenti. Il percorso prende avvio con una fase di orientamento specialistico: l'operatore ricostruisce le esperienze formative e lavorative della persona, individua le competenze maturate e ne valuta il grado di trasferibilità rispetto alle opportunità occupazionali disponibili. L'esito di questa analisi — la *skill gap analysis* — orienta la definizione del fabbisogno formativo. Le classi possono accogliere anche beneficiari assegnati ai Percorsi 1, 4 e 5.

Il **Percorso 3** ("Riqualificazione" - *reskilling*) si rivolge a persone le cui competenze risultano insufficienti o obsolete: lavoratori provenienti da settori in declino, persone con esperienze frammentarie o datate, soggetti privi di qualifica spendibile. La formazione, di durata compresa tra 150 e 600 ore, mira a costruire una professionalità nuova e può includere esperienze di tirocinio. Anche in questo caso l'orientamento specialistico riveste un ruolo centrale, ma assume una valenza più approfondita: occorre definire con accuratezza il profilo del beneficiario per individuare su quale nuova figura professionale costruire il percorso di riqualificazione, tenendo conto delle attitudini della persona, delle opportunità nel mercato del lavoro locale e della sostenibilità del percorso in termini di durata e impegno richiesto. Le classi sono composte esclusivamente da beneficiari del Percorso 3.

Il **Percorso 4** ("Lavoro e inclusione") è riservato a soggetti le cui difficoltà occupazionali si associano a condizioni di fragilità — problematiche di conciliazione, disagio economico, disabilità, dipendenze, difficoltà linguistiche — che richiedono una presa in carico integrata con i servizi sociali, sanitari o educativi del territorio.

Il **Percorso 5** ("Ricollocazione collettiva") riguarda lavoratori ancora formalmente occupati ma coinvolti in situazioni di crisi aziendale (Ministero del Lavoro, 2021a; Ministero del Lavoro, 2022). La valutazione non è individuale ma tiene conto della situazione complessiva dell'impresa e delle prospettive di riassorbimento o ricollocazione.

La formazione erogata nei Percorsi 2 e 3 si iscrive nel quadro del Piano Nazionale Nuove Competenze, strumento che stabilisce gli *standard* dell'offerta formativa professionale su scala nazionale e definisce i livelli essenziali delle prestazioni, garantendo criteri di qualità omogenei indipendentemente dal territorio di erogazione. I Patti Territoriali rappresentano lo strumento per rafforzare l'integrazione a livello locale: attraverso accordi che coinvolgono istituzioni, parti sociali, enti formativi e imprese, mirano ad anticipare la domanda di competenze, a programmare l'offerta formativa in coerenza con i fabbisogni emergenti e a gestire le transizioni occupazionali nelle situazioni di crisi (Ministero del Lavoro, 2022).

L'assegnazione all'uno o all'altro percorso discende dall'esito dell'*assessment*: l'operatore valuta non soltanto la distanza dal mercato del lavoro, ma anche la natura e l'entità del gap di competenze riscontrato.

I Percorsi 2 e 3 — ovvero i percorsi rispettivamente per i profilati 102 e 103 in Piemonte — costituiscono il focus del presente studio, che ne analizza l'attuazione attraverso la prospettiva dei Centri per l'Impiego, delle agenzie formative e dei beneficiari. Il capitolo successivo esamina come il Programma abbia trovato attuazione nella regione, a partire dall'esperienza consolidata del Buono Servizi Lavoro e dalle scelte operate in sede di governance e programmazione.

Capitolo 2

L'ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA GOL IN PIEMONTE

Il contesto regionale

In Piemonte l'attuazione del Programma GOL si è innestata sull'esperienza consolidata del Buono Servizi Lavoro, misura che da circa un decennio struttura l'offerta regionale di politiche attive (Regione Piemonte, 2022a).

Per comprendere le scelte adottate dalla Regione è necessario collocarle nel quadro delle condizioni strutturali del mercato del lavoro piemontese. La crisi pandemica ha acuito criticità preesistenti, alcune delle quali particolarmente rilevanti ai fini della programmazione degli interventi. Il tasso di inattività femminile, nel 2020, raggiungeva il 36,6%, a fronte del 23,5% maschile, segnalando una persistente difficoltà di accesso o permanenza nel mercato del lavoro per una quota consistente della popolazione femminile in età lavorativa. I flussi occupazionali, nello stesso anno, hanno registrato una contrazione del 16,7% rispetto al 2019, con un calo particolarmente marcato per i giovani sotto i trent'anni (il 21%). La crisi ha colpito con intensità settori tradizionalmente rilevanti per l'economia regionale, quali il tessile-abbigliamento e l'automotive, accelerando processi di riorganizzazione produttiva già in corso.

Questi elementi configurano un contesto in cui il rischio di intrappolamento nelle basse qualifiche (*low skill trap*) e il declino demografico si combinano, alimentando circuiti di dequalificazione difficili da interrompere. GOL interviene in questo scenario con l'obiettivo di mitigare tali dinamiche, offrendo percorsi di aggiornamento e riqualificazione calibrati sulle **caratteristiche della persona** e sulle **esigenze del tessuto produttivo locale**.

La governance regionale e il ruolo dell'Agenzia Piemonte Lavoro

Sul piano istituzionale, le competenze in materia di politiche del lavoro e formazione professionale fanno capo alla Direzione Istruzione, Formazione e Lavoro della Regione Piemonte. L'ente strumentale di riferimento è l'Agenzia Piemonte Lavoro (APL), alla quale sono affidate funzioni di coordinamento, gestione e monitoraggio delle politiche attive sul territorio (Regione Piemonte, 2022a).

APL coordina una rete di 31 centri per l'impiego principali e 13 sedi decentrate. A questi si affianca un sistema di soggetti accreditati che include 105 enti diversi per natura giuridica e missione: agenzie per il lavoro, enti formativi, cooperative sociali, enti pubblici. Questa rete opera attraverso 410 sportelli distribuiti sul territorio regionale.

Nel quadro della preparazione all'avvio del Programma GOL, nell'aprile 2021 è stato istituito all'interno di APL il servizio di "Coordinamento e gestione della rete pubblica per le politiche del lavoro e integrazione". La funzione assegnata a questo servizio è quella di presidiare e animare la rete territoriale, promuovendo le collaborazioni necessarie all'attuazione degli interventi e garantendo il raccordo tra i diversi soggetti coinvolti.

La regione può contare su una consolidata esperienza di cooperazione tra servizi pubblici e privati nell'ambito delle politiche attive. Il modello del **Buono Servizi Lavoro**, sperimentato a partire dalla metà dello scorso decennio, ha contribuito a sedimentare relazioni operative tra CPI, agenzie

formative e servizi per l'impiego privati, creando un terreno favorevole all'implementazione di un programma complesso come GOL.

Sul versante del rafforzamento delle risorse umane, APL ha avviato un piano formativo triennale (2021-2023) finalizzato a costruire professionalità polivalenti all'interno dei centri per l'impiego. Il piano ha previsto percorsi differenziati per nuovi assunti e operatori in servizio, con l'obiettivo di **rafforzare le competenze tecniche in materia di assessment e Skill Gap Analysis**, funzioni cruciali per il corretto indirizzamento dei beneficiari ai percorsi 2 e 3.

Integrazione territoriale e prossimità dei servizi

Un aspetto qualificante dell'attuazione piemontese riguarda lo sforzo di assicurare **capillarità e prossimità dei servizi sul territorio**. Oltre alla rete dei CPI e delle sedi decentrate, la Regione ha promosso accordi con gli enti locali – Comuni, Informagiovani – per ampliare i punti di accesso ai servizi per l'impiego. In alcune aree caratterizzate da particolare dispersione abitativa e difficoltà logistiche, come le valli del Cuneese e della Valle di Susa, sono stati sperimentati sportelli mobili, con l'obiettivo di raggiungere popolazioni che altrimenti incontrerebbero ostacoli significativi nell'accesso ai servizi (Regione Piemonte, 2022a).

Tale impegno risponde peraltro a uno *standard* nazionale definito dall'Allegato A del Decreto Interministeriale 5 novembre 2021 che, nell'ambito dei LEP prevede la presenza fisica di un CPI, una sede o uno sportello almeno ogni 40.000 abitanti (Ministero del Lavoro, 2021a). A fronte di una media nazionale di circa un centro per l'impiego ogni 100.000 abitanti, la Regione Piemonte ha adottato soluzioni differenziate – sportelli mobili, accordi con i Comuni, sedi decentrate – per garantire l'accessibilità dei servizi **anche nelle aree a minore densità abitativa**.

Un elemento significativo dell'integrazione territoriale riguarda la **collaborazione con i Centri Provinciali per l'Istruzione degli Adulti (CPIA)**, che costituiscono l'interlocutore più attivo dei CPI piemontesi sul versante dell'alfabetizzazione e dell'innalzamento delle competenze di base. Tale collaborazione si è concretizzata nella coprogettazione di incontri formativi dedicati alla cittadinanza digitale, rivolti in particolare alle persone meno scolarizzate. Una criticità emersa riguarda la raggiungibilità delle sedi CPIA, spesso difficilmente accessibili con i mezzi pubblici negli orari preserali e serali in cui si concentra l'offerta formativa per adulti. Per ovviare a questo problema, sono stati avviati protocolli d'intesa finalizzati alla messa a disposizione di nuove sedi da parte dei CPI e dei Comuni (Regione Piemonte, 2022a; Regione Piemonte, 2025a).

Un secondo elemento di integrazione riguarda la cooperazione con i **servizi socioassistenziali** del territorio. Tale cooperazione non nasce con GOL, ma affonda le radici nelle esperienze maturate con le misure di contrasto alla povertà succedutesi negli ultimi anni: il Sostegno per l'Inclusione Attiva, il Reddito di Inclusione, il Reddito di Cittadinanza. Questi programmi hanno richiesto forme di collaborazione strutturata tra servizi per l'impiego e servizi sociali, sperimentando modalità di presa in carico integrata che si sono rivelate essenziali per i beneficiari con fragilità multiple. L'esperienza così accumulata costituisce un patrimonio significativo per l'attuazione del Percorso 4 di GOL.

Per i beneficiari assegnati al percorso 4 "Lavoro e inclusione", il Piano Attuativo Regionale prevede che il tirocinio extracurricolare possa costituire una misura alternativa alla formazione d'aula, destinata a coloro che presentano difficoltà oggettive di inserimento nei corsi di formazione. In questi casi, l'indennità di partecipazione al tirocinio è finanziata attraverso il Buono Servizi Lavoro GOL (Regione Piemonte, 2022a; Regione Piemonte, 2023a).

La strategia di complementarità delle risorse

La programmazione regionale si fonda sul principio di **complementarità tra fonti di finanziamento** diverse. Se il Programma GOL, finanziato dal PNRR, si rivolge prioritariamente ai percettori di NASpl, Reddito di Cittadinanza, Supporto per la Formazione e il Lavoro e Assegno di Inclusione, altre risorse regionali sono destinate a *target* specifici non coperti o non prioritari per GOL (Regione Piemonte, 2022a).

Il Fondo Sociale Europeo e il Fondo Regionale per l'occupazione dei disabili sostengono interventi dedicati ai NEET, ai disoccupati di lunga durata non percettori di ammortizzatori, alle persone con disabilità (nell'ambito della Legge 68/1999) e ai detenuti. Questa articolazione consente di evitare sovrapposizioni e di garantire copertura a una platea più ampia di beneficiari, ciascuno con caratteristiche e fabbisogni propri. Questa integrazione di fonti diverse ha consentito di rafforzare l'intervento su tutti i percorsi, in particolare quelli a maggiore intensità formativa (Regione Piemonte, 2022b; Regione Piemonte, 2023b).

Le tabelle seguenti sintetizzano l'evoluzione delle risorse programmate nel quadriennio.

Tab. 2.1 – Risorse programmate per il Programma GOL in Piemonte (milioni di euro)

Annualità	Totale	di cui PNRR	di cui altre fonti
2022	59,95	56,50	3,46
2023	87,67	75,84	11,83
2024	102,82	102,82	–
2025	58,76	58,76	–

Fonte: elaborazione su DGR 16-5369/2022, DGR 6-7427/2023, DGR 1121/2025

La tabella seguente dettaglia la ripartizione per percorso nelle annualità 2024 e 2025.

Tab. 2.2 – Dettaglio risorse per percorso, annualità 2024 e 2025 (milioni di euro)

Percorso	2024	2025
P1 - Reinserimento lavorativo	38,43	5,51
P2 - Upskilling	17,40	2,50
P3 - Reskilling	34,34	4,92
P4 - Lavoro e inclusione	12,66	1,82
P5 - Ricollocazione collettiva	–	44,01
Totale	102,82	58,76

Fonte: Allegato A, DGR 1121/2025

Nota: Il Percorso 5 non presenta risorse programmate per il 2024 in quanto il ricorso alla ricollocazione collettiva si è intensificato nel 2025, a seguito dell'acuirsi delle situazioni di crisi aziendale nel tessuto produttivo regionale.

L'architettura dell'offerta formativa

La struttura dell'offerta formativa prevista dal Piano Attuativo Regionale si fonda sul principio della modularità: i percorsi sono organizzati in moduli dedicati all'acquisizione di competenze certificabili, che possono essere capitalizzati e combinati in funzione dello specifico fabbisogno formativo della persona. Questa architettura consente una certa **flessibilità nella costruzione del percorso individuale**, pur all'interno di un quadro di riferimento standardizzato (Regione Piemonte, 2022a; Regione Piemonte, 2025a).

L'offerta formativa viene programmata in coerenza con l'**analisi dei fabbisogni professionali condotta a livello regionale**, attraverso la collaborazione tra l'Agenzia Piemonte Lavoro, l'Osservatorio Regionale del Mercato del Lavoro e IRES Piemonte. Tale attività si avvale anche di strumenti di *skills intelligence* e *skill forecasting*, tra cui il sistema WOLLYBI e le indagini Excelsior, che consentono di anticipare le tendenze della domanda di competenze da parte delle imprese. L'analisi considera le previsioni di occupazione per settori, professioni e livelli di istruzione, e costituisce

il riferimento per orientare la programmazione verso le aree di maggiore domanda. Un'attenzione particolare è riservata al fenomeno del *replacement*, ovvero al ricambio generazionale della forza lavoro, che le dinamiche demografiche del Piemonte rendono particolarmente rilevante. I percorsi formativi di *upskilling* e *reskilling* devono dunque essere progettati in coerenza con queste analisi.

Il Piano Attuativo prevede che le attività corsuali includano, di norma, moduli dedicati al rafforzamento delle competenze digitali e delle competenze connesse alla transizione ecologica ("green"). Tale previsione risponde agli obiettivi nazionali del Programma e riflette la consapevolezza della crescente pervasività delle tecnologie digitali in tutti i settori professionali. Per il Piemonte, gli obiettivi per ciascuna delle annualità 2024 e 2025 prevedono di coinvolgere complessivamente 21.706 beneficiari in attività formative, di cui 8.568 specificamente in percorsi orientati alle competenze digitali (Regione Piemonte, 2025a).

Il ruolo del *case manager* risulta centrale nella fase di avvio del percorso formativo. In esito alla *skill gap analysis*, l'operatore individua il fabbisogno formativo della persona e la supporta nella scelta dell'ente che sul territorio eroga il corso più rispondente a quel fabbisogno. Questa funzione di orientamento e accompagnamento costituisce il raccordo tra la fase di profilazione – svolta dai CPI – e l'effettivo ingresso nel sistema formativo.

La certificazione delle competenze e il tirocinio

Sul versante della certificazione delle competenze acquisite, il sistema regionale prevede due tipologie di riconoscimento. L'**attestazione di frequenza** documenta la partecipazione ai moduli formativi, specificandone durata e contenuti; essa può essere rilasciata anche in caso di interruzione del percorso, a testimonianza del monte ore effettivamente svolto. L'**attestazione delle competenze**, rilasciata da un Operatore della Certificazione abilitato attraverso la procedura di Individuazione, Validazione e Certificazione (IVC), certifica invece le abilità effettivamente acquisite, inquadrandole nel Sistema Nazionale di Certificazione delle Competenze.

Una novità introdotta con l'aggiornamento del Piano Attuativo Regionale nel 2024 riguarda il riconoscimento dei tirocini extracurricolari come percorsi formativi *on the job*. Questa previsione, in linea con quanto disposto dal Decreto Ministeriale del 30 marzo 2023, amplia la nozione di formazione, includendovi l'apprendimento che avviene direttamente in contesto lavorativo. Il tirocinio, se accompagnato da un'attestazione finale delle competenze, viene valorizzato come attività formativa a tutti gli effetti, contribuendo al raggiungimento dei *target* previsti dal Programma (Regione Piemonte, 2025a; Ministero del Lavoro, 2024).

Sempre nel 2024 è stata introdotta la possibilità di erogare formazione breve anche alle persone inserite nel percorso 1, originariamente pensato per chi fosse già prossimo al mercato del lavoro e non necessitasse di interventi formativi strutturati. Questa estensione riflette una crescente consapevolezza del fatto che anche chi è relativamente vicino all'occupazione può trarre beneficio da un aggiornamento mirato delle competenze (Regione Piemonte, 2025a).

Un'ulteriore novità introdotta con l'Aggiornamento del PAR 2024-2025 riguarda il percorso 5 di ricollocazione collettiva. Per i lavoratori coinvolti in situazioni di crisi aziendale, presi in carico dall'Unità di Crisi Integrata Regione-Agenzia Piemonte Lavoro, è previsto un rimborso spese forfettario di 3,50 euro per ogni ora di partecipazione ai corsi di formazione. La misura, validata dal Ministero del Lavoro e dall'Unità di Missione PNRR, risponde all'esigenza di rimuovere gli ostacoli economici alla partecipazione per lavoratori che, a causa della sospensione o riduzione dell'attività lavorativa, subiscono una contrazione del reddito (Regione Piemonte, 2025a).

Criticità e questioni aperte

Rispetto alla componente formativa del Programma, si possono richiamare alcune questioni che meritano attenzione.

La prima riguarda l'**adeguatezza dell'offerta rispetto ai fabbisogni emergenti**. Il Piano Attuativo Regionale prevede che la programmazione formativa sia orientata dalle analisi sui fabbisogni professionali, ma i tempi della programmazione non sempre coincidono con la velocità delle trasformazioni del mercato, generando possibili sfasamenti tra i profili formati e le competenze richieste dalle imprese.

Una seconda questione concerne la **dimensione territoriale dell'offerta**. La distribuzione delle agenzie formative non è uniforme: nelle aree più periferiche la gamma dei corsi disponibili può risultare più limitata, costringendo le persone a scegliere tra un'offerta ridotta o a sostenere costi e tempi di spostamento significativi. Le sperimentazioni avviate con sportelli mobili e convenzioni con gli enti locali rappresentano tentativi di mitigare il problema, ma la questione dell'equità territoriale rimane aperta.

Il tema delle **competenze per le transizioni digitale e verde** appare centrale nella retorica del Programma, ma la sua traduzione operativa richiede attenzione. Il rischio è che i moduli dedicati assumano un carattere generico, poco connesso alle specificità dei diversi ambiti occupazionali. La sfida è costruire percorsi in cui queste competenze siano effettivamente integrate con quelle tecniche di settore.

Infine, il **riconoscimento del tirocinio come formazione on the job** apre prospettive interessanti, ma solleva interrogativi sulla qualità dell'apprendimento. Affinché il tirocinio sia effettivamente formativo è necessario che l'esperienza in azienda sia accompagnata da un progetto strutturato e da un tutoraggio adeguato.

Per un quadro complessivo sull'attuazione del Programma GOL in Piemonte — comprensivo delle dinamiche di presa in carico, del ruolo dei Centri per l'Impiego e dei fattori di rischio di abbandono — si rinvia al rapporto Il Buono Servizi Lavoro (edizione GOL 2022-25): analisi di attuazione elaborato da IRES Piemonte (2025). Il capitolo seguente presenta i dati di monitoraggio che consentono di verificare quantitativamente lo stato di avanzamento del Programma, sia a livello nazionale sia con specifico riferimento al Piemonte.

Capitolo 3

I DATI DI MONITORAGGIO SULL'ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA GOL IN ITALIA E IN PIEMONTE

Il quadro nazionale e il posizionamento del Piemonte

Al 30 settembre 2025 il Programma GOL ha raggiunto **oltre 4 milioni di individui su scala nazionale**, superando il *target* PNRR di 3 milioni. Le prese in carico complessive sono superiori poiché una stessa persona può essere presa in carico più volte. L'incidenza delle prese in carico relative ai primi nove mesi del 2025 è pari al 24,8% del totale, con una variabilità regionale che oscilla tra il 19,1% della Sardegna e il 39,7% del Molise (INAPP, 2025).

La distribuzione nei cinque percorsi mostra una netta **prevalenza del percorso 1** di reinserimento lavorativo, che assorbe poco più della metà dei beneficiari (51%). I **percorsi a contenuto formativo** raccolgono complessivamente il **45,1% dell'utenza**: il Percorso 2 di aggiornamento (*upskilling*) il 24%, il Percorso 3 di riqualificazione (*reskilling*) il 21,1%. In valori assoluti, a livello nazionale il Percorso 2 ha coinvolto 1.097.060 beneficiari, il Percorso 3 ne ha coinvolti 966.505. Il Percorso 4 di lavoro e inclusione, destinato a soggetti con fragilità complesse che richiedono l'attivazione della rete dei servizi territoriali, si attesta al 3,7%. Il Percorso 5 di ricollocazione collettiva mantiene un peso marginale (0,2%), coerentemente con la sua natura di intervento riservato a situazioni di crisi aziendale.

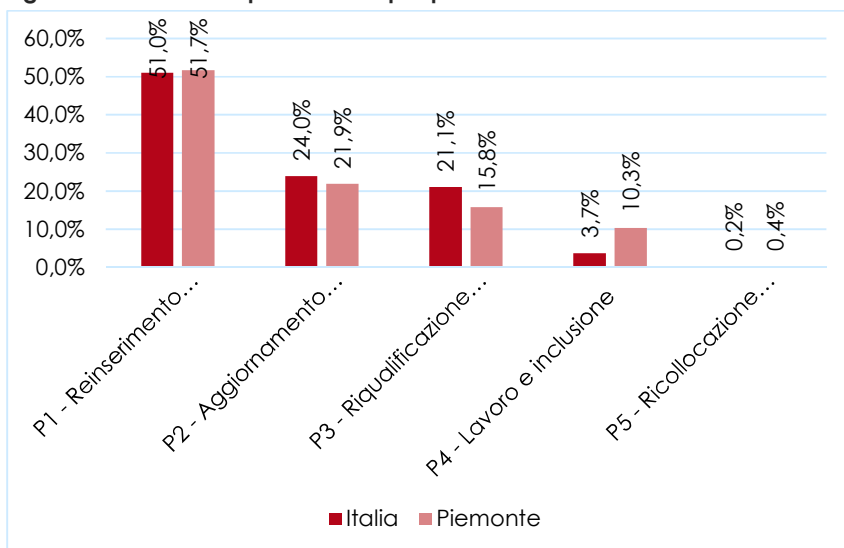
Il **Piemonte** ha raggiunto al 30 settembre 2025 un totale di oltre **250.000 individui**, pari al 6,1% del dato nazionale. Le prese in carico ammontano a 278.593, con un'incidenza del 2025 sul totale pari al 27,9%, valore superiore alla media nazionale. I dati regionali aggiornati al 31 ottobre 2025 confermano la dinamica positiva: i beneficiari che hanno completato almeno uno degli indicatori di risultato (formazione, rapporto di lavoro di durata significativa o percorso caratterizzante terminato) sono saliti a 173.637, con un incremento di 6.147 unità rispetto al mese precedente. Il Piemonte ha così raggiunto il 97,9% del *target* regionale di 177.444 beneficiari fissato per il 31 dicembre 2025, con soli 3.807 beneficiari mancanti a due mesi dalla scadenza (INAPP, 2025; Regione Piemonte, 2025b).

La distribuzione per percorso presenta alcune differenze rispetto al dato nazionale che meritano attenzione, in particolare per quanto riguarda i percorsi formativi. Il Percorso 1 assorbe una quota sostanzialmente analoga (51,7% contro 51%). Il Percorso 2 di aggiornamento raccoglie in Piemonte il 21,9% dei beneficiari (60.919 prese in carico), una quota leggermente inferiore alla media nazionale (24%). Il Percorso 3 di riqualificazione presenta uno scarto più marcato: il 15,8% in Piemonte (43.983 prese in carico) contro il 21,1% nazionale. Complessivamente, i due percorsi formativi assorbono in Piemonte il 37,7% dell'utenza, a fronte del 45,1% registrato a livello nazionale. Il Percorso 4 di lavoro e inclusione registra invece una quota sensibilmente superiore (10,3% contro 3,7%), dato che colloca il Piemonte ai primi posti tra le regioni italiane per incidenza di questo percorso, superato solo dalla Valle d'Aosta (19%) e dalla Provincia Autonoma di Trento (8,2%) (INAPP, 2025).

La minore incidenza dei percorsi formativi in Piemonte, e in particolare del Percorso 3, può essere ricondotta a diversi fattori. Da un lato, la regione registra quote inferiori di disoccupati di lunga durata rispetto al dato nazionale (come si vedrà nel paragrafo successivo): ciò riduce la platea di soggetti con caratteristiche tipicamente associate al fabbisogno di riqualificazione. Dall'altro, l'elevata incidenza del Percorso 4 suggerisce che una parte dell'utenza che, in altre regioni, viene indirizzata

al Percorso 3, viene qui intercettata dal percorso dedicato alle fragilità complesse, in virtù dell'esperienza maturata con il Buono Servizi Lavoro e della collaborazione consolidata con la rete dei servizi sociali, sanitari ed educativi del territorio. Il rapporto IRES Piemonte sull'attuazione del Buono Servizi Lavoro (edizione GOL 2022-25) fornisce elementi utili per interpretare queste dinamiche, analizzando nel dettaglio il ruolo dei CPI e le logiche che orientano l'assegnazione ai percorsi.

Fig. 3.1 - Distribuzione percentuale per percorso: confronto Italia-Piemonte.



Fonte: elaborazioni su dati INAPP (2025)

Il profilo dei beneficiari e le specificità dei percorsi formativi

Sul piano delle caratteristiche socio-anagrafiche, il **Piemonte presenta un profilo sostanzialmente allineato al dato nazionale**, con alcune specificità degne di nota. La componente femminile rappresenta il 54,8% dei presi in carico, valore prossimo alla media nazionale (55,6%). La distribuzione per età vede una presenza leggermente superiore di giovani under 30 (31,6% contro 30,4%) e una quota analoga di over 55 (17,2% contro 16,7%). L'incidenza dei cittadini stranieri è invece più elevata rispetto alla media nazionale (25,2% contro 15,4%), dato coerente con le caratteristiche del mercato del lavoro regionale e con la struttura demografica del territorio piemontese, che presenta una quota di popolazione straniera superiore a quella di molte altre regioni italiane (INAPP, 2025).

Un elemento di rilievo riguarda l'anzianità di disoccupazione. Il Piemonte registra **quote inferiori di disoccupati di lunga durata rispetto al dato nazionale**: il 26,3% risulta disoccupato da almeno 6 mesi (contro il 32,9% nazionale) e il 22,2% da almeno 12 mesi (contro il 28,3%). Questo dato ha implicazioni dirette sulla composizione dell'utenza nei percorsi formativi: la minore incidenza della disoccupazione di lunga durata contribuisce a spiegare la minore quota di beneficiari nel Percorso 3, trattandosi di un percorso destinato prevalentemente a soggetti con maggiore distanza dal mercato del lavoro e competenze obsolete o insufficienti (INAPP, 2025).

I **dati nazionali** consentono di delineare con maggiore precisione il profilo dei beneficiari nei due percorsi formativi, evidenziando differenze significative che confermano la diversa logica sottostante (INAPP, 2025).

- Il **Percorso 2** di aggiornamento (*upskilling*) presenta una composizione relativamente equilibrata per genere (54,4% donne) e una distribuzione per età che riflette quella complessiva del programma. I giovani under 30 rappresentano il 31,2%, una quota

sostanzialmente in linea con la media GOL (30,4%), mentre gli over 55 sono il 19,3%. Il 51,7% dei beneficiari possiede al più la licenza media, il 32,4% un diploma di scuola secondaria superiore, mentre i laureati rappresentano il 9,5%. I disoccupati da almeno 12 mesi sono il 29,5%, quota sostanzialmente in linea con la media del programma (28,3%). Il profilo che emerge è quello di un'utenza **relativamente eterogenea**, con livelli di istruzione e anzianità di disoccupazione non dissimili dalla media complessiva, per la quale si rileva un fabbisogno di aggiornamento delle competenze ma non di ricostruzione del profilo professionale.

- **Il Percorso 3** di riqualificazione (*reskilling*) mostra invece una caratterizzazione più marcata. La componente femminile è più elevata (58,8%), dato che può riflettere la maggiore incidenza tra le donne di interruzioni prolungate dell'attività lavorativa per motivi familiari o di cura. I giovani under 30 rappresentano il 35,8%, quota superiore sia al Percorso 2 (31,2%) sia alla media del programma (30,4%): si tratta presumibilmente di soggetti in uscita dal sistema scolastico con qualifiche deboli o di giovani che non hanno ancora maturato esperienze lavorative significative e necessitano di costruire una professionalità. Il livello di istruzione è mediamente più basso: il 62,1% possiede al più la licenza media, mentre i laureati sono appena il 2,8%. L'incidenza dei disoccupati di lunga durata è decisamente superiore: il 53% risulta disoccupato da almeno 12 mesi, quasi il doppio rispetto al Percorso 2 e alla media complessiva.

Il confronto tra i due Percorsi evidenzia dunque profili nettamente distinti.

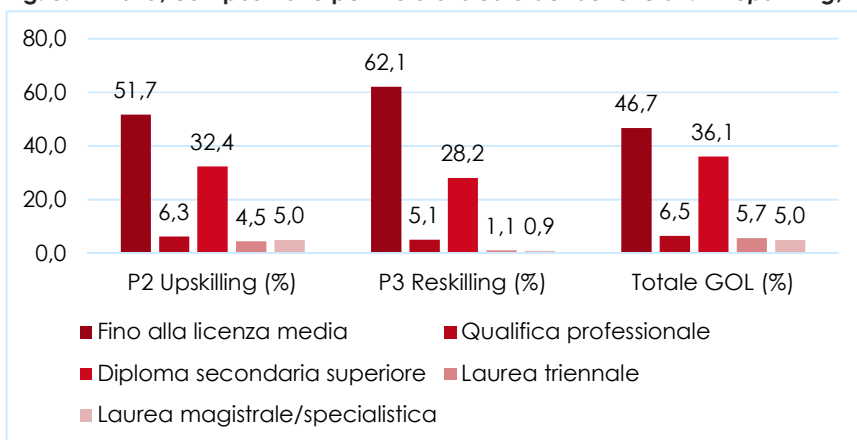
Tab 3.1 – Italia, Programma GOL: confronto tra caratteristiche dei beneficiari dei Percorsi 2 e 3 (settembre 2025)

Caratteristica	Percorso 2 (<i>Upskilling</i>)	Percorso 3 (<i>Reskilling</i>)
Donne	54,4%	58,8%
Under 30	31,2%	35,8%
Licenza media o inferiore	51,7%	62,1%
Laureati	9,5%	2,8%
Disoccupati ≥12 mesi	29,5%	53,0%

Fonte: elaborazioni su dati INAPP (2025)

Questi dati confermano empiricamente la diversa logica dei due percorsi: il Percorso 3 intercetta un'utenza con maggiore distanza dal mercato del lavoro, il Percorso 2 soggetti che necessitano di un aggiornamento mirato.

Fig. 3.2 – Italia, composizione per titolo di studio dei beneficiari: P2 *Upskilling*, P3 *Reskilling*, Totale GOL.



Fonte: elaborazioni su dati INAPP (2025)

Gli esiti occupazionali

In Italia, al 30 settembre 2025, risultano occupati alle dipendenze 1.704.398 beneficiari del Programma, pari al 41,8% dei presi in carico (escludendo dal computo il Percorso 5 di ricollocazione collettiva, che presenta caratteristiche peculiari). Di questi, 1.556.556 (38,2% del totale) hanno avviato un rapporto di lavoro dopo la presa in carico nel programma, configurandosi come "nuovi occupati" nel senso che l'inserimento lavorativo è successivo all'ingresso in GOL. I restanti 147.842 (3,6%) risultavano già occupati al momento della presa in carico: si tratta presumibilmente di lavoratori con redditi molto bassi (*working poor*) che conservano lo stato di disoccupazione in quanto percepiscono un reddito inferiore alla soglia dell'incapienza fiscale (INAPP, 2025).

I tassi di nuova occupazione presentano una significativa variabilità territoriale che riflette in larga misura le diverse condizioni dei mercati del lavoro locali. I tassi variano dal 53,5% della Provincia Autonoma di Bolzano al 30% della Campania. **Il Piemonte si colloca leggermente al di sopra della media nazionale con un tasso del 38,9%** (INAPP, 2025).

I **dati regionali aggiornati al 31 ottobre 2025** evidenziano una significativa accelerazione degli esiti occupazionali: i beneficiari con rapporti di lavoro di durata complessiva superiore a sei mesi (181 giorni effettivi lavorati) sono passati da 93.463 a 99.073, con un incremento di 5.610 unità in un solo mese. Questo ulteriore incremento (+ 6%) rappresenta un avanzamento complessivo verso il *target* regionale registrato nel periodo, segnalando che il Programma sta producendo risultati tangibili in termini di inserimento lavorativo "stabile". L'indicatore relativo ai percorsi caratterizzanti (combinazione di servizi/LEP specialistici) terminati è invece cresciuto in misura più contenuta (+87 unità, da 24.541 a 24.628), coerentemente con i tempi più lunghi richiesti per il completamento dei percorsi integrati previsti per le utenze più fragili (Regione Piemonte, 2025b).

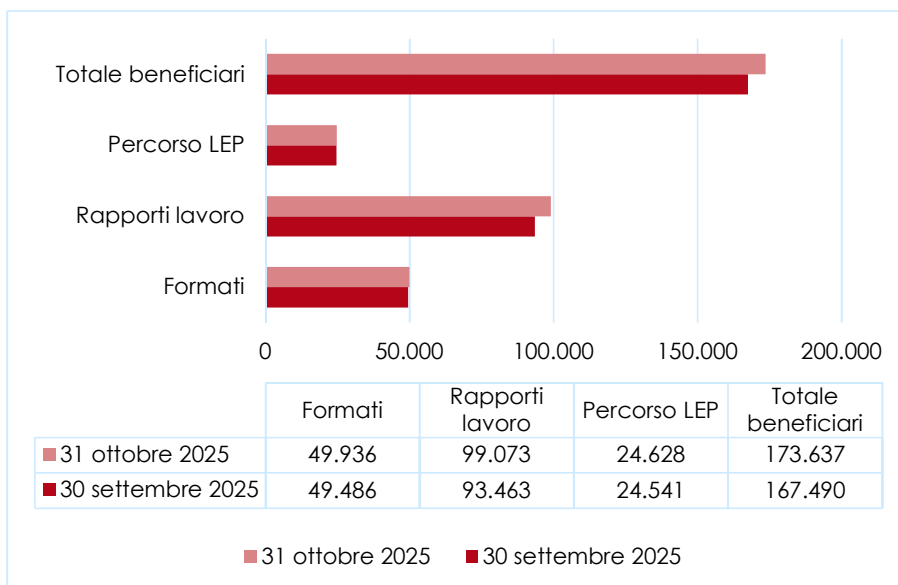
In sintesi, sul piano del raggiungimento dei *target* PNRR, il Piemonte ha compiuto progressi significativi nel mese di ottobre: la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo finale di 177.444 beneficiari è passata dal 94,4% al 97,9%, con una riduzione dei beneficiari mancanti da 9.954 a 3.807 unità (-61,8%). Oltre ai rapporti di lavoro e, in misura più contenuta, ai percorsi caratterizzanti, sono aumentati anche i formati nella formazione professionale (+3,9%, da 43.745 a 45.458), mentre si registra una contrazione dei tirocini (-22%, da 5.741 a 4.478), dato che potrebbe riflettere sia la stagionalità sia la progressiva conclusione dei percorsi avviati nei mesi precedenti. La tabella seguente sintetizza l'evoluzione dei principali indicatori di risultato tra settembre e ottobre 2025.

Tab. 3.2 – Piemonte: raffronto indicatori di risultato settembre-ottobre 2025

Indicatore	30 settembre 2025	31 ottobre 2025	Incremento	Var. %
Formati FP	43.745	45.458	1.713	3,9%
Tirocini	5.741	4.478	-1.263	-22,0%
Formati totali	49.486	49.936	450	0,9%
Rapporti di lavoro (≥181 gg)	93.463	99.073	5.610	6,0%
Percorso/LEP terminato	24.541	24.628	87	0,4%
BENEFICIARI TOTALI	167.490	173.637	6.147	3,7%
Target regionale	177.444	177.444		
Beneficiari mancanti	9.954	3.807	-6.147	-61,8%
% raggiungimento target	94,4%	97,9%		

Fonte: elaborazioni su dati Regione Piemonte, dati al 31/10/2025

Fig 3.3 - Piemonte: avanzamento verso il target regionale (Totale beneficiari=177.444)



Note: % di raggiungimento del target finale di beneficiari passata dal 94,4% al 97,9% tra settembre e ottobre 2025.

Fonte: elaborazioni su dati Regione Piemonte, dati al 31/10/2025

Le sezioni successive del presente rapporto, dedicate alle interviste con gli operatori dei CPI e degli enti di formazione e con i destinatari del programma (Percorsi 2 e 3), consentiranno di integrare questo quadro quantitativo con elementi qualitativi utili a comprendere come i percorsi vengano effettivamente vissuti dai beneficiari e quali fattori ne condizionino l'efficacia.

Capitolo 4

IL PROGRAMMA GOL NELLA PERCEZIONE DEI CPI PIEMONTESI

Introduzione e nota metodologica

Il presente capitolo restituisce i risultati di **tre interviste semi-strutturate** realizzate con i referenti dei Centri per l'Impiego di Asti, Novara e Torino. Le interviste, della durata compresa tra 60 e 90 minuti, sono state realizzate in videoconferenza tra maggio e giugno 2025 e articolate attorno ad alcuni temi direttamente connessi al rapporto tra il Programma GOL e il sistema della formazione:

- le modalità di informazione e attivazione dei beneficiari
- il processo di profilazione
- il coordinamento tra i soggetti coinvolti nell'attuazione del Programma
- la gestione della componente formativa dal punto di vista dei Centri per l'Impiego.

La scelta dei tre territori risponde a criteri di rappresentatività dimensionale e organizzativa: Torino costituisce il principale centro urbano della regione con volumi di utenza significativamente superiori agli altri territori; Novara rappresenta un contesto provinciale di medie dimensioni; Asti configura una realtà territoriale più contenuta ma con specificità legate alla composizione del tessuto produttivo locale. Tale articolazione consente di cogliere tanto gli elementi trasversali quanto le declinazioni territoriali dell'implementazione del Programma.

L'analisi delle interviste è stata integrata con una triangolazione documentale, i cui criteri metodologici e fonti sono illustrati nell'allegato metodologico. I risultati sono presentati in appositi riquadri collocati al termine delle sezioni tematiche. Ciascun riquadro è strutturato in tre colonne: la prima sintetizza le criticità emerse dalle interviste, la seconda le previsioni del PAR e della normativa, la terza propone un'analisi della coerenza tra quanto previsto e quanto attuato, accompagnata da indicazioni di sintesi per la futura programmazione.

Modalità di accesso e attivazione dei beneficiari

L'analisi delle modalità attraverso cui i beneficiari accedono al Programma GOL evidenzia una sostanziale convergenza tra i tre territori circa la centralità dei meccanismi di **condizionalità** quale principale leva di attivazione. I percettori di NASPI, unitamente ai beneficiari di altre forme di sostegno al reddito quali l'Assegno di Inclusione e il Supporto Formazione Lavoro, costituiscono la quota preponderante dell'utenza presa in carico. Tale configurazione appare coerente con l'impianto normativo del Programma, che vincola l'erogazione dei sostegni economici alla partecipazione attiva ai percorsi di politica attiva.

Sul piano operativo, le procedure di contatto e convocazione adottate dai centri per l'impiego presentano alcune differenziazioni territoriali.

- Novara ha strutturato un sistema di contatto telefonico informale preliminare alla convocazione formale, che consente di anticipare le informazioni essenziali e di verificare i requisiti di accesso. Tale modalità, secondo quanto riferito dalle referenti, contribuisce a ridurre il fenomeno delle mancate presentazioni e degli appuntamenti improduttivi. Il servizio

di accoglienza svolge inoltre una funzione di filtro preliminare che il *call centre* regionale non sarebbe in grado di garantire con analoga efficacia.

- Torino presenta una maggiore articolazione dei canali di accesso. Accanto al flusso principale costituito dai percettori di sostegno al reddito, si registra una significativa quota di utenza che arriva al centro per l'impiego su indicazione delle agenzie formative. Tale dinamica, attiva fin dall'agosto 2022 attraverso un'agenda dedicata sulla piattaforma Piemonte Tuo, risponde all'esigenza di profilare tempestivamente le persone pre-iscritte a percorsi formativi finanziabili nell'ambito di GOL. Il referente del CPI di Torino segnala tuttavia come questa modalità abbia talvolta generato criticità, con utenti che si presentavano richiedendo una specifica profilazione, in contrasto con la logica dell'*assessment* individuale.
- Asti si avvale di uno strumento di coordinamento costruito in autonomia con le agenzie del territorio per la comunicazione dell'offerta formativa: un *form* condiviso costantemente aggiornato che consente agli operatori di disporre di un quadro completo dei corsi disponibili. Tale soluzione rappresenta un esempio di adattamento locale. È significativo rilevare come il CPI di Asti avesse inizialmente strutturato delle sessioni informative collettive per i percettori di NASPI, poi abbandonate per rispettare il vincolo dei 90 giorni per la sottoscrizione del patto di servizio.

Schema 4.1 – Il processo di presa in carico



Il processo di profilazione: potenzialità e limiti

La profilazione costituisce il **momento cruciale** dell'intero processo di presa in carico e rappresenta, nelle parole degli intervistati, uno strumento atteso da tempo per orientare in modo più strutturato gli interventi di politica attiva. Le referenti di Novara sottolineano con particolare enfasi il valore di questo passaggio, ricordando come in precedenza non esistesse alcun tipo di valutazione sistematica dell'occupabilità della persona, con la conseguente difficoltà di calibrare adeguatamente le azioni di accompagnamento. Come osserva una delle referenti:

«Io da sempre ho aspettato questo momento, perché prima non c'era nessun tipo di valutazione dell'occupabilità della persona. Era un'operazione necessaria per aprire le porte delle politiche attive».

Sul piano operativo, il tempo dedicato alla profilazione si attesta mediamente sull'ora, comprensiva della componente amministrativa, dell'*assessment* qualitativo e dell'apertura del Piano di Azione Individuale (PAI). Gli operatori dispongono di margini di discrezionalità che si concentrano principalmente su due aspetti:

- i tre punti aggiuntivi previsti dal sistema, utilizzabili per tenere conto di elementi non catturati dall'algoritmo
- le domande "sentinella", che aprono all'eventuale approfondimento per il percorso 104.

Quest'ultimo aspetto viene descritto come particolarmente delicato, poiché richiede di indagare dimensioni sensibili quali l'esposizione debitoria, i carichi di cura o le condizioni abitative, in contesti operativi non sempre adeguati sotto il profilo della riservatezza.

Le criticità segnalate convergono sulla **rigidità dell'algoritmo** di profilazione rispetto ad alcune casistiche specifiche. Gli intervistati di tutti e tre i territori evidenziano la sostanziale impossibilità per i percettori di NASPI di ottenere una profilazione 103, anche in presenza di bisogni formativi complessi, a causa del peso attribuito dal sistema alla recente esperienza lavorativa. Tale vincolo strutturale genera una tensione tra il bisogno formativo rilevato e le possibilità di risposta del sistema: persone con evidenti necessità di riqualificazione non possono accedere ai percorsi lunghi previsti dal 103. In alcuni casi gli operatori hanno proposto la frequenza consecutiva di più corsi brevi, una soluzione che richiede tuttavia maggiore coordinamento e non sempre garantisce la stessa organicità di un percorso unitario.

Il caso di Asti presenta una criticità aggiuntiva legata ai requisiti di accesso ai corsi 103, che inizialmente prevedevano il possesso della licenza media. Tale requisito ha di fatto escluso una quota significativa di utenza straniera che, pur presentando elevati bisogni formativi rilevati dalla profilazione, non poteva accedere ai percorsi più strutturati. Gli operatori hanno risposto con soluzioni adattive: orientare questi utenti verso percorsi 102 o verso il 104 quando ne ricorressero i presupposti, oppure concatenare due corsi 102 per avvicinarsi al monte ore necessario. Queste pratiche testimoniano la capacità di adattamento dei CPI, ma segnalano anche l'opportunità di rivedere i requisiti di accesso per questa specifica utenza.

Il CPI di Torino ha sviluppato un approccio particolarmente strutturato per l'intercettazione delle situazioni di vulnerabilità, costituendo un gruppo di lavoro dedicato all'inclusione e attivando protocolli di raccordo con i servizi sociali, sociosanitari e le strutture di accoglienza. Tale investimento organizzativo risponde alla consapevolezza che l'individuazione dei potenziali beneficiari del percorso 104 richiede competenze relazionali specifiche, non uniformemente distribuite tra il personale, in particolare tra gli operatori di più recente inserimento.

Riquadro 1. Rigidità della profilazione e margini di adattamento

Triangolazione tra le criticità emerse dalle interviste e le previsioni del Piano Attuativo Regionale

Criticità emerse dai CPI	Previsioni PAR / DGR	Analisi della coerenza
La profilazione algoritmica risulta particolarmente stringente per i percettori di NASPI, il cui recente percorso lavorativo viene pesantemente valorizzato dal sistema.	Il PAR indica i percettori di ammortizzatori sociali come <i>target</i> prioritario e prevede la personalizzazione del percorso.	Emerge un divario tra l'obiettivo di personalizzazione e la rigidità dell'algoritmo nazionale, che tende a penalizzare i <i>target</i> prioritari. L'estensione della profilazione dialogica potrebbe attenuare questa criticità.
I corsi 103 richiedevano inizialmente la licenza media, escludendo utenza straniera con elevati fabbisogni formativi.	Il PAR prevede percorsi di <i>reskilling</i> (150-600 ore) senza esplicitare requisiti di titolo di studio.	Il requisito della licenza media ha generato un'esclusione non prevista dalla normativa. Una verifica ex ante della coerenza tra requisiti operativi e obiettivi di inclusione consentirebbe di prevenire criticità analoghe.
Le "domande sentinella" per il percorso 4 richiedono competenze relazionali specifiche, non sempre presenti negli operatori di recente assunzione. La rilevazione avviene in open space, con limiti di riservatezza.	Il PAR prevede raccordo con servizi sociali per intercettare bisogni complessi.	Le reti territoriali rispondono all'esigenza di raccordo, ma permangono criticità su competenze degli operatori e spazi fisici. La formazione mirata e la disponibilità di ambienti riservati potrebbero rafforzare la capacità di intercettazione.

Architettura del coordinamento e dinamiche inter-istituzionali

Il Programma GOL ha indotto una significativa intensificazione delle relazioni tra i Centri per l'Impiego e i soggetti accreditati per i servizi al lavoro e la formazione. Gli intervistati restituiscono un **quadro** complessivamente **positivo della collaborazione**. Secondo le referenti del CPI di Novara:

«Il programma GOL ha aiutato a creare una forte rete, anche perché è un processo strutturato e come tale gli scambi con gli enti sono passaggi obbligati».

Il giudizio favorevole risulta particolarmente marcato ad Asti, dove le referenti sottolineano come la conoscenza pregressa tra operatori, derivante da precedenti esperienze lavorative nel settore privato, abbia facilitato la costruzione di relazioni fiduciarie e prassi collaborative efficaci. L'architettura del Programma prevede che il centro per l'impiego effettui l'invio ai servizi al lavoro accreditati, ai quali compete la successiva skill analysis e l'eventuale orientamento verso i percorsi formativi. Da questo punto di vista possono emergere **criticità**. Il passaggio tra più soggetti, anche se garantisce una presa in carico specialistica, moltiplica i punti in cui i beneficiari possono perdersi, con ricadute sulla tenuta dei percorsi.

Il referente del CPI di Torino segnala un elemento di attenzione: in Piemonte molti SAL sono anche agenzie formative. La coincidenza tra funzione di orientamento e funzione di erogazione formativa può generare, in alcuni casi, una propensione a indirizzare i beneficiari verso i corsi erogati dal medesimo ente, con l'eventualità che si possano di conseguenza verificare tempi di attesa più lunghi rispetto all'offerta disponibile sul territorio.

La questione dei **tempi** intercorrenti tra la sottoscrizione del patto di servizio e l'effettivo avvio delle attività formative emerge come criticità trasversale. Se per i corsi brevi, indicativamente al di sotto delle 150 ore, l'accesso risulta relativamente rapido grazie alla frequente riproposizione dei medesimi titoli, i percorsi più strutturati possono richiedere tempi di attesa anche molto prolungati.

Riquadro 2. Tempi di avvio e dinamiche operative

Triangolazione tra le criticità emerse dalle interviste e le previsioni del Piano Attuativo Regionale

Criticità emerse dai CPI	Previsioni PAR / DGR	Analisi della coerenza
I tempi di attesa per i corsi di formazione lunga possono estendersi fino a un anno. Talvolta i beneficiari sono tenuti in attesa dagli enti di formazione in attesa che si formi la classe e il corso possa partire	Il PAR prevede corsi tra 150 e 600 ore finanziati attraverso avvisi alle agenzie accreditate. L'aggiornamento 2024/2025 introduce criteri con quota base (70%) e quota premio (30%) per incentivare avvii rapidi.	Si osserva un divario tra la rapidità della presa in carico e i tempi di avvio dei corsi lunghi, legati alla logica per classi. I nuovi criteri con quota premio potrebbero incentivare avvii più rapidi.
Periodi di "scoperto" dovuti all'attesa dei rifinanziamenti ministeriali, con beneficiari già profilati impossibilitati a proseguire il percorso.	Il rispetto della Milestone PNRR M5C1-2 (dicembre 2022) ha imposto ritmi serrati nella fase di avvio, bilanciando target quantitativi e costruzione del sistema di offerta.	La discontinuità dei rifinanziamenti genera periodi di stallo per beneficiari già profilati. Una programmazione pluriennale delle risorse potrebbe garantire maggiore continuità.
L'eliminazione delle sessioni informative collettive ("aule") per i percettori NASPI ha comportato il passaggio a colloqui individuali.	Il Patto di Servizio (LEP D) deve essere sottoscritto entro 90 giorni dalla domanda di NASPI. Questo vincolo nazionale ha condizionato l'organizzazione dei servizi.	Il vincolo temporale ha privilegiato la rapidità rispetto all'approfondimento. Il ripristino di momenti informativi collettivi potrebbe alleggerire il carico del colloquio individuale.

Schema 4.2 – Confronto tra CPI – Buone pratiche territoriali

ASTI	NOVARA	TORINO
• Form condiviso con agenzie per mappare l'offerta formativa • Classi dedicate all'utenza straniera con mediatori • Modularizzazione corsi (es. CAD a livelli progressivi)	• Filtro accoglienza e contatto telefonico pre-convocazione • Intermediazione diretta con agenzie formative • Contatto telefonico informale/Smart working per colloqui riservati	• Agenda dedicata su Piemonte Tuo per invii da agenzie • Gruppo di lavoro inclusione, soprattutto per percorso 104 • Protocolli con servizi sociali e sociosanitari

Fattori di ostacolo alla partecipazione

L'analisi delle barriere che ostacolano la partecipazione ai percorsi formativi restituisce un quadro articolato in cui si intrecciano fattori di natura diversa. La dimensione della **conciliazione** tra tempi della formazione e responsabilità di cura emerge con particolare intensità nelle testimonianze raccolte.

Le referenti di Asti evidenziano come la concentrazione dell'offerta formativa per adulti nelle fasce pomeridiane, conseguenza della prioritaria destinazione delle strutture alle attività rivolte ai giovani in obbligo formativo (solitamente la mattina), generi significative difficoltà per le donne con figli in età scolare. L'assenza di strumenti di supporto alla conciliazione, quali i voucher previsti dal LEP J ma non ancora attivati, aggrava ulteriormente tale criticità. Le referenti di Asti affermano che, in passato, dispositivi di questo tipo esistevano; il loro ripristino potrebbe incidere significativamente sulla capacità di partecipazione di specifici segmenti di utenza. Analoga segnalazione perviene da Novara, dove i voucher risultano ancora in fase di implementazione, nonostante il coinvolgimento degli operatori nella loro progettazione.

Le problematiche connesse all'utenza di **origine straniera** assumono connotazioni differenti nei tre territori. A Novara le referenti segnalano resistenze di natura culturale, con particolare riferimento al ruolo esercitato dalle figure maschili nel condizionare le scelte formative delle donne. Tale dinamica richiede un lavoro di mediazione che coinvolge l'intero nucleo familiare e che non sempre riesce a superare le resistenze iniziali. Ad Asti la risposta organizzativa ha contemplato la costituzione di classi dedicate all'utenza straniera, con il supporto di mediatori linguistici e l'integrazione di moduli di italiano tecnico nei percorsi formativi.

La questione **motivazionale** presenta sfaccettature complesse. Il referente del CPI di Torino segnala la demotivazione derivante dalla percezione della formazione come mero adempimento burocratico, particolarmente evidente nell'utenza in condizionalità. Le referenti del CPI di Novara evidenziano invece la pressione economica, che rende difficile far comprendere il valore strumentale della formazione:

«L'emergenza viene vissuta come emergenza lavoro: se una persona deve mantenere una famiglia dice "a me non interessa fare il corso, devo lavorare e portare a casa i soldi».

Il referente del CPI di Torino introduce una riflessione più ampia sulla scarsa consapevolezza dei beneficiari circa la natura e le potenzialità del percorso intrapreso. Molti utenti, secondo questa lettura, vivono le diverse tappe del Programma come adempimenti imposti anziché come opportunità da valorizzare, rinunciando ad esercitare i margini di scelta che il sistema consentirebbe. Tale atteggiamento passivo, descritto con l'efficace metafora dei «pacchi postali», rappresenta un elemento su cui sarebbe opportuno intervenire attraverso azioni informative più incisive.

Riquadro 3. Barriere alla partecipazione e strumenti di supporto

Triangolazione tra le criticità emerse dalle interviste e le previsioni del Piano Attuativo Regionale

Criticità emerse dai CPI	Previsioni PAR / DGR	Analisi della coerenza
L'assenza o il ritardo nell'attivazione dei voucher di conciliazione è segnalata come criticità rilevante. Il problema del trasporto si cumula con quello della conciliazione, colpendo in particolare l'utenza in aree periferiche e le donne con carichi di cura.	Il PAR include tra gli obiettivi il sostegno alla partecipazione delle donne e l'eliminazione dei divari di genere. La gestione di strumenti per la conciliazione è esplicitamente menzionata. L'Aggiornamento 2024/2025 conferma l'impegno, rinviando la definizione operativa alla nuova programmazione comunitaria.	Si registra un divario tra la previsione degli strumenti di conciliazione e la loro mancata attivazione. L'operatività dei voucher appare prioritaria per garantire equità di accesso.
La concentrazione dell'offerta formativa nelle fasce pomeridiane rappresenta un ostacolo per le persone con responsabilità di cura. Gli enti formativi usano le aule al mattino per i giovani, riservando il pomeriggio agli adulti. Per alcuni utenti si aggiunge la sovrapposizione con altri impegni (corsi di italiano, licenza media presso i CPIA).	Il PAR richiama modalità flessibili, incluso l'e-learning, per favorire la personalizzazione. La strategia regionale promuove il raccordo con i CPIA, riconosciuti come interlocutore privilegiato dei CPI.	La flessibilità prevista non si è ancora tradotta in soluzioni operative diffuse. Interventi sui vincoli logistici degli enti potrebbero favorire una maggiore articolazione oraria.
L'esigenza di un rimborso spese sussiste anche per i percorsi diversi dal 5, in particolare per i beneficiari privi di sostegno al reddito.	L'Aggiornamento PAR 2024/2025 introduce un rimborso forfettario di 3,50 euro/ora per il Percorso 5 (Ricollocazione collettiva), validato dal Ministero del Lavoro.	Il rimborso riconosce la presenza di una barriera economica, ma è limitato al Percorso 5. L'estensione ad altre categorie prive di sostegno al reddito potrebbe essere valutata.
La condizionalità produce effetti ambivalenti: consente di raggiungere persone altrimenti assenti ma i beneficiari in condizionalità tendono a vivere la formazione come uno "scotto da pagare", con ricadute sulla motivazione. Chi non percepisce indennità presenta maggiori tassi di abbandono.	Il PAR prevede l'obbligo di adesione per i percettori di ammortizzatori sociali. La condizionalità è strumento di attivazione del target prioritario, in coerenza con l'impianto nazionale.	La condizionalità risulta efficace per la copertura quantitativa, ma può incidere sulla motivazione. Il rafforzamento della comunicazione sui benefici del percorso potrebbe migliorare la tenuta.

Offerta formativa e rispondenza ai fabbisogni

La valutazione dell'offerta formativa attivata nell'ambito del Programma GOL restituisce un **quadro in chiaroscuro**, in cui gli sforzi di adeguamento ai fabbisogni del mercato del lavoro si confrontano con vincoli strutturali di non facile superamento.

Le referenti di Novara esprimono una valutazione critica, osservando come l'aspettativa di una formazione maggiormente personalizzata e aderente ai bisogni individuali si sia scontrata con un'offerta che tende a **riprodurre i medesimi titoli** tradizionali, sintetizzati nell'espressione emblematica della «*solita formazione*». Il caso dei sarti, richiamato dalle stesse referenti, illustra con particolare efficacia il disallineamento tra domanda e offerta formativa. Nonostante la presenza sul territorio novarese di importanti aziende del comparto moda che esprimono da anni una domanda insoddisfatta di questa figura professionale, nessun ente formativo ha attivato percorsi specifici. Tale esempio solleva interrogativi più generali sulla capacità del sistema formativo di intercettare e rispondere ai fabbisogni espressi dal tessuto produttivo locale.

Le referenti del CPI di Asti offrono una lettura che evidenzia i vincoli materiali entro cui si muovono le agenzie formative, ma anche le potenzialità della formazione quando collegata al mercato del lavoro:

«Quando la formazione è legata già ad un accordo con eventuali aziende, diventa fondamentale e utile: è anche più facile spiegarne il senso alle persone».

La disponibilità di attrezzature e laboratori, unitamente alle competenze del personale docente, orienta inevitabilmente l'offerta verso ambiti consolidati. La richiesta di corsi di saldatura proveniente dal territorio, ad esempio, non ha trovato risposta per l'assenza di strutture adeguate, con la conseguente necessità per gli utenti interessati di rivolgersi ad enti torinesi.

Elementi positivi emergono tuttavia sul piano dell'**innovazione didattica**. La modularizzazione dei percorsi, sperimentata ad esempio per i corsi di CAD, ha consentito di articolare l'offerta in livelli progressivi, favorendo l'accessibilità iniziale e la prosecuzione verso qualificazioni più elevate. Tale approccio ha incontrato un riscontro positivo da parte dell'utenza, confermando l'opportunità di strutturare percorsi che consentano una progressione graduale.

Il referente del CPI di Torino esprime una **valutazione ambivalente sull'assenza di un catalogo formativo**. Da un lato, il superamento dei cataloghi statici, che in passato riproponevano corsi sempre uguali e slegati dalle richieste del mercato, consente di attivare i corsi più rispondenti ai bisogni concreti. Dall'altro lato, l'assenza di uno strumento informativo che consenta di sapere quali corsi sono in partenza crea difficoltà agli operatori dei SAL nel momento di orientare i beneficiari. Alcune associazioni di categoria hanno risposto sviluppando strumenti interni di raccordo, ma la frammentazione dell'informazione permane come elemento problematico.

Riquadro 4. Offerta formativa, rete territoriale e coordinamento tra attori

Triangolazione tra le criticità emerse dalle interviste e le previsioni del Piano Attuativo Regionale

Criticità emerse dai CPI	Previsioni PAR / DGR	Analisi della coerenza
L'assenza di un catalogo formativo centralizzato è segnalata come fonte di difficoltà operative. I SAL faticano a conoscere l'offerta disponibile presso altri enti e tendono a orientare verso i propri corsi.	La strategia regionale dichiara l'intento di superare i "cataloghi statici" per favorire una programmazione più reattiva. Sono state rafforzate le capacità analitiche dell'ORML e di IRES Piemonte per informare la progettazione formativa.	I superamento dei cataloghi statici ha lasciato un vuoto informativo che i territori hanno colmato con soluzioni locali. La diffusione di queste buone prassi a livello regionale potrebbe rispondere all'esigenza operativa.
Disallineamento tra domanda del mercato e offerta formativa. I vincoli strutturali degli enti (laboratori, docenti) limitano la capacità di risposta.	Il PAR prevede offerta riferita a tutti i settori del Repertorio regionale delle qualificazioni. Le attività dovrebbero includere moduli digitali e green. L'avviso è rivolto ad agenzie "in possesso di specifica esperienza e dotazione strutturale".	Il meccanismo basato sulla candidatura degli enti può attivare competenze già presenti nel sistema formativo. Per fabbisogni nuovi o di nicchia, l'offerta non riesce ad adeguarsi in tempi utili.
L'integrazione con i CPIA è indicata come direttrice necessaria ma incompiuta.	Il PAR riconosce i CPIA come interlocutori strategici e promuove l'accesso ai percorsi IFTS e ITS. Segnalata la criticità delle sedi CPIA "spesso in territori difficilmente raggiungibili"; siglati protocolli per sedi alternative.	L'integrazione con i CPIA è riconosciuta come prioritaria ma non ancora pienamente operativa. L'allocazione di risorse e tempi dedicati potrebbe accelerare il coordinamento.
La coincidenza tra funzione di orientamento e funzione di erogazione formativa può generare, in alcuni casi, una propensione a indirizzare gli utenti verso i corsi erogati dal medesimo ente.	Il modello GOL prevede che il CPI supporti la persona nella scelta del SAL, il quale realizza il percorso. La <i>skill gap analysis</i> è in capo al SAL. L'architettura intende garantire libertà di scelta e valorizzare la specializzazione.	La coincidenza tra funzione di orientamento e funzione di erogazione può generare distorsioni. Il monitoraggio dei flussi di invio e una maggiore trasparenza dell'offerta potrebbero prevenire il rischio.

Esiti occupazionali e valutazione di impatto

La valutazione degli esiti occupazionali del Programma GOL si confronta con la **difficoltà di isolare il contributo specifico** degli interventi formativi rispetto alle dinamiche generali del mercato del lavoro. Il referente del CPI di Torino, pur richiamando dati positivi sul piano delle assunzioni e risultati superiori alla media nazionale quanto a numero di persone formate, introduce un elemento di cautela metodologica:

«Non so se le dinamiche del mercato del lavoro sarebbero state le stesse indipendentemente da GOL, perché si arrivava da un periodo post-Covid molto difficile, quindi c'è una risalita»

Le referenti di Novara propongono una distinzione analitica basata sul livello di partenza dei beneficiari. Per i profili caratterizzati da bassa occupabilità, la formazione produce effetti apprezzabili: le competenze trasversali (informatica, lingue) e le abilitazioni tecniche di base (come il carrello elevatore, necessario per lavorare come magazziniere) migliorano concretamente la spendibilità sul mercato del lavoro. Su profili più elevati, l'impatto della formazione appare meno determinante.

Un elemento di riflessione riguarda la **tipologia contrattuale** prevalente tra i beneficiari che hanno trovato occupazione. Il referente del CPI di Torino osserva come circa la metà dei percettori di NASPI si rioccupi nel corso dello stesso anno, suggerendo una dinamica di occupazione frammentata caratterizzata da rapporti di lavoro di breve durata. Tale dato, pur non essendo direttamente imputabile al Programma GOL, solleva interrogativi sulla qualità degli esiti occupazionali e sulla capacità degli interventi di favorire inserimenti lavorativi stabili.

Sul piano quantitativo, gli intervistati evidenziano come il Piemonte abbia inserito nel Programma un numero di beneficiari superiore agli obiettivi inizialmente assegnati, a testimonianza di una capacità di risposta del sistema che ha superato le attese. Tale risultato viene tuttavia accompagnato dalla segnalazione di un fenomeno di dispersione non trascurabile, con quote di utenza che si sono perse nel passaggio tra le diverse fasi del percorso. Il referente del CPI di Torino ricorre all'immagine del «collo di bottiglia» per descrivere le criticità generate dall'immissione massiva di beneficiari in un sistema non dimensionato per gestire volumi così elevati.

Riquadro 5. Esiti differenziati e impatto della formazione

Triangolazione tra le criticità emerse dalle interviste e le previsioni del Piano Attuativo Regionale

Criticità emerse dai CPI	Previsioni PAR / DGR	Analisi della coerenza
La formazione incide positivamente soprattutto sui profili a bassa occupabilità. Per i profili più qualificati, l'offerta appare meno determinante, non riuscendo a intercettare fabbisogni di specializzazione.	Il PAR prevede offerta "dedicata all'acquisizione di competenze certificabili funzionali a colmare lo <i>skill gap</i> ", con moduli che includano competenze digitali e green. La formazione è concepita come strumento di riqualificazione trasversale.	L'offerta trasversale risulta efficace per i profili fragili, meno per quelli qualificati. Una differenziazione per livelli di competenza in ingresso potrebbe migliorare la rispondenza ai fabbisogni.
Risultati positivi sul piano quantitativo ma non si è in grado di stabilire con certezza il nesso causale tra partecipazione e esiti occupazionali.	Il PAR non definisce indicatori di impatto occupazionale specifici per la formazione, concentrandosi su <i>target</i> di presa in carico. Le <i>milestone</i> PNRR sono orientate agli <i>output</i> (numero di beneficiari) più che agli <i>outcome</i> (esiti occupazionali).	Prevalgono indicatori di <i>output</i> , mentre mancano quelli di impatto occupazionale. L'introduzione di indicatori di esito potrebbe arricchire il quadro valutativo.
Il fenomeno dei "dispersi" – beneficiari che abbandonano il percorso prima del completamento – è segnalato come consistente. Minore importanza	Il PAR prevede una filiera integrata (orientamento, <i>skill gap analysis</i> , formazione, accompagnamento). La sequenzialità è concepita come	La filiera integrata non ha impedito il fenomeno dei dispersi. Un approccio coordinato alla prevenzione dell'abbandono

Criticità emerse dai CPI	Previsioni PAR / DGR	Analisi della coerenza
percepita dell'orientamento rispetto alla formazione.	elemento qualificante del modello GOL.	potrebbe richiedere interventi su più fronti.
L'allargamento della platea ai beneficiari di ADI (ex Reddito di Cittadinanza) ha portato un'utenza che precedentemente non si affacciava ai servizi. Questa utenza presenta però fragilità multiple che richiedono accompagnamento intensivo.	Il decreto ministeriale del 29 marzo 2024 ha esteso la platea GOL ai percettori di ADI e SFL, oltre che a tutti i disoccupati. Il Percorso 4 (Lavoro e inclusione) è dedicato a chi presenta bisogni complessi.	L'estensione ai percettori ADI ha ampliato la platea raggiunta. Le fragilità complesse di questa utenza suggeriscono l'opportunità di un raccordo strutturato con i servizi sociali e socio-sanitari.

Considerazioni conclusive

L'analisi condotta consente di formulare alcune considerazioni di sintesi circa l'implementazione del Programma GOL nei tre territori oggetto di indagine. Il giudizio complessivo che emerge dalle interviste è **sostanzialmente positivo**, con gli intervistati che riconoscono al Programma il merito di aver introdotto un **cambiamento significativo nelle modalità di presa in carico** dell'utenza disoccupata. L'espressione «cambiamento epocale», utilizzata dal referente del CPI di Torino, sintetizza efficacemente la percezione di una discontinuità rispetto alle prassi precedenti.

Il principale elemento di valore riconosciuto al Programma risiede nella possibilità di proporre a tutti gli utenti un percorso articolato che integra orientamento, formazione e accompagnamento al lavoro. Come sintetizza il referente del CPI di Torino:

«GOL ha rappresentato quello che per tanti anni abbiamo sperato di avere: poter proporre a una persona non solo l'inserimento in una banca dati, ma lavorare su orientamento, formazione gratuita, accompagnamento al lavoro».

Tale opportunità, in precedenza riservata a una quota limitata di beneficiari in ragione della scarsità delle risorse disponibili, assume ora carattere universale, almeno nella sua configurazione potenziale.

Le **criticità** emerse attengono principalmente a tre ordini di questioni:

- la **rigidità dell'algoritmo di profilazione**, che in specifiche casistiche non consente di intercettare adeguatamente i bisogni formativi degli utenti
- i **tempi di attesa** per l'avvio dei percorsi formativi, particolarmente critici per i corsi di lunga durata
- le carenze sul piano degli strumenti di **supporto alla partecipazione**, in particolare i *voucher* per la conciliazione e il trasporto.

Una preoccupazione trasversale riguarda la sostenibilità del sistema nel medio periodo. Il referente del CPI di Torino esprime con chiarezza il timore che l'attuale configurazione, fortemente dipendente dai finanziamenti straordinari del PNRR, possa non trovare continuità una volta esaurita tale fonte di risorse. L'esperienza accumulata e le reti costruite in questi anni rischiano di disperdersi in assenza di un quadro di finanziamento strutturale delle politiche attive del lavoro.

Schema 4.3 - Bilancio: Punti di forza e Criticità

Punti di forza	Criticità
• Cambiamento epocale nella presa in carico • Percorsi integrati per tutti • Rete territoriale consolidata • Risultati quantitativi superiori ai target nazionali • Condizionalità efficace per attivazione	• Rigidità algoritmo profilazione • Tempi di attesa corsi lunghi • Voucher conciliazione non attivati • Fenomeno dispersione utenza • Incertezza sostenibilità post-PNRR

Sul piano delle raccomandazioni, l'analisi suggerisce l'opportunità di intervenire su alcuni snodi critici:

- l'integrazione del sistema GOL con il CPIA per evitare sovrapposizioni e frammentazioni dei percorsi, particolarmente evidenti nel caso dell'utenza straniera
- l'attivazione effettiva dei voucher di conciliazione e trasporto
- la creazione di strumenti informativi centralizzati sull'offerta formativa disponibile
- l'introduzione di correttivi all'algoritmo di profilazione per le casistiche in cui esso produce esiti manifestamente inadeguati.

Tali interventi potrebbero contribuire a consolidare i risultati positivi fin qui conseguiti e a potenziare l'efficacia complessiva del Programma.

Il capitolo successivo completa l'analisi della prospettiva degli operatori esaminando il punto di vista delle agenzie formative, che costituiscono l'altro polo del sistema di erogazione dei servizi GOL. Le interviste ai responsabili degli enti formativi consentono di approfondire le dinamiche operative, le criticità sistemiche e le pratiche emergenti dal lato dell'offerta formativa.

Capitolo 5

IL PROGRAMMA GOL NELLA PERCEZIONE DELLE AGENZIE FORMATIVE

Introduzione e nota metodologica

Questo capitolo presenta i risultati dell'analisi condotta attraverso **quattro interviste semi-strutturate**, realizzate tra settembre e ottobre 2025, con responsabili e progettisti di agenzie formative piemontesi impegnate nell'attuazione del programma GOL. Gli enti coinvolti presentano profili organizzativi differenziati:

- Ente Formativo 1 (EF1) opera in uno specifico territorio del Piemonte e ha sviluppato nel tempo una specializzazione nei servizi alla persona e nella formazione professionale di base
- Ente Formativo 2 (EF2), di dimensioni più contenute, si è concentrato sui settori della ristorazione e dell'ospitalità alberghiera
- Ente Formativo 3 (EF3), che fa parte di una rete di enti, dispone di tredici sedi distribuite sul territorio regionale e di laboratori attrezzati per la formazione nei comparti meccanico e automotive
- Ente Formativo 4 (EF4) lavora principalmente sulle sedi di due cittadine piemontesi, con una specializzazione nei percorsi di contabilità e amministrazione.

Tre dei quattro enti gestiscono internamente anche servizi al lavoro (SAL), accreditati per l'erogazione dei buoni servizio GOL, consentendo quindi di raccogliere testimonianze che coprono l'intero percorso del beneficiario.

L'analisi del materiale raccolto ha portato all'identificazione di otto aree tematiche:

- il flusso degli utenti e la presa in carico
- la profilazione e i suoi limiti
- la progettazione dei percorsi formativi
- l'erogazione della formazione e la gestione delle aule
- i rapporti con le aziende
- le criticità di sistema
- le pratiche positive sviluppate dagli enti
- le prospettive future del programma.

Questa articolazione consente di leggere trasversalmente le esperienze dei diversi enti, mettendo in evidenza gli elementi ricorrenti e le specificità dei singoli casi.

L'analisi delle interviste alle referenti delle agenzie formative è stata integrata con una triangolazione documentale, i cui criteri metodologici e fonti sono illustrati nell'allegato metodologico. I risultati sono presentati in appositi riquadri collocati al termine delle sezioni tematiche. Ciascun riquadro confronta le criticità segnalate dagli enti con le previsioni normative, proponendo nella terza colonna una lettura della coerenza tra impianto programmatico e attuazione, con suggerimenti operativi sintetici

per la prossima programmazione. Alcune criticità possono ricorrere in più riquadri in quanto esaminate da più prospettive.

Le interviste, della durata media di 90 minuti, sono state realizzate in videoconferenza. Il materiale raccolto è stato sottoposto ad analisi tematica, identificando specifici segmenti testuali rilevanti.

Il circuito degli attori e l'orientamento dell'utenza

Il programma GOL prevede il **coinvolgimento di diversi soggetti**: i centri per l'impiego, i servizi al lavoro accreditati, le agenzie formative, le imprese. L'idea di fondo è costruire un sistema di presa in carico integrata, dove ciascun attore svolge una funzione specifica e complementare. Nella realtà operativa, questo disegno si traduce spesso in un percorso **frammentato**, con passaggi multipli tra uffici diversi che disorientano i beneficiari.

La direttrice di EF1 descrive una situazione frequente: la persona si trova a "viaggiare" tra agenzia formativa, agenzia per il lavoro e centro per l'impiego, senza capire bene il motivo di questi spostamenti.

«La persona si trova spesso in grande confusione, nell'andare e tornare negli uffici con poca chiarezza su perché prima va da una parte, poi viene mandato in un'altra, poi deve ritornare da uno, poi deve ripassare da un altro. Non succede tutto nel giro di 500 metri, ma spesso in un perimetro di almeno 30 chilometri: andare e tornare nei vari uffici è un problema di tenuta».

Schema 5.1 – Il circuito GOL: dai CPI all'inserimento lavorativo



Il problema è particolarmente evidente nei territori con bassa densità di servizi. Nel Canavese, ad esempio, le strutture possono distare anche 30 chilometri l'una dall'altra. Molti utenti non dispongono di mezzi di trasporto propri né delle risorse economiche per sostenere spostamenti frequenti. In queste condizioni, la scelta dell'operatore avviene quasi sempre sulla base della vicinanza geografica. Una *case manager* di EF2 stima che quasi tutti gli utenti scelgano semplicemente lo **sportello più vicino a casa**, senza alcuna valutazione sulla coerenza tra la propria situazione e le competenze dell'ente. Le interviste realizzate con i beneficiari dei corsi confermano questo quadro di incertezza. Gli utenti ricordano di essere passati dal centro per l'impiego, hanno una vaga memoria del coinvolgimento di un'agenzia privata, ma non sono in grado di ricostruire la sequenza dei passaggi. L'ente formativo finisce per diventare il riferimento principale: il corso dura settimane o mesi, consentendo quindi di costruire una relazione stabile che gli altri snodi del percorso non riescono a garantire.

Alcuni enti hanno sviluppato strategie per gestire questa frammentazione. EF3, in particolare, ha scelto di anticipare l'offerta formativa rispetto al flusso *standard*: pubblica i corsi disponibili sul proprio sito e sui canali social, intercetta gli utenti interessati e li accompagna verso il centro per l'impiego per la profilazione. In questo modo riesce a governare meglio la composizione delle classi e a ridurre i tempi di attesa. Si tratta di un adattamento che funziona sul piano operativo, ma che sposta l'iniziativa dall'attore pubblico a quello privato.

La profilazione: il nodo centrale

La profilazione costituisce il nodo più **problematico** del Programma, secondo la percezione degli enti intervistati. Il meccanismo assegna a ogni beneficiario un codice numerico (da 101 a 105) sulla base di un questionario compilato al centro per l'impiego: i profili bassi corrispondono a persone vicine al mercato del lavoro, quelli alti a situazioni di maggiore difficoltà. Il problema, segnalato con forza soprattutto da EF1 e EF2, è che il questionario produce, in alcuni casi, classificazioni poco aderenti alla condizione reale delle persone.

Un caso citato dalla direttrice di EF1 illustra bene la questione: due donne con lo stesso profilo 101, una ex imprenditrice con certificazioni informatiche avanzate, l'altra con esperienza solo nel lavoro domestico irregolare. Sul piano formale, identica distanza dal lavoro; nei fatti, situazioni del tutto diverse che richiederebbero interventi differenziati. L'algoritmo, basato su risposte standardizzate, non riesce a cogliere queste differenze.

Le conseguenze pratiche sono rilevanti. Chi riceve un profilo 101 può accedere al massimo a 100 ore di formazione, una durata che non consente di ottenere alcuna qualifica professionale riconosciuta. La *case manager* di EF2 racconta il caso di una donna che aveva elaborato un progetto imprenditoriale nel settore dell'ospitalità e voleva frequentare corsi di cucina: la profilazione non glielo ha permesso. Il percorso GOL si è concluso senza produrre risultati utili per lei.

L'orientamento specialistico, affidato ai servizi al lavoro, dovrebbe rappresentare lo spazio per correggere le rigidità dell'algoritmo. Ma i tempi sono stretti: le ore minime obbligatorie servono in larga parte per gli adempimenti burocratici, e quando i flussi di utenza aumentano – i *case manager* di EF4 riferiscono di gestire 30-40 persone a settimana – lo spazio per un'analisi approfondita dei bisogni si riduce drasticamente.

Nel corso degli anni, la Regione ha introdotto **alcuni correttivi**: possibilità di richiedere deroghe per accedere a percorsi più lunghi, apertura della formazione anche ai profili 101 inizialmente esclusi, riprofilazione dopo dodici mesi se non si sono verificati inserimenti lavorativi. Le referenti delle agenzie formative riconoscono lo sforzo, ma ritengono che questi aggiustamenti non modifichino il problema di fondo. Una progettista di EF2 osserva che il vincolo della profilazione svuota di senso il lavoro del *case manager*: l'utente arriva già inserito in una categoria rigida, e il margine per adattare l'intervento è minimo.

«L'utente è già stato inscatolato, messo dentro a un perimetro ben delimitato oltre il quale non si può muovere. È come l'oroscopo: 12 sono i segni zodiacali, ma non tutte le bilance hanno le stesse caratteristiche».

A questo si aggiunge una marcata disomogeneità nel comportamento dei centri per l'impiego. EF4 descrive un rapporto positivo con il CPI di Rivoli, dove gli operatori si confrontano telefonicamente durante il colloquio per calibrare la profilazione; con altri centri, invece, prevale un approccio più burocratico. EF2 segnala casi di profilazioni effettuate per telefono o basate solo sul corso di interesse indicato dall'utente, senza una reale valutazione della situazione complessiva. L'esito del percorso finisce così per dipendere anche da variabili territoriali e organizzative che sfuggono al controllo dei beneficiari.

Un aspetto segnalato da più enti riguarda il livello di consapevolezza con cui i beneficiari arrivano alla formazione. Non sempre le persone hanno chiaro il significato del profilo assegnato né le ragioni per cui possono accedere a determinate tipologie di corso e non ad altre. Questo richiede talvolta un lavoro di spiegazione da parte degli operatori dell'ente sui vincoli e sulle opportunità che avrebbero dovuto essere illustrati nelle fasi precedenti del percorso.

Riquadro 1. Profilazione algoritmica e mismatch con i bisogni reali

Triangolazione tra le criticità emerse dalle interviste e le previsioni del Piano Attuativo Regionale

Criticità emerse dalle agenzie	Previsioni PAR / DGR	Analisi della coerenza
L'algoritmo produce classificazioni non sempre aderenti alla condizione reale.	L'assessment è condotto dal CPI con strumenti standardizzati nazionali. L'operatore dispone di un margine di discrezionalità (tre punti)	L'esigenza di uniformità del sistema nazionale non sempre si concilia con la complessità delle situazioni individuali. Il consolidamento della profilazione dialogica potrebbe ridurre i casi di <i>mismatch</i> .
I profili 101 accedono al massimo a 100 ore, insufficienti per qualifiche professionali.	Percorso 2 (<i>Upskilling</i>): fino a 150 ore. Percorso 3 (<i>Reskilling</i>): 150-600 ore per qualifiche	Il vincolo orario non sempre corrisponde al fabbisogno formativo effettivo. Una maggiore flessibilità nei passaggi tra percorsi consentirebbe risposte più adeguate.
Disomogeneità tra CPI nelle modalità di profilazione.	Il PAR assegna ai CPI la responsabilità della profilazione con procedure standardizzate	A parità di procedure, gli esiti variano significativamente tra territori. La diffusione delle pratiche più efficaci potrebbe favorire un allineamento verso l'alto.

I cambiamenti nella progettazione formativa

GOL ha modificato in profondità le modalità di lavoro delle agenzie formative. Prima del Programma, la maggior parte degli enti operava con una logica a catalogo: percorsi lunghi, pianificati con anticipo, costruiti attorno a profili professionali completi. I corsi iniziavano a settembre, duravano diversi mesi, portavano a una qualifica. Chi si presentava in altri momenti dell'anno doveva attendere il ciclo successivo. Questa organizzazione consentiva una programmazione stabile e una composizione ragionata delle classi.

Con GOL il quadro è cambiato **radicalmente**. La responsabile di EF1 sintetizza così la situazione: «Adesso delle proposte formative ci sono tutto l'anno, e il grosso viene fatto proprio sulle esigenze che le persone ti portano».

La formazione è diventata, secondo l'espressione usata dalle intervistate, *on demand*, in coerenza con il principio di modularità previsto dal Piano Attuativo Regionale. I numeri danno la misura del cambiamento: EF3 è passato da poche decine di percorsi annuali a oltre 140, con la previsione di arrivare a 180 entro fine anno. La durata media dei corsi si è ridotta da 500-600 ore a meno di 200. EF2 descrive una situazione di attività continua, con corsi al mattino, al pomeriggio e alla sera, anche nei mesi estivi.

Schema 5.2 – Da catalogo a formazione on-demand



Questa flessibilità ha un **costo organizzativo** significativo. La progettazione è diventata un'attività di adattamento continuo, in cui i progettisti devono assemblare percorsi combinando elementi provenienti da profili diversi del repertorio regionale. Nel caso di EF4, per costruire un corso sui prodotti da forno destinato a utenti 102, la progettista ha dovuto comporre un percorso con elementi di panificazione, pasticceria e *stage*, nel limite delle ore consentite.

Il sistema informatico regionale (GPF) non sempre agevola questo lavoro. Quando si costruisce un percorso che integra competenze da profili diversi, il software richiede l'indicazione di un profilo di riferimento e calcola automaticamente le ore necessarie. Il risultato può essere una durata incompatibile con i vincoli della profilazione dell'utente. Una progettista di EF3 racconta di aver lavorato tre giorni per far quadrare un corso da 100 ore con le richieste del territorio e i vincoli del sistema, con un lavoro di progettazione molto più oneroso di quanto sarebbe ragionevole.

La questione della certificazione degli esiti formativi si collega direttamente a questi vincoli. I corsi brevi possono portare, al massimo, alla validazione di singole competenze, ma non a una qualifica professionale. Il problema, segnalato da tutti gli enti, è che le aziende non riconoscono valore a questi attestati di validazione. Una progettista di EF2 riporta il giudizio di un esperto chiamato a valutare le competenze informatiche di un disoccupato cinquantatreenne:

«Le competenze ci sono, ma su programmi vecchi. Io un'azienda ce l'ho: quel signore non lo assumerei mai, preferisco prendermi un venticinquenne appena uscito dall'università».

Riquadro 2. Trasformazione dell'offerta formativa: da catalogo a formazione on demand

Triangolazione tra le criticità emerse dalle interviste e le previsioni del Piano Attuativo Regionale

Criticità emerse dalle agenzie	Previsioni PAR / DGR	Analisi della coerenza
Il passaggio alla formazione on demand ha comportato una profonda riorganizzazione.	Il PAR dichiara l'intento di superare i «cataloghi statici» per una programmazione più reattiva ai fabbisogni del mercato locale	La transizione richiesta non è stata accompagnata da tempi e risorse adeguati. Un supporto più strutturato potrebbe consolidare il nuovo modello, garantendo qualità crescente.
I corsi brevi portano alla validazione di competenze, non alla qualifica. Le aziende tendono a non riconoscere pieno valore a questi attestati.	I percorsi formativi portano all'acquisizione di competenze certificabili secondo il Repertorio regionale	Il riconoscimento delle certificazioni da parte delle imprese resta parziale. Un'azione di comunicazione verso il tessuto imprenditoriale potrebbe favorirne la valorizzazione.
Il sistema informatico regionale (GPF) presenta rigidità nella progettazione flessibile.	La progettazione avviene attraverso il sistema informativo regionale, con riferimento al Repertorio delle qualificazioni	Gli strumenti informatici non risultano allineati al nuovo modello operativo. Una revisione evolutiva potrebbe facilitare la progettazione flessibile.

La gestione dell'aula e le caratteristiche dell'utenza

I gruppi classe dei corsi GOL presentano **livelli di eterogeneità senza precedenti** nella formazione per adulti. Nella stessa aula possono trovarsi persone con laurea e persone con la terza media, quarantenni con lunga esperienza lavorativa e giovani al primo approccio con il mondo del lavoro, italiani e stranieri con livelli molto diversi di padronanza della lingua. A questa varietà si somma quella delle motivazioni: accanto a chi cerca attivamente un reinserimento lavorativo ci sono persone che frequentano solo per mantenere il diritto al sussidio.

Le situazioni di fragilità sono diffuse e spesso complesse. Molti beneficiari si presentano con problemi che vanno oltre la semplice disoccupazione: difficoltà economiche gravi, carichi familiari pesanti, condizioni di salute precarie, in alcuni casi storie personali difficili. La responsabile di EF3 riferisce di episodi critici:

«Questa formazione obbligatoria ci ha messo a contatto con un'utenza che magari normalmente non si sarebbe attivata. Si è attivata forzatamente, portando in dote tutta la complessità di cui era portatrice. In alcuni casi siamo dovuti intervenire con le forze dell'ordine».

Altre intervistate parlano di persone che piangono durante i colloqui, di crisi emotive durante le lezioni, di abbandoni improvvisi. Il dato dell'8% di dispersione registrato da EF3 su corsi brevi indica la fatica di tenuta anche di chi avvia il percorso.

La condizionalità produce effetti contraddittori che tutti gli enti riconoscono. Da un lato, essa funziona come leva per agganciare persone che altrimenti non si attiverebbero, e consente di avviare percorsi che poi si rivelano utili. Dall'altro, porta in aula persone prive di motivazione reale, che vivono la formazione come un obbligo da assolvere. Una operatrice di EF1 osserva:

«Molte persone fanno la formazione per la condizionalità, poi interessa ben poco che sia un corso piuttosto che un altro».

La scarsa motivazione di questi partecipanti incide sulle dinamiche di gruppo e, secondo i docenti, anche sulla qualità dell'apprendimento.

Gli enti hanno sviluppato strategie diverse per gestire queste difficoltà. EF1 ha scelto di non lasciare mai il docente solo in aula: un responsabile di progetto è sempre presente e può intervenire nelle situazioni critiche. EF3 organizza riunioni di *équipe* prima dell'avvio dei corsi, in cui formatori e tutor condividono le informazioni disponibili sugli allievi e concordano le modalità di gestione. EF4 ha introdotto un'unità formativa dedicata alla simulazione d'impresa, collegata a una centrale nazionale con sede a Ferrara. Gli allievi dei corsi di contabilità gestiscono un'azienda virtuale inserita in una rete di imprese simulate: ricevono ordini da fornitori (che sono in realtà altre scuole collegate alla rete), emettono fatture, gestiscono il magazzino, effettuano operazioni bancarie. L'unità formativa dura 50-60 ore.

«Normalmente gli allievi quando terminano dicono che questa è stata l'attività più interessante, perché per loro è un'esperienza sul campo. Si consolidano anche le soft skills, perché devono collaborare e essere autonomi».

Sul confronto tra **corsi brevi e corsi lunghi** le posizioni sono concordi. I percorsi di poche decine di ore possono servire a riattivare le persone, a non lasciarle sole nella condizione di disoccupazione; ma non producono competenze spendibili sul mercato. La direttrice di EF1 è esplicita:

«non possiamo raccontarci che sedici ore di qualsiasi corso permettano di trovare lavoro. I percorsi più lunghi, con stage e qualifica, producono esiti occupazionali migliori. Ma richiedono una capacità di tenuta che non tutti i beneficiari hanno, e tempi non sempre compatibili con l'urgenza economica di chi ha perso il lavoro».

Riquadro 3. Utenza fragile, eterogeneità delle classi e effetti della condizionalità

Triangolazione tra le criticità emerse dalle interviste e le previsioni del Piano Attuativo Regionale

Criticità emerse dalle agenzie	Previsioni PAR / DGR	Analisi della coerenza
Gruppi classe con eterogeneità elevata.	Il PAR prevede percorsi differenziati per livello di occupabilità (101-105). Il Percorso 4 è dedicato a persone con bisogni complessi	Alcuni fattori di eterogeneità sono governabili, altri strutturali. Il rafforzamento dei criteri di composizione delle classi potrebbe attenuare le difficoltà didattiche.
La condizionalità aggancia persone altrimenti inattive ma porta in aula utenti con motivazione limitata.	L'obbligo di partecipazione ai percorsi è previsto per i percettori di ammortizzatori sociali come strumento di attivazione	L'efficacia della condizionalità sulla copertura si accompagna a effetti ambivalenti sulla motivazione. La comunicazione sui benefici della formazione potrebbe trasformare l'obbligo in opportunità percepita.
I corsi brevi riattivano le persone ma presentano limiti nell'acquisizione di competenze spendibili.	Il PAR articola l'offerta in percorsi di diversa durata. I percorsi di <i>Reskilling</i> (150-600 ore) sono destinati alle riqualificazioni più impegnative	Le aspettative dei beneficiari non sempre corrispondono agli esiti realistici dei percorsi brevi. Una comunicazione più chiara in fase di avvio potrebbe prevenire frustrazioni.

Il rapporto con le imprese e gli esiti occupazionali

Il rapporto con il tessuto produttivo rappresenta il banco di prova di ogni politica attiva del lavoro. Su questo fronte, le interviste restituiscono un **quadro differenziato**, con risultati che variano sensibilmente in funzione dei settori e dei territori.

I **casi più positivi** riguardano le **esperienze di co-progettazione**, in cui l'azienda partecipa alla definizione del percorso formativo fin dalle fasi iniziali. EF3 porta l'esempio dei "levabolli", tecnici specializzati nella riparazione delle carrozzerie danneggiate dalla grandine. Per questo mestiere non esistono corsi nel catalogo regionale, ma la domanda del mercato è elevata. Un'impresa del settore ha proposto una collaborazione: i suoi tecnici hanno contribuito a definire i contenuti, hanno svolto

parte della docenza, hanno accolto gli allievi in stage. Il risultato è un corso di 300 ore che forma figure immediatamente occupabili. Ma sono esperienze che richiedono condizioni particolari: un'azienda interessata a investire, un fabbisogno chiaro, la disponibilità a impegnare tempo e risorse. Nella **generalità dei casi**, il collegamento tra formazione e domanda di lavoro è **più debole**. Una responsabile di EF2 identifica il problema di fondo:

«Le aziende non vengono a cercare i disoccupati formati dagli enti. Non dicono "ho bisogno di questa figura, formatemela". Assumono quando hanno necessità immediate, e a quel punto preferiscono candidati giovani, con percorsi formativi lineari, competenze aggiornate».

Il lavoratore cinquantenne con esperienza ma su tecnologie datate, la donna sopra i quaranta con carichi familiari: sono profili che faticano a incontrare la domanda, indipendentemente dalla formazione ricevuta.

I dati sugli esiti occupazionali presentano variazioni ampie. EF2 stima che non più del 10% degli utenti presi in carico abbia trovato lavoro grazie al percorso GOL; in molti casi, chi ha trovato un'occupazione l'ha fatto in settori diversi da quello del corso frequentato. EF3 registra percentuali più elevate, che in alcune sedi arrivano al 70% circa; ma i risultati migliori si concentrano nei settori della saldocarpenaria, dell'automotive e dei servizi alla persona, dove la domanda è strutturalmente più alta. EF4, pur essendo una struttura di dimensioni ridotte, ha attivato oltre 100 tirocini in un anno, dimostrando che anche enti piccoli possono produrre volumi significativi.

Lo **stage** emerge dalle interviste come lo strumento più efficace per favorire l'inserimento. Non solo perché consente di consolidare competenze tecniche in un contesto reale, ma perché funziona come periodo di prova reciproca: l'azienda può valutare la persona, la persona può verificare la compatibilità con l'ambiente di lavoro. Le imprese, riferiscono gli operatori, sono più disposte ad assumere qualcuno che hanno potuto osservare per mesi. Il monitoraggio dei tirocini – con le sei visite previste dal protocollo – permette anche agli enti di distinguere le aziende realmente interessate a investire sui tirocinanti da quelle che cercano semplicemente manodopera temporanea a basso costo.

Riquadro 4. Rapporto con le imprese ed esiti occupazionali

Triangolazione tra le criticità emerse dalle interviste e le previsioni del Piano Attuativo Regionale

Criticità emerse dalle agenzie	Previsioni PAR / DGR	Analisi della coerenza
Il collegamento tra formazione e domanda di lavoro presenta margini di miglioramento.	Il PAR promuove il raccordo con il sistema produttivo attraverso il coinvolgimento delle parti sociali e il rafforzamento delle capacità analitiche (ORML, IRES Piemonte)	Gli strumenti di raccordo previsti non hanno ancora prodotto un allineamento sistematico tra offerta formativa e fabbisogni espressi dalle imprese. La co-progettazione dei percorsi con il coinvolgimento diretto delle aziende potrebbe accelerare questo processo.
Esiti occupazionali con variazioni ampie, migliori in settori dove la domanda è strutturalmente alta	Il PAR non definisce indicatori di impatto occupazionale specifici per la formazione. Le <i>milestone</i> PNRR sono orientate agli <i>output</i> (presa in carico, partecipazione)	La variabilità degli esiti per settore non trova riscontro in indicatori dedicati. L'introduzione di indicatori di esito potrebbe orientare meglio la programmazione.
Le esperienze di co-progettazione con le aziende producono risultati positivi.	Il PAR prevede la possibilità di co-progettazione. L'Aggiornamento 2024/2025 rafforza l'orientamento verso le Accademie di filiera	Le esperienze positive di co-progettazione confermano il valore dell'approccio. La sistematizzazione di queste pratiche potrebbe estenderne i benefici.

Le tensioni di sistema

Un'espressione ricorre nelle interviste. Una responsabile di EF2 la sintetizza così:

«GOL è stata veramente una macchina che ha triturato tutto, ha stravolto il mondo della formazione delle agenzie e dei centri per l'impiego».

Al di là della durezza dell'immagine, coglie un aspetto reale. Il **Programma ha imposto ritmi e volumi** che hanno messo sotto pressione l'intero sistema della formazione professionale piemontese. Le agenzie hanno dovuto moltiplicare i corsi, reclutare docenti esterni in tempi rapidi, saturare l'utilizzo delle aule, comprimere i tempi di progettazione. Una responsabile osserva che non c'è stato il tempo di fermarsi a capire cosa funzionava e cosa no, per riflettere sul proprio lavoro.

La pressione sui numeri è al centro di molte delle criticità segnalate. I *target* definiti a livello ministeriale si traducono in obiettivi regionali che ricadono sugli enti. Il linguaggio si è adeguato: si parla di *teste* da raggiungere, non di persone da accompagnare. Una progettista di EF4 racconta che all'inizio l'ente aveva scelto di privilegiare i corsi lunghi, ritenuti più efficaci sul piano formativo; questa scelta ha comportato una penalizzazione nei meccanismi di valutazione, perché il numero di persone formate risultava inferiore a quello di enti che puntavano sui corsi brevi. L'ente ha dovuto rivedere la propria strategia.

I finanziamenti del programma, paradossalmente, hanno alimentato alcune distorsioni. GOL riconosce importi elevati per ora di formazione: oltre 120 euro per la teoria, quasi 80 per lo stage. Con questi parametri, anche un corso con soli 5 allievi diventa remunerativo. Questo ha favorito la proliferazione di corsi brevi e l'ingresso nel mercato di nuovi operatori, non tutti dotati delle competenze e delle strutture necessarie. Una intervistata osserva che prima il settore era più selettivo, mentre ora sono spuntate agenzie nuove in grande quantità.

Un problema trasversale riguarda l'assenza di un catalogo condiviso e aggiornato dei corsi in partenza; i centri per l'impiego, quando devono orientare un utente verso la formazione, devono telefonare alle singole agenzie per sapere cosa hanno disponibile. Questa frammentazione delle informazioni rende più difficile l'incontro tra domanda e offerta formativa. EF3 segnala di aver proposto alla Regione la creazione di una piattaforma comune.

Non tutto il bilancio è negativo. Le intervistate riconoscono che GOL ha prodotto anche effetti positivi, in particolare sul piano delle **relazioni tra attori**. Il Programma ha costretto soggetti diversi – centri per l'impiego, servizi al lavoro, enti formativi, in alcuni casi servizi sociali – a comunicare, a costruire procedure condivise, a comprendere vincoli e logiche reciproche. Una responsabile dei servizi al lavoro osserva che il lavoro di rete si è ampliato notevolmente: prima era più difficile dialogare con i centri per l'impiego, con la Regione, con gli altri enti del territorio. Questa infrastruttura relazionale potrebbe rappresentare un'eredità importante per le politiche future.

Riquadro 5. Governance, pressione sui numeri e frammentazione del sistema

Triangolazione tra le criticità emerse dalle interviste e le previsioni del Piano Attuativo Regionale

Criticità emerse dalle agenzie	Previsioni PAR / DGR	Analisi della coerenza
Assenza di un catalogo regionale dell'offerta formativa in tempo reale. I CPI devono acquisire informazioni direttamente dalle singole agenzie.	Il PAR dichiara l'intento di superare i «cataloghi statici». Sono state rafforzate le capacità analitiche di ORML e IRES	L'orientamento dell'utenza risente della frammentazione delle informazioni sull'offerta. Strumenti di raccordo informativo tra enti e servizi potrebbero rispondere a questa esigenza.
La pressione sui <i>target</i> numerici ha orientato le scelte degli enti. Rimodulazione dell'offerta su corsi brevi.	Il PAR recepisce i <i>target</i> PNRR nazionali. L'Aggiornamento 2024/2025 introduce criteri con quota base (70%) su partecipanti avviati e quota premio (30%) su esiti	I nuovi criteri con quota premio sugli esiti introducono un primo correttivo. La prossima programmazione potrebbe rafforzare ulteriormente il bilanciamento tra copertura quantitativa e qualità degli interventi.
I parametri economici (oltre 120€/ora teoria, quasi 80€/ora stage) hanno garantito sostenibilità e favorito nuovi ingressi nel mercato.	Il PAR definisce i parametri di costo attraverso il Buono Servizi Lavoro (BSL). L'accreditamento regionale definisce requisiti minimi di qualità	La sostenibilità economica ha favorito l'ampliamento dell'offerta, ma il presidio della qualità resta da rafforzare. Un monitoraggio più puntuale potrebbe accompagnare la crescita quantitativa.
GOL ha consolidato le reti territoriali.	Il PAR promuove il raccordo tra attori del sistema attraverso procedure condivise e strumenti informativi comuni	Le reti territoriali costruite rappresentano un'eredità significativa. La loro valorizzazione nella prossima programmazione potrebbe consolidare il sistema.

Pratiche positive e adattamenti organizzativi

Le criticità del programma non hanno trovato gli enti passivi. Le interviste documentano diverse **risposte adattive**, alcune delle quali presentano elementi di interesse che potrebbero essere valorizzati anche in altri contesti.

EF3 ha strutturato un sistema di controllo interno a due livelli sulla progettazione dei corsi. Un ufficio centrale, presso la sede regionale, verifica la congruenza dei requisiti dell'utenza rispetto al percorso proposto e la qualità della progettazione didattica elaborata dalle sedi operative. Questo doppio filtro intercetta errori che altrimenti emergerebbero solo in fase di rendicontazione, velocizza le interazioni con la Regione e favorisce la diffusione di buone pratiche all'interno della rete. L'investimento organizzativo è significativo ma, secondo i responsabili, i benefici in termini di fluidità del processo lo giustificano ampiamente.

EF4 ha sviluppato l'esperienza della simulazione d'impresa descritta in precedenza, che rappresenta un esempio di innovazione didattica trasferibile ad altri contesti.

I progetti a supporto rappresentano un altro strumento di personalizzazione utilizzato da più enti. Quando le verifiche condotte nelle prime settimane di corso evidenziano lacune che il percorso *standard* non può colmare, è possibile attivare moduli aggiuntivi di 20-30 ore, mirati sulle carenze specifiche del gruppo o dei singoli allievi. Non si tratta di una soluzione sistematica, ma di uno strumento flessibile che consente interventi correttivi in corso d'opera.

Sul fronte del rapporto con le imprese, diverse sedi hanno introdotto i SAL Day, giornate di incontro tra allievi e aziende organizzate durante lo svolgimento dei corsi. Queste occasioni facilitano la conoscenza reciproca e possono anticipare i tempi dell'inserimento lavorativo. In alcuni casi, le aziende inviano propri dipendenti a svolgere moduli formativi specifici, trasformando la docenza in un'opportunità di osservazione e preselezione dei candidati.

Prospettive e questioni aperte

Con l'avvicinarsi della conclusione del ciclo di programmazione, le interviste registrano una **preoccupazione diffusa sul futuro** delle politiche per i disoccupati in Piemonte. La domanda, formulata in modi diversi da tutti gli interlocutori, è sostanzialmente la stessa: *cosa succederà quando GOL non ci sarà più?*

L'ipotesi di trasferire la formazione per disoccupati nel sistema delle Accademie di filiera suscita alcune perplessità. L'Accademia, osservano le intervistate, presuppone un committente aziendale che definisce il fabbisogno formativo, partecipa alla selezione dei candidati, si impegna ad assumere una quota significativa dei formati. È un modello che può funzionare per figure già prossime al mercato del lavoro – il neodiplomato, il tecnico da riqualificare su una tecnologia specifica – ma che mal si adatta alla platea eterogenea e spesso fragile di GOL. Una responsabile di EF1 pone la questione in termini diretti:

“come si inserisce nell'Accademia la donna di 40 anni con due figli, che nessuna azienda vuole assumere a prescindere dalla formazione che ha fatto?”

Alcune intervistate esprimono una valutazione positiva del vecchio sistema FSE, non per idealizzazione del passato ma per il riconoscimento che quel modello consentiva tempi più distesi, percorsi più lunghi, un rapporto più approfondito con i beneficiari. L'urgenza quantitativa di GOL ha compresso dimensioni che sarebbe importante recuperare.

Dalle interviste emergono alcune proposte concrete.

- la revisione del sistema di profilazione, con l'introduzione di maggiori margini di flessibilità per gli operatori nella definizione dei percorsi
- l'istituzione di un catalogo regionale dell'offerta formativa, accessibile e aggiornato, che renda trasparente l'informazione sui corsi disponibili
- il riconoscimento, ai fini della valutazione degli esiti, anche dei percorsi di autoimprenditorialità e creazione d'impresa, particolarmente rilevanti in una regione con forte tradizione artigianale.

In termini più generali, la richiesta è di costruire un sistema capace di tenere insieme l'attenzione ai numeri con la qualità dei percorsi e la considerazione delle specificità delle persone.

Il bilancio complessivo del programma **non è riducibile a un giudizio univoco**. GOL ha portato risorse consistenti, ha allargato la platea dei beneficiari delle politiche attive, ha costretto il sistema a misurarsi con la complessità del mercato del lavoro contemporaneo. Ha anche mostrato, però, i limiti di un'impostazione che privilegia la dimensione quantitativa su quella qualitativa, i meccanismi automatici sulla valutazione professionale, la velocità di esecuzione sulla profondità degli interventi. La programmazione futura dovrà confrontarsi con questa esperienza, cercando di conservare gli elementi positivi e di correggere le criticità emerse.

La triangolazione documentale, condotta attraverso i riquadri, ha consentito di distinguere tra diverse tipologie di criticità:

- i vincoli strutturali di derivazione nazionale (algoritmo di profilazione, *target* PNRR), che la Regione può mitigare ma non eliminare
- i divari di attuazione, dove previsioni esplicite del PAR non hanno trovato implementazione completa (catalogo formativo, strumenti di raccordo)
- le tensioni intrinseche al modello, dove obiettivi legittimi entrano in competizione (flessibilità vs. trasparenza, quantità vs. qualità, standardizzazione vs. personalizzazione).

Questa distinzione può orientare la riflessione sulle priorità di intervento nella prossima fase di programmazione, valorizzando al contempo il significativo patrimonio di competenze e relazioni che il Programma ha contribuito a costruire.

Il capitolo successivo completa il quadro valutativo integrando la prospettiva dei beneficiari dei percorsi 102 e 103 del Programma. Le interviste ai partecipanti dei percorsi di upskilling e reskilling consentono di verificare come le dinamiche previste dai documenti di attuazione del Programma GOL a livello regionale ed investigate nelle interviste con i referenti dei CPI e delle agenzie formative siano state effettivamente vissute da chi ha attraversato il Programma, e di triangolare le tre prospettive — istituzionale, erogativa e dell'utenza — in una lettura integrata.

Capitolo 6

IL PROGRAMMA GOL NELLA PERCEZIONE DEI BENEFICIARI DEI PERCORSI 102 E 103

Introduzione e metodologia

Il presente capitolo restituisce l'analisi qualitativa di 23 interviste semi-strutturate condotte con altrettanti beneficiari del programma GOL che hanno partecipato a percorsi di *upskilling* (102) e *reskilling* (103). La rilevazione si inserisce nell'ambito delle attività di valutazione commissionate da Regione Piemonte a IRES Piemonte, con l'obiettivo di esplorare in profondità l'esperienza formativa dei beneficiari, le criticità incontrate e i punti di forza dei percorsi di *upskilling* e di *reskilling* del Programma dal punto di vista di chi li ha vissuti direttamente.

Cautela nella lettura delle percezioni di 23 beneficiari e difficoltà nella loro individuazione

Le percezioni di 23 beneficiari di percorsi formativi attivati in Piemonte nell'ambito del Programma GOL non possono essere considerate come rappresentative dell'esperienza e del punto di vista di tutte le persone che hanno frequentato corsi di formazione GOL. È un numero molto esiguo rispetto al totale dei beneficiari del Programma. Tuttavia, noi riteniamo che si tratti un numero adeguato per raccogliere le prime indicazioni dell'esperienza vissuta dai beneficiari, anche tenendo conto del profilo socio-anagrafico molto differenziato, in termini di genere, età, nazionalità, titolo di studio, condizione occupazionale. Le percezioni dei 23 beneficiari intervistati, quindi, vanno lette e interpretate con cautela, ma anche con la consapevolezza che si tratta di indicazioni nate a fronte dell'esperienza diretta con la misura di politica attiva del lavoro.

Non è stato semplice arrivare a intervistare 23 persone. Molte altre, infatti, hanno preferito non presentarsi al momento dell'intervista, per motivi personali, lavorativi, per disinteresse o sfiducia. Da questo punto di vista, ci teniamo a ringraziare nuovamente i referenti dei CPI di Torino, Novara ed Asti, sia per averci permesso di entrare in contatto con i beneficiari che hanno accettato e svolto l'intervista, sia per la pazienza con la quale hanno individuato altri nominativi da sottoporci, in modo da colmare la lacuna lasciata da chi ha deciso di non partecipare.

Le interviste sono state condotte seguendo una **traccia semi-strutturata** che si prefiggeva di esplorare tutte le fasi del percorso – dall'accesso ai percorsi 102 e 103 del Programma fino agli esiti occupazionali – lasciando al contempo spazio alle narrazioni spontanee degli intervistati. Una precisazione riguarda l'attribuzione ai percorsi 102 e 103. La selezione degli intervistati è avvenuta sulla base delle informazioni amministrative e del supporto forniti dai Centri per l'Impiego. Nel corso delle interviste si è tuttavia osservato che non tutti i beneficiari erano in grado di riferire con precisione l'esito della propria profilazione: in alcuni casi, il codice numerico non veniva ricordato, in altri la distinzione tra percorso di aggiornamento e percorso di riqualificazione non risultava del tutto chiara. Tale circostanza, più che rappresentare un limite, offre un'indicazione sulla percezione del Programma e dei suoi percorsi da parte dell'utenza, che tende a vivere questi percorsi come esperienza formativa complessiva, senza necessariamente avere piena familiarità con le categorie amministrative sottostanti.

La distribuzione territoriale delle interviste risulta equilibrata, con 7 interviste ad Asti, 8 a Novara e 8 a Torino. Il campione presenta una prevalenza femminile (17 donne su 23 intervistati) e una significativa

componente straniera (11 intervistati su 23), con provenienze diversificate che includono Moldova (2), Venezuela, Perù, Bolivia, Argentina, Guinea e Marocco. L'età degli intervistati copre l'intero arco della popolazione attiva: 6 nella fascia 20-30 anni, 4 tra 31 e 40 anni, 6 tra 41 e 50 anni, 4 tra 51 e 60 anni, e 3 over 60. Questa composizione riflette la natura trasversale del Programma GOL, che si rivolge a un'utenza eterogenea per caratteristiche demografiche, condizione occupazionale e bisogni formativi. L'analisi che segue è organizzata in sei sezioni tematiche che ripercorrono le principali dimensioni emerse dalle interviste, dalla caratterizzazione dell'utenza fino alla valutazione complessiva del programma.

Ad integrazione dell'analisi delle interviste ai beneficiari, proponiamo un confronto fra le tre fonti primarie della ricerca valutativa: le interviste ai beneficiari del programma GOL, le interviste ai referenti dei tre Centri per l'Impiego (Asti, Novara, Torino) e le interviste ai responsabili delle quattro agenzie formative (EF1, EF2, EF3, EF4). Questo approccio consente di mettere a confronto prospettive complementari sullo stesso fenomeno: *il vissuto* di chi ha attraversato il programma come utente, *la gestione* da parte di chi lo implementa sul territorio, *l'erogazione* da parte di chi ne realizza concretamente i servizi formativi. Le schede che seguono l'analisi delle principali evidenze emerse dalle interviste coi beneficiari, denominate "Confronto a tre voci", sono collocate al termine delle sezioni tematiche cui si riferiscono e identificano per ciascun tema le convergenze e le specificità tra le fonti, offrendo nella quarta colonna una lettura trasversale orientata a individuare gli elementi valorizzabili e le direzioni di sviluppo.

Profilo dell'utenza

L'analisi dei profili socio-anagrafici evidenzia una **marcata eterogeneità** dell'utenza GOL, che il Programma riesce a intercettare grazie alla sua natura trasversale. Dal punto di vista dei titoli di studio, si rileva un continuum che va dalla licenza media (3 casi) fino alla laurea (5 casi, di cui 4 conseguite all'estero e non riconosciute in Italia), con una prevalenza di diplomi e qualifiche professionali (12 casi); in 3 casi il titolo non è stato specificato. Tale distribuzione riflette la capacità del Programma di intercettare tanto soggetti con bassa qualificazione quanto profili più strutturati in cerca di riconversione professionale. La situazione lavorativa al momento dell'intervista mostra 15 soggetti disoccupati, 5 occupati (prevalentemente con contratti part-time o stagionali) e 3 in formazione. Sul fronte degli ammortizzatori sociali, la maggioranza dei disoccupati (11 su 15) percepisce la NASPI, mentre 2 beneficiano di SFL o Assegno di Inclusione. Significativo il dato dei 10 intervistati privi di qualsiasi sussidio, spesso per ragioni legate a patrimonio familiare, redditi cointestati o esaurimento della copertura: questo dato segnala che il Programma raggiunge anche un'utenza che non rientra nelle maglie della protezione sociale tradizionale.

Dall'analisi emergono con chiarezza alcune popolazioni con caratteristiche e bisogni specifici che meritano attenzione dedicata nella programmazione e nell'erogazione dei servizi. Gli over 50 (7 intervistati) manifestano un diffuso pessimismo rispetto alle prospettive occupazionali, legato alla percezione di un mercato del lavoro che privilegia profili più giovani. Una donna torinese di 62 anni, licenziata dopo 17 anni di lavoro, testimonia:

«Troppi giovani senza lavoro, i contratti sono più semplici per loro».

Questa percezione si accompagna a una forte motivazione all'aggiornamento delle competenze, anche in assenza di aspettative occupazionali immediate: la formazione viene vissuta come strumento di dignità personale e mantenimento dell'attivazione, non solo come mezzo per trovare lavoro.

Le madri con figli piccoli (5 casi) rappresentano una popolazione che incontra barriere strutturali significative, riconducibili alle problematiche di conciliazione che il LEP J – relativo alla gestione degli strumenti per conciliare tempi di lavoro e obblighi di cura – mira ad affrontare: l'assenza di posti negli asili nido pubblici e il costo elevato delle strutture private costringono spesso all'abbandono o alla rinuncia. Una beneficiaria peruviana di Novara, madre di tre figli, racconta:

«È la prima volta che mi sono sentita bene, negli altri posti mi chiedevano sempre quanti figli hai, sei straniera».

La sensibilità degli operatori CPI emerge come fattore determinante per il mantenimento in percorso di questa utenza, insieme alla disponibilità di corsi con orari compatibili con i carichi di cura. Gli stranieri presentano problematiche specifiche che richiedono risposte dedicate. Il mancato riconoscimento dei titoli di studio conseguiti all'estero costringe professionisti qualificati – tra cui un'avvocata venezuelana – a ricominciare da zero il proprio percorso professionale. Le barriere linguistiche rappresentano un ulteriore ostacolo, particolarmente per chi è arrivato in Italia da poco tempo. La donna venezuelana sottolinea l'impatto della formazione sul proprio percorso di integrazione:

«Prima non parlavo niente, adesso parlo un pochino meglio. Devo per forza formarmi qua in Italia».

La formazione GOL assume per questa popolazione una valenza che trascende l'acquisizione di competenze tecniche, configurandosi come strumento di integrazione sociale e linguistica, di costruzione di reti relazionali, e di familiarizzazione con il contesto lavorativo italiano. Infine, 2 intervistati presentano problemi di salute o vincoli fisici che condizionano le possibilità occupazionali: un uomo astigiano con ernia che limita i lavori di magazzino, e una donna con disfonia funzionale che preclude attività con uso intensivo della voce. In questi casi, la formazione assume un ruolo di riqualificazione verso mansioni compatibili con i vincoli fisici, richiedendo un'attenzione particolare nella fase di orientamento e nella scelta del percorso formativo.

Schema 6.1 – Il profilo dei beneficiari dei percorsi 2 e 3 del Programma GOL, intervistati nel corso dell'analisi



L'ingresso nel programma: accesso, profilazione e patto di servizio

L'**accesso** al programma GOL avviene attraverso tre canali principali che riflettono modalità diverse di intercettazione dell'utenza. Il canale prevalente (12 casi) è rappresentato dalla **condizionalità connessa alla percezione di NASPI, SFL o Assegno di Inclusione**: in questi casi, la partecipazione nasce come obbligo normativo ma evolve frequentemente in adesione convinta una volta sperimentata l'utilità del percorso. Un uomo astigiano di 56 anni, inizialmente scettico, riconosce:

«Il corso è stato utile per me, anche se trovare lavoro coerente è difficile per l'età».

Un secondo canale (5 casi) è costituito dalla **ricerca autonoma** tramite internet e social media, che intercetta un'utenza proattiva e motivata. Una donna torinese racconta di aver scoperto il programma attraverso Facebook:

«Ho cliccato così, per caso, ho detto ma sì proviamoci. E invece stavolta è andata».

Il **passaparola** tra amici e conoscenti (4 casi) completa il quadro dei canali di accesso, con un ruolo significativo delle reti informali, particolarmente per la popolazione straniera che fa riferimento a gruppi WhatsApp delle comunità nazionali.

Un dato trasversale di rilievo riguarda la scarsa conoscenza preventiva del Programma: la maggioranza degli intervistati (15 su 23) dichiara di non aver mai sentito parlare di GOL prima di recarsi al CPI, suggerendo margini di miglioramento nella comunicazione istituzionale a fronte di una domanda potenziale che appare significativa.

Confronto a tre voci: Accesso e visibilità del programma

Triangolazione tra beneficiari, referenti CPI e agenzie formative

Beneficiari	Referenti CPI	Enti Formazione	Letture trasversale
Limitata conoscenza preventiva: 15 su 23 non conoscevano GOL prima del CPI. Accesso prevalente tramite condizionalità (12 casi). Passaparola rilevante per stranieri (gruppi WhatsApp comunitari). Ricerca autonoma via social (5 casi).	Condizionalità come principale leva di attivazione (NASPI, ADI, SFL). A Torino canale aggiuntivo: utenti inviati dalle agenzie formative per profilazione. A Novara contatto telefonico preliminare per ridurre mancate presentazioni.	Utenti talvolta disorientati tra i passaggi CPI-SAL-ente. Scelta dello sportello spesso per prossimità geografica. L'ente formativo diventa riferimento stabile grazie alla durata della relazione.	La condizionalità si conferma leva efficace per intercettare il target prioritario. I canali spontanei (passaparola, social comunitari) rappresentano una risorsa complementare da valorizzare per raggiungere anche chi non è in condizionalità.

La **profilazione** si conferma come lo snodo cruciale del percorso GOL, il momento in cui si definisce il tipo di intervento più adatto alle caratteristiche e ai bisogni del beneficiario. La durata dei colloqui varia da 30 minuti a un'ora e mezza, con una media di circa un'ora.

Le esperienze degli intervistati si distribuiscono lungo un continuum che va dalla profilazione **dialogica e personalizzata** (14 casi) a quella **rapida e standardizzata** (6 casi). Nella percezione dei beneficiari, alcuni operatori appaiono attenti ad ascoltare bisogni e aspirazioni, dedicando tempo alla comprensione della storia professionale e delle aspettative del beneficiario. Un ragazzo novarese racconta:

«Ho fatto insieme a un signore lì al computer una serie di domande, è durato un'ora. Lui mi ha spiegato le categorie, mi ha detto che potevo chiedere la proroga per fare il corso che mi interessava».

In altri casi, il colloquio viene percepito come più burocratico e meno centrato sulla persona, con risposte standardizzate e minor spazio per le specificità individuali.

La rigidità dell'algoritmo viene percepita come ostacolo in 4 casi, soprattutto per giovani con brevi esperienze lavorative che si vedono assegnare un profilo 102 (*upskilling*) quando avrebbero bisogno di (o vorrebbero) percorsi più lunghi e strutturati. La possibilità di richiedere deroghe o proroghe per passare al profilo 103 rappresenta una valvola di flessibilità importante: 3 intervistati hanno beneficiato di questo passaggio su richiesta di enti o tutor. La coerenza tra profilo assegnato (o forse meglio dire di percorso formativo assegnato/frequentato) e bisogni percepiti risulta generalmente buona (16 valutazioni positive su 20 espresse), ma i 4 casi di insoddisfazione segnalano la necessità di una maggiore attenzione alla comunicazione delle opzioni disponibili.

Confronto a tre voci: La profilazione tra algoritmo e persona

Triangolazione tra beneficiari, referenti CPI e agenzie formative

Beneficiari	Referenti CPI	Enti Formazione	Letture trasversale
Esperienze lungo un continuum: profilazione dialogica (14 casi) vs rapida e standardizzata (6 casi). Rigidità algoritmica percepita come ostacolo in 4 casi. 3 beneficiari hanno ottenuto passaggio da 102 a 103.	Profilazione algoritmica stringente per percettori NASPI: il percorso lavorativo recente pesa molto. I tre punti di discrezionalità consentono margini di adattamento. A Torino gruppo dedicato per intercettare vulnerabilità (percorso 104).	EF1 evidenzia situazioni diverse con stesso profilo: limiti dell'algoritmo. Disomogeneità tra CPI: alcuni si confrontano con gli enti, altri procedono formalmente. La Regione ha introdotto correttivi (deroghe, riprofilazione).	I limiti dell'algoritmo e il valore dei correttivi regionali sono riconosciuti da tutte le prospettive. La diffusione della prassi di confronto tra CPI ed enti potrebbe migliorare ulteriormente la coerenza tra profilo e fabbisogno formativo.

Il **Patto di Servizio** rappresenta il momento formale di definizione degli impegni reciproci tra beneficiario e servizi per l'impiego. La maggioranza degli intervistati (15 su 23) riferisce di aver compreso chiaramente i contenuti del patto, percepito come documento che formalizza diritti e doveri della partecipazione al programma. Un intervistato astigiano descrive il processo:

«Mi hanno spiegato cosa dovevo fare, i corsi disponibili, e cosa succedeva se non rispetavo gli impegni».

Tuttavia, 6 intervistati hanno dichiarato di non ricordare i dettagli del patto o di averlo vissuto come mera formalità burocratica, firmando senza una piena consapevolezza dei contenuti. Questo dato suggerisce l'opportunità di dedicare maggiore attenzione alla fase di illustrazione del patto, assicurandosi che il beneficiario comprenda effettivamente portata e implicazioni dell'accordo.

Un elemento di particolare interesse riguarda i servizi complementari inclusi nel patto: 8 intervistati segnalano di aver ricevuto supporto per la redazione del CV e la preparazione ai colloqui di lavoro. Questo servizio viene unanimemente apprezzato come valore aggiunto del percorso, particolarmente utile per chi ha competenze datate o è rimasto a lungo fuori dal mercato del lavoro. Una donna venezuelana racconta:

«Mi hanno aiutato a rifare il curriculum, quello italiano è diverso da quello che si usa in Venezuela».

L'esperienza formativa: offerta, qualità e barriere

I percorsi formativi frequentati dagli intervistati si distribuiscono su diverse aree tematiche, riflettendo sia la domanda del mercato locale sia le caratteristiche dell'utenza intercettata. L'**area segreteria e amministrazione** risulta prevalente (10 casi), includendo corsi di segreteria d'azienda, contabilità, paghe e contributi: questa concentrazione riflette la percezione di una maggiore spendibilità trasversale a contesti lavorativi diversificati di queste competenze. Seguono i **corsi di lingue** – italiano per stranieri e inglese (4 casi), particolarmente rilevanti per l'utenza straniera; **informatica** ed Excel (3 casi), competenze sempre più richieste in ogni ambito professionale; **logistica e magazzino** incluso il patentino per carrello elevatore (2 casi); e ristorazione/cucina (2 casi). Più rari i percorsi **specialistici**: OSS (1 caso, con esito occupazionale positivo durante il corso), accompagnatore turistico (1 caso), graphic design (2 casi), e il peculiare TLL – Tecnico Laboratorio Ludico Educativo (1 caso).

La durata dei corsi varia significativamente, in base all'inserimento in percorsi di *upskilling* o di *reskilling*: da percorsi brevi di 40-150 ore a percorsi lunghi fino a 600 ore, con il caso estremo del corso OSS di due anni che richiede un investimento temporale ed economico considerevole da parte del beneficiario.

Un elemento discriminante nella valutazione della qualità formativa è la presenza dello **stage**: 12 intervistati hanno frequentato corsi con stage incorporato, giudicandolo unanimemente come componente essenziale per l'apprendimento e l'inserimento lavorativo. Lo stage permette di applicare le competenze acquisite in aula, di conoscere contesti lavorativi reali, di costruire relazioni professionali, e talvolta apre direttamente a opportunità di assunzione. Una donna boliviana ha ricevuto una prospettiva di contratto a tempo indeterminato proprio grazie allo stage. Al contrario, gli 8 intervistati che hanno frequentato corsi senza stage lamentano la mancanza di un collegamento concreto con il mondo del lavoro e la difficoltà di valorizzare competenze puramente teoriche. Una donna torinese osserva:

«Il corso era buono, ma senza lo stage resta tutto sulla carta. Come fai a dimostrare che sai fare le cose?».

Questo dato suggerisce l'opportunità di estendere la componente di stage a tutti i percorsi formativi, o quantomeno di prevedere modalità alternative di contatto con il mondo del lavoro.

I **tempi di attesa tra profilazione e inizio corso** rappresentano un elemento critico dell'esperienza formativa, con significativa variabilità tra i casi. Si registrano 6 casi di attesa breve (meno di un mese), dove il passaggio dalla profilazione all'aula è stato quasi immediato. Prevalgono tuttavia i 9 casi di attesa media (1-3 mesi), considerata fisiologica dagli intervistati purché accompagnata da comunicazioni chiare sulle tempistiche. Più problematici i 5 casi di attesa lunga (oltre 3 mesi, fino a 6 mesi), che generano frustrazione e incertezza, rischiando di demotivare i beneficiari o di farli desistere dal percorso. Le cause principali dei ritardi sono il mancato raggiungimento del numero minimo di iscritti (4 casi documentati) e la saturazione dei corsi più richiesti. Un caso emblematico è quello di un giovane novarese il cui percorso ITS è saltato per insufficienza di iscrizioni, costringendolo a ripiegare su alternative meno in linea con i propri obiettivi e a frequentare un corso nell'ambito del Programma GOL. Lo slittamento dei corsi genera inoltre un effetto a catena: i beneficiari in attesa sono costretti ad accettare corsi di ripiego pur di non perdere il diritto alla formazione.

Confronto a tre voci: Tempi di attesa e avvio dei percorsi

Triangolazione tra beneficiari, referenti CPI e agenzie formative

Beneficiari	Referenti CPI	Enti Formazione	Lettura trasversale
Attese variabili: breve <1 mese (6 casi), media 1-3 mesi (9 casi), lunga oltre 3 mesi (5 casi). Attese lunghe generano frustrazione. Cause: mancato raggiungimento numero minimo iscritti, saturazione corsi più richiesti.	Corsi brevi (<150 ore) partono più frequentemente. Corsi lunghi richiedono attese più estese. Assenza di catalogo centralizzato richiede raccordo diretto con gli enti.	Tensione strutturale tra flusso continuo di utenti e necessità di raggiungere il numero minimo. EF1: gruppi classe ridotti (9-10 persone) per flessibilità. L'utenza GOL richiede monitoraggio costante della tenuta.	Il flusso continuo di utenti si scontra con la necessità di formare classi complete prima di avviare i corsi. Una comunicazione trasparente delle tempistiche e il monitoraggio della tenuta durante l'attesa potrebbero ridurre frustrazione e abbandono.

La **valutazione della qualità didattica** da parte degli intervistati è complessivamente positiva, pur con significative eccezioni che meritano attenzione. Sul fronte dei docenti, 14 intervistati esprimono giudizi positivi o molto positivi, evidenziando competenza, disponibilità e capacità di trasmettere contenuti in modo chiaro e applicabile. Un beneficiario novarese in corso OSS riferisce una media voti di 93-94/100, testimoniando un impegno che nasce anche dalla qualità della didattica ricevuta. Al contrario, 2 casi segnalano docenti inadeguati: il caso più critico è quello di una donna novarese di 56 anni che definisce il corso di informatica base

«uno spreco di tempo. Il primo giorno il professore ha detto che non sarebbe servito a nulla per trovare lavoro. Lui stava al cellulare mentre noi facevamo esercizi. Un ragazzo che doveva fare il corso avanzato ci aiutava più del professore».

Questo episodio isolato ma particolarmente critico segnala l'importanza del monitoraggio in itinere della qualità didattica.

I **contenuti formativi** sono giudicati utili e aggiornati da 15 intervistati; tuttavia, 4 casi segnalano contenuti troppo basilari per chi ha già competenze pregresse, o eccessivamente teorici senza sufficiente pratica. Il materiale didattico rappresenta un'altra criticità: 3 intervistati segnalano la mancanza di dispense, con studenti costretti ad arrangiarsi con foto e appunti personali. L'inadeguatezza delle aule è stata inoltre segnalata in relazione all'assenza di aria condizionata durante l'estate 2024.

Confronto a tre voci: Qualità della formazione e gestione dell'aula

Triangolazione tra beneficiari, referenti CPI e agenzie formative

Beneficiari	Referenti CPI	Enti Formazione	Lettura trasversale
Valutazione positiva: 14 giudizi positivi sui docenti, contenuti utili per 15 intervistati. Criticità isolate: 2 docenti inadeguati, 4 contenuti troppo basilari, 3 mancanza dispense. Stage unanimemente essenziale (12 casi); assenza lamentata dagli 8 senza stage.	Innovazione didattica apprezzata: modularizzazione (es. CAD a livelli). Sforzo degli enti per stranieri (italiano tecnico, mediatori).	Eterogeneità classi affrontata con strategie specifiche: responsabile in aula (EF1), riunioni <i>équipe</i> pre-corso (EF3), simulazione d'impresa (EF4). Formazione generalista utile per riattivazione; percorsi lunghi con stage più efficaci per inserimento.	La qualità percepita risulta complessivamente buona, con episodi critici circoscritti. L'apprezzamento unanime per lo stage conferma il valore del contatto diretto con il lavoro; l'estensione di questa componente potrebbe rafforzare l'efficacia dei percorsi.

Un elemento trasversale di forte apprezzamento è la **gratuità dei percorsi**: 18 intervistati su 23 dichiarano che non avrebbero potuto permettersi corsi a pagamento. Come afferma una donna torinese:

«Li ho fatti perché ho avuto l'opportunità del Programma GOL, perché non lavorando non so se mi permettevo di fare un corso che costa tanto».

La gratuità emerge dunque come fattore abilitante fondamentale, che permette l'accesso alla formazione a popolazioni altrimenti escluse per ragioni economiche e rappresenta uno dei punti di forza strutturali del Programma.

Nonostante la **frequenza** risulti generalmente regolare (18 casi su 23), l'analisi evidenzia barriere strutturali che in alcuni casi hanno portato all'abbandono o alla rinuncia preventiva. La conciliazione con carichi familiari emerge come barriera principale (6 casi), con particolare riferimento alle madri con figli piccoli. Due beneficiarie (una peruviana di Novara con tre figli, una italiana di Torino che assiste anche la madre con demenza) hanno dovuto abbandonare una prima esperienza formativa, riuscendo a completare il percorso solo in un secondo momento grazie a corsi con orari più compatibili.

Il tema dell'orario incompatibile emerge come fattore specifico in 4 casi: i corsi pomeridiani risultano particolarmente problematici per chi deve gestire figli in età scolare. La barriera linguistica (4 casi) interessa principalmente l'utenza straniera di recente immigrazione. Le difficoltà economiche (3 casi) riguardano soprattutto beneficiari senza sussidio che devono sostenere costi di trasporto e rinunciare a opportunità lavorative durante la formazione: un ragazzo novarese in corso OSS racconta di aver dovuto vendere la casa per sostenersi economicamente durante i due anni di formazione.

Confronto a tre voci: Barriere alla partecipazione e conciliazione

Triangolazione tra beneficiari, referenti CPI e agenzie formative

Beneficiari	Referenti CPI	Enti Formazione	Letture trasversale
Gratuità fattore abilitante: 18 su 23 non avrebbero potuto permettersi corsi a pagamento. Conciliazione come barriera principale (6 casi). Orari pomeridiani problematici per chi gestisce figli (4 casi). Barriera linguistica (4 casi). Costi trasporto (3 casi).	Voucher conciliazione previsti dal PAR, in fase di attivazione. Trasporto rilevante in aree periferiche. A Novara resistenze culturali in alcuni nuclei stranieri. Offerta concentrata al pomeriggio per vincoli infrastrutturali.	Attenzione a orari per conciliazione. Modularizzazione come strategia per facilitare partecipazione. Consapevolezza che molti utenti hanno fragilità multiple.	La gratuità emerge come fattore abilitante condiviso. Le barriere alla conciliazione trovano risposta in soluzioni organizzative degli enti; l'attivazione dei voucher previsti potrebbe offrire un supporto strutturale più ampio.

Il sistema dei servizi e gli esiti occupazionali

La percezione del **coordinamento tra CPI, agenzie per il lavoro ed enti di formazione** risulta generalmente positiva (14 casi su 23). I beneficiari descrivono passaggi fluidi tra i diversi attori del sistema, con informazioni coerenti e tempistiche ragionevoli. Una donna venezuelana di Novara sottolinea:

«Il coordinamento tra il centro per l'impiego e l'ente che faceva il corso è stato eccellente, sapevano sempre tutto».

Questo dato suggerisce che, quando funziona, il sistema di *governance* multiattore del Programma GOL è in grado di offrire un'esperienza integrata e coerente, senza che il beneficiario percepisca le complessità organizzative sottostanti. Emergono tuttavia criticità in 4 casi. Lo sportello lavoro di Trecate (Novara) opera in sostanziale autonomia rispetto al CPI provinciale, gestendo l'intero percorso dei beneficiari residenti nel territorio: se da un lato questo garantisce prossimità, dall'altro può generare discontinuità informativa e percezione di isolamento dal sistema più ampio. Una beneficiaria riferisce:

«Ho fatto tutto a Trecate, non sono mai andata al CPI di Novara».

In altri casi, la criticità riguarda la burocrazia percepita come eccessiva, con passaggi ridondanti tra diversi uffici che generano frustrazione e perdita di tempo.

La questione del **punto di riferimento durante il corso** appare generalmente risolta: 12 intervistati identificano chiaramente il tutor dell'ente formativo come riferimento per problematiche organizzative, didattiche e logistiche. La presenza di una figura stabile a cui rivolgersi contribuisce a ridurre l'ansia e a facilitare la permanenza nel percorso, particolarmente per le utenze più fragili. Più critica la situazione post-corso, dove il *follow-up* risulta discontinuo e fortemente dipendente dall'agenzia per il lavoro assegnata. Alcuni beneficiari riferiscono di non essere stati ricontattati dopo la fine del corso, altri di aver ricevuto proposte poco coerenti con il percorso formativo svolto. Questa discontinuità rischia di disperdere il valore dell'investimento formativo, lasciando i beneficiari soli nella fase cruciale della ricerca di lavoro. L'integrazione tra formazione e servizi di accompagnamento al lavoro emerge come area di miglioramento prioritaria per aumentare l'efficacia complessiva del Programma.

Confronto a tre voci: Il sistema degli attori e il punto di riferimento

Triangolazione tra beneficiari, referenti CPI e agenzie formative

Beneficiari	Referenti CPI	Enti Formazione	Lettura trasversale
Coordinamento positivo in 14 casi su 23. Tutor ente formativo riferimento stabile (12 casi). Discontinuità post-corso: alcuni non ricontattati, altri proposte poco coerenti.	Passaggio obbligato agli enti accreditati per orientamento specialistico. Il CPI profila e invia, accompagnamento passa ad altri soggetti. Monitoraggio richiede risorse dedicate.	L'ente diventa riferimento principale durante il corso. EF1: responsabile sempre in aula. Corsi lunghi permettono di conoscere le persone; corsi brevi meno tempo per consolidare la relazione.	L'ente formativo assume un ruolo centrale durante il percorso. La discontinuità segnalata nella fase post-corso suggerisce l'opportunità di rafforzare il raccordo tra formazione e accompagnamento al lavoro.

Gli **esiti occupazionali** mostrano un quadro articolato che riflette la complessità del mercato del lavoro e la diversità dei profili intercettati. Si registrano 5 casi di inserimento lavorativo, di cui 3 direttamente connessi al percorso GOL:

- un giovane astigiano che ha vinto un concorso pubblico preparandosi con il corso di contabilità:
«Volevo trovare qualcosa nel programma GOL che mi desse un'infarinatura di contabilità. Poi ho vinto un concorso e sono in un ente locale»
- un uomo novarese assunto in una casa di riposo durante il corso OSS:
«Il contratto mi porterà fino a dicembre. Se tutto va bene verrà commutato in indeterminato»
- una donna boliviana con prospettiva di contratto a tempo indeterminato dopo lo stage.
«Ho scelto un corso con stage che mi dà la possibilità di lavorare».

Gli altri 2 occupati hanno trovato lavoro in parallelo al percorso formativo, beneficiando comunque dell'aggiornamento delle competenze. Questi casi positivi dimostrano che, quando il percorso formativo è coerente con la domanda del mercato e accompagnato da opportunità concrete di inserimento, il Programma può produrre esiti occupazionali significativi.

Significativi i 2 casi di proposta lavorativa rifiutata per inadeguatezza delle condizioni contrattuali, che meritano un'analisi approfondita. Una donna argentina ha rifiutato un tempo determinato preferendo mantenere il part-time a tempo indeterminato in albergo che già aveva; una donna moldava, madre sola, ha rifiutato un part-time post-tirocinio ritenendolo insufficiente per le proprie necessità economiche. Questi casi segnalano una capacità di valutazione critica delle opportunità che va oltre l'accettazione passiva di qualsiasi offerta: i beneficiari sono in grado di valutare la qualità delle proposte e di rifiutare condizioni ritenute non adeguate. Al contempo, sollevano interrogativi sulla qualità delle opportunità che il sistema riesce a generare e sulla necessità di un maggiore coinvolgimento delle imprese nella definizione dei fabbisogni formativi. Emergono inoltre 4 casi di difficoltà strutturali legate all'età o al mercato: beneficiari over 50 che, nonostante la formazione completata, faticano a trovare collocazione in un mercato del lavoro che privilegia profili più giovani, o che si scontrano con settori saturi come quello dei carrellisti. Questi casi evidenziano i limiti della formazione come strumento di politica attiva in assenza di interventi complementari sul lato della domanda di lavoro.

La maggioranza degli intervistati (10) risulta ancora in cerca attiva di lavoro, mentre 4 sono ancora in formazione e 2 non considerano prioritaria la ricerca occupazionale (una donna prossima alla pensione, uno studente universitario). Un dato particolarmente positivo riguarda la volontà di continuare la formazione: 8 beneficiari esprimono l'intenzione di proseguire con ulteriori corsi GOL, segnalando un apprezzamento per l'offerta formativa che va oltre il singolo percorso. Una donna moldava di Asti, inserita a corso già avviato, sta già pianificando il prossimo corso per completare le

competenze acquisite; un giovane novarese, attualmente impegnato nel corso OSS, ha alle spalle una precedente esperienza GOL positiva che lo ha motivato a proseguire. Questo dato suggerisce che il programma è riuscito a innescare una dinamica di formazione continua in una parte significativa dell'utenza intervistata, trasformando la partecipazione obbligata in adesione convinta e domanda ricorrente di servizi formativi.

Confronto a tre voci: Stage ed esiti occupazionali

Triangolazione tra beneficiari, referenti CPI e agenzie formative

Beneficiari	Referenti CPI	Enti Formazione	Letture trasversale
Stage unanimemente essenziale (12 casi). Una donna boliviana ha ricevuto prospettiva di contratto dopo lo stage. Gli 8 senza stage lamentano mancanza di collegamento col lavoro. 5 inserimenti, di cui 3 direttamente connessi a GOL.	Effetti differenziati per profilo: formazione su competenze base efficace per bassa occupabilità; su livelli elevati impatto meno determinante. Piemonte ha superato gli obiettivi di inserimento.	Esiti variabili per settore: risultati migliori in saldocarpenaria, automotive, servizi alla persona. Co-progettazione con aziende (es. levabocchi EF3) produce figure immediatamente occupabili.	Lo stage è riconosciuto come strumento chiave per l'inserimento. Le esperienze di co-progettazione con le imprese producono risultati significativi e rappresentano un modello da estendere.

Valutazione complessiva e considerazioni conclusive

La valutazione complessiva del programma GOL da parte dei beneficiari è **largamente positiva** e si articola su più dimensioni. Nel dettaglio delle valutazioni esplicite: 15 intervistati esprimono giudizi molto positivi, 5 giudizi positivi con riserve (apprezzamento generale ma con criticità specifiche su singoli aspetti), e 1 solo giudizio nettamente negativo (il già citato caso del corso di informatica a Novara). Due indicatori sintetizzano efficacemente il gradimento complessivo: 18 intervistati su 23 dichiarano che consiglierebbero il programma ad amici o conoscenti nella stessa situazione, e 20 su 23 affermano che parteciperebbero nuovamente a un percorso GOL. Questi dati testimoniano un livello di soddisfazione elevato che va oltre la semplice valutazione del corso frequentato, investendo l'esperienza complessiva del Programma e la relazione con i servizi per l'impiego.

L'impatto sulla persona emerge come elemento distintivo nelle narrazioni dei beneficiari, trascendendo l'acquisizione di competenze tecniche per investire dimensioni più profonde dell'esperienza individuale. I beneficiari segnalano: *incremento dell'autostima e della fiducia nelle proprie capacità; superamento della timidezza e acquisizione di maggiore sicurezza nelle relazioni sociali; ampliamento delle reti relazionali e costruzione di nuovi legami; strutturazione del tempo e mantenimento dell'attivazione in un periodo di inattività lavorativa che rischia di generare isolamento e demotivazione*. Una donna astigiana di 50 anni, dopo il corso TLL, afferma:

«Ha cambiato la mia vita. Ho superato la timidezza, ho presentato libri al Salone di Torino».

Una donna argentina di Torino, in Italia da solo un anno e mezzo, descrive un impatto personale profondamente positivo legato alla socializzazione e al sentirsi parte di un gruppo. Questi effetti «collaterali» della formazione rappresentano un valore aggiunto spesso sottovalutato nelle valutazioni quantitative dei programmi, ma che emerge con forza dall'analisi qualitativa come componente essenziale dell'efficacia percepita.

I suggerimenti raccolti dai beneficiari convergono su alcuni temi ricorrenti che possono orientare il miglioramento del Programma. Sul versante della struttura dei corsi, dalle parole dei beneficiari si possono far emergere alcune richieste:

- percorsi più brevi e intensivi («ogni giorno invece che due volte a settimana»), che permettano di concentrare l'impegno e raggiungere più rapidamente gli obiettivi formativi
- connotare i corsi di una maggiore componente pratica
- prevedere uno *stage* obbligatorio per tutti i percorsi, riconosciuto come elemento chiave per l'efficacia della formazione
- predisporre e fornire materiale didattico adeguato;
- ampliare la varietà dell'offerta formativa con corsi più specialistici (design, CAF, artigianato, turismo) accanto ai percorsi più diffusi;
- prestare attenzione alla distribuzione geografica delle sedi, in modo da ridurre i tempi e i costi di spostamento
- prevedere un *job placement* più strutturato e proattivo, con il coinvolgimento diretto delle aziende nei percorsi formativi
- prevedere un supporto economico durante i periodi di formazione più lunghi e meccanismi che facilitino il riconoscimento dei titoli stranieri.

Confronto a tre voci: Valutazione complessiva e prospettive

Triangolazione tra beneficiari, referenti CPI e agenzie formative

Beneficiari	Referenti CPI	Enti Formazione	Lettura trasversale
Valutazione largamente positiva: 15 molto positivi, 5 con riserve, 1 negativo. 18 su 23 consiglierebbero il programma, 20 su 23 parteciperebbero nuovamente. Impatto sulla persona oltre le competenze: autostima, socializzazione, strutturazione del tempo. 8 intendono proseguire la formazione.	«Cambiamento epocale» nelle modalità di presa in carico. Per la prima volta possibilità sistematica di proporre percorso articolato (orientamento, formazione, accompagnamento). Piemonte ha superato i target.	GOL ha portato risorse e allargato la platea delle politiche attive. Ha consolidato le reti: «ci ha permesso di consolidare una rete con attori che dovevano dialogare». Sviluppate competenze nella gestione di aule complesse.	Elevata soddisfazione dei beneficiari, superamento dei target, consolidamento delle reti territoriali. L'impatto sulla persona — autostima, relazioni, fiducia — costituisce un valore che merita di essere riconosciuto e comunicato..

In sintesi, l'analisi delle 23 interviste restituisce un quadro complessivamente positivo dell'implementazione del programma GOL nei territori di Asti, Novara e Torino, pur evidenziando aree di miglioramento. I **punti di forza** includono: la gratuità come fattore abilitante per popolazioni altrimenti escluse dalla formazione; la flessibilità del sistema di profilazione quando supportata da operatori attenti; la qualità media dei percorsi formativi e dei docenti; l'impatto sulla persona che trascende l'acquisizione di competenze tecniche; la capacità di intercettare popolazioni vulnerabili (stranieri, over 50, madri sole, persone con vincoli di salute); l'elevato livello di soddisfazione testimoniato dalla disponibilità a consigliare e ripetere l'esperienza.

Le **aree di sviluppo** riguardano principalmente: l'ottimizzazione dei tempi di attesa per l'avvio dei corsi; la diffusione delle buone prassi di profilazione dialogica e una comunicazione più chiara ai beneficiari sul significato del percorso assegnato; il consolidamento del raccordo nella fase post-formativa; il potenziamento del monitoraggio in itinere della qualità didattica; l'ampliamento degli strumenti di supporto alla conciliazione; l'estensione della componente di stage; il rafforzamento del coinvolgimento delle imprese nella programmazione formativa.

La diversità dei profili intercettati testimonia la **capacità del Programma di rispondere a bisogni eterogenei** con un'offerta flessibile. L'elevato gradimento e la disponibilità a proseguire nella formazione costituiscono una base solida per gli ulteriori sviluppi del Programma.

CONCLUSIONI

L'analisi condotta sui percorsi formativi del Programma GOL in Piemonte consente di formulare alcune **considerazioni conclusive**, articolate attorno ai principali nodi emersi dalla triangolazione tra dati di monitoraggio, documentazione programmatica e materiale qualitativo raccolto attraverso le interviste.

Sul piano dell'**attuazione quantitativa**, il **Piemonte presenta un quadro complessivamente positivo**. I *target* PNRR sono stati raggiunti, con oltre 250.000 beneficiari presi in carico e circa 50.000 persone avviate a formazione al 31 ottobre 2025. I tassi di attivazione delle politiche e gli esiti occupazionali si collocano al di sopra della media nazionale. Permane tuttavia una minore incidenza dei percorsi formativi rispetto al dato italiano: il Percorso 3 di riqualificazione, in particolare, raccoglie in Piemonte il 15,8% dell'utenza contro il 21,1% nazionale. Tale differenza appare riconducibile sia alla composizione della platea regionale, caratterizzata da una minore incidenza di disoccupati di lunga durata, sia alle scelte di programmazione, che hanno privilegiato percorsi più brevi e modulari.

Sul piano della **governance**, l'indagine qualitativa restituisce un **sistema in fase di progressivo consolidamento**. Il coordinamento tra Centri per l'Impiego, Servizi per il Lavoro accreditati e agenzie formative ha raggiunto un assetto più stabile rispetto alla fase di avvio, sebbene permangano margini di miglioramento. Le criticità più frequentemente segnalate riguardano i tempi di attesa tra la sottoscrizione del Patto di Servizio e l'effettivo avvio delle attività formative, nonché la frammentazione dei flussi informativi tra i diversi attori del sistema.

Sul **piano della profilazione**, emerge una **tensione strutturale tra la logica algoritmica del sistema e l'esigenza di personalizzazione dei percorsi**. Gli operatori dei CPI e delle agenzie formative convergono nel segnalare casi di *mismatch* tra il profilo assegnato e i bisogni effettivi della persona, pur riconoscendo i margini di flessibilità introdotti dalla Regione attraverso la cosiddetta profilazione dialogica. Un elemento significativo emerso dalle interviste ai beneficiari riguarda la scarsa consapevolezza del proprio codice di profilazione: diversi partecipanti non erano in grado di riferire con certezza se fossero stati assegnati al percorso 102 o 103, pur avendo chiara l'esperienza formativa svolta. Tale circostanza suggerisce l'opportunità di rafforzare la comunicazione ai beneficiari sul significato e le implicazioni del percorso assegnato.

Sul **piano dell'offerta formativa**, il modello piemontese fondato sulla **modularità** e sulla **formazione on demand** ha mostrato capacità di adattamento alle esigenze dell'utenza. Le agenzie formative segnalano tuttavia alcune criticità ricorrenti: l'eterogeneità dei gruppi-classe, che rende complessa la gestione didattica; la difficoltà di programmare l'offerta in presenza di flussi di utenza discontinui e non prevedibili; la limitata disponibilità di percorsi con *stage*, particolarmente richiesti dai beneficiari più distanti dal mercato del lavoro.

Sul **piano degli esiti**, il Piemonte si colloca leggermente al di sopra della media nazionale, con un tasso di nuova occupazione del 38,9%. I dati nazionali sui due percorsi formativi confermano che il Percorso 3 intercetta soggetti con maggiori fragilità e distanza dal mercato del lavoro, per i quali l'inserimento occupazionale richiede tempi più lunghi e interventi più articolati. Le interviste ai beneficiari restituiscono peraltro un **impatto della formazione che trascende la dimensione strettamente occupazionale**: acquisizione di fiducia in sé stessi, ampliamento delle reti relazionali, riscoperta della capacità di apprendere. La quasi totalità degli intervistati

dichiara che rifarebbe l'esperienza e la consiglierebbe ad altri, dato che testimonia un gradimento elevato al netto degli esiti occupazionali immediati.

Sul **piano delle popolazioni raggiunte**, il Programma ha dimostrato **capacità di intercettare target tradizionalmente difficili** da coinvolgere nei percorsi formativi: stranieri con barriere linguistiche, over 50 espulsi dal mercato del lavoro, donne con carichi di cura, persone con fragilità sanitarie. La gratuità dell'offerta formativa emerge come fattore abilitante fondamentale, in assenza del quale molti beneficiari non avrebbero avuto accesso alla formazione.

L'analisi suggerisce alcune direttrici di sviluppo per la prossima fase di programmazione. La prima riguarda il **rafforzamento del raccordo nella fase post-formativa**, oggi percepita come punto debole del sistema tanto dagli operatori quanto dai beneficiari. La seconda concerne **l'estensione della componente di stage**, strumento particolarmente efficace per i profili più fragili e più distanti dal mercato del lavoro. La terza investe il consolidamento e la diffusione delle buone prassi di **profilazione dialogica**, che hanno mostrato di poter correggere i limiti dell'assegnazione algoritmica. La quarta riguarda il **potenziamento degli strumenti di conciliazione**, necessari per facilitare la partecipazione di beneficiari con vincoli familiari o di salute. La quinta, infine, chiama in causa un **coinvolgimento più strutturato delle imprese** nella definizione dei fabbisogni formativi e nella co-progettazione dei percorsi.

Il **Programma GOL** ha rappresentato per il Piemonte (e per il livello nazionale) un'**occasione di significativa innovazione del sistema delle politiche attive e della formazione professionale**. Le risorse straordinarie del PNRR hanno consentito di **raggiungere platee ampie** e di sperimentare modalità operative nuove. La sfida per il futuro consiste nel **consolidare gli apprendimenti maturati** in questa fase, trasformando le pratiche emergenti in routine organizzative stabili e sostenibili anche quando si tornerà a operare con risorse ordinarie.

ALLEGATO METODOLOGICO: APPROCCIO ALLA TRIANGOLAZIONE

Finalità della triangolazione

L'analisi qualitativa (delle interviste), condotta nei Capitoli 4, 5 e 6 del presente rapporto, è stata integrata con un approccio di triangolazione, finalizzato a contestualizzare le percezioni emerse dalle interviste e a verificarne la coerenza rispetto a fonti indipendenti. Tale operazione metodologica risponde all'esigenza di distinguere con chiarezza tra le evidenze empiriche, il dettato istituzionale e l'interpretazione analitica che ne deriva, garantendo trasparenza metodologica e rigore argomentativo.

Triangolazione documentale (Capitoli 4 e 5)

Nei Capitoli 4 e 5, dedicati rispettivamente alle interviste con i referenti dei Centri per l'Impiego e con i responsabili delle agenzie formative, l'analisi è stata integrata con una triangolazione documentale. Tale operazione consiste nel confronto sistematico tra le criticità e le valutazioni espresse dagli operatori sul campo e le previsioni contenute nei documenti ufficiali che governano l'attuazione del Programma GOL in Piemonte.

I documenti utilizzati per la triangolazione comprendono:

- Piano Attuativo Regionale GOL (versione approvata da ANPAL e successivi aggiornamenti 2024/2025)
- Deliberazioni di Giunta Regionale (D.G.R. 165369 e successive modificazioni)
- Determinazioni dirigenziali relative alle procedure di autorizzazione dei tirocini e ai criteri di assegnazione delle risorse
- Pareri ministeriali e dell'Unità di Missione PNRR

I risultati sono presentati in appositi riquadri, collocati al termine delle sezioni tematiche cui si riferiscono. Ciascun riquadro è strutturato in tre colonne: la prima sintetizza le criticità emerse dalle interviste; la seconda le previsioni del PAR e della normativa; la terza propone un'analisi della coerenza tra norma e attuazione, accompagnata da suggerimenti per la futura programmazione.

Triangolazione empirica "a tre voci" (Capitolo 6)

Nel Capitolo 6, dedicato alle interviste con i beneficiari del programma, l'analisi è stata integrata con una triangolazione empirica che mette a confronto tre fonti primarie della ricerca valutativa: le interviste ai beneficiari (23 interviste, percorsi 102 e 103), le interviste ai referenti dei Centri per l'Impiego (Asti, Novara, Torino) e le interviste ai responsabili delle agenzie formative (EF1, EF2, EF3, EF4).

Questo approccio consente di mettere a confronto tre prospettive complementari sullo stesso fenomeno: il vissuto di chi ha attraversato il programma come utente, la gestione da parte di chi lo implementa sul territorio, l'erogazione da parte di chi ne realizza concretamente i servizi formativi.

I risultati sono presentati in schede denominate "Confronto a tre voci", collocate al termine delle sezioni tematiche. Ciascuna scheda è strutturata in quattro colonne: le prime tre riportano le evidenze emerse rispettivamente da beneficiari, operatori CPI e agenzie formative; la quarta propone una lettura trasversale che identifica convergenze e specificità tra le fonti, accompagnata da elementi valorizzabili per la futura programmazione."

BIBLIOGRAFIA

- ANPAL (2022a). Deliberazione n. 5 del 9 maggio 2022: Approvazione strumenti per l'attuazione dell'assessment - profilazione quantitativa, profilazione qualitativa, standard dei servizi di GOL e relative unità di costo standard. Roma: Agenzia Nazionale Politiche Attive del Lavoro.
- ANPAL (2022b). Deliberazione n. 6 del 16 maggio 2022: Aggiornamento Allegato C - Standard dei servizi di GOL e relative unità di costo standard. Roma: Agenzia Nazionale Politiche Attive del Lavoro.
- Commissione Europea (2021). Decisione di esecuzione del Consiglio relativa all'approvazione della valutazione del piano per la ripresa e la resilienza dell'Italia. Bruxelles.
- INAPP (2025). Focus GOL n. 12/2025: Programma Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori - Dati al 30 settembre 2025. Roma: Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche.
- ISTAT (2025). Rilevazione sulle forze di lavoro - Anno 2024. Roma: Istituto Nazionale di Statistica.
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2021a). Decreto Interministeriale 5 novembre 2021: Adozione del Programma nazionale per la Garanzia di occupabilità dei lavoratori (GOL). Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, Serie generale n. 306, 27 dicembre 2021.
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2021b). Decreto Interministeriale 14 dicembre 2021: Piano Nazionale Nuove Competenze (PNC). Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana.
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2022). Manuale GOL: Linee guida operative per l'attuazione del Programma Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori. Roma.
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2024). Decreto Interministeriale 29 marzo 2024: Modifiche ed integrazioni al Programma GOL. Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana.
- Presidenza del Consiglio dei Ministri (2021). Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Roma, 5 maggio 2021.
- Regione Piemonte (2022a). Piano Attuativo Regionale del Programma nazionale per la Garanzia di occupabilità dei lavoratori (PAR GOL Piemonte). Allegato alla D.G.R. n. 16-5369 del 15 luglio 2022.
- Regione Piemonte (2022b). Deliberazione della Giunta Regionale 15 luglio 2022, n. 16-5369. PNRR, Missione 5, Componente 1, Intervento M5C1 "1.1 Politiche attive del lavoro e formazione". Approvazione del Piano Attuativo Regionale del Programma GOL. Bollettino Ufficiale della Regione Piemonte n. 32, 11 agosto 2022.
- Regione Piemonte (2023a). Determinazione Dirigenziale 20 gennaio 2023, n. 26. Procedura per la richiesta di autorizzazione all'attivazione di tirocini con contributo nell'ambito del Programma GOL. Direzione Istruzione, Formazione e Lavoro.
- Regione Piemonte (2023b). Deliberazione della Giunta Regionale 13 settembre 2023, n. 6-7427. PNRR, Missione 5, Componente 1, Intervento M5C1 "1.1 Politiche attive del lavoro e formazione". Adozione schema nuovo quadro finanziario del PAR GOL - Il annualità (2023). Dotazione finanziaria euro 75.840.000,00. Bollettino Ufficiale della Regione Piemonte n. 37S3, 14 settembre 2023.
- Regione Piemonte (2024). Deliberazione della Giunta Regionale 2 agosto 2024, n. 2-73. PNRR GOL - Indirizzi per l'utilizzo delle risorse statali assegnate per le annualità 2024 e 2025. Bollettino Ufficiale della Regione Piemonte n. 32, 8 agosto 2024.
- Regione Piemonte (2025a). Deliberazione della Giunta Regionale 20 maggio 2025, n. 7-1121. PNRR, Missione 5, Componente 1, Intervento M5C1 "1.1 Politiche attive del lavoro e formazione". Aggiornamento del Piano Attuativo Regionale del Programma GOL per le annualità 2024 e 2025. Integrazione dotazione finanziaria euro 85.736.193,00. Bollettino Ufficiale della Regione Piemonte n. 21, 22 maggio 2025.
- Regione Piemonte (2025b). Dati di monitoraggio del Programma GOL - Piemonte. Monitoraggio nazionale, aggiornamento al 31 ottobre 2025. Direzione Istruzione, Formazione e Lavoro.
- Unioncamere (2023). Sistema Informativo Excelsior: Previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine (2023-2027). Roma.

NOTE EDITORIALI

Ufficio Comunicazione
editoria@ires.piemonte.it

© 2025 IRES (dicembre)
Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte
Via Nizza 18 -10125 Torino

www.ires.piemonte.it
www.sisform.piemonte.it

Si autorizzano la riproduzione, la diffusione e l'utilizzazione del contenuto con la citazione della fonte.

Sviluppo Sostenibile e Territorio
Cultura e Turismo
Finanza Territoriale
Coesione Sociale e Immigrazione
Economia Regionale e Lavoro
Istruzione e Formazione
Popolazione e Società
Salute
Sviluppo Rurale
Trasporti

