

CONTRIBUTO DI RICERCA 279/2019

## Buoni per servizi al lavoro nella Regione Piemonte: qualità percepita dai destinatari e meccanismi dell'attuazione

Gianfranco Pomatto



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

Mario Viano, Presidente  
Luca Angelantoni, Vicepresidente  
Gianluca Aimaretti, Antonio Amoroso, Lia Fubini

#### COLLEGIO DEI REVISORI

Maurizio Cortese, Presidente  
Paola Dall'Oco e Sara Ronaldo, Membri effettivi  
Annamaria Mangiapelo e Pierangelo Reale, Membri supplenti

#### COMITATO SCIENTIFICO

Nerina Dirindin, Presidente  
Gabriella Agnoletti, Andrea Barasolo, Sergio Conti, Fabrizio Faggiano, Ludovico Monforte, Stefania Ravazzi

#### DIRETTORE

Marco Sisti

#### STAFF

Luciano Abburrà, Marco Adamo, Stefano Aimone, Enrico Allasino, Loredana Annaloro, Cristina Aruga, Maria Teresa Avato, Davide Barella, Cristina Bargerò, Stefania Bellelli, Giorgio Bertolla, Marco Carpinelli, Marco Cartocci, Pasquale Cirillo, Renato Cogno, Alessandro Cunsolo, Luisa Donato, Elena Donati, Carlo Alberto Dondona, Fiorenzo Ferlino, Vittorio Ferrero, Claudia Galetto, Anna Gallice, Filomena Gallo, Lorenzo Giordano, Martino Grande, Carla Jachino, Simone Landini, Federica Laudisa, Sara Macgano, Eugenia Madonia, Maurizio Maggi, Maria Cristina Migliore, Giuseppe Mosso, Daniela Musto, Carla Nanni, Daniela Nepote, Sylvie Occelli, Gianfranco Pomatto, Giovanna Perino, Santino Piazza, Sonia Pizzuto, Elena Poggio, Francesca Silvia Rota, Chiara Rivoiro, Valeria Romano, Martina Sabbadini, Lucrezia Scalzotto, Bibiana Scelfo, Luisa Sileno, Alberto Stanchi, Filomena Tallarico, Guido Tresalli, Stefania Tron, Roberta Valetti, Giorgio Vernoni.

#### COLLABORANO

Filomena Berardi, Stefano Cavaletto, Elisabetta Cibiniel, Salvatore Cominu, Simone Contu, Giovanni Cuttica, Silvia Genetti, Gabriella Gianoglio, Luigi Nava, Enrico Gottero, Giulia Henry, Ludovica Lella, Serena Pecchio, Ilaria Perino, Stefano Piperno, Samuele Poy, Francesca Prunotto, Alessandro Sciallo, Paolo Saracco, Antonio Soggia, Anda Tarbuna, Nicoletta Torchio, Silvia Venturelli, Paola Versino, Gabriella Viberti, Augusto Vino, Paolo Zeppetella.

Il documento in formato PDF è scaricabile dal sito [www.ires.piemonte.it](http://www.ires.piemonte.it)

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

© 2019 IRES – Istituto di Ricerche Economico-Sociali del Piemonte  
via Nizza 18 – 10125 Torino  
[www.ires.piemonte.it](http://www.ires.piemonte.it)

BUONI PER SERVIZI AL  
LAVORO NELLA REGIONE PIEMONTE:  
QUALITA' PERCEPITA DAI DESTINATARI E  
MECCANISMI DELL'ATTUAZIONE

© IRES  
Febbraio 2019  
Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte  
Via Nizza 18 - 10125 Torino

[www.ires.piemonte.it](http://www.ires.piemonte.it)



fondo  
sociale europeo



per una crescita intelligente,  
sostenibile ed inclusiva  
[www.regione.piemonte.it/europa2020](http://www.regione.piemonte.it/europa2020)  
INIZIATIVA CO-FINANZIATA CON FSE

## **GLI AUTORI**

Gianfranco Pomatto



# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPITOLO 1</b> .....	<b>3</b>
<b>LA QUALITA' PERCEPITA DAI DESTINATARI</b> .....	<b>3</b>
I DISOCCUPATI DI LUNGO PERIODO.....	3
I DISOCCUPATI IN CONDIZIONE DI PARTICOLARE SVANTAGGIO.....	7
<b>CAPITOLO 2</b> .....	<b>10</b>
<b>I DISOCCUPATI DI LUNGO PERIODO</b> .....	<b>10</b>
I CASI STUDIATI.....	10
I CASI DI SUCCESSO.....	12
I CASI PROBLEMATICI .....	18
<b>CAPITOLO 3</b> .....	<b>25</b>
<b>I DISOCCUPATI IN CONDIZIONE DI PARTICOLARE SVANTAGGIO</b> .....	<b>25</b>
I CASI STUDIATI.....	25
I CASI DI SUCCESSO.....	26
I CASI PROBLEMATICI .....	34
<b>CAPITOLO 4</b> .....	<b>40</b>
<b>CONCLUSIONE</b> .....	<b>40</b>

# INTRODUZIONE

Il Buono per Servizi al Lavoro, misura di politica attiva del lavoro della Regione Piemonte finanziata dal Fondo sociale europeo 2014-2020, si rivolge a tre target:

- disoccupati con età minima di 30 anni, con residenza e domicilio in Piemonte e con un periodo di disoccupazione inferiore ai 6 mesi (disoccupati di breve periodo);
- disoccupati con età minima di 30 anni, con residenza e domicilio in Piemonte e con un periodo di disoccupazione uguale o superiore a 6 mesi (disoccupati di lungo periodo);
- persone disoccupate o con un lavoro da cui derivi un reddito inferiore al reddito minimo escluso da imposizione, che appartengono a una delle categorie di particolare svantaggio attestate da servizi sociali, sanitari e del lavoro (persone in condizione di particolare svantaggio)<sup>1</sup>.

Il presente rapporto illustra gli esiti di uno studio che integra l'analisi realizzata nel 2017 del primo anno di attuazione del Buono per Servizi al Lavoro per il target dei disoccupati di lungo periodo e per i disoccupati in condizione di particolare svantaggio. L'analisi del 2017 focalizzava l'attenzione sui dati di monitoraggio, sulle caratteristiche e le criticità del processo di attuazione per come percepite dai soggetti attuatori. Questo studio allarga lo sguardo ai disoccupati (i destinatari) e alle imprese che hanno attivato tirocini e inserimenti lavorativi.

Il primo capitolo presenta gli esiti dell'indagine di *customer satisfaction* rivolta ai destinatari dei due target. La rilevazione e l'elaborazione dei dati è stata condotta da IS-LM Innovazione e Sistemi per il Lavoro ed il Mercato nell'ambito delle attività di assistenza tecnica al PO FSE 2014-2020 della Regione Piemonte.

I due capitoli successivi sono dedicati a ciascuno dei due target e analizzano 15 casi di utilizzo dei Buoni per Servizi al Lavoro che hanno previsto l'attivazione di un tirocinio: 7 casi riguarda-

---

<sup>1</sup> Le persone in condizioni di particolare svantaggio sono così individuate: soggetti con incapacità parziale a provvedere alle proprie esigenze per motivi di ordine fisico sensoriale e psichico che non raggiungono la soglia prevista dall'art. 3 della L. 68/99; soggetti in trattamento psichiatrico ed ex degenti di ospedali psichiatrici anche giudiziali che non raggiungono la soglia prevista dall'art. 3 della L. 68/99; soggetti con disturbi specifici di apprendimento; persone sottoposte a provvedimenti dell'autorità giudiziaria, compresi i condannati in condizione di detenzione a non più di 6 mesi dalla fine della pena o ammessi a misure alternative di detenzione e al lavoro all'esterno; ex-detenuti (L. R. 34/2008, art 33); soggetti inseriti nel programma unico di emersione, assistenza e integrazione sociale (art. 18 co. 3 bis D.lgs 286/98); soggetti vittime di violenza, maltrattamenti, grave sfruttamento e discriminazione inseriti nei programmi di assistenza e integrazione sociale; Rom, Sinti e Camminanti; soggetti in condizioni di grave emarginazione, anche minori (affetti da patologie di dipendenza, in condizioni di grave disagio economico, sociale, culturale); soggetti titolari di permesso di soggiorno rilasciato per motivi umanitari, richiedenti o beneficiari di protezione internazionale; minori stranieri non accompagnati, compresi i richiedenti e i beneficiari di protezione internazionale o umanitaria.



no disoccupati di lungo periodo, 8 casi, disoccupati in condizione di particolare svantaggio. Per ricostruire i casi sono state realizzate 45 interviste in profondità nel periodo compreso tra Maggio e Novembre 2018. Ciascun caso ha come fonte informativa tre interviste rivolte rispettivamente al destinatario della misura, all'orientatore che ha erogato i servizi di politica attiva del lavoro e al tutor o al responsabile dell'azienda presso cui è stato attivato il tirocinio.

I 15 casi studiati non possono essere considerati rappresentativi dell'universo dei destinatari del Buono per Servizi al Lavoro sia perché il loro numero è limitato sia perché i casi sono stati selezionati dal gruppo di soggetti attuatori coinvolti nell'indagine<sup>2</sup>. Come emerge nei Capitoli 2 e 3 sono tuttavia casi ampiamente diversificati che hanno seguito traiettorie evolutive assai diverse e non sempre coronate da successo. Il loro studio è dunque utile per far emergere i meccanismi che durante l'attuazione del Buono per Servizi al Lavoro facilitano o meno l'inserimento occupazionale dei destinatari.

---

<sup>2</sup> I soggetti attuatori coinvolti nell'indagine sono complessivamente 11, attivi in 4 province (Alessandria, Cuneo, Torino, Vercelli, Verbano Cusio Ossola): 5 agenzie di somministrazione (Adecco, Gi Group, Manpower, Randstad, Synergie), 4 cooperative sociali (Consorzio Coala, Cooperativa Immaginazione e Lavoro, Cooperativa Orso, Cooperativa Valdocco), 1 agenzia formativa (Centro di formazione professionale Cebano Monregalese), 1 consorzio socio-assistenziale (Consorzio Monviso Solidale).

# CAPITOLO 1

## LA QUALITA' PERCEPITA DAI DESTINATARI

### I DISOCCUPATI DI LUNGO PERIODO

La rilevazione della qualità percepita dai disoccupati di lungo periodo è stata condotta invitando a compilare un questionario 8.644 destinatari del Buono per Servizi al Lavoro attraverso e-mail e sms. Poco meno dell'11% di essi, pari a 934 destinatari, ha aderito all'indagine.

**Tabella 1.1 Il giudizio dei destinatari sulle sedi (voto 1-5)**

		<b>Facilmente individuabile – visibile (segnaletica adeguata)</b>	<b>Facilmente Accessibile (orari adeguati e possibilità di ricevimento anche su appuntamento)</b>	<b>Comoda da raggiungere (anche con i mezzi pubblici)</b>
Media totale		3,6	3,8	3,8
Genere	Donne	3,7	3,8	3,9
	Uomini	3,5	3,7	3,7
Età	30-39 anni	3,6	3,8	3,8
	40-49 anni	3,6	3,7	3,8
	50-59 anni	3,6	3,8	3,8
	60 anni e oltre	3,7	4,1	3,8
Titolo di studio	Licenza elementare	3,8	4,2	5,0
	Licenza media /obbligo	3,6	3,7	3,8
	Diploma	3,6	3,8	3,8
	Laurea breve	3,3	3,5	3,5
	Laurea	3,7	3,9	4,1
	Post laurea	3,4	3,4	3,5
	Altro	3,4	3,4	3,4

Ai destinatari è stato chiesto di esprimere il proprio giudizio lungo una scala graduata da 1 a 5 sulle sedi fisiche presso cui hanno usufruito dei servizi, sugli operatori e i tempi di attesa. E' inoltre stato chiesto di valutare se i servizi abbiano facilitato l'acquisizione di informazioni e specifiche competenze, di esprimere un giudizio sull'efficacia di ciascun servizio ed un giudizio complessivo sul percorso realizzato.

Il giudizio dei destinatari sulle sedi è buono (Tabella 1.1). Il voto medio è infatti pari a 3,6 in merito alla visibilità delle sedi e alla disponibilità di una segnaletica adeguata; è pari a 3,8 sia in merito alla loro accessibilità in termini di orario sia in merito alla loro raggiungibilità anche con i mezzi pubblici. Le differenze di giudizio in funzione del genere, della fascia di età e del titolo di studio sono piuttosto limitate. Si possono comunque osservare dei giudizi mediamente migliori da parte delle donne rispetto agli uomini.

Anche il giudizio medio sugli operatori è buono (Tabella 1.2). La competenza e la professionalità degli operatori ottengono un voto medio pari a 3,7; la loro cortesia e disponibilità, un voto medio pari a 3,9; la loro correttezza e trasparenza, un voto medio pari a 3,7. Le donne

**Tabella 1.2 Il giudizio dei destinatari sugli operatori e i tempi di attesa (voto 1-5)**

		<b>Operatori competenti e professionali</b>	<b>Operatori cortesi e disponibili</b>	<b>Operatori corretti e trasparenti</b>	<b>Tempi di attesa adeguati</b>
Media totale		3,7	3,9	3,7	3,5
Genere	Donne	3,8	4,0	3,8	3,6
	Uomini	3,5	3,8	3,6	3,3
Età	30-39 anni	3,7	4,0	3,8	3,5
	40-49 anni	3,6	3,8	3,7	3,4
	50-59 anni	3,6	4,0	3,8	3,5
	60 anni e oltre	3,8	3,9	3,9	3,3
Titolo di studio	Licenza elementare	3,8	4,0	3,8	3,8
	Licenza media /obbligo	3,7	3,9	3,8	3,5
	Diploma	3,6	3,9	3,7	3,4
	Laurea breve	3,6	4,1	3,9	3,6
	Laurea	3,9	4,2	4,0	3,8
	Post laurea	3,2	3,5	3,1	3,0
	Altro	3,6	4,0	3,8	3,8

esprimono un giudizio mediamente più positivo rispetto agli uomini, mentre i giudizi più critici, per quanto non negativi in termini assoluti, sono espressi dai destinatari con il titolo di studio più elevato (titolo post laurea). I tempi di attesa non hanno costituito un particolare problema, infatti i giudizi sono mediamente abbastanza buoni: il voto medio è pari a 3,5. I destinatari con il titolo di studio più elevato si confermano i più critici.

Per quanto riguarda i benefici ottenuti grazie all'intervento (Tabella 1.3), il giudizio dei destinatari è buono o abbastanza buono in merito alla chiarezza ed esaustività delle informazioni ricevute (voto medio: 3,6) e alle indicazioni ottenute per compilare autonomamente un curriculum vitae (voto medio 3,5). Il giudizio è un po' inferiore, ma comunque superiore alla sufficienza, in merito all'acquisizione di competenze e abilità utili ad affrontare adeguatamente un colloquio di lavoro (voto medio: 3,2) e ad essere autonomi nella ricerca dell'occupazione (voto medio: 3,3). Si confermano giudizi mediamente superiori da parte delle donne rispetto agli uomini. Giudizi insufficienti (inferiori ad una media pari a 3) sono invece espressi dai destinatari con titolo di studio post laurea: si tratta di un numero molto limitato di persone che nutre verosimilmente aspettative molto elevate.

**Tabella 1.3 La percezione dei destinatari in merito a informazioni e competenze acquisite grazie ai servizi (voto 1-5)**

		Ottenere informazioni chiare ed esaurienti	Saper compilare in autonomia un cv	Aver acquisito competenze/abilità comunicative utili a gestire un colloquio di lavoro	Essere autonomo nella ricerca del lavoro
Media totale		3,6	3,5	3,2	3,3
Genere	Donne	3,7	3,7	3,3	3,5
	Uomini	3,4	3,4	3,1	3,2
Età	30-39 anni	3,6	3,6	3,3	3,5
	40-49 anni	3,6	3,6	3,2	3,4
	50-59 anni	3,6	3,5	3,1	3,2
	60 anni e oltre	3,7	3,5	3,3	3,1
Titolo di studio	Licenza elementare	4,0	3,6	4,0	4,0
	Licenza media /obbligo	3,7	3,6	3,4	3,4
	Diploma	3,5	3,5	3,1	3,2
	Laurea breve	3,6	3,7	3,3	3,5
	Laurea	3,8	3,8	3,4	3,5
	Post laurea	3,3	3,2	2,6	2,7
	Altro	3,7	3,4	3,3	3,5

Il giudizio sull'efficacia dei servizi è più critico (Tabella 1.4). Il giudizio sul complesso dell'intervento di politica attiva del lavoro è mediamente pari a 2,9, di poco sotto alla soglia della sufficienza. I giudizi sui singoli servizi – orientamento di primo livello, orientamento specialistico e ricerca attiva del lavoro – si collocano su di un livello analogo, oscillando tra un voto medio di 2,7 e un voto medio di 2,9. Le attività di carattere individuale sono leggermente più apprezzate rispetto alle attività di gruppo, ma la differenza è molto piccola. Anche in merito all'efficacia le donne esprimono un giudizio mediamente più positivo rispetto agli uomini. I destinatari con la licenza elementare sono la categoria che esprime il giudizio complessivo più elevato (voto medio: 4,0), mentre i destinatari con titolo di studio post laurea sono i più critici (voto medio: 2,1).

**Tabella 1.4 Il giudizio dei destinatari in merito all'efficacia dei servizi (voto 1-5)**

		Orientamento di primo livello		Orientamento specialistico		Ricerca attiva del lavoro		Giudizio complessivo
		Attività individuale	Attività di gruppo	Attività individuale	Attività di gruppo	Attività individuale	Attività di gruppo	
Media totale		2,9	2,8	2,9	2,8	2,9	2,7	2,9
Genere	Donne	3,0	2,9	3,1	3,0	3,0	2,9	3,0
	Uomini	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,5	2,7
Età	30-39 anni	2,9	2,8	3,0	2,8	2,9	2,8	2,9
	40-49 anni	2,8	2,8	2,9	2,9	2,8	2,8	2,9
	50-59 anni	2,9	2,8	2,8	2,8	2,8	2,6	2,8
	60 anni e oltre	2,5	2,5	2,8	2,7	2,9	2,6	2,9
Titolo di studio	Licenza elementare	3,6	3,4	3,0	3,5	2,5	3,0	4,0
	Licenza media /obbligo	2,9	2,9	3,0	3,0	3,0	2,9	3,1
	Diploma	2,8	2,7	2,8	2,7	2,7	2,6	2,7
	Laurea breve	2,8	2,6	3,0	2,8	3,0	2,7	2,9
	Laurea	3,1	3,1	3,2	3,0	3,1	3,0	3,1
	Post laurea	2,7	2,4	2,5	2,3	2,5	2,2	2,1
	Altro	2,9	2,9	2,9	3,0	2,7	2,8	2,9

## I DISOCCUPATI IN CONDIZIONE DI PARTICOLARE SVANTAGGIO

La rilevazione della qualità percepita dai disoccupati in condizione di particolare svantaggio è stata condotta invitando a compilare un questionario 2.103 destinatari del Buono per Servizi al Lavoro attraverso e-mail e sms.

Il tasso di risposta è risultato decisamente più basso rispetto al target dei disoccupati di lungo corso. Ha infatti compilato il questionario solo il 3%, pari a 63 destinatari.

Di seguito sono presentati i giudizi espressi da chi ha risposto, con l'avvertenza che verosimilmente si tratta di un gruppo scarsamente rappresentativo della platea dei destinatari nel suo complesso. I dati medi sono disaggregati in funzione del genere. Altre disaggregazioni in un numero maggiore di categorie non sarebbero significative, dato il basso numero di rispondenti.

Il giudizio sulle sedi di chi ha risposto al questionario è buono o abbastanza buono (Tabella 1.5). Il voto medio è infatti pari a 3,4 in merito alla visibilità delle sedi e alla disponibilità di una segnaletica adeguata; è pari a 3,8 in merito alla loro accessibilità in termini di orario e a 3,7 in merito alla loro raggiungibilità anche con i mezzi pubblici.

Le differenze di giudizio in funzione del genere sono piuttosto limitate. Si può comunque osservare un giudizio lievemente migliore in merito all'accessibilità in termini di orari e alla raggiungibilità con i mezzi pubblici da parte delle donne che, invece, sono più critiche rispetto agli uomini in merito alla visibilità delle sedi.

**Tabella 1.5 Il giudizio dei destinatari sulle sedi (voto 1-5)**

		<b>Facilmente individuabile – visibile (segnaletica adeguata)</b>	<b>Facilmente Accessibile (orari adeguati e possibilità di ricevimento anche su appuntamento)</b>	<b>Comoda da raggiungere (anche con i mezzi pubblici)</b>
Media totale		3,4	3,8	3,7
Genere	Donne	3,3	4,0	3,8
	Uomini	3,6	3,7	3,6

**Tabella 1.6 Il giudizio dei destinatari sugli operatori e i tempi di attesa (voto 1-5)**

		Operatori competenti e professionali	Operatori cortesi e disponibili	Operatori corretti e trasparenti	Tempi di attesa adeguati
Media totale		3,8	4,0	3,9	3,5
Genere	Donne	3,6	3,9	3,6	3,3
	Uomini	3,9	4,1	4,0	3,6

**Tabella 1.7 La percezione dei destinatari in merito ai benefici e agli apprendimenti connessi alla politica attiva del lavoro (voto 1-5)**

		Ottenere informazioni chiare ed esaurienti	Saper compilare in autonomia un cv	Aver acquisito competenze/abilità comunicative utili a gestire un colloquio di lavoro	Essere autonomo nella ricerca del lavoro
Media totale		3,6	3,5	3,3	3,2
Genere	Donne	3,5	3,3	3,3	3,2
	Uomini	3,6	3,6	3,4	3,2

**Tabella 1.8 Il giudizio dei destinatari in merito all'efficacia dei servizi (voto 1-5)**

		Orientamento di primo livello		Orientamento specialistico		Ricerca attiva del lavoro		Giudizio complessivo
		Attività individuale	Attività di gruppo	Attività individuale	Attività di gruppo	Attività individuale	Attività di gruppo	
Media totale		3,3	3,1	3,3	3,1	3,4	3,3	3,3
Genere	Donne	3,3	3,1	3,4	3,2	3,3	3,2	3,2
	Uomini	3,3	3,1	3,2	3,1	3,5	3,4	3,4

Anche il giudizio medio sugli operatori è buono (Tabella 1.6). La competenza e la professionalità degli operatori ottengono un voto medio pari a 3,8; la loro cortesia e disponibilità, un voto medio pari a 4,0; la loro correttezza e trasparenza, un voto medio pari a 3,9. In questo caso sono gli uomini ad esprimere un giudizio leggermente più positivo rispetto alle donne. Anche i tempi di attesa sono stati considerati abbastanza adeguati (voto medio: 3,5), con un grado di soddisfazione leggermente superiore da parte degli uomini.

Per quanto riguarda i benefici ottenuti grazie all'intervento, il giudizio dei rispondenti è buono o abbastanza buono in merito alla chiarezza ed esaustività delle informazioni ricevute (voto

medio: 3,6) e alle indicazioni ottenute utili a compilare autonomamente un curriculum vitae (voto medio 3,5). Il giudizio è superiore alla sufficienza in merito all'acquisizione di competenze e abilità utili ad affrontare adeguatamente un colloquio di lavoro (voto medio: 3,3) e ad essere autonomi nella ricerca dell'occupazione (voto medio: 3,2). Si confermano giudizi mediamente superiori da parte degli uomini rispetto alle donne (Tabella 1.7).

Anche il giudizio sull'efficacia dei servizi è superiore alla sufficienza (Tabella 1.8). Il giudizio sul complesso del percorso di politica attiva del lavoro utilizzato è mediamente pari a 3,3. Il giudizio sui singoli servizi – orientamento di primo livello, orientamento specialistico e ricerca attiva del lavoro – si colloca su di un livello analogo, oscillando tra un voto medio di 3,1 e un voto medio di 3,4. Le attività di carattere individuale sono leggermente più apprezzate rispetto alle attività di gruppo, ma anche in questo caso la differenza è molto piccola. Gli uomini confermano un giudizio di poco superiore a quello espresso dalle donne.



## CAPITOLO 2

# I DISOCCUPATI DI LUNGO PERIODO

### I CASI STUDIATI

La Tabella 2.1 presenta sinteticamente il profilo dei 7 casi studiati in rapporto al target dei disoccupati di lungo periodo. I casi sono piuttosto diversificati sia in merito alle loro caratteristiche di partenza prima dell'utilizzo del Buono per Servizi al Lavoro, sia in merito alla condizione occupazionale successiva all'intervento di politica attiva del lavoro.

I sette casi riguardano due uomini e cinque donne di nazionalità italiana, di diverse fasce di età, con diversi titoli di studio ed esperienza professionale pregressa. Per quanto riguarda l'età, una persona ha meno di 40 anni, quattro persone si collocano tra i 40 e i 50 anni e due

**Tabella 2.1 I casi**

N. caso	Genere	Età (anni)	Titolo studio	Nazionalità	Esperienza professionale pregressa	Condizione occupazionale in seguito all'utilizzo del Buono per servizi al lavoro
1	Uomo	53	Diploma	Italiana	28 anni, lavoro dipendente, operaio	Contratto a tempo determinato
2	Donna	34	Laurea	Italiana	5 anni, collaborazioni e lavoro dipendente, impiegata	Contratto a tempo determinato
3	Donna	44	Diploma	Italiana	12 anni, lavoro dipendente, impiegata	Contratto a tempo determinato
4	Uomo	46	Qualifica prof.	Italiana	25 anni, lavoro dipendente, operaio	Contratto a tempo indeterminato
5	Donna	55	Qualifica prof.	Italiana	26 anni, lavoro dipendente, impiegata/operaia	Collaborazione a chiamata
6	Donna	49	Diploma	Italiana	20 anni, lavoro dipendente e lavoro autonomo nell'ambito del turismo	Disoccupata
7	Donna	41	Diploma	Italiana	16 anni, lavoro dipendente come operaia e lavoro autonomo come piccolo esercente	Disoccupata

persone hanno più di 50 anni. Due destinatari dispongono di una qualifica professionale, altri quattro hanno conseguito un diploma e uno la laurea. Due di essi hanno una esperienza professionale consistente come lavoratori autonomi impegnati in settori pesantemente colpiti dalla crisi economica nell'ultimo decennio. Altri cinque hanno prevalentemente esperienze da lavoro dipendente o lavoro parasubordinato. Quattro destinatari hanno accumulato nel corso della loro vita una lunga esperienza lavorativa, oltre 20 anni; un destinatario, una esperienza limitata, pari a circa 5 anni; altri due destinatari, una esperienza intermedia, tra i 12 e i 16 anni di lavoro.

Per quanto riguarda la condizione occupazionale successiva alla conclusione della politica attiva del lavoro, i 7 casi possono essere divisi in due gruppi.

I primi quattro casi (caso 1, caso 2, caso 3 e caso 4) riguardano destinatari che in seguito alla conclusione del tirocinio nell'ambito del Buono per Servizi al Lavoro sono stati assunti come dipendenti con contratto a tempo determinato o a tempo indeterminato. Si tratta di casi che possono essere considerati di successo.

Gli altri tre casi (caso 5, 6 e 7) riguardano destinatari che in seguito alla conclusione del tirocinio risultano essere nuovamente disoccupati o che hanno ottenuto solo un contratto di lavoro particolarmente precario e insoddisfacente. Si tratta di casi che possono dunque essere considerati maggiormente problematici.

I due paragrafi che seguono sono dedicati a ciascuno di questi due gruppi di casi. Ripercorrono i passaggi fondamentali dei percorsi seguiti da ciascuno dei sette destinatari, per come emergono confrontando criticamente quanto affermato da loro stessi nelle interviste, con quanto affermato dagli orientatori che li hanno seguiti e dai tutor o responsabili delle aziende in cui sono stati inseriti in tirocinio.

Attraverso l'analisi e la comparazione di questi casi si possono identificare tre fondamentali meccanismi che durante l'attuazione del Buono per Servizi al Lavoro favoriscono l'inserimento lavorativo dei destinatari.

Un primo meccanismo attivabile grazie al Buono per Servizi al Lavoro consiste nell'intercettare da parte dell'agenzia per il lavoro a cui si è rivolto il destinatario una domanda di lavoro adeguata alle sue competenze e alle sue disponibilità che in precedenza il destinatario stesso non era riuscito ad individuare.

Un secondo meccanismo consiste nel produrre un qualche tipo di cambiamento nel destinatario che ne rafforzi le capacità di orientarsi nel mondo del lavoro e di comportarsi in termini competenti e adeguati nel contesto lavorativo.

Un terzo meccanismo agisce sulle imprese e consiste nella loro incentivazione ad offrire una opportunità di inserimento ai destinatari del Buono per Servizi al Lavoro.

Come emerge chiaramente dai casi, spesso questi meccanismi non si presentano allo stato puro, ma in una qualche combinazione tra di loro.

## I CASI DI SUCCESSO

Il caso 1, sintetizzato nella Scheda 2.1, si caratterizza per una combinazione tra il meccanismo del cambiamento nel destinatario, il signor D., con il meccanismo dell'incentivazione dell'impresa.

### Scheda 2.1 Il caso 1

D. è un uomo di 53 anni. Ha la maturità scientifica. Ha lavorato per 28 anni come operaio e magazziniere, di cui gli ultimi 17 in una azienda nel settore degli imballaggi che è fallita. In seguito al fallimento dell'azienda è rimasto disoccupato per circa un anno e mezzo.

Attraverso il Buono per Servizi al Lavoro è stato inserito in un tirocinio presso una azienda che si occupa di carpenteria. Successivamente alla conclusione del tirocinio l'azienda l'ha assunto con vari contratti successivi a tempo determinato, inizialmente in somministrazione e dopo un paio di rinnovi attraverso assunzione diretta. L'azienda appare intenzionata ad assumerlo in modo stabile alla conclusione del contratto a tempo determinato in corso.

Durante i colloqui l'orientatrice si rende conto che il signor D. sta già svolgendo da tempo un'autonoma ricerca dell'occupazione, senza successo. Il cambiamento che gli suggerisce di intraprendere riguarda sia la modalità di ricerca dell'occupazione sia il tipo di opportunità da ricercare: lo invita ad andare direttamente di persona presso le aziende più di quanto non abbia fatto fino a quel momento e a proporre alle aziende egli stesso l'opportunità del tirocinio, anziché premere per una assunzione immediata. Il signor D. inizialmente è decisamente ostile all'idea del tirocinio e molto scettico rispetto alla strada suggerita; tuttavia accetta di intraprenderla. In breve tempo incontra un'azienda che fa al caso suo:

“La filosofia è cercare di capire cosa la persona sta facendo nella ricerca del lavoro che non funziona... se la persona per tanti mesi ha utilizzato un certo modo di cercare il lavoro e non ha portato frutti bisogna cambiare modalità... nel suo caso la sua ricerca era molto intensiva, mandava curriculum, contattava agenzie... ma ha più di 50 anni e il curriculum non lo leggono neanche, non ti danno neanche la possibilità di una prova pratica... per superare questo ostacolo bisogna andare di persona.” (Orientatrice, caso 1)

“All'inizio l'impiegata del centro per l'impiego mi ha detto del tirocinio e io ho detto: “è escluso”, poi l'orientatrice mi ha fatto un discorso più ampio, del tirocinio come modalità di ingresso, allora ho provato... dopo [il percorso di orientamento] portavo il cv e spiegavo il tirocinio... loro non sapevano di cosa si trattava, quando l'ho spiegato ho visto che erano interessati... molti miei ex colleghi sono ancora a casa... sono andato da 5-6 aziende, mi proponevo e dicevo: “se mi dà un secondo vedrà che sul sito della Regione c'è questa cosa”... questa azienda dopo qualche giorno mi ha richiamato” (Destinatario, caso 1).

Nella disponibilità dell'azienda ad avviare un tirocinio con il signor D. sembra aver giocato un ruolo anche l'incentivazione economica offerta dal Buono per Servizi al Lavoro:

“D. si è presentato dicendo che c'era questa opportunità [il buono servizi lavoro]... ci serviva... quindi è stato introdotto nel ciclo produttivo... non fa lavori in cui serve una qualifica, ma magari poi nel tempo riesce a fare qualcosa di più... il tirocinio sicuramente è stato un incentivo... tra uno che viene con questa proposta e uno con l'interinale, se serve, prendo il primo” (Tutor aziendale, caso 1).

Il caso 2, sintetizzato nella Scheda 2.2, si caratterizza per una diversa combinazione: il meccanismo del cambiamento del destinatario, la signora R., si associa al meccanismo che consiste nella capacità di intercettare una adeguata domanda di lavoro direttamente da parte del servizio per il lavoro attuatore della misura.

## **Scheda 2.2 Il caso 2**

R. è una donna italiana di 34 anni. In seguito alla laurea in giurisprudenza, ha svolto diverse occupazioni, ma in modo discontinuo e con contratti precari. Ha infatti lavorato come segretaria in uno studio legale, come insegnante di doposcuola, come impiegata in una assicurazione.

E' stata inserita nel Buono per Servizi al Lavoro dopo un periodo di disoccupazione di quasi 4 anni. E' stata inserita in un tirocinio presso una grande azienda nel settore del lusso; in seguito alla conclusione del tirocinio è stata assunta con contratto a tempo determinato.

Nella storia di R. è cruciale il ruolo svolto dall'agenzia per il lavoro nel proporre un'opportunità di inserimento in una grande azienda in espansione, in una mansione di carattere impiegatizio coerente con l'elevato titolo di studio posseduto. Si tratta di una azienda con cui l'agenzia per il lavoro aveva già stabilito rapporti di collaborazione in passato e che dunque, si può dire, facesse parte del proprio portfolio di relazioni consolidate sul territorio. Altrettanto importante si è rivelato il modo con cui R. è riuscita ad affrontare il percorso di selezione dell'azienda, in cui si è trovata a dover competere con altri due candidati in tre colloqui con differenti figure aziendali:

"[R.] è stata inserita in una azienda con cui abbiamo avuto una serie di contatti [...] fanno gioielli, hanno oltre 500 dipendenti [...] non era l'unica candidatura, abbiamo presentato una rosa di cui due dentro i buoni servizi e una terza no e hanno scelto lei" (Orientatrice, caso 2)

"Ci interessava una ragazza sveglia che sapesse già utilizzare bene Office e che sapesse essere empatica con i fattorini che notoriamente sono difficili da gestire... se ci fossimo limitati al curriculum e basta non l'avremmo scelta... quando una persona presenta dei buchi lavorativi è un punto di attenzione... i colloqui sono stati importanti, sono stati tre, uno con me, un con il tutor, uno con il responsabile del personale." (Tutor aziendale, caso 2).

La capacità di affrontare in termini consapevoli e competenti i colloqui è stata rafforzata durante la fase di orientamento, come concordemente sottolineato sia dall'orientatrice, sia da R. e si può quindi considerare un utile cambiamento che ha facilitato l'inserimento lavorativo:

"Durante l'orientamento con lei abbiamo lavorato su due punti: 1) su come si sta in una azienda strutturata 2) sul rinforzo del sé, aveva un po' paura, c'era un po' questo lato caratteriale e proprio per questo l'abbiamo inserita in un gruppo dedicato al colloquio di lavoro, 4-5 persone che per quanto possibile sono simili, per lavorare su come si affronta un colloquio, quali domande ci si possono aspettare..." (Orientatrice, caso 2)

"Di colloqui ne ho fatti tanti, ma è stata la prima volta che mi sono preparata per il colloquio... [l'orientatrice] mi ha dato una dritta: «preparati sull'azienda»... mi sono informata sulla storia dell'azienda in modo da non andare impreparata e per la prima volta mi sono preparata le tipiche domande: «mi parli di lei»... siccome sono abbastanza ansiosa, in modo da non fare la figura dell'ansiosa... e tra l'altro ho preso anche qualche lezione di

Excel e mi hanno fatto proprio la domanda se lo sapevo usare e io mi ero preparata... ho fatto una full immersion..." (Destinataria, caso 2).

Nel caso 3, sintetizzato dalla Scheda 2.3, l'inserimento lavorativo si lega principalmente al primo meccanismo, intercettare una domanda di lavoro adeguata.

### **Scheda 2.3 Il caso 3**

P. è una donna italiana di 44 anni. In seguito al diploma da ragioniera ha lavorato come impiegata per circa 12 anni, la maggior parte dei quali presso una azienda di spedizioni. Il fallimento di questa azienda è coinciso con consistenti carichi familiari (cura dei figli e di una persona anziana), per cui è uscita dal mercato del lavoro per 6 anni.

Con il Buono per Servizi al Lavoro è stata inserita in un tirocinio presso una azienda di produzione e trasformazione della carne bovina con una mansione impiegatizia. In seguito al tirocinio è stata assunta con contratti a tempo determinato. Ci sono buone probabilità che la stessa azienda la assuma a tempo indeterminato.

Nonostante una assenza dal mondo del lavoro di alcuni anni, P. si presenta come una persona competente, consapevole e determinata. L'intervento di politica attiva si è dunque prevalentemente orientato ad individuare una opportunità lavorativa che si è rapidamente concretizzata in una richiesta avanzata da un'azienda nella filiera alimentare con cui il soggetto attuatore, un'agenzia di formazione professionale, aveva relazioni preesistenti consistenti e proficue:

"Per motivi personali ho deciso di stare a casa, guardavo i figli e avevo la suocera con la nonna novantenne, poi la nonna è mancata e allora mi sono trovata libera, questo è successo a dicembre 2016. Ho lasciato passare le feste e a gennaio del 2017 sono andata al Centro per l'impiego di [...] e mi hanno detto "prova ad andare al centro di formazione [...] per vedere se c'è qualche corso", poi sono andata lì e nel giro di pochissimo ero già lì che lavoravo... mi hanno indirizzato immediatamente in un'azienda" (Destinataria, caso 3)

"Dopo il 2011 ha avuto i bambini e non era più rientrata... a differenza di altri utenti che arrivano disperati lei era positiva... lei diceva "abito qui, ma non sono tanto radicata". Qui non aveva reti sociali su cui appoggiarsi per cercare opportunità. E' arrivata da noi a gennaio 2017, non abbiamo concluso tutto l'orientamento, abbiamo fatto solo 6 ore su 10 perché abbiamo mandato il suo curriculum ad una azienda che conosceva la nostra scuola ed era contenta di una nostra ex allieva e ci aveva chiesto un'altra disponibilità... noi abbiamo un corso di formazione per amministrativi che prevede uno stage e avevamo

mandato a questa azienda più di una ragazza e l'ultima che avevamo mandato era piaciuta talmente tanto che poi era stata assunta. Abbiamo fissato un appuntamento e abbiamo cominciato il tirocinio... è un'azienda che macella e commercializza carni, il tirocinio era come impiegata. Noi possiamo dare una mano nell'incontro domanda offerta e proporre colloqui, ma dal colloquio in poi se la giocano loro e l'azienda ha il coltello dalla parte del manico, se il colloquio non va bene, se non fa una buona impressione, non lo prendono neanche se glielo regali" (Orientatrice, caso 3)

"Abbiamo avuto un incremento di fatturato di circa 2 Milioni di Euro, a differenza dei competitor abbiamo puntato sulla qualità [...] una gestione del cliente capillare ci ha dato ragione, dopo il patimento della crisi è cominciato l'aumento, è stato graduale, abbiamo incrementato la vendita sui punti vendita storici e abbiamo avuto un incremento dei punti vendita [...] è sorta la necessità di avere una persona in più che ci dia una mano, in più la nostra storica [...] ha chiesto il part-time e abbiamo dovuto integrare il personale. Ogni tanto con il centro di formazione professionale ci sentiamo, c'è collaborazione... con [P.] c'è stato il primo colloquio e abbiamo cominciato subito" (Tutor aziendale, caso 3).

Il caso 4, riassunto dalla Scheda 2.4 è a sua volta diverso da ciascuno dei precedenti casi. La peculiarità consiste nel fatto che esisteva già un rapporto pregresso tra il destinatario del Buono per Servizi al Lavoro, il signor G., e l'azienda presso cui è stato attivato il tirocinio ed in seguito l'assunzione.

#### **Scheda 2.4 Il caso 4**

G. è un uomo di 46 anni. Possiede una qualifica professionale ed è rimasto disoccupato in seguito al fallimento dell'azienda presso cui aveva lavorato per molti anni.

E' stato inserito in tirocinio con il Buono per Servizi al Lavoro presso una azienda con cui stava già collaborando saltuariamente. In seguito al tirocinio è stato assunto a tempo determinato e recentemente ha ottenuto un contratto di lavoro a tempo indeterminato dalla stessa azienda.

La collaborazione già in essere era tuttavia molto limitata, per quanto abbia favorito una prima conoscenza tra l'azienda e il destinatario:

"G. lo conoscevo già da un anno prima [...]... lui era venuto a proporsi [...] l'abbiamo usato tanto col voucher, 2-3 ore al giorno, lo chiamavamo per ripulire le macchine... lì l'abbiamo conosciuto" (Tutor aziendale, caso 4).

E' in questo caso molto difficile dire se in assenza del Buono per Servizi al Lavoro l'azienda avrebbe, ad un certo punto, comunque trasformato il rapporto di collaborazione saltuario con il signor G. in una vera e propria assunzione a tempo pieno. E' comunque verosimile che la possibilità di ricorrere ad un tirocinio con il Buono per Servizi al Lavoro abbia agito da meccanismo incentivante per l'azienda, quanto meno accelerando un processo di progressiva integrazione tra il lavoratore e l'azienda che era già in atto.

Va inoltre considerato che durante l'orientamento il destinatario si era presentato in condizioni scarsamente adeguate sotto il profilo dell'aspetto e dell'igiene personale e che questo problema era stato esplicitamente affrontato da parte dell'orientatrice:

"G. è una persona che anche fisicamente andava un po' risistemato... aveva problemi anche di igiene personale e questo crea difficoltà di relazione nell'azienda... ci siamo incontrati e lui aveva una forte diffidenza nei miei confronti, non capiva il perché di questo passaggio... c'era un problema basilare di igiene personale... abbiamo dovuto innanzitutto far passare il mio ruolo e le potenzialità del percorso [...] è una persona che ha sempre lavorato, lui si sentiva importante in funzione del lavoro, quando ha perso il lavoro ha perso l'identità... all'epoca aveva un barbone incolto, i capelli incolti... è una persona che parla poco... abbiamo fatto attività legate al bilancio delle competenze che noi adattiamo in base alle esigenze del candidato e poi arriviamo a definire un progetto professionale... lui in realtà ce l'aveva chiaro, ha questa abilità nella meccanica, nella lettura del disegno meccanico... c'è stato un momento in cui, onestà per onestà, gli ho detto che la relazione passava anche dall'igiene personale..." (Orientatrice, caso 4).

Vista la delicatezza del tema, durante le interviste non sono emersi ulteriori elementi a questo proposito. Si può comunque segnalare che il signor G., intervistato direttamente sul posto di lavoro, si è presentato all'incontro in condizioni piuttosto adeguate, nonostante fosse impegnato in un lavoro manuale che richiede una certa fatica fisica. E' dunque possibile, anche se difficile da provare, che il signor G. abbia effettivamente modificato in qualche parte il suo modo di presentarsi, anche sulla base delle sollecitazioni critiche che ha ricevuto durante l'orientamento.



## I CASI PROBLEMATICI

Altri tre casi si presentano come decisamente più problematici. Vediamoli uno ad uno.

La Scheda 2.5 riassume la storia della signora M., il caso 5.

### Scheda 2.5 Il caso 5

M. è una donna italiana di 55 anni. Ha una qualifica triennale da segretaria d'azienda. Ha lavorato per 20 anni a tempo pieno e in modo continuativo come dipendente di una casa editrice ricoprendo la mansione di segretaria di redazione; per altri 4 anni ha lavorato part-time per una assicurazione con un ruolo di front-desk. Ha inoltre lavorato part-time presso una piccola azienda come assistente di magazzino (2 anni) e per una multinazionale come addetta al centralino e all'archivio (4 mesi).

Dopo 5 anni di disoccupazione attraverso il Buono per Servizi al Lavoro è stata inserita in un tirocinio presso una cooperativa di servizio alle biblioteche cittadine. In seguito alla conclusione del tirocinio ha avviato un rapporto di collaborazione a chiamata con la stessa cooperativa. Il numero di ore mensili di lavoro è tuttavia basso e insoddisfacente.

La signora M., oltre ad una consistente esperienza lavorativa pregressa, si caratterizza per un consistente impegno sociale e variegati interessi culturali. Ha svolto nel passato attività di volontariato per alcuni periodi negli Stati Uniti e nel Regno Unito e ha dunque acquisito una discreta conoscenza della lingua inglese. Coltiva diversi interessi culturali, in particolare per le lingue e le culture di matrice araba. Ha svolto con impegno il tirocinio presso la cooperativa affrontando positivamente anche condizioni di lavoro non semplici, come riconosciuto dallo stesso tutor aziendale:

[M.] ha dimostrato subito una grande disponibilità a cogliere un'opportunità e a rientrare nel mercato del lavoro. [...] Il periodo di 6 mesi è stato utilizzato per provare in contesti diversi con persone diverse, anche un po' problematiche e ha confermato le nostre impressioni positive iniziali. Nel lavoro di catalogazione lavorava con una persona competente, ma che ha una chiara difficoltà relazionale... si siede, a malapena saluta e non istaura nessuna relazione [...] lei è riuscita a lavorare con lui e non è facile... può essere faticoso essere con uno che non saluta e non parla per 6-7 ore. [...] si è trovata anche in condizioni di lavoro di disagio... un archivio in cui si erano accatastate decine di anni di lavoro, era un ambiente polveroso, era una cantina fredda e si è trovata a lavorare con altre persone che poi hanno cessato dopo un mese... lei con un'altra sono andate avanti... 2 su 4... sono andate avanti lamentandosi il giusto" (Tutor aziendale, caso 5).

La cooperativa, tuttavia, dopo la conclusione del tirocinio non è stata in grado di offrire alla signora M. un contratto di lavoro per un numero di ore consistente perché non dispone del diploma, titolo di studio che è richiesto dai committenti della cooperativa per svolgere le mansioni più rilevanti:

“Purtroppo ha un problema: il suo livello scolastico è formalmente al di sotto del minimo richiesto in questi lavori perché altrimenti probabilmente la avremmo già stabilizzata. [...] Noi possiamo collocarla dove non c'è una richiesta esplicita del titolo di studio da parte del committente, ma talvolta non possiamo, è un elemento di debolezza” (Tutor aziendale, caso 5).

Sia il tutor aziendale, sia l'orientatrice hanno cercato di convincere la signora M. ad iscriversi ad un corso serale per ottenere il diploma. La signora M. tuttavia non sembra al momento essere disposta a seguire questo suggerimento:

“Gliel'ho detto: «prova a iscriverti al serale», lei ha detto che ci ha provato ma non ha testa. E' un messaggio che da più parti gli è stato mandato, poi capisco che a 55 anni non abbia voglia di rimettersi sui libri... è una situazione di debolezza molto forte da questo punto di vista. [...] Fra l'altro è una persona che ha interessi personali. Quando le ho proposto l'assunzione le ho detto: «prendiamo il diploma», lei mi ha detto «non ce la faccio»” (Tutor aziendale, caso 5)

“Sto frequentando l'università come uditrice... non essendo diplomata non posso iscrivermi... a me piacciono molto le lingue, ho seguito un corso di arabo, ora di persiano... poi ho seguito psicologia, informatica investigativa... seguo dei professori molto bravi... Il fatto di non avere un diploma mi blocca un po'... ho una cosa con gli esami... [un problema ad affrontare gli esami]... poi non c'è la certezza che se prendo un diploma... loro suggeriscono di prendere un diploma qualsiasi perché per stare dentro una biblioteca qualsiasi serve un diploma, ma poi ho visto che anche i colleghi laureati hanno problemi per cui non è che prendendo un diploma mi si garantisce qualcosa... per cui sono un po' titubante su questo... io in pratica ho fatto 3 anni e me ne mancherebbero altri 2... loro mi hanno detto «visto che ti piace studiare»... ma una cosa è studiare per diletto, una cosa è studiare con obbligo per l'esame... ci sto pensando, ma attualmente non è la mia priorità” (Destinataria, caso 5).

In questo caso, dunque, l'intervento di politica attiva del lavoro non sembra essere stato sufficiente a determinare un cambiamento nella destinataria tale da superare il timore di iscriversi

ad un corso di studi formalizzato e questo, al momento, costituisce un consistente ostacolo per un pieno inserimento lavorativo.

La Scheda 2.6 riassume la storia della signora B., il caso 6.

### Scheda 2.6 Il caso 6

B. è una donna italiana di 49 anni. Ha un diploma di scuola superiore e ha un'esperienza lavorativa pregressa molto consistente e professionalizzata nel campo dell'intermediazione turistica. Ha infatti lavorato nel settore per oltre vent'anni, sia come dipendente, sia come titolare di una agenzia turistica. L'agenzia è stata chiusa nel 2014 dopo 12 anni di attività a causa della crisi che ha colpito il settore, spiazzato dall'avvento di internet e della crisi economica più generale.

E' stata inserita con il Buono per Servizi al Lavoro in un tirocinio presso una agenzia formativa con una mansione impiegatizia. Ha tuttavia scelto di interrompere il tirocinio dopo un paio di mesi per accettare una proposta di lavoro presso un'agenzia turistica a cui aveva avanzato la propria candidatura. L'esperienza presso l'agenzia turistica è stata tuttavia negativa e dopo pochi mesi B. è nuovamente disoccupata.

La storia della signora B. mostra come talvolta il confine tra il successo nell'inserimento lavorativo e un insuccesso, quanto meno temporaneo, sia segnato da una linea molto sottile. Quando la signora B. si rivolge all'agenzia per il lavoro si trova in una condizione difficile anche sotto il profilo psicologico:

“Abbiamo fatto un lavoro di rimotivazione, era molto demotivata, ha fatto per molti anni l'agente turistica... ha avuto una attività sua che poi ha chiuso... ci lavorava insieme al marito e anche il marito è rimasto senza lavoro... B. era anche un po' depressa... il marito, in confidenza, mi ha detto “prima lei, poi io mi aggiusto”. [...] Ho visto la svolta, c'è stata una rimotivazione, si è mossa un po' rispetto a quello che già faceva prima, c'è stata una carica in più...” (Orientatrice, caso 6).

L'inserimento in tirocinio costituisce una esperienza che è giudicata positivamente sia dai datori di lavoro sia da lei stessa e sembra offrire una buona opportunità di assunzione alla sua conclusione. La signora B. tuttavia decide di interrompere il tirocinio per accettare una proposta di lavoro che nel frattempo ha avuto da parte di una agenzia viaggi; si tratta di una proposta pienamente coerente rispetto alla sua esperienza pregressa e più remunerativa sotto il profilo economico:

“Mi sono trovata benissimo [nel tirocinio]. Me ne sono andata per i soldi, sono 600 Euro, era molto scomodo per andarci, dovevo andare in auto, mi rimaneva poco più di metà.” (Beneficiaria, caso 6).

“E' stata una buona esperienza [...] B. si è dimostrata da subito capace e molto volenterosa... aveva un patrimonio di capacità che gli veniva dalla sua esperienza. Lei ha dato una grossa disponibilità nel reinventarsi, sarebbe rimasta e ne avremmo avuto un beneficio, era molto precisa [...] E' rimasta con noi un paio di mesi... in tutta franchezza credo che l'avremmo confermata ma all'epoca non mi sono sentita di darle questa garanzia... un po' aveva pressioni da casa... ho provato un po' a dissuaderla [...] abbiamo poi preso nel tirocinio successivo un'altra persona con la stessa età e lo stesso bando di B. ... questa persona è stata poi assunta da noi a tempo indeterminato un mese e mezzo fa ...” (Tutor aziendale, caso 6).

L'inserimento nell'agenzia viaggi è tuttavia destinato a fallire. La signora B. riferisce di aver più volte segnalato al suo responsabile un utilizzo improprio da parte dei colleghi del software che gestisce l'incasso dell'agenzia e, siccome non ottiene ascolto, decide di abbandonare il lavoro. Viene ricontattata dal responsabile un paio di mesi dopo: un collega si era effettivamente appropriato indebitamente di una somma di denaro dell'agenzia ed era dunque stato licenziato. La signora B. rientra quindi sul posto di lavoro. Ma il clima è per lei diventato insostenibile e decide nuovamente di abbandonare il posto di lavoro:

“Vedevo delle cose che non dovevano essere fatte come erano fatte, parliamo di appropriazione indebita... quando registravo le cose avevo l'abitudine di rientrare nel sistema di contabilità e notavo delle incongruenze... [...] Ho telefonato alla sede centrale [...] e mi hanno detto che non era possibile... poi vedevo che quando entravo le colleghe smettevano di parlare, ogni errore mio veniva esagerato, delle lavate di capo continue e l'altra collega non veniva mai ripresa... [...] al che me ne sono andata, al 31 dicembre me ne sono andata. A febbraio vengo contattata, dove erano finiti 200 Euro di una gift card... “no, guardate io non l'ho venduta” ed ero infastidita da questa accusa di latrocinio, al che ho telefonato al responsabile: “non vi permettete di mettere in dubbio...” e lui mi dice: “non ti preoccupare è tutto risolto”... li aveva fregati questa qua [l'ex collega]... a fine febbraio vengo contattata da una persona [della sede centrale], quella che cercava i 200 Euro è stata licenziata su due piedi, l'altra non c'era già più, c'è un procedimento penale nei loro confronti... avevano visto dalle telecamere. Mi hanno proposto di tornare con loro... ne ho parlato con mio marito, sono tornata... ma ho avuto un ambiente ostico, le due nuove ragazze erano in contatto con le precedenti che hanno detto peste e corna

di me... con una io lavoravo bene, con l'altra non c'è stato verso perché continuava a difendere... dopo 15 giorni non ce la facevo più, siamo arrivati ad uno scontro e sono andata via di nuovo..." (Destinataria, caso 6).

La storia della signora B. è decisamente ambivalente. In seguito all'orientamento sembra superare una condizione di sfiducia, accettando di impegnarsi in un tirocinio in un ambito per lei nuovo e continuando parallelamente la ricerca di un'occupazione il più possibile consona al suo profilo professionale. Sotto questo profilo sembra dunque attivarsi il meccanismo di cambiamento del destinatario in grado di aumentare la sua occupabilità. L'epilogo negativo presso l'agenzia viaggi può a sua volta essere interpretato come una fatalità che poco ha a che vedere con il comportamento e le competenze della persona. Allo stesso tempo può sollevare il dubbio che la signora B. continui ad essere un po' fragile sotto il profilo emotivo e relazionale e che quindi non riesca a tollerare contesti lavorativi particolarmente provanti, come sembra suggerire la stessa orientatrice che l'ha seguita:

"Nell'agenzia viaggi dove è stata assunta ha avuto problemi con il personale, non è stata trattata bene, quindi ha deciso poi di andarsene. Ho capito che c'è stato dell'astio con i colleghi, era una sede nuova... mi sembra che lei se n'è andata, hanno cambiato il personale dentro la sede, poi l'hanno richiamata e lei è tornata, ma poi c'è stato un altro grosso problema dentro la sede e ha deciso di andarsene, non ne voleva più sapere. Le dinamiche relazionali contano molto, se il gruppo di lavoro non funziona diventa difficile soprattutto se si è un po' fragile." (Orientatrice, caso 6).

Se si adotta questa seconda interpretazione si può concludere che l'intervento di politica attiva del lavoro ha aiutato la signora B. a fare un primo cambiamento, superando un atteggiamento iniziale di passività, ma non è riuscito a determinare un più profondo e difficile cambiamento sulla sua capacità di far fronte e resistere a situazioni di particolare stress emotivo sul posto di lavoro.

La Scheda 2.7 ripercorre la storia della signora S., il caso 7.

### **Scheda 2.7 Il caso 7**

S. è una donna italiana di 41 anni. Ha un diploma di ragioneria. Ha lavorato come operaia per un paio d'anni dopo il conseguimento del diploma. Grazie al sostegno economico dei genitori ha successivamente rilevato una cartoleria che ha gestito per 14 anni. Nel corso degli ultimi anni, tuttavia, i ricavi dell'attività erano molto calati ed ha quindi deciso di cederla.

Dopo la conclusione dell'attività da esercente non è più riuscita ad ottenere un contratto di lavoro stabile o comunque di carattere non stagionale. Ha svolto diverse occupazioni di carattere saltuario.

L'esperienza più consistente è consistita in una attività di addetta ai fanghi in un centro termale, condotta a livello stagionale in due anni consecutivi.

Attraverso il Buono per Servizi al Lavoro è stata inserita in un tirocinio presso una cooperativa che gestisce una casa di riposo con la mansione di addetta alle pulizie. Ha deciso di interrompere il tirocinio prima della sua conclusione per poter essere assunta presso un negozio di abbigliamento dove aveva sostenuto un colloquio. Tuttavia l'assunzione non si è concretizzata e S. è nuovamente disoccupata.

Come la signora B. del caso 6, la Signora S. ha lavorato molti anni in modo autonomo e quando le sembra presentarsi l'opportunità di un inserimento lavorativo in una mansione coerente con la sua esperienza pregressa decide di interrompere il tirocinio prima della sua naturale conclusione.

A differenza della Signora B. tuttavia, la Signora S. aveva vissuto l'inserimento in tirocinio in termini molto critici, percependolo come un demansionamento stigmatizzante:

“Ho mandato il cv ad una serie di aziende proponendola come operaia e non mi hanno risposto... l'ho mandata in un negozio di fiori, ho abbinato il fatto che aveva avuto il negozio... ha fatto il colloquio ma non è andato bene, la signora del negozio ha detto che non era la persona che stava cercando [...] allora io ho contattato la cooperativa [...] fanno le pulizie in una casa di riposo... la casa di riposo è stata raddoppiata, sono ancora in corso alcuni lavori, ma ci sarà sicuramente spazio per assunzioni in futuro... lei comunque un lavoro intellettuale non lo voleva fare... lei accetta ma malvolentieri, lo legge un po' come una vergogna, in questo i genitori sicuramente hanno influito...”. (Orientatrice, caso 7)

“Ce lo ha detto quasi chiaramente subito che non era il lavoro a cui aspirava... [...] se dovessi dire che è fatta per fare il nostro lavoro, no, non è proprio il suo genere, devi essere più pronta...” (Tutor aziendale, caso 7).

Tra la Signora S. e l'orientatrice non si stabilisce un rapporto basato sulla fiducia e la trasparenza; lo dimostra il fatto che la Signora S. non riferisce all'orientatrice di aver avuto un'offerta di lavoro se non a ridosso del presunto inizio del contratto. Offerta che in realtà svanisce non appena il tirocinio è stato interrotto:

“Ad un certo punto va a colloquio in un negozio di vestiti a [...], la dipendente del negozio aveva un problema alla schiena e stava a casa parecchio e la proprietaria ha pensato di sostituirla... la proprietaria le ha detto: “cominciamo il tal giorno”. A me non dice nulla, lo dice alla cooperativa due giorni prima... nel frattempo la proprietaria del negozio dice al-

la sua dipendente a casa col mal di schiena che ha preso un'altra, ma lei torna indietro e dice: "provo a farcela"... la proprietaria non dice niente a S., ma rimanda l'inizio del lavoro alla settimana dopo... tiene tutte e due... S. va avanti, pensa di cominciare nel negozio, a me lo dice la cooperativa, io la chiamo e lei mi conferma e le dico che allora devo interrompere il tirocinio, nel frattempo sento la cooperativa e mi dicono: "vai avanti, non è che stiamo perdendo una persona tanto convinta". Quindi io interrompo il tirocinio, ma passati due giorni la proprietaria del negozio le dice che non le serve più perché la dipendente è tornata a lavorare... S. mi richiama un paio di giorni dopo per chiedermi che cosa fare, per scrupolo chiamo il centro per l'impiego, ma niente, il tirocinio non si può far ripartire. Lei di questa cosa doveva parlarne con me, io le avrei detto che avrei interrotto il tirocinio il giorno stesso se veramente partiva il rapporto di lavoro con il negozio" (Orientatrice, caso 7).

In definitiva in questo caso non sembrano essersi attivati né il meccanismo relativo all'intercettare una domanda di lavoro adeguata, né il meccanismo del cambiamento del destinatario. E' difficile attribuire precise responsabilità in capo alla destinataria o al soggetto attuatore, ma certamente l'inserimento in tirocinio non si è basato su un felice incrocio tra domanda di lavoro da un lato, competenze e disponibilità della destinataria dall'altro. La fase di orientamento inoltre non ha condotto la signora S. a qualche cambiamento rilevabile nelle modalità di ricerca del lavoro o nelle competenze in senso lato utili ad orientarsi nel mondo del lavoro: l'episodio della mancata assunzione presso il negozio di abbigliamento semmai suggerisce che la signora S. continui a relazionarsi con i potenziali datori di lavoro con una certa ingenuità.

# CAPITOLO 3

## I DISOCCUPATI IN CONDIZIONE DI PARTICOLARE SVANTAGGIO

### I CASI STUDIATI

La Tabella 3.1 presenta sinteticamente il profilo degli 8 casi studiati in rapporto al target dei disoccupati in particolari condizioni di svantaggio. I casi sono ampiamente diversificati in merito alla condizione di svantaggio, alla nazionalità, all'età, al titolo di studio e all'esperienza professionale pregressa.

**Tabella 3.1 I casi**

N. caso	Genere	Età (anni)	Titolo studio	Nazionalità	Condizione di svantaggio	Esperienza professionale pregressa	Condizione occupazionale in seguito all'utilizzo del Buono per Servizi al Lavoro
8	Uomo	23	Licenza Media	Etiope	Richiedenti o beneficiari di protezione internazionale	3 anni, aiuto cuoco	Contratto a tempo determinato
9	Uomo	19	Licenza Media	Egiziana	Richiedenti o beneficiari di protezione internazionale	Nessuna	Contratto a tempo determinato
10	Donna	43	Licenza Media	Italiana	Soggetti in condizione di grave emarginazione	1 anno, lavoro dipendente, operaia	Contratto a tempo determinato
11	Uomo	48	Licenza Media	Italiana	Soggetti sottoposti a provvedimenti dell'autorità giudiziaria	30 anni, lavoro dipendente e lavoro autonomo, macellaio	Contratto a tempo determinato
12	Uomo	22	Licenza Media	Malese	Richiedenti o beneficiari di protezione internazionale	Lavoro saltuario in ambito edile e agricolo	Contratto a chiamata
13	Uomo	48	Licenza Media	Italiana	Soggetti affetti da patologie di dipendenza	20 anni, lavoro dipendente, operaio	Tirocinio
14	Uomo	23	Nessuno	Gambese	Richiedenti o beneficiari di protezione internazionale	1 anno, tirocinante in ambito agricolo	Tirocinio
15	Uomo	48	Qualifica prof.	Italiana	Soggetti in condizione di grave emarginazione	29 anni, lavoro dipendente, operaio	Contratto di collaborazione di breve durata



Quattro casi riguardano cittadini stranieri tra i 19 e i 23 anni richiedenti asilo o beneficiari di protezione internazionale, tutti di genere maschile. Tre di essi dispongono della licenza media, mentre uno di essi non dispone di alcun titolo di studio. La loro esperienza lavorativa è limitata, variando da nessuna esperienza documentabile ad una esperienza di circa 3 anni.

Due casi riguardano cittadini italiani, un uomo e una donna, già seguiti dai servizi sociali e caratterizzati da una condizione di grave emarginazione. Entrambi si collocano tra i 40 e i 50 anni e dispongono di un titolo di studio basso. La loro esperienza professionale pregressa è tuttavia notevolmente diversa: quasi inesistente in un caso (1 anno di esperienza), molto consistente nell'altro caso (29 anni).

Altri due casi riguardano due uomini di cittadinanza italiana, entrambi di 48 anni, con la licenza media e un'esperienza lavorativa consistente (tra i 20 e i 30 anni). Si differenziano per la condizione di svantaggio che in un caso consiste nell'essere sottoposto ad un provvedimento dell'autorità giudiziaria e in un altro caso consiste nell'essere affetto da una patologia di dipendenza.

Per quanto riguarda la condizione occupazionale successiva alla conclusione dell'intervento di politica attiva i primi quattro casi (caso 8, 9, 10 e 11) possono essere considerati casi di successo, in quanto i destinatari sono stati assunti con contratti a tempo determinato. Gli altri quattro casi (caso 12, 13, 14 e 15) sono maggiormente problematici: nessuno di essi è stato assunto con un contratto di lavoro dipendente; due di essi hanno avviato un ulteriore tirocinio, altri due hanno continuato a lavorare in modo saltuario con contratti di collaborazione a tempo parziale.

I due paragrafi che seguono sono dedicati ai due gruppi di destinatari e evidenziano i meccanismi che si sono o non si sono attivati durante l'attuazione del Buono per Servizi al Lavoro, in analogia all'analisi condotta nel precedente capitolo per il target dei disoccupati di lungo corso.

## I CASI DI SUCCESSO

Il caso 8, sintetizzato nella Scheda 3.1 e il caso 9, sintetizzato nella Scheda 3.2 riguardano due giovani richiedenti asilo, con limitate esperienze lavorative pregresse che in seguito al tirocinio con il Buono per Servizi al Lavoro sono stati assunti a tempo determinato da due cooperative

### Scheda 3.1 Il caso 8

I. è un richiedente asilo etiopico di 23 anni. E' arrivato in Italia, a Bari, a 17 anni nel 2012 ed è stato inserito in una casa famiglia e seguito dall'assistente sociale. Durante il periodo a Bari ha studiato l'italiano e conseguito la licenza media. E' di etnia oromo ed era parte dell'organizzazione politica di opposizione legata a questa etnia. In seguito all'arresto di alcuni dei leader di questa organizzazione ha abbandonato la scuola per timore di essere arrestato; un anno dopo ha abbandonato l'Etiopia arrivando in Italia attraverso il Sudan e la Libia.

La principale esperienza lavorativa precedente all'inserimento nel programma del Buono per Servizi al Lavoro si è svolta a Bari: tre anni come aiuto cuoco in un ristorante. Alla fine del 2015, in seguito alla conclusione del contratto di lavoro a Bari, si è trasferito in Piemonte, per andare a vivere con alcuni suoi amici. Nell'ambito del Buono per Servizi al Lavoro è stato inserito in un tirocinio presso un ristorante gestito da una cooperativa. In seguito al tirocinio la cooperativa lo ha assunto con un contratto di lavoro di tre mesi, a cui è seguito un altro contratto a tempo determinato.

### Scheda 3.2 Il caso 9

A. è un ragazzo egiziano di 19 anni. In Egitto ha conseguito la licenza media, ha frequentato la scuola superiore per due anni e ha svolto saltuariamente vari lavori di carattere manuale.

E' arrivato in Italia nel 2016 e in quanto minore non accompagnato è stato inserito in una comunità per minori. Durante la permanenza in comunità ha seguito un corso di italiano.

Nell'ambito del Buono per Servizi Lavoro è stato inserito in un tirocinio presso una cooperativa di tipo B, a cui è seguito un contratto di lavoro di un anno.

che svolgono attività nel campo della ristorazione. In entrambi i casi si possono chiaramente vedere all'opera due meccanismi già identificati nel precedente capitolo dedicato ai disoccupati di lungo corso: la capacità di intercettare da parte dell'agenzia per il lavoro una domanda adeguata al destinatario; produrre qualche cambiamento nel destinatario che rafforza la sua occupabilità.

In entrambi i casi l'inserimento in tirocinio è avvenuto in un contesto – due cooperative – che hanno nella loro stessa mission l'integrazione lavorativa di persone che presentano svantaggi. Si tratta quindi di un ambiente aziendale che si può considerare ben disposto e accogliente. In entrambi i casi l'agenzia per il lavoro aveva stabilito da tempo rapporti di collaborazione con queste cooperative:

“Avevo diverse richieste di aziende della ristorazione... ristoranti, gastronomie, bar, hamburgerie, piadinerie... [...] ho potuto scegliere da chi mandarlo: ho scelto [...], un ristorante di medio livello con cui avevamo già lavorato. [...] aveva già provato diverse persone ma non aveva trovato quella giusta, loro avevano bisogno di formare la persona a loro immagine... Abbiamo fissato il colloquio ed il colloquio è andato bene, nel giro di due set-

timane avevamo fatto l'orientamento e il tirocinio è partito in tempi molto brevi" (Orientatrice, caso 8)

"Noi collaboriamo con questa cooperativa, fa parte della rete che ci siamo creati sul territorio, collaboriamo con questa cooperativa sui progetti di accoglienza Spral/Cas. Principalmente si occupa di lavoro nelle aree verdi e pulizia, poi hanno questa parte di ristorazione in ambito sociale, al suo interno lavorano soggetti deboli, hanno seguito percorsi di inserimento del carcere, sono una cooperativa di tipo B, [...] hanno altri camerieri che appartengono a questa categoria, alcuni li avevano inseriti attraverso Garanzia Giovani disabili e alcuni adesso anche con i buoni servizio. Questi inserimenti sono stati possibili perché l'attività si è allargata" (Orientatrice caso 9).

In entrambi i casi l'orientamento è stato utile per individuare i punti deboli dei destinatari ed avviare un percorso di apprendimento:

"E' stato importante ragionare sul modo di presentarsi, come affrontare il colloquio con l'azienda. Mi sono fatto raccontare bene cosa sapeva fare esattamente, volevo capire il suo livello... lui non riusciva a spiegarsi e ad articolare il discorso... l'orientamento è servito per imparare a raccontarsi bene e a dire tutto ciò che sapeva fare... raccontare da dove veniva, come viveva, con chi... abbiamo lavorato molto su questo aspetto... gli abbiamo detto come presentarsi, come vestirsi." (Orientatrice, caso 8)

"Questa agenzia mi ha telefonato e ho fatto un corso di 15 ore. E' stato utile, mi hanno insegnato come si fa il colloquio, il modo di parlare con il datore di lavoro... ci sono cose che posso chiedere e da non chiedere: ad esempio, non chiedere 'quanto mi date di stipendio?'" (Destinatario, caso 8)

"E' abbastanza agitato e c'era il rischio che nella fase di uscita finisse in giri poco opportuni... era piuttosto ribelle nei confronti degli educatori... Nell'orientamento abbiamo cercato di valorizzare l'aspetto educativo legato all'inserimento lavorativo, il rispetto delle regole degli orari, ci siamo accorti che non ce lo aveva, ce lo avevano detto gli educatori e ce ne siamo accorti durante i colloqui. Ci aveva raccontato delle esperienze passate in Egitto, diceva che all'interno di un gruppo magari non condivideva ciò che gli veniva chiesto nel gruppo di lavoro e nascevano degli scontri" (Orientatrice, caso 9).

Il lavoro svolto dagli orientatori si è rivelato importante anche durante il tirocinio. In entrambi i casi infatti si sono verificati momenti di crisi nel rapporto tra il tirocinante e il tutor aziendale

che avrebbero potuto portare al fallimento dell'esperienza. Il ruolo di mediazione svolto informalmente dagli orientatori ha tuttavia facilitato il superamento delle crisi e ha costituito un fattore di apprendimento per i tirocinanti.

Nel caso 8, I. ad un certo punto minaccia di interrompere il tirocinio, dicendo al tutor aziendale e all'orientatrice di aver trovato un'altra opportunità di lavoro. Come emerge dalle interviste la minaccia di interruzione deriva da un momento di particolare tensione e sovraccarico di lavoro, più che legarsi a una solida alternativa esterna. L'orientatrice, interagendo bilateralmente sia con il tutor aziendale, sia con il tirocinante contribuisce a far rientrare la minaccia e a far sì che non abbia ripercussioni negative sulla prosecuzione dell'esperienza:

"C'è stato un momento di crisi, in cui voleva abbandonare... Era un periodo difficile... c'era un cuoco che andava via, io ero malato... mi ha telefonato a casa e mi ha detto dal tal giorno non vengo più. Ho chiesto cosa era successo... non sono riuscito a capire... ho capito che era stato contattato da un altro ente che gli proponeva un percorso diverso. Non ho capito se voleva andare via perché gli davano garanzie migliori... non c'era mai stato nessun segnale prima. Poi la cosa si è sgonfiata ma non ho capito bene come... credo abbia realizzato che dall'altra parte c'era una cosa più precaria... ci siamo interfacciati [con l'orientatrice]... ma poi è venuto al lavoro ed è finita lì... non abbiamo capito bene il perché..." (Tutor aziendale, caso 8)

"Durante il tirocinio ci siamo sentiti parecchie volte, fa parte del monitoraggio e più lo facciamo e più persone arrivano alla fine del percorso... il tirocinio è un modo per imparare le regole del mondo del lavoro... [...] Ad un certo punto [I.] ha perso la fiducia nel datore di lavoro. Dopo la metà del tirocinio voleva lasciare, voleva seguire un cugino, voleva abbandonare il tirocinio e seguire il cugino per fare il pasticciere. Ma era ancora ad un livello base di competenze. Ho chiamato l'azienda e ho chiesto se era successo qualcosa: sono caduti dal pero, non c'erano stati litigi... la cucina è un ambiente difficile, è possibile che sia stato ripreso per qualcosa, magari nel pasticciere della cucina qualcuno gli ha lanciato le patate... ma non l'ha mai raccontato... dall'azienda mi hanno detto: siamo tutti un po' nervosi... la cucina è uno dei lavori più frenetici, tutto deve essere giusto e perfetto... chi tiene in mano la cucina in genere ha un carattere molto autoritario, urla... Ho cercato di convincerlo a rimanere: questa azienda la conosciamo, non sono aziende che sfruttano le persone. Ci abbiamo messo un paio di settimane a superare il problema... subito mi aveva detto: va bene, rimango. Poi il cugino ha insistito, credo sia anche andato a vedere l'altro posto... comunque poi sono riuscita a convincerlo a rimanere" (Orientatrice, caso 8)

“Ci sono momenti difficili... per uno che non ha mai lavorato in cucina è difficile, quando c'è tanto lavoro non ti possono consigliare, bisogna capire come si fa. Una volta con lo chef... lui ha cominciato a gridare... se lui mi dà la ricetta, se io sbaglio, lui grida... c'era un ragazzo che lavorava lì da 3 anni ed era stato male e c'ero solo io e lui in quella settimana e allora gridava... e allora io sbaglio di più e allora io volevo andare via... se uno mi grida io sbaglio di più... il ragazzo che è stato male lavorava di mattina e io di sera, allora mi hanno cambiato orario... il lavoro di mattina è diverso da quello che facevo io di sera, i piatti non sono gli stessi... ho parlato con [il cuoco] [per dirgli che volevo andare via] ma non avevo pensato a dopo [dove andare dopo aver abbandonato il tirocinio]... anche loro hanno parlato, [l'orientatrice] ha parlato con [il tutor aziendale]... [il tutor] non mi ha detto niente però è stato più tranquillo” (Destinatario, caso 8).

Nel caso 9, durante la prima fase del tirocinio si verificano diversi episodi di conflitto tra il tutor aziendale e il tirocinante sul rispetto degli orari di servizio e sul comportamento da tenere nei confronti dei colleghi. L'orientatrice si attiva per far comprendere al tirocinante quali sono i comportamenti adeguati da adottare sul posto di lavoro sia parlando direttamente con lui, sia stimolando un intervento di mediazione di carattere informale da parte di un dipendente della cooperativa con la stessa nazionalità del tirocinante:

“Abbiamo discusso sul rispetto degli orari di lavoro, sul rispetto dell'organigramma, far entrare nella testa delle persone che c'è un organigramma, piaccia o non piaccia, quando fai un contratto di lavoro dai per scontato che c'è un responsabile e lo devi rispettare... nel suo caso gli interventi che ci siamo trovati a dover fare è stato proprio sulla qualità delle relazioni che instaurava sul lavoro. Confondeva le dinamiche amicali con quelle lavorative. In più ospitando ragazzi con handicap può essere troppo... quando lui ha mandato a [...] un collega, io gli ho detto: «la prossima volta che esce quella parola dalla bocca non torni più qui». Il rispetto degli orari era il problema... il problema più grande era di tipo caratteriale, poi è chiaro che attorno ci sono una serie di elementi.” (Tutor aziendale, caso 9)

“Nei primi giorni dopo l'inserimento lavorativo il tutor ci ha indicato che c'era stato un scontro interno sul tema della turnazione. C'erano alcuni senior inseriti da anni che si permettevano di essere più flessibili e [A.] cercava di emularli... è stato difficile fargli capire che una posizione appena inserita nel contesto lavorativo era un po' diverso da chi era inserito da anni. [...] c'era stato detto questo dal datore di lavoro e questo poteva compromettere le proroghe future. Quindi ci sono stati un po' di passaggi tra noi, il datore di lavoro e un altro dipendente egiziano della cooperativa che faceva un po' da mediatore. Lui diceva: «Non ho capito perché non posso comportarmi allo stesso modo». Abbiamo

coinvolto questo mediatore culturale della cooperativa, l'abbiamo coinvolto per avere un filo e siamo riusciti tra tutti a ristabilire gli equilibri e poi il contratto è proseguito..." (Orientatrice, caso 9).

Il caso 10, sintetizzato nella Scheda 3.3, evidenzia come talvolta percorsi di politica attiva che non si concludono con l'assunzione da parte della stessa azienda presso cui il destinatario ha svolto il tirocinio possono essere comunque utili nel rafforzarne l'occupabilità.

### **Scheda 3.3 Il caso 10**

C. è una donna italiana di 43 anni. Dispone della licenza media e non ha la patente di guida. Ha una esperienza lavorativa molto limitata: circa un anno da operaia tra il 2005 e il 2006. In seguito a questa esperienza è rimasta disoccupata per oltre 10 anni. Nel 2008 è rimasta vedova, con 4 figli a carico e ha subito uno sfratto. È seguita dai servizi sociali dal 2005. Nel 2015 ha ottenuto la casa popolare e ha svolto un tirocinio che consisteva nel fare le pulizie all'interno di una casa famiglia.

Attraverso il Buono per Servizi al Lavoro ha svolto un tirocinio part-time presso una cooperativa di tipo B nel settore agricolo. Successivamente ha svolto un ulteriore tirocinio presso una mensa scolastica comunale. Al termine di questa esperienza è stata assunta come cameriera a tempo determinato presso una pizzeria della sua città di residenza.

Per la signora C. il tirocinio nell'azienda agricola è stata un'esperienza molto faticosa e sgradevole, che l'ha indotta a numerose assenze e a considerare l'ipotesi di abbandonare prima della sua conclusione. Anche in questo caso l'attività di tutoraggio svolto dall'orientatrice si è rivelata utile a contenere le assenze e a motivare la destinataria a non interrompere prematuramente l'esperienza:

"Nella raccolta delle verdure ho pianto tutti i sei mesi... io vengo dalla città... il problema è che il lavoro era molto pesante ma poco retribuito, dovessi farlo non lo rifarei... devi stare con il ginocchio a terra sul terreno freddo e bagnato, si comincia alle 7 del mattino, poi arriva il caldo a 50 gradi sotto le serre e poi la cosa peggiore sono gli insetti... c'è stato un periodo in cui ho detto: "non ce la faccio"... per una persona che non l'ha mai fatto è difficile..." (Destinataria, caso 10)

"La difficoltà che abbiamo avuto è nella continuità delle presenze, avendo i figli ha faticato un po' a prendere il giro, a volte era assente... [...] l'abbiamo fatta recuperare e poi le abbiamo fatto capire che se fa l'assenza deve avere il certificato medico... certe volte ha tirato fuori la scusa della mamma... ho capito che non era vero, l'ho saputo informalmente... ho visto la sorella di C., le ho chiesto: "come sta la mamma che è stata operata?"...

la sorella è impallidita... non era vero... all'azienda ho preferito non dirlo... l'azienda mi ha detto: "sarà poi vero che la mamma l'hanno operata? Le colleghe l'hanno vista in giro tranquilla". Anche con lei non l'abbiamo detto per non mettere di mezzo la sorella, ma poi da lì abbiamo preteso i certificati medici... abbiamo blindato un po' di più chiedendo il certificato medico, subito non lo chiediamo, poi se abbiamo dubbi diventiamo un po' più rigidi. All'inizio voleva mollare perché non sapeva se ce la faceva, il lavoro è duro e faticoso, l'abbiamo sostenuta dicendo: "il tuo fisico si deve abituare" e in effetti è andata così..." (Orientatrice caso 10).

Il fatto che la Signora C., nonostante le difficoltà, riesca a condurre a termine il tirocinio ristabilisce il rapporto di fiducia con l'orientatrice che era stato messo a rischio dalle assenze ingiustificate. A distanza di qualche tempo la stessa orientatrice le propone un inserimento in un altro tirocinio attivato con fondi di carattere comunale, in un contesto lavorativo, la ristorazione, che la destinataria considera più coerente con le sue capacità e aspirazioni. In seguito alla conclusione di questo secondo tirocinio la signora C. riesce a trovare autonomamente un lavoro, sempre nel campo della ristorazione:

"Il Comune aveva stanziato dei fondi... c'è stata una donazione e il Comune ha stanziato questi fondi per gli inserimenti al lavoro, abbiamo pensato a lei, da febbraio a giugno 2018 è stata inserita presso la mensa del Comune, attraverso un tirocinio nostro e qua le è piaciuto tanto ed è sempre stata presente [...] ha avuto la fortuna di incontrare una referente molto brava... lei pelava frutta e verdura, preparava gli alimenti. Anche lì è stata male, alla schiena, ha fatto delle infiltrazioni, ma in generale le è piaciuto. E poi la cosa positiva è che dopo ha trovato lavoro da sola [...] ha trovato lavoro in una pizzeria, un part time verso sera, si è organizzata con la mamma per i figli, l'ha trovato attraverso una agenzia del territorio, noi diamo sempre indicazione di andare lì, l'ha trovato lei su internet, si è candidata, per noi è stata una bella soddisfazione." (Orientatrice, caso 10).

In questo caso si può concludere che l'esperienza del Buono per Servizi al Lavoro è stata utile a indurre alcuni cambiamenti nella destinataria, rafforzando la sua capacità di trovare autonomamente un'occupazione e di superare le difficoltà all'interno degli stessi contesti lavorativi:

"Mi hanno fatto capire come interagire con le persone, mi hanno aiutata con il curriculum, ho avuto una piena disponibilità, è un'esperienza positiva" (Destinataria, caso 10).

Nel caso 11, sintetizzato nella Scheda 3.4, si possono vedere all'opera due principali meccanismi: la capacità di intercettare una domanda adeguata e l'incentivazione nei confronti dell'azienda.

### **Scheda 3.4 Il caso 11**

R. è un uomo italiano di 48 anni. Dopo la licenza media ha lavorato per circa 30 anni come macellaio, inizialmente come titolare di una macelleria, successivamente come dipendente. Nel 2016 viene licenziato in seguito ad un infortunio sul lavoro che non aveva dichiarato. Segue un periodo di disoccupazione, durante il quale, per un reato non legato al lavoro è sottoposto ad un provvedimento giudiziario e all'istituto della messa alla prova.

Attraverso il Buono per Servizi al Lavoro è stato inserito in un tirocinio presso il settore macelleria di un centro commerciale. In seguito alla conclusione del tirocinio è stato assunto dal centro commerciale con contratto a tempo determinato con buone possibilità di stabilizzazione a breve termine.

L'agenzia per il lavoro a cui si è rivolto R. ha infatti promosso il suo inserimento in tirocinio in un ruolo, il macellaio, perfettamente coerente con la sua lunga esperienza lavorativa pregressa, intercettando la domanda di lavoro da parte di una azienda con cui le relazioni erano proficue da tempo:

“[R.] è stato un candidato molto competente a livello lavorativo... aveva una qualifica... non intendo una qualifica scolastica, ha la licenza media, ma aveva sempre fatto il macellaio, arrivava da una sua storia professionale come autonomo, aveva un negozio. Poi è stata individuata l'azienda. Avevo rapporti pregressi con questo supermercato, avevo già inserito altre persone in passato, sapevo che l'azienda aveva bisogno di un profilo simile al macellaio...” (Orientatrice, caso 11)

“Con [l'orientatrice] collaboravo già prima, mi ha parlato di questo progetto, in macelleria si era aperto uno spazio. Abbiamo fatto il colloquio iniziale e si è aperto il tirocinio. Il tirocinio è andato bene e abbiamo deciso di confermare. Di solito scelgo candidati un po' più giovani, ma per una categoria come il macellaio in cui le competenze sono importanti se trovo un candidato esperto lo prendo...” (Tutor aziendale, caso 11).

Il consistente scoglio da superare in questo caso era lo stigma che generalmente accompagna le persone, come il signor R., sottoposte a provvedimenti di carattere giudiziario. Il ruolo svolto dall'agenzia per il lavoro in questo senso è stato importante; la stessa disponibilità del tutoraggio esercitato dall'agenzia per il lavoro lungo tutto il percorso di tirocinio ha verosimilmente costituito un incentivo che ha aiutato l'azienda a superare le perplessità iniziali:



“Ho iniziato a presentare il candidato, ho inviato un profilo, poi il curriculum e l'azienda ha detto: «facciamo il colloquio». L'ho quindi preparato nuovamente, non in termini generali su come ci si veste eccetera, ma ad hoc su questa azienda. Ho accompagnato il candidato nel colloquio, io sono presente durante il colloquio, intervengo all'inizio per dare lo spunto, intervengo nel caso in cui serva un aiuto magari per far emergere qualità che non emergono. [...]. L'azienda mi conosce, ha sempre avuto rapporti con me e la fiducia ha ripagato, in questo caso ha fatto molto leva. Quando presento il progetto faccio molta leva sul tutoraggio, la presenza davvero di una operatrice che fa le veci del candidato e dell'azienda, è un servizio che hanno scoperto” (Orientatrice, caso 11)

“Io ho fatto molto affidamento sul tirocinio, avevo già fatto altri inserimenti di persone svantaggiate... ma erano vittime di violenza... questo caso in prima battuta ci ha lasciati un po' perplessi, quando lo abbiamo conosciuto ci ha convinto a provare... [...] Nel tirocinio è andato bene fin dall'inizio, io temevo che avendo un responsabile molto giovane non lo rispettasse, ma è stato molto rispettoso, ha imparato molte attività che prima non faceva, anche con umiltà, è una persona rigida, sta molto sulle sue, mira a fare le cose secondo le sue idee, ma mi ha stupito che rispettasse le direttive aziendali trasmesse dal suo responsabile, per cui non ha avuto problemi di rispetto...” (Tutor aziendale, caso 11).

## I CASI PROBLEMATICI

Gli altri casi, sono a vario titolo, problematici.

Il caso 12, sintetizzato dalla Scheda 3.5, il caso 13, sintetizzato dalla Scheda 3.6 e il caso 14, sintetizzato dalla Scheda 3.7 possono essere considerati casi problematici principalmente perché in seguito al tirocinio non si è verificato un inserimento lavorativo pieno, ossia con un

### Scheda 3.5 Il caso 12

I. è un ragazzo del Mali di 22 anni. E' figlio unico. In Mali ha conseguito la licenza media e ha frequentato la scuola superiore per due anni. Dopo la morte dei genitori è emigrato prima in Senegal e poi in Libia, svolgendo vari lavori di carattere manuale a livello saltuario. E' arrivato in Italia nel 2015.

Nell'ambito del Buono per Servizi al Lavoro è stato inserito presso una azienda agricola di dimensioni familiari, a cui è seguito un secondo periodo di tirocinio pagato dall'azienda e un contratto di lavoro a chiamata.

### Scheda 3.6 Il caso 13

F. è un uomo italiano di 48 anni. Ha la licenza media. Ha lavorato per oltre 20 anni come operaio, in una fabbrica metalmeccanica e successivamente in una fabbrica tessile che poi è fallita nel 2015. E' seguito dal Sert per un problema di dipendenza da alcool.

Attraverso il Buono per Servizi al Lavoro è stato inserito in un tirocinio presso una cooperativa di tipo B nel campo della raccolta e dello smaltimento dei rifiuti. In seguito alla conclusione del tirocinio, ha svolto altri periodi di tirocinio presso la stessa cooperativa.

### Scheda 3.7 Il caso 14

S. è un ragazzo del Gambia di 23 anni. Non ha seguito in maniera continuativa un corso di studi formalizzato; quando è arrivato in Italia nel 2016 era pressoché analfabeta.

Nell'ambito del Buono per Servizi al Lavoro ha svolto un tirocinio presso una piccola azienda agricola. E' la stessa azienda agricola presso la quale in precedenza aveva già svolto due tirocini. Dopo la conclusione del tirocinio sostenuto dal Buono l'azienda l'ha confermato con un ulteriore tirocinio. Alla sua conclusione l'azienda ha intenzione di assumerlo a tempo parziale. Ha recentemente ottenuto l'asilo politico. Vive in un alloggio di proprietà dei datori di lavoro in comodato d'uso gratuito.

contratto di lavoro continuativo di almeno alcuni mesi.

Nel caso 12 il tirocinante sta proseguendo a lavorare presso l'azienda agricola impegnata nell'apicoltura dove ha svolto il tirocinio con un rapporto di lavoro a chiamata, concentrato in alcune parti dell'anno; si tratta infatti di una piccola azienda che non ha la forza economica di sostenere una vera e propria assunzione:

“La nostra azienda è piccola, di carattere familiare... ha periodi difficili... c'è stata la possibilità di avere un tirocinante... fare contratti veri e proprio l'azienda non ce la fa, abbiamo un bisogno di lavoro che cambia molto... un'arnia può rendere 50 Euro o 150 Euro a seconda dell'anno... è un lavoro con la natura... lo puoi fare a livello familiare... mia moglie non stava tanto bene, abbiamo cercato di vedere cosa succede con una persona... la scorsa annata peraltro è stato difficile... è chiaro che bisogna vedere nel futuro... c'è un mercato globale del miele che non sai... a volte in Romania non fanno miele, a volte ne fanno camionate ed è miele europeo e quindi fa concorrenza, non spaventa più, si vende lo stesso... avere un dipendente fisso è molto complicato... l'altro problema è che l'operaio annuale d'inverno non servirebbe... d'estate non bastano le 40 ore alla settimana”. (Tutor aziendale, caso 12).

Nel caso 13 la cooperativa presso cui è stato inserito il destinatario durante il Buono per Servizi al Lavoro sta attraversando una fase di notevole difficoltà dovuta all'insuccesso in una gara di appalto, per cui al momento non appare in grado di assumerlo, ma solo di prorogare il tirocinio fino al limite massimo consentito dalla normativa:

“[F.] Ha cominciato a maggio 2017 e sta proseguendo con varie proroghe. Dopo i primi 6 mesi la cooperativa ha fatto un altro tirocinio pagato direttamente [...] poi c'è stata una ulteriore proroga nel 2018... l'idea della cooperativa era di stabilizzarlo, ma un bando per la raccolta dei rifiuti nell'area era in scadenza, hanno partecipato al bando ma c'è stato un ricorso e l'apertura delle buste è stata prorogata, per cui gli hanno fatto proroghe fino ad agosto 2018, poi però l'appalto l'hanno perso. Quindi chiaramente ora non se la sentono di stabilizzarlo. [...] Nell'ultimo periodo F. è contrariato, più che altro è l'aspetto contributivo che lo preoccupa... a lui piace questo lavoro, aveva grandi aspettative e me le ero create anch'io perché questa cooperativa aveva sempre stabilizzato” (Orientatrice, caso 13).

Nel caso 14 l'azienda agricola è una piccola attività di carattere familiare che integra le altre fonti di reddito dei titolari (un lavoro dipendente part time e una pensione) e non ha la possibilità, al termine del periodo di tirocinio massimo consentito dalla normativa, di assumere il destinatario, se non con un impegno decisamente parziale e una remunerazione che sarà inferiore a quella percepita durante il tirocinio:

“Per adesso non abbiamo i contributi da pagare... quando sarà fisso, noi non possiamo superare la cifra, avrà meno ore e dovrà cercarsi anche qualcos'altro” (Titolare dell'azienda, caso 14).

In tutti questi casi, tuttavia, durante il tirocinio i destinatari hanno acquisito competenze e si sono sperimentati positivamente in un contesto lavorativo reale:

“Questo ragazzo ha imparato un po' di cose... non è ancora pronto per il lavoro totale, ma ha una buona base, può andare a lavorare con qualcuno perché ha già una sua esperienza... non sa i nomi delle api... ci sono razze di regine diverse, ma sa cos'è una regina e come gestire l'alveare nei vari periodi, nella raccolta del miele sa cos'è la smielatura” (Tutor aziendale, caso 12)

“Ultimamente abbiamo perso un contratto importante sul territorio in cui lavora F. Non sappiamo ancora quando dovremo passare le armi alla ditta entrante, abbiamo una pro-

roga fino alla fine dell'anno e poi verosimilmente avremo una proroga di ulteriori tre mesi. Per quanto riguarda F. se ci saranno le condizioni va benissimo assumerlo, ha richiesto una costanza nella formazione che non va sprecata. Il lavoro consiste anche nella guida e l'uso dei mezzi, non è solo un lavoro manuale semplicissimo per cui finito il tirocinio, avanti un altro... è un lavoro che ha la sua... devi imparare a guidare, devi usare bene le attrezzature per non fare guasti, conoscere i materiali da raccogliere, valutare se il sacco è conforme o no, se contiene plastiche che vanno bene o se ci sono materiali che squalificano l'intero sacco, è un lavoro semplice ma che ha caratteristiche da imparare, si svolge essenzialmente in una squadra di persone che è integrata" (Tutor aziendale, caso 13)

"Lui di pratico dall'Africa non si portava niente... [...] Lui manualmente impara molto in fretta... ho avuto molta esperienza con ragazzi in edilizia, italiani e rumeni, non è che c'è una grande differenza... ha difficoltà sulla lingua, ma ha una grande volontà" (Tutor aziendale, caso 14).

In altre parole, anche in questi casi si è in qualche misura attivato il meccanismo del cambiamento del destinatario. E' difficile dire come evolveranno queste storie in futuro, vista la fragilità delle persone e la precarietà dei contesti, ma non si può escludere che l'esperienza fatta con il Buono per Servizi al Lavoro costituisca un passo importante a cui ne seguiranno altri, in altre collocazioni organizzative.

Il caso 15, sintetizzato dalla Scheda 3.8 individua il caso più critico tra quelli studiati.

### **Scheda 3.8 Il caso 15**

T. è un uomo italiano di 48 anni. Dopo la licenza media ha lavorato in maniera piuttosto continuativa per circa trent'anni, seppure cambiando molti lavori. Tra i 14 e i 18 anni ha lavorato nel bar di famiglia, che in seguito è stato ceduto. Successivamente ha lavorato per altri 3 anni come cameriere presso un altro locale e per 7 anni come operaio in una azienda tessile. Sono seguiti periodi di occupazione più frammentati, alternando varie mansioni (prevalentemente nella ristorazione e come operaio). Ha infatti lavorato per circa 8 anni come barista e cameriere in due diversi locali. Per altri 7 anni ha lavorato come operaio, in 4 diverse aziende: ha lavorato come addetto all'imballaggio delle porte in una azienda di serramenti, come addetto alle presse per l'alluminio, come addetto alle presse per la plastica e come verniciatore. Per circa un anno ha lavorato come addetto alla lettura di contatori acqua e gas e per un altro anno come magazziniere.

A partire dal 2014 ha iniziato un lungo periodo di disoccupazione, durante la quale ha perso la casa ed è diventato senza fissa dimora. Ad un certo punto è stato preso in carico dai servizi sociali ed inserito in un dormitorio comunale. In questo periodo ha svolto un tirocinio come magazziniere a cui tuttavia non è seguito alcun inserimento lavorativo. Nel 2017 ha acquisito la qualifica di operatore socio sanitario, ma non ha potuto concretamente svolgere questa professione perché ha avuto dei problemi fisici (ernia del

disco). Nel corso dello stesso anno ha ottenuto una casa popolare ed è stato inserito grazie al Buono per Servizi al Lavoro in un tirocinio di 6 mesi presso un mercatino dell'usato. Ha ottenuto una proroga del tirocinio per altri 6 mesi pagato dall'azienda. In seguito ha ottenuto un contratto di collaborazione a tempo parziale di 3 mesi presso lo stesso mercatino che tuttavia non ha possibilità di essere prorogato ulteriormente.

L'esperienza condotta in tirocinio è stata positiva: T. si è inserito bene ed ha svolto la sua mansione in termini soddisfacenti. Tuttavia l'azienda presso cui ha svolto il tirocinio con il Buono per Servizi al Lavoro e che gli ha garantito successivamente alcuni altri mesi di collaborazione non è in realtà in grado di assumerlo. Durante l'intervista il tutor aziendale ha affermato di averlo chiaramente esplicitato a T., al tempo stesso indicandogli un'altra opportunità di inserimento occupazionale presso un'azienda simile che tuttavia T. non avrebbe voluto prendere in considerazione:

“Lo stiamo tenendo temporaneamente... possiamo tenerlo un po' ma non abbiamo la disponibilità di tenerlo in modo fisso, gli abbiamo dato un altro periodo, ma poi dovrà trovare un altro lavoro... noi lo abbiamo aiutato forse perché gli abbiamo dato conforto, si è sentito capito e inserito in un ambiente non ostile... ma l'esperienza si concluderà tra tre mesi, noi non ce la facciamo, glielo abbiamo detto, non ce la facciamo... quando sono finiti i 6 mesi di proroga del tirocinio gli ho detto: «non ti possiamo più tenere» e lui mi ha detto che per rimanere con noi aveva perso una opportunità di lavoro in cui gli offrivano 2000 Euro al mese... ne dubito... comunque gli ho detto: «hai fatto male a non accettare»... ho visto che annaspava... noi ci siamo messi una mano sulla coscienza, è stato molto bravo e gli abbiamo detto di guardarsi attorno... si è rivelato bravo con i clienti per la sua gentilezza e per la sua pazienza davvero immane, è sempre disponibile con tutti... allora gli ho fatto una proposta in extremis e speravo in realtà dicesse di no, tre mesi di collaborazione e lui ha accettato, gli ho detto: «questa è l'ultima possibilità, trovati davvero qualcos'altro». Vorrei poterlo aiutare... gli ho preparato delle lettere di presentazione, abbiamo una ventina di altri mercatini con cui siamo in relazione... un mio collega del mercatino di [...] aveva bisogno di una persona ed era disposto a fargli un colloquio... lui è andato fino a lì, è entrato nel mercatino, ma poi non si è presentato... ha fatto finta di essere un cliente e poi se n'è andato, me lo ha detto una operatrice del mercatino che l'ha visto e riconosciuto... io gli avevo dato una lettera di referenza, siccome noi siamo il mercatino più antico della rete quando io mando una persona i miei colleghi sono ben interessati perché sanno che abbiamo molto know how... alla fine il mio collega ha trovato un altro, non è detto che l'avrebbe preso, ma è una opportunità che si è precluso...” (Tutor aziendale, caso 15).

La versione di T. è molto diversa:

“Già il primo giorno del tirocinio il titolare del mercatino mi ha detto: «Ti riconfermo». Io ci metto del mio, mi faccio voler bene, mi definiscono l'anima buona del mercatino, ricevo molti complimenti dai clienti. [...] Da maggio [2018] faccio 18 ore alla settimana con collaborazione per tre mesi con la promessa di essere assunto quando c'è la disponibilità economica” (Destinatario, caso 15).

Per quanto non sia possibile affermare con certezza quale delle due versioni sia quella più vicina alla realtà, il racconto del tutor aziendale è piuttosto credibile, in quanto ben circostanziato e coerente con quanto sostenuto anche dall'orientatrice:

“Durante il tirocinio sapevo che non c'erano prospettive di assunzione al mercatino... cercavo di cercare anche altrove, ma lui faceva fatica... ha deciso di dare il massimo lì e non aveva la disponibilità a cercare altrove... l'azienda mi dava dei rimandi che non potevano assumerlo... il contratto che ha ottenuto è perché ha molto insistito... lui si aggrappa molto alle esperienze che ha. In questo momento è impegnato in quella cosa lì [il lavoro al mercatino] e non si aggrappa ad altro, non vuole pensare ad altre alternative, questo è un problema. Dalla comunità dove risiedeva mi hanno detto che il tirocinio precedente non era andato bene per il suo atteggiamento, perché si imponeva un po' troppo... forse per cercare di attaccarsi a quel poco che ha ottenuto... un atteggiamento sbagliato sia con i colleghi, sia con i titolari, era insistente e non è andato a buon fine...” (Orientatrice, caso 15).

Se si presta credito, come ragionevole, a quanto affermato dal tutor aziendale e dall'orientatrice, il principale problema di T. sembra consistere nella sua limitata capacità di interpretare in termini realistici le opportunità offerte dai contesti lavorativi in cui si trova ad essere inserito o con cui entra in contatto. Problema che non sembra essere stato superato attraverso l'utilizzo del Buono per Servizi al Lavoro. In altre parole, in questo caso è mancato un cambiamento nel destinatario utile a renderlo realmente più capace di intercettare le opportunità più promettenti che si presentano lungo il suo percorso, distaccandosi allo stesso tempo dai contesti che non offrono reali possibilità.

## CAPITOLO 4

### CONCLUSIONE

Questo rapporto presenta gli esiti di un approfondimento riguardante il processo di attuazione del Buono per Servizi al Lavoro della Regione Piemonte che integra lo studio già condotto nel 2017. Più precisamente illustra gli esiti dell'indagine di *customer satisfaction* dei destinatari delle misure riguardanti i disoccupati di lungo periodo e i disoccupati in condizione di particolare svantaggio. Analizza inoltre 15 casi di utilizzo del Buono per Servizi al Lavoro, di cui 7 riguardanti disoccupati di lungo periodo e 8 disoccupati in condizione di particolare svantaggio.

I giudizi espressi dai destinatari dall'indagine di *customer satisfaction* si differenziano in merito all'oggetto di valutazione e, in parte, al target di appartenenza. Sia i disoccupati di lungo periodo, sia i disoccupati in particolare condizione di svantaggio hanno espresso giudizi ampiamente positivi in merito alle sedi utilizzate per lo svolgimento delle attività, gli operatori e i tempi di attesa. Positivo è anche il loro giudizio in merito alle informazioni ottenute e alle competenze apprese in merito alla compilazione del curriculum vitae, all'affrontare un colloquio di lavoro e al condurre autonomamente la ricerca dell'occupazione. Un giudizio più critico, di poco inferiore alla sufficienza, è invece espresso dai disoccupati di lunga durata in merito all'efficacia dei servizi di cui hanno usufruito nel favorire un effettivo reinserimento lavorativo, mentre i disoccupati con particolare forme di svantaggio esprimono su questo aspetto un giudizio più positivo. Va comunque segnalato come il numero di disoccupati che ha effettivamente compilato il questionario, in particolare per quanto riguarda il target dei disoccupati in condizione di particolare svantaggio, è una quota decisamente minoritaria rispetto alla platea dei soggetti interpellati. Le risposte ottenute potrebbero quindi non essere pienamente rappresentative dell'opinione dei destinatari nel loro complesso.

I 15 casi studiati riguardano destinatari che presentano profili in ingresso ed esiti occupazionali ampiamente differenziati in seguito all'utilizzo dei Buoni per Servizi al Lavoro. In merito alla eterogeneità dei casi inseriti all'interno della stessa misura, si conferma quanto già emerso nell'indagine condotta nel 2017: solo un sistema strutturato di *profiling* dei destinatari dei servizi potrebbe differenziare i destinatari in funzione del loro diverso grado di occupabilità, minimizzando i rischi di scrematura dei casi più difficili da parte dei soggetti attuatori.

Per quanto riguarda gli esiti occupazionali, i 15 casi studiati si dividono in due gruppi: i casi che si possono considerare di successo perché in seguito al percorso di politica attiva del lavoro i

destinatari sono stati assunti con contratti di lavoro dipendente; i casi che si possono considerare problematici perché i destinatari in seguito alla conclusione del percorso sono nuovamente disoccupati o sono stati inseriti in una realtà aziendale in termini particolarmente precari (un ulteriore tirocinio, un contratto di collaborazione a chiamata).

L'analisi di ciascuno di questi due gruppi di casi conduce ad individuare tre fondamentali meccanismi che attivandosi o meno durante l'attuazione del Buono per Servizi al Lavoro contribuiscono a spiegare gli esiti sotto il profilo dell'inserimento occupazionale: intercettare una adeguata domanda di lavoro da parte dell'agenzia per il lavoro attuatrice dell'intervento; produrre cambiamenti nei destinatari; incentivare le imprese.

La comparazione dei casi di successo suggerisce che il buon esito nell'inserimento occupazionale può legarsi a uno di questi meccanismi o a diverse loro combinazioni: in un caso (caso 10) è il meccanismo del cambiamento del destinatario ad aver giocato un ruolo prevalente; in tre casi il meccanismo del cambiamento si è associato al meccanismo riguardante la capacità di intercettare una domanda di lavoro adeguata da parte del soggetto attuatore (casi 2, 8 e 9); in altri due casi si è associato al meccanismo dell'incentivazione (casi 1 e 4); in un altro caso ancora è stato il meccanismo dell'intercettazione della domanda a combinarsi al meccanismo dell'incentivazione (caso 11). Il meccanismo riguardante il cambiamento dei destinatari è in ogni caso quello più ricorrente nei casi di successo.

I casi problematici si possono a loro volta ricondurre a due categorie: casi in cui alcuni cambiamenti del destinatario potenzialmente utili a rafforzarne l'occupabilità non sono stati realizzati o non lo sono stati in termini adeguati (casi 5, 6, 7 e 15); casi in cui alcuni promettenti cambiamenti sono stati avviati, ma che non sono stati sufficienti, da soli, a garantire il successo nell'inserimento lavorativo (casi 12, 13 e 14).

Lo studio dei casi permette anche di precisare i caratteri e i contenuti dei tre meccanismi.

Per quanto riguarda il primo meccanismo, i casi evidenziano chiaramente che la capacità di intercettare una domanda adeguata si lega al radicamento dei soggetti attuatori sul territorio, ai rapporti di fiducia e collaborazione che hanno stabilito spesso da lungo corso con aziende ed operatori economici di specifici settori (casi 2, 3, 8, 9 e 11).

Per quanto riguarda il secondo meccanismo, i casi mettono in luce come il cambiamento che i destinatari affrontano possono riguardare vari aspetti: comportamenti, ad esempio i modi con cui effettuano la ricerca del lavoro o le aspettative che nutrono in merito al tipo di



mansione e di contratto di lavoro (caso 1); specifiche capacità, ad esempio utili ad affrontare un colloquio di lavoro (caso 2) o a tollerare fasi di particolare stress sul posto di lavoro (casi 8 e 9); il modo di presentarsi (caso 4).

Per quanto riguarda il terzo meccanismo, lo studio suggerisce che l'incentivazione per le imprese ha due componenti. Ha una componente economica, legata al totale o parziale rimborso del tirocinio (caso 1); ha anche una componente di carattere immateriale, che è legata al complesso delle azioni svolte dagli orientatori delle agenzie per il lavoro impegnate nell'attuazione della misura che possono rivelarsi preziose nel favorire il superamento di stigmatizzazioni negative molto diffuse in particolare nei confronti di specifiche categorie di destinatari (caso 11).



## NOTE EDITORIALI

### Editing

IRES Piemonte

### Ufficio Comunicazione

Maria Teresa Avato

© IRES

Febbraio 2019

Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte

Via Nizza 18 -10125 Torino

[www.ires.piemonte.it](http://www.ires.piemonte.it)

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



fondo  
sociale europeo



per una crescita intelligente,  
sostenibile ed inclusiva

[www.regione.piemonte.it/europa2020](http://www.regione.piemonte.it/europa2020)

INIZIATIVA CO-FINANZIATA CON FSE

*Ambiente e Territorio*

*Cultura*

*Finanza locale*

*Immigrazione*

*Industria e Servizi*

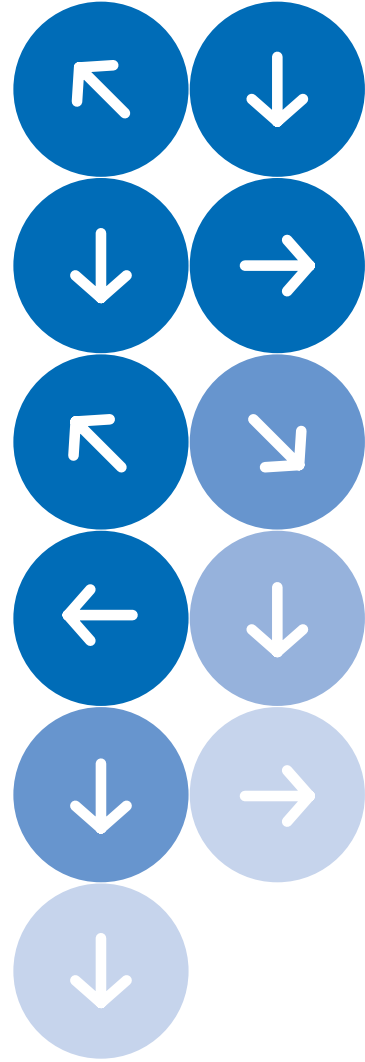
**Istruzione e Lavoro**

*Popolazione*

*Salute*

*Sviluppo Rurale*

*Trasporti*



**IRES Piemonte**

Via Nizza, 18

10125 TORINO

+39 0116666-461

[www.ires.piemonte.it](http://www.ires.piemonte.it)