

# Newsletter

**arifl**

Agenzia Regionale per l'Istruzione  
la Formazione e il Lavoro

## Azioni di reimpiego in partenariato Le reti e i progetti: valutazioni complessive

### SOMMARIO

Editoriale, p. 1

Premessa, p. 2

I progetti realizzati e le reti  
attivate, p.2

Valutazioni complessive, p. 6

I numeri, p. 8

### Editoriale

In questo numero della newsletter presentiamo i principali risultati dei progetti intrapresi fra il 2012 e il 2013 all'interno del bando "Reti di partenariato per il lavoro", una azione complementare alla dote ricollocazione, lo strumento di reimpiego allora disponibile e che successivamente è stato sostituito da Dote Unica Lavoro.

I progetti hanno consentito di rafforzare l'azione di ricollocazione su gruppi particolarmente deboli di lavoratori, prevalentemente nella classi di età più elevata, e ha rafforzato la gestione di alcune crisi aziendali particolarmente difficili e ad elevato impatto occupazionale.

L'esperienza di questi progetti ha influito sulla progettazione di dote unica lavoro e sulla progettazione degli interventi destinati ad Expo2015, favorendo un ripensamento dei modelli di politica da utilizzare in accompagnamento o in alternativa ai percorsi di natura individuale.

Qualunque sia il modello adottato, la progettazione delle politiche del lavoro in Lombardia resta guidata da un criterio di efficacia, vale a dire dal numero di persone che vengono avviate al lavoro.

*Giampaolo Montaletti*  
*Direttore vicario Arifl*

## Premessa

L'avviso Azioni di Reimpiego in Partenariato 2012/2014 (d.d.u.o. 4878 del 4 giugno 2012 e ss.ii.mm.) aveva l'obiettivo di fornire ai soggetti del territorio, a partire dagli enti locali e da eventuali tavoli di crisi territoriali presenti, uno strumento complementare alla Dote Ricollocazione 2012 per affrontare le situazioni di crisi rafforzando i meccanismi di cooperazione tra operatori.

L'obiettivo dell'avviso non è stato solo quello di aumentare l'efficacia dell'azione di ricollocazione, ma anche di far emergere modelli di rete tra operatori e servizi offerti, in un contesto nel quale il sistema di accreditamento non classifica gli operatori per natura o funzione, ma equipara operatori pubblici e privati nell'erogazione dei servizi.

## I progetti realizzati e le reti attivate

I progetti presentati a partire da giugno 2012 fino a ottobre 2013 sono stati 59, di cui 45 sono stati effettivamente avviati e conclusi.

In linea generale per ciascun progetto è stato creato un partenariato ad hoc dagli operatori e dagli altri soggetti coinvolti: infatti su 45 progetti sono presenti 42 diverse reti.

Per quanto riguarda la natura giuridica del capofila, emerge una predominanza di soggetti privati: 8 differenti Agenzie per il Lavoro hanno presentato 21 progetti, 7 operatori privati di diversa natura hanno presentato 10 progetti e 8 operatori pubblici hanno presentato 14 progetti.

Non si riscontra una elevata concentrazione dei progetti in capo ad uno specifico soggetto. In alcuni casi uno stesso operatore è stato capofila di diversi partenariati progettuali, come emerge dalla tabella di seguito che presenta un quadro di insieme dei dati relativi ai dati quantitativi sui partner e sui lavoratori presi in carico per operatore capofila.

Tabella 1 - Progetti per Operatore Capofila.

Denominazione capofila	N° progetti	Media partner coinvolti	Media lavoratori presi in carico	Totale lavoratori presi in carico	Lavoratori in carico sul totale dell'Avviso
Adecco Italia SpA	5	3,6	27,2	136	8,0%
BPI Italia - Gruppo Obiettivo Lavoro	5	7,8	59,6	298	17,5%
AFOL SUD MILANO	4	5,8	37,5	150	8,8%
Synergie Italia - Ag. Per il Lavoro Spa	4	5,8	26,3	105	6,2%
AFOL Monza e della Brianza	3	13,7	100,7	302	17,7%
AFOL Provincia di Milano	3	4,7	36,7	110	6,5%
ENERGHEIA IMPRESA SOCIALE S.R.L.	3	4,3	19,7	59	3,5%
IAL	3	9,3	22,3	67	3,9%
Workopp	3	4,3	38,7	116	6,8%
Umana SpA	2	7,0	58,5	117	6,9%
Azienda Bergamasca Formazione	1	4,0	24,0	24	1,4%
Comune di Cremona	1	16,0	27,0	27	1,6%
CR Forma	1	9,0	15,0	15	0,9%
Fondazione Le Vele	1	9,0	16,0	16	0,9%
Galdus Società Cooperativa	1	5,0	30,0	30	1,8%
Gi Group SpA	1	4,0	30,0	30	1,8%
Manpower Srl	1	3,0	24,0	24	1,4%
Mestieri -- società cooperativa sociale	1	11,0	40,0	40	2,3%
Provincia di Como	1	3,0	15,0	15	0,9%
S.A. Studio Santagostino Srl	1	3,0	22,0	22	1,3%
<b>Totale</b>	<b>45</b>	<b>6,5</b>	<b>37,8</b>	<b>1700</b>	<b>100,0%</b>

In linea generale, la partecipazione di soggetti diversi dagli operatori accreditati al lavoro è stata buona. Il numero medio di partner per progetto è 6,5.

Ben 35 progetti su 45 includono almeno una Organizzazione Sindacale (OS) oppure la Provincia di riferimento, in particolare:

- **30** includono almeno una **OS**;
- **25** sono promossi da un partenariato dove è presente la **Provincia di riferimento**;
- **9** hanno un partenariato che include almeno **una OS, una Associazione di Categoria, una Provincia e un altro soggetto di altra natura** (esempio Associazione Comuni, Agenzia di sviluppo del territorio, Camera di Commercio).

Alcune reti hanno visto il coinvolgimento diretto delle aziende che avrebbero assunto, denominate ai fini dell'Avviso "aziende bersaglio". In 19 progetti su 32 le aziende sono formalmente entrate nel partenariato.

### I destinatari delle azioni

I dati sui destinatari riguardano le persone che hanno aderito formalmente ai progetti a seguito dell'avvio della attività, per un numero pari a 1.634<sup>1</sup>. I dati confermano la prevalenza di soggetti caratterizzati da una elevata difficoltà nel reinserimento nel mercato del lavoro, dovuta anche al fatto che l'Avviso era indirizzato esclusivamente a lavoratori in CIGS, CIGD o mobilità e titolari di una Dote Ricollocazione 2012 o 2011 o dote FEG.

Rispetto al genere i destinatari sono in prevalenza maschi per il 55,8% mentre le donne sono il 44,2%.

L'età dei destinatari si colloca principalmente nella fascia medio alta (quasi il 70% dei lavoratori era compreso tra i 40 anni e gli over 60, contro circa il 30% dei lavoratori tra i 18 e i 39 anni).

<sup>1</sup> Tale dato è stato rilevato dai rapporti di monitoraggio qualitativo ex DDS n.7970 del 13 settembre 2012;

Con riferimento ai titoli di studio, il 44,7% dei destinatari aveva una scolarizzazione non superiore alla licenza media, il 46% il diploma.

La tipologia di ammortizzatore sociale percepito dai destinatari all'avvio progettuale ha trovato coerenza con il target previsto della Dote Ricollocazione 2012: le percentuali maggiori hanno riguardato i lavoratori ormai fuoriusciti dal mercato del lavoro (32,2% Mobilità L. 236/93, 35,3% Mobilità L. 223/91), mentre per la restante parte i destinatari sono stati lavoratori in CIGS (15,6%) o CIGD (16,2%).

La tipologia prevalente del contratto di provenienza è il contratto a tempo indeterminato (95%) e full time.

### I risultati delle reti

Su 1.634 lavoratori presi in carico, le reti hanno permesso a 626<sup>2</sup> persone di svolgere una attività lavorativa (38%), se consideriamo tutte le attivazioni al lavoro<sup>3</sup> dichiarate dagli operatori a prescindere dal riconoscimento dell'inserimento ai fini della liquidazione del contributo.

Le ricollocazioni hanno prevalentemente riguardato per il 49,3% il tempo determinato, per il 29,7% il contratto di somministrazione, mentre l'11,3% è stato un contratto a tempo indeterminato (8% full time e 3,3% part time). I settori maggiormente ricettivi, anche in relazione alle competenze dei lavoratori, sono stati per il 37,1% le Attività Manifatturiere, per il 18% Altre Attività di Servizi, per il 9,3% Sanità e Assistenza Sociale e per l'8,2% Costruzioni.

La percentuale dei casi in cui è risultata una corrispondenza tra il settore di provenienza del lavoratore con quella della nuova ricollocazione è pari al 53,5%.

<sup>2</sup> Dato rilevato dalle informazioni rilasciate dagli operatori nei report di monitoraggio qualitativo;

<sup>3</sup> Con qualsiasi tipologia di contratto oppure con avvio di attività in proprio (sono esclusi LSU e Tirocini);

Rispetto all'età dei ricollocati, la distribuzione rispecchia l'età dei partecipanti anche se si evidenzia, seppur in termini piuttosto bassi, una maggiore presenza di lavoratori con età inferiore ai 40 anni (32,3% dei ricollocati), rispetto ai partecipanti (dove gli under 40 sono il 30,6%).

I ricollocati sono prevalentemente soggetti con un titolo di istruzione secondaria superiore (48,8%), quelli con licenza media sono il 43,3%.

Prendiamo ora in considerazione, per le varie tipologie progettuali e per i diversi modelli di rete il tasso medio di lavoratori attivati sul totale dei lavoratori presi in carico dal singolo progetto (Tabella 2) e la quota di attivazioni realizzate sul totale dell'avviso (Tabella 3).

Nelle azioni che non avevano definito ex ante le imprese di sbocco (tipologie 1 e 2) e che non sono quindi state attivate su mandato di un datore di lavoro, i tassi di ricollocazione sono più bassi rispetto alla media dei progetti realizzati: il risultato è prevedibile, visto che in questi casi non è stato definito in fase di progettazione un commitment forte con una o più aziende finalizzato all'assunzione. I progetti di questa tipologia sono stati prevalenti nell'ambito dell'avviso come numero e come volume di destinatari coinvolti.

Nel caso invece di progetti orientati a rispondere alle esigenze di uno o più datori di lavoro il tasso di ricollocazione è più alto, in quanto le persone inserite a progetto sono state selezionate in coerenza con i profili richiesti dalle "aziende bersaglio".

Tabella 2 – Percentuale media di soggetti attivati sui presi in carico a livello di progetto nelle tipologie di azione\*.

Media % attivazioni su totale presi in carico nel progetto	1. Rete privata su mandato del pubblico	2. Rete territoriale pubblico/privato	3. Rete pubblico/privata per l'impresa	4. Rete privata orientata all'impresa	Totale
1. Azioni di reimpiego su specifiche crisi aziendali/settoriali/territoriali	25,55%	44,00%			32,64%
2. Azioni di reimpiego a mercato aperto (costo elevato e tassi di reimpiego più bassi)	33,06%	36,09%			34,76%
3. Azioni su gruppi chiusi a mercato chiuso o outplacement		90,00%	43,41%	29,70%	45,54%
4. Servizi di pre-ricollocazione su richiesta di datori di lavoro specifici		55,75%	48,21%	63,64%	52,57%
<b>Totale</b>	<b>29,05%</b>	<b>43,90%</b>	<b>45,33%</b>	<b>41,01%</b>	<b>38,08%</b>

\* Nota: per ulteriori approfondimenti sulle tipologie di azioni e modelli di reti si rimanda alle Newsletter Arifl [n.5](#) e [n.6](#) del novembre 2013.

Tabella 3 – Percentuale di attivati per tipologia progettuale e modello di rete sul totale dei destinatari dell'avviso.

Attivazioni sul totale degli attivati nell'Avviso	1. Rete privata su mandato del pubblico	2. Rete territoriale pubblico/privato	3. Rete pubblico/privata per l'impresa	4. Rete privata orientata all'impresa	Totale
1. Azioni di reimpiego su specifiche crisi aziendali/settoriali/territoriali	14,06%	9,42%			23,48%
2. Azioni di reimpiego a mercato aperto (costo elevato e tassi di reimpiego più bassi)	14,38%	31,79%			46,17%
3. Azioni su gruppi chiusi a mercato chiuso o outplacement		5,75%	9,42%	2,56%	17,73%
4. Servizi di pre-ricollocazione su richiesta di datori di lavoro specifici		3,19%	7,19%	2,24%	12,62%
<b>Totale</b>	<b>28,43%</b>	<b>50,16%</b>	<b>16,61%</b>	<b>4,79%</b>	<b>100,00%</b>

### Elementi comuni delle best practice

Tra le reti ampie di natura mista pubblico/privata o che hanno operato su mandato pubblico e che hanno attivato progetti a “mercato aperto” (ossia le tipologie di azione 1 e 2, relative ai progetti che non avevano individuato ex ante le imprese bersaglio), quelle che hanno ottenuto i risultati migliori sono caratterizzati dai seguenti elementi comuni.

#### Processo di attivazione del progetto:

- la scelta di presentare un progetto è derivata da un forte mandato pubblico ed ha visto una intensa fase di condivisione degli obiettivi e del modus operandi. Questo processo è particolarmente tracciato nei casi in cui la promozione del progetto è avvenuta nell’ambito di Tavoli istituzionali.

#### Caratteristiche della rete:

- la cooperazione fra strutture a gestione pubblica e strutture a gestione privata è consolidata e l'integrazione pubblico/privato non si è limitata a riservare al 'pubblico' la governance e al 'privato' l'operatività nel placement;
- la cooperazione si è basata sul riconoscimento delle reciproche specializzazioni, che hanno permesso di erogare tutta la filiera «accompagnamento – ricollocazione», con risultati di maggiore efficienza della filiera del lavoro;
- la presenza di soggetti pubblici e delle parti sociali ha attivato una mediazione tra orientamenti diversi, che ha favorito il coinvolgimento di soggetti deboli ai quali è stato garantito un livello di accompagnamento elevato anche da parte dei soggetti privati.

#### Valore aggiunto sui destinatari:

- attenzione nella fase di presa in carico delle persone, realizzata in maniera condivisa in modo che tutti i partner operativi avessero una conoscenza sufficiente dei lavoratori coinvolti e potessero quindi individuare più efficacemente le opportunità lavorative aderenti ai loro profili;

- accompagnamento costante delle persone, con ricadute positive sul livello di coinvolgimento nel progetto e sulla motivazione alla ricollocazione;
- la partecipazione dei referenti dei diversi partner a momenti comuni con i lavoratori ha permesso di far circolare informazioni su tutte le opportunità lavorative raccolte dal partenariato;
- le informazioni sulle persone coinvolte e sui relativi profili sono state in alcuni casi gestite attraverso database condivisi e aggiornati da tutti gli operatori della rete, con una modalità che ha reso possibile uno scambio rapido ed efficace delle informazioni.

Nei casi invece di reti più ristrette e focalizzate sulle esigenze dell’impresa bersaglio (si tratta delle tipologie di azione 3 e 4 delle tabelle sopra riportate), gli aspetti positivi che hanno garantito un buon tasso di ricollocazione sono sintetizzabili nei seguenti punti.

#### Processo di attivazione del progetto:

- è stata svolta una analisi di sostenibilità e fattibilità svolta congiuntamente dai partner di progetto, con il contributo delle aziende bersaglio che si sono dette disponibili e interessate a valutare un investimento aziendale.

#### Caratteristiche della rete:

- la rete, snella e già consolidata, ha garantito una rapidità nella gestione degli inserimenti lavorativi e flessibilità rispetto alle esigenze aziendali;
- è presente un soggetto che eroga la formazione, che pianifica gli interventi sulla base del fabbisogno dell’azienda bersaglio;
- il livello di raccordo e di condivisione degli obiettivi e delle attività con l’azienda bersaglio è risultato elevato;
- la presenza di soggetti pubblici o con mandato sociale ha garantito l’inserimento di soggetti deboli che altrimenti sarebbero entrati difficilmente nella rosa dei candidati presi in considerazione dall’azienda bersaglio.

Valore aggiunto sui destinatari:

- è stata svolta una attività di selezione mirata rispetto alle esigenze aziendali;
- sono stati attivati percorsi formativi spesso *on the job* finalizzati all'inserimento in azienda e pianificati insieme all'impresa (finanziati per la maggior parte da Formatemp).

### **Principali problematiche nell'attuazione della misura**

Dagli incontri svolti con i partenariati nel corso del monitoraggio qualitativo dei progetti, nonché dall'analisi dei risultati emergono tre principali cause che hanno ridotto il livello di efficacia della misura:

Grado di maturità dei servizi al lavoro:

- da un lato i modelli di collaborazione tra gli operatori sono ancora in fase di sviluppo e non sono sufficientemente diffusi su tutto il territorio, per cui lo scambio di informazioni e di integrazione delle attività non è ancora adeguatamente fluido da garantire un'azione costante e diffusa;
- la connessione con le aziende è ancora da rafforzare.

Vincoli posti dall'Avviso e visti come problematici dagli operatori:

- il vincolo al target dei destinatari esclusivamente ai lavoratori in cassa integrazione in deroga, in cassa integrazione straordinaria (nei casi di cessazione e procedura concorsuale) o in mobilità è stata vista come una limitazione. Gli operatori hanno infatti sottolineato la difficoltà a ricollocare questa tipologia di soggetti, in parte perché ancora legati all'azienda di provenienza (CIGD e CIGS), in parte perché percettori di un sostegno al reddito di lungo periodo (Mobilità 223);
- le modalità di riconoscimento del contributo, esclusivamente a risultato a fronte di una ricollocazione di almeno 10 persone, hanno richiesto alla rete l'accettazione di un rischio di

mancato riconoscimento delle spese comunque sostenute;

- l'esclusione della formazione dalle attività finanziabili, a fronte di una ampia richiesta da parte delle aziende coinvolte di adeguamento delle competenze dei destinatari;
- le tempistiche amministrative connesse agli adempimenti richiesti dall'avviso che in parte non erano in linea con i tempi richiesti dalle aziende per le assunzioni a fronte di sopravvenute esigenze di personale.

Contesto di riferimento:

- l'incertezza istituzionale che hanno dovuto affrontare le Province ha reso difficoltosa la loro partecipazione all'avviso, soprattutto in un ruolo di promotori e coordinatori dell'intervento;
- il protrarsi della crisi, che ha in alcuni casi visto la diminuzione degli impegni presi dalle aziende bersaglio a fronte di un improvviso calo degli ordinativi o ritiro di una commessa.

### **Valutazioni complessive**

Si indicano alcuni aspetti positivi dell'avviso così come sono stati evidenziati dai soggetti che vi hanno partecipato:

- ❖ l'intervento ha permesso il consolidamento di modelli di collaborazione esistenti, garantendo flessibilità nella composizione delle reti in relazione alle specifiche esigenze rilevate;
- ❖ la modalità di attuazione a progetto dell'avviso ha attivato processi di aggregazione e concretizzazione dell'azione di Tavoli istituzionali e/o di partenariati su obiettivi operativi;
- ❖ si è costituito uno strumento ad hoc per affrontare in maniera coordinata e unitaria le crisi aziendali e territoriali, coinvolgendo gruppi di persone in modo complementare agli interventi individuali;
- ❖ il coinvolgimento di soggetti diversi in rete con operatori accreditati ha permesso di rafforzare il legame tra questi e gli altri attori coinvolti nei

processi di ricollocazione, aumentando le capacità di lettura dei fenomeni e delle esigenze del mercato;

- ❖ Il lavoro in rete ha consentito uno scambio di informazioni e buone prassi, aumentando così l'efficacia degli interventi e ampliando in concreto le opportunità lavorative delle persone.

La misura è stata riproposta nel 2014 (d.d.u.o. 6415 del 3 luglio 2014), con alcune variazioni finalizzate a ridurre le criticità dell'avviso 2012-2014 e ad allineare in maniera più coerente le tipologie progettuali con le esigenze del territorio.

Il nuovo avviso, in linea con la Dote Unica Lavoro, ha infatti ampliato la platea di destinatari ed eliminato l'esclusività del criterio del risultato per il riconoscimento del contributo.

Sono state individuate due linee di intervento, quella del contrasto alla crisi (in linea con il precedente avviso) e quella nuova legata all'attrattività e allo sviluppo, connessa alle esigenze delle imprese che assumono.



## Lombardia in numeri

	IV trim 2013	I trim 2014	II trim 2014	III trim 2014	IV trim 2014
<b>Popolazione*</b>	<b>9.833</b>	<b>9.902</b>	<b>9.917</b>	<b>9.920</b>	<b>9.937</b>
Maschi	4.828	4.839	4.848	4.849	4.859
Femmine	5.055	5.063	5.069	5.071	5.078
<b>Tasso di attività 15-64**</b>	<b>70.9</b>	<b>70.5</b>	<b>70.7</b>	<b>70.4</b>	<b>71.3</b>
Maschi	78.5	78.2	78.4	77.8	78.8
Femmine	63.2	62.7	63.0	62.9	63.8
<b>Tasso di occupazione 15-64**</b>	<b>64.7</b>	<b>64.2</b>	<b>65.0</b>	<b>65.0</b>	<b>65.1</b>
Maschi	71.9	71.4	72.0	72.3	72.7
Femmine	57.4	57.0	58.0	57.7	57.5
<b>Tasso di disoccupazione**</b>	<b>8.7</b>	<b>8.8</b>	<b>7.9</b>	<b>7.5</b>	<b>8.5</b>
Maschi	8.3	8.5	7.9	7.0	7.5
Femmine	9.1	9.1	8.0	8.2	8.7
<b>Numero occupati*</b>	<b>4.271</b>	<b>4.201</b>	<b>4.254</b>	<b>4.237</b>	<b>4.258</b>
Maschi	2.369	2.369	2.387	2.382	2.406
Femmine	1.848	1.832	1.866	1.855	1.852
<b>Numero disoccupati*</b>	<b>400</b>	<b>404</b>	<b>366</b>	<b>345</b>	<b>396</b>
Maschi	214	220	205	180	196
Femmine	186	184	161	166	200

Fonte: ISTAT (Rcfl IV trim 2013 e IV trim 2014). Valori espressi in migliaia (\*) e in percentuale (\*\*)

## LINK UTILI

## Newsletter Mercato del Lavoro

Per accedere all'archivio [clicca qui](#)

## Report Mercato del Lavoro

Per accedere all'archivio [clicca qui](#)

## Rassegna stampa Mercato del Lavoro

Per iscriverti [clicca qui](#)

## Iscrizione Newsletter Arifl

Per iscriversi al servizio newsletter [clicca qui](#)

## Arifl sui Social network

Twitter [clicca qui](#)

Facebook [clicca qui](#)

Linkedin [clicca qui](#)

## Arifl

Via T.Taramelli, 12

Milano, 20124

Tel. 02 667431

[redazione@arifl.it](mailto:redazione@arifl.it)

[www.arifl.it](http://www.arifl.it)

Riproduzione autorizzata con citazione della fonte.