



Interventi di Coesione Sociale

Piano Operativo

Marzo 2006

Indice

1. PREMESSA	3
2. MOTIVAZIONI DEL PROGETTO	7
3. ANALISI DEL CONTESTO	9
4. METODOLOGIA DELL'INTERVENTO	12
4. 1 OBIETTIVI	12
4. 2 DESTINATARI	13
4. 3 MODALITÀ DI SELEZIONE DEI DESTINATARI	16
4. 4 MODELLO ORGANIZZATIVO	18
<i>4.4.1 Comitato di Pilotaggio</i>	18
<i>4.4.2 Struttura operativa</i>	19
5. MODALITÀ OPERATIVE E STRUMENTI PER L'ATTUAZIONE	23
6. DURATA	39
7. COMUNICAZIONE	39
8. MONITORAGGIO E VALUTAZIONE	45

ALLEGATI:

ALLEGATO A	"Sistema delle Convenienze"
ALLEGATO B	"Procedura – Erogazione sostegno al reddito"
ALLEGATO C	"Schema – Sanzioni Lavoratori"
ALLEGATO D	"Budget"

1. PREMESSA

Il Progetto ICS – *Interventi di Coesione Sociale* – prevede la realizzazione di un complesso di azioni mirate e integrate, attraverso le quali vengono implementate congiuntamente politiche attive per il lavoro, politiche di sostegno al reddito, politiche di incentivazione e politiche della formazione, con il fine ultimo di sperimentare una *modalità di approccio* al mercato del lavoro e alle problematiche delle fasce più deboli finora mai attuata in Italia, che divenga strumento permanente nella gestione di percorsi di in/reinserimento di lavoratori svantaggiati.

Nasce a seguito della stipula della Convenzione tra il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, la Regione Autonoma della Sardegna e Italia Lavoro Spa firmata l'8 giugno 2004 e del successivo atto aggiuntivo alla Convenzione del 10 maggio 2005, che impegna i partner nella realizzazione di interventi di politiche attive per il lavoro finalizzati all'in/reinserimento di 800 "lavoratori svantaggiati" (come sono stati individuati dall'art. 2, lettera f), del Regolamento CE 2204/02 e dall'art. 4 della Legge 381/1991), residenti nella Regione Autonoma della Sardegna.

Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali – Direzione Generale degli Ammortizzatori sociali e degli incentivi all'occupazione – Divisione III, con Decreto Direttoriale del 19 maggio 2005 ha successivamente finanziato il Progetto.

Il Progetto ICS, inizialmente, prevedeva la sperimentazione di quanto dettato dall'articolo 13 "Misure di incentivazione del raccordo pubblico-privato" del Decreto Legislativo 10 settembre 2003 n. 276.

Proponeva la realizzazione di un modello di Agenzia Sociale, frutto del raccordo fra settore pubblico e privato nella gestione del collocamento, al fine di sperimentare una nuova metodologia per l'inserimento sociale e lavorativo di soggetti svantaggiati, che consentisse di aumentare l'occupabilità di quei lavoratori che hanno difficoltà ad inserirsi nel mercato del lavoro, integrando diverse politiche: del lavoro, del sociale e della formazione.

Nello specifico, le azioni che si intendevano sviluppare erano:

- sperimentare la realizzazione di un'Agenzia Sociale, frutto del raccordo e della stretta collaborazione tra soggetti pubblici e soggetti privati, così come dettato dalla riforma del mercato del lavoro;
- sviluppare un modello di inserimento nel MdL per disoccupati, in situazione di particolare svantaggio, in cui siano integrate politiche del lavoro, politiche economiche e della formazione;

- promuovere lo sviluppo di capitale sociale attraverso la costituzione e la riproduzione di relazioni sociali durevoli che producano ricchezza, creino occupazione, rafforzino la legalità e la fiducia.

Dalla proposta dell'idea progettuale ai soggetti partner ad oggi, la normativa di riferimento, cioè la sperimentazione dell'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati attraverso le Agenzie sociali per il lavoro, ha subito alcune importanti modifiche.

L'articolo 13 del Decreto Legislativo n. 276/03 definisce, al fine di garantire, attraverso politiche attive e di welfare, l'inserimento o il reinserimento nel mercato del lavoro di lavoratori svantaggiati, un sistema di convenienze e di deroghe per le agenzie autorizzate alla somministrazione di lavoro utilizzabile, tuttavia, unicamente da quelle agenzie che decidano di *"... operare in presenza di un piano individuale di inserimento o reinserimento nel mercato del lavoro, con interventi formativi idonei e il coinvolgimento di un tutore con adeguate competenze e professionalità ..."* comma 1 lett. a) e b).

Il decreto attuativo rimandava alle Regioni il compito di legiferare e di definire un modello efficiente di raccordo pubblico/privato e le modalità per attivarlo.

In attesa della regolamentazione regionale, in fase transitoria, la norma poteva essere applicata solo in presenza *"... di una convenzione tra una o più agenzie autorizzate alla somministrazione del lavoro, anche attraverso le associazioni di rappresentanza e con l'ausilio delle agenzie tecniche strumentali del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, i Comuni, le Province o le Regioni stesse"* (comma 6).

La circolare ministeriale n. 41 del 23 Ottobre 2004 stabiliva che, nelle convenzioni previste dal comma 6, bisognava definire le funzioni del tutor ed i requisiti minimi del piano individuale di inserimento o reinserimento e individuava Italia Lavoro quale agenzia tecnica strumentale del Ministero deputata a stipulare le convenzioni.

Pertanto si prevedeva la possibilità, per gli enti locali, di costituire appositi soggetti giuridici, ad esempio sotto forma di ATS, nel quale fossero rappresentati l'Ente locale, il soggetto accreditato e il soggetto di assistenza tecnica.

Per il Progetto ICS questo soggetto giuridico nuovo, garante del raccordo pubblico-privato, veniva individuato nell'Agenzia Sociale, la cui costituzione nasceva da un Protocollo d'intesa tra Regione Autonoma della Sardegna attraverso l'Assessorato del Lavoro, Formazione Professionale, Cooperazione e Sicurezza Sociale e/o l'Agenzia Regionale del Lavoro, le Associazioni di Categoria delle Agenzie di Somministrazione (APLA, CONFITERIM, AILT) e In. Sar. Spa.

L'art. 1 bis, "Modifiche al decreto legislativo 10 settembre 2003, n. 276", della legge 80 del 14 Maggio 2005 prevede alla lett. a) l'abrogazione del comma 6 dell'articolo 13 e quindi l'obbligatorietà delle convenzioni. Resta invece in vigore il comma 7 *"... le stesse disposizioni si possono applicare ad appositi soggetti costituiti ai sensi delle normative regionali in convenzione con le agenzie autorizzate alla somministrazione di lavoro, previo accreditamento da parte delle Regioni ai sensi dell'art. 7"*.

Tale premessa si è resa necessaria per chiarire il nuovo contesto di riferimento in cui il Progetto ICS agirà, il venir meno della necessità di creare l'Agenzia Sociale e il mutato ruolo delle Agenzie di somministrazione, le quali verranno comunque coinvolte per verificare la disponibilità ad un loro intervento attivo finalizzato all'individuazione di occasioni di lavoro per i destinatari che verranno individuati.

Ad oggi, il Progetto ICS, non perde il suo carattere sperimentale e mantiene inalterato il suo carattere innovativo perché si propone di realizzare un nuovo modello di servizio che svilupperà azioni di workfare nei confronti di fasce particolarmente deboli e/o difficili del Mercato del Lavoro, attraverso l'uso di metodologie in grado di porre al centro dell'intervento i singoli individui e riposizionare le politiche attive sulla valorizzazione delle risorse umane. Allo stesso tempo agirà sul lato della domanda attraverso azioni di informazione, sostegno, assistenza tecnica, incentivi e utilizzo di sistemi evoluti per l'incrocio domanda/offerta.

In conseguenza delle evoluzioni normative appena descritte, nuovi accordi fra i soggetti partner hanno rimodulato ruoli e competenze degli stessi. Inoltre, Italia Lavoro Spa, attraverso il Regolamento di Partenariato firmato in data 25 ottobre 2005, ha delegato In. Sar. Spa alla gestione e realizzazione delle attività progettuali che nel decreto direttoriale richiamato in premessa erano di sua competenza.

Qui di seguito si descrivono i nuovi ruoli e le competenze dei Partner di Progetto:

- **Regione Autonoma della Sardegna** per il tramite dell'Assessorato Regionale del Lavoro, Formazione Professionale, Cooperazione e Sicurezza Sociale e dell'Agenzia Regionale del Lavoro:
 - cofinanzia il progetto;
 - partecipa al Comitato di Pilotaggio;
 - partecipa, insieme agli altri partner, alla progettazione esecutiva;
 - promuove la partecipazione e l'integrazione delle altre strutture del territorio;
 - definisce, in raccordo con gli altri partner, le modalità per l'utilizzo della dote formativa;
 - svolge attività di informazione e sensibilizzazione.

- **Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali:**
 - cofinanzia il progetto;
 - monitora l'andamento del progetto e ne valuta i risultati sulla base delle relazioni periodiche del Comitato di Pilotaggio.

- **Italia Lavoro Spa:**
 - partecipa al Comitato di Pilotaggio;
 - partecipa alla progettazione esecutiva;
 - realizza l'assistenza tecnica nella messa in campo di tutte le azioni di progetto: sul territorio, sull'offerta e sulla domanda.

- **In. Sar. Spa:**
 - partecipa al Comitato di Pilotaggio;
 - partecipa alla progettazione esecutiva;
 - seleziona i tutor;
 - seleziona i destinatari;
 - realizza l'attuazione e la gestione del progetto nella messa in campo di tutte le azioni di sistema, sul territorio, sull'offerta e sulla domanda necessarie allo start-up, al decollo e alla messa a regime degli Sportelli Territoriali;
 - definisce e applica le metodologie di intervento e i relativi strumenti;
 - progetta e realizza la formazione dei tutor, dei lavoratori e di tutte le figure professionali necessarie all'attuazione del progetto.

2. MOTIVAZIONI DEL PROGETTO

Le politiche del lavoro, in Italia, stanno attraversando un periodo di profonda mutazione ed innovazione.

Su tale evoluzione influiscono certamente diversi fenomeni, come la crescente globalizzazione dell'economia, l'elevata competitività e concorrenzialità delle imprese e dei diversi sistemi locali, l'eccessiva permeabilità dei mercati alla mobilità della manodopera a basso costo, il sopravvento della new-economy e non ultime le conseguenze derivate dal processo di integrazione europea. La necessità di governare gli effetti di tali eventi ha spinto il legislatore ad avviare un processo di riforma del mercato del lavoro, al fine di accompagnare adeguatamente le trasformazioni sociali, economiche, tecnologiche e istituzionali in atto e di prevenirne gli eventuali squilibri.

In questo quadro di radicale mutamento del mercato del lavoro le istituzioni - centrali e locali - debbono adeguarsi ai ruoli nuovi per dare impulso ad un sistema di politiche attive del lavoro, non più solo assistenzialiste e non più esclusivamente emergenziali.

Il Progetto ICS si inserisce a pieno titolo nell'ambito del complesso quadro di riforma del mercato del lavoro, dei servizi per l'impiego e nella riorganizzazione delle competenze attribuite alle autonomie locali. Risulta, inoltre, rispondente al Piano Nazionale per l'occupazione dell'Italia che individua l'obiettivo della strategia di *welfare to work 2003-2006* nelle *politiche per l'inserimento o il reinserimento nel mercato del lavoro volte ad innalzare il tasso di occupazione complessivo e fondate su una combinazione efficace e virtuosa tra politiche del lavoro (servizi all'impiego, orientamento e formazione) e sostegno al reddito dei disoccupati*.

Il mercato del lavoro regionale appare complessivamente ancora caratterizzato da carenza occupazionale, da un'attenta analisi dei dati si rileva il permanere e anche l'aggravarsi di alcuni fenomeni quali:

- lo spostamento del problema della disoccupazione verso classi di età più anziane,
- la presenza di un elevato tasso di disoccupazione di lunga durata,
- l'elevato tasso di disoccupazione femminile.

L'esperienza maturata in questi anni evidenzia che non è sufficiente una politica di incentivi, dal momento che questa favorisce più la permanenza nell'occupazione che il transito dalla condizione di disoccupazione a quella di occupazione, in particolare per i disoccupati di lunga durata.

In questo contesto diviene importante sperimentare azioni innovative, capaci di coniugare politiche sociali e politiche attive del lavoro.

Per affrontare la problematica, ma soprattutto nell'intento di realizzare modelli innovativi finalizzati all'aumento dell'occupabilità e all'incremento occupazionale dei soggetti più a rischio di marginalità sociale, Italia Lavoro/In. Sar e Regione Autonoma della Sardegna, per il tramite dell'Assessorato Regionale del Lavoro, Formazione Professionale, Cooperazione e Sicurezza Sociale e dell'Agenzia Regionale del Lavoro, propongono la realizzazione di un progetto innovativo, che si radica fortemente nel tessuto socio-economico regionale, ma presenta un significativo potenziale di trasferibilità che lo accredita quale modello e strategia di intervento agevolmente implementabile in altri contesti.

L'idea di realizzare questo modello nasce, quindi, dal tentativo di trovare una soluzione pratica per realizzare interventi nei confronti di persone che si trovano in uno stato di bisogno, non solo da un punto di vista economico, ma soprattutto per fattori e condizioni che determinano stati di marginalità ed esclusione sociale.

Nella proposta progettuale l'approccio che regola ciascuna tipologia di intervento è improntata alla creazione di un circolo virtuoso fra politiche dell'occupazione e dell'occupabilità e politiche di sostegno al reddito, che sono concepite in modo da generare flussi benefici per i soggetti destinatari degli interventi, in termini di occupazione, e per i soggetti istituzionali, partner e stakeholders, in termini di appropriazione di metodologie e strumenti.

Il progetto in questione trae la sua motivazione dall'esigenza di sperimentare un percorso teso a migliorare le chances occupazionali dei soggetti svantaggiati. Questo è oggi possibile attraverso l'ausilio di nuove metodologie e strumentazioni rese disponibili dalla riforma del mercato del lavoro e da una normativa innovativa in evoluzione che, da un lato, è tesa a flessibilizzare il mercato del lavoro e dall'altro a porre in essere strumenti attivi di protezione e tutela sociale a tutte le fasce del MdL.

All'intero processo di intervento nei confronti dell'offerta è sottesa l'idea dell'attivazione dell'individuo nei confronti del proprio percorso professionale. Ogni azione si dipana a partire dal soggetto e dalle sue specifiche peculiarità, non solo in termini di competenze pregresse, ma anche di relazioni sociali e familiari, e dalle caratteristiche specifiche del territorio in cui il soggetto si muove, mirando in primo luogo al superamento di eventuali atteggiamenti passivi e di resistenza. Questo fa sì che il soggetto diventi "depositario" di un valore aggiunto duraturo e permanente, che non si esaurisce nell'azione in sé, ma ne accresce fortemente le condizioni di occupabilità e le potenzialità di inclusione sociale oltre che professionali.

Inoltre, il fatto di mettere a punto e sperimentare modelli di rilevazione del fabbisogno professionale delle aziende porta alla diffusione sul territorio di pratiche funzionali non solo allo sviluppo economico dell'azienda stessa, ma ad un sistema di incrocio domanda/offerta in linea con le esigenze di sviluppo locale e per ciò stesso in grado di produrre risultati durevoli.

L'ambizione della presente proposta progettuale è quella di concorrere al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo socialmente ed economicamente sostenibile, mettendo in piedi un modello di intervento integrato, che preveda l'azione contestuale di differenti politiche e risorse, ai fini dell'inclusione attiva nel mercato del lavoro di particolari fasce della popolazione, utilizzando tutte le strumentazioni rese disponibili dalla riforma del mercato del lavoro e tenendo conto del processo di individualizzazione delle nostre società.

3. ANALISI DEL CONTESTO

Il mercato del lavoro in Sardegna è ancora fortemente caratterizzato da "carezza occupazionale", con basse quote di occupati sulla popolazione ed elevati tassi di disoccupazione esplicita.

Dall'analisi dei dati emerge che al di là dell'ormai assodata tendenza alla "terziarizzazione" che ha investito tutta l'Italia e alla quale l'Isola non si è sottratta (il peso dei Servizi assume valori dal 61,82% in provincia di Nuoro al 70,38% in quella di Oristano e al 70,31% del capoluogo), si può notare che settori quali l'agricoltura sono ancora fortemente radicati nell'economia della provincia di Nuoro (14,30% degli occupati nel 2003) e di Oristano (12,36% nel 2003) mentre assume valori meno rilevanti nel cagliaritano (si registra solo il 6,05%).

Il settore secondario mostra valori preoccupanti. La persistente crisi in cui versa l'economia sarda, aggravata ulteriormente di recente dalla chiusura di importanti aziende del settore metallurgico e chimico, colloca la Sardegna molto al di sotto della media nazionale per quanto riguarda gli occupati nell'industria (23,97% contro il 31,82% dell'Italia nel 2003). Nota a parte segna il settore delle costruzioni: la Sardegna ha un tasso di occupazione del 10,99%, di ben 2,79 punti percentuali al di sopra della media nazionale.

L'andamento del comparto turistico sardo, nonostante la crisi economica e politico-internazionale, mantiene a tutt'oggi la sua quota di mercato turistico nazionale. Nel contesto regionale il comparto alberghiero è risultato sicuramente il più dinamico, mostrando miglioramenti di tipo quantitativo, nel senso di incremento della capacità di accoglienza, e di tipo qualitativo, cioè incremento delle strutture di qualità medio-alta. Si conferma il processo di ampliamento e di riqualificazione delle imprese esistenti ed il processo di potenziamento dell'offerta con nuove tipologie ricettive, quali agriturismo e bed and breakfast.

L'analisi della disoccupazione in Sardegna mostra ancora aspetti molto preoccupanti: se da una parte può essere di conforto la tendenza, ormai assodata, alla diminuzione del tasso di

disoccupazione, dall'altra, il notevole gap tra l'Isola e il resto dell'Italia (8,8% nel 2003) segnala il persistere di problemi non ancora risolti. La drammaticità del fenomeno è acuita dal fatto che esiste una profonda frammentazione nel territorio sardo con poche "oasi felici" a dispetto di una crisi fortemente radicata. Inoltre gli indicatori statistici del nostro mercato del lavoro mostrano come ad una crescita di opportunità di impiego non abbia corrisposto una analoga crescita del processo di inclusione sociale dell'utenza svantaggiata nel mercato del lavoro.

Il tasso di disoccupazione in tutte le province sarde è superiore a quello medio nazionale, pari all'8,7% nel 2003, si va dal 19,1% di Cagliari al 13,9% a Sassari. Il tasso di disoccupazione femminile è in tutte le province superiore a quello maschile e al tasso medio nazionale. Anche in questo caso la provincia con il tasso più basso è Sassari (20%) e quella con il tasso più alto è Cagliari (25,9%).

Nel 2003 in Sardegna l'Istat ha stimato 111mila persone alla ricerca attiva di un impiego. Le persone in cerca di occupazione risulterebbero in diminuzione di 12mila unità rispetto al 2002. Il tasso di disoccupazione si attesta al 16,9%, in diminuzione di 1,6 punti percentuali rispetto al 2002. Sotto l'aspetto quantitativo l'offerta di lavoro alla ricerca di un impiego registra pertanto un miglioramento. La struttura della disoccupazione nell'Isola mostra dati preoccupanti, se si analizzano nel dettaglio alcuni aspetti qualitativi si nota il permanere e anche l'aggravarsi di alcuni fenomeni:

- lo spostamento del problema della disoccupazione verso classi di età più anziane;
- la presenza di un elevato tasso di disoccupazione di lunga durata;
- l'elevato tasso di disoccupazione femminile.

Lo stato di disoccupazione in età adulta pone tutta una serie di problemi: alcuni di carattere sociale, connessi ad esempio al mantenimento della famiglia, altri di carattere formativo, spesso si tratta di persone con professionalità inadeguate rispetto alla professionalità richiesta dalle aziende, e altri ancora di politica del lavoro. Per risolvere tali problemi occorrono interventi mirati *ad hoc* e non più interventi generalizzati.

Ci troviamo di fronte ad un generale e progressivo invecchiamento del mercato del lavoro, che segue naturalmente l'andamento demografico della popolazione. Dunque, il problema del lavoro si sta spostando, anche dal punto di vista quantitativo, verso le classi di età adulta. In Sardegna, le forze di lavoro con un'età compresa fra i 15 ed i 19 anni passano dai 28mila del 1993 ai 14mila del 2002; le forze di lavoro con un'età che va dai 35 ai 54 anni invece aumentano passando da 271mila del 1993 a 335mila del 2002.

L'altra importante tendenza è che più della metà delle persone in cerca di occupazione è rappresentato da donne per le quali si ha un tasso di disoccupazione superiore al 30%, che è circa il doppio di quello degli uomini. Il mutamento della condizione femminile in Sardegna presenta un altro carattere interessante che a volte è del tutto ignorato: la Sardegna presenta il più alto tasso di femminilizzazione dell'istruzione superiore. L'incremento dell'istruzione femminile è infatti superiore in Sardegna che nel Mezzogiorno e nel resto d'Italia, mentre il livello di istruzione maschile, pur in forte crescita, non presenta differenziali così evidenti. Quello appena descritto è un fenomeno di grande rilievo che non mancherà di produrre effetti sociali e avere conseguenze sulle dinamiche del mercato del lavoro.

Nel tentativo di inquadrare pur sinteticamente alcune caratteristiche del mercato del lavoro in Sardegna occorre ricordare un altro fenomeno che è in parte conseguenza del cronico deficit occupazionale, gli atteggiamenti ed i comportamenti che derivano dall'assistenzialismo.

Certamente è stato necessario in Sardegna predisporre e attuare meccanismi dello stato sociale al fine di attenuare gli squilibri nel mercato del lavoro e proteggere le fasce più deboli. Gli strumenti come la Cassa Integrazione ai lavori di forestazione, ai cantieri comunali, gli LSU (lavori socialmente utili) e gli LPU (lavori di pubblica utilità) hanno infatti prodotto effetti perversi. Da un lato hanno alimentato e diffuso atteggiamenti di passività e dall'altro hanno favorito l'idea di un sostanziale scollamento tra prestazione, impegno, intensità e contenuti della stessa, e reddito ad essa associato. Quando il proprio reddito dipende dall'essere inserito in questo o quel sistema di garanzie, si afferma un meccanismo che scoraggia aggregazioni di tipo orizzontale e alimenta segmenti irregolari del mercato del lavoro.

L'economia informale e sommersa non è infatti in Sardegna di secondaria importanza: la consistenza, sulla base di valutazioni e rilevazioni ISTAT è dell'ordine del 20% dell'economia e del lavoro "formali". Il fenomeno è ambiguo in quanto se da una parte l'economia informale attenua gli effetti negativi, individuali e sociali, della mancanza di occupazione regolare, dall'altra falsa la concorrenza, diffonde una cultura dell'illegalità e soprattutto mantiene in vita equilibri economici e sociali di basso profilo e di corto respiro.

4. METODOLOGIA DELL'INTERVENTO

4. 1 OBIETTIVI

L'obiettivo generale del Progetto consiste nell'attuare un complesso di azioni integrate e mirate a contrastare il problema della disoccupazione attraverso la sperimentazione e la messa a sistema di un modello di servizio, di strumenti e metodologie innovative di sostegno all'occupazione e all'occupabilità.

L'ottica è quella di un approccio integrato che coniughi politiche attive del lavoro, politiche sociali, sostegno al reddito dei disoccupati, incentivi alle imprese.

Al fine di conseguire tempestivamente tali obiettivi ed effetti tangibili sul piano occupazionale, ci si propone di realizzare i seguenti obiettivi operativi:

- Sviluppare e sperimentare un modello innovativo di intervento in cui siano integrate politiche attive del lavoro, politiche economiche e della formazione;
- Attivare 5/8 sportelli territoriali nel territorio regionale per la collocazione o ricollocazione di lavoratori svantaggiati attraverso la realizzazione di programmi di in/reinserimento che contemplino azioni innovative di servizi all'offerta, ricerca degli sbocchi occupazionali e servizi alla domanda;
- Promuovere e supportare lo sviluppo delle capacità e delle potenzialità dei lavoratori al fine di favorire un loro adeguato in/reinserimento;
- Sviluppare e sperimentare azioni specifiche per motivare il mondo imprenditoriale a svolgere un ruolo attivo ai fini dell'impiego o del reimpiego di lavoratori svantaggiati;
- Coinvolgere direttamente il sistema imprenditoriale, individuando quelle reciproche convenienze finalizzate a determinare la domanda di lavoro attivabile e a identificare le innovative opportunità di inserimento lavorativo per i disoccupati coinvolti;
- Promuovere l'applicazione di servizi evoluti per l'incrocio D/O, prevedendo azioni finalizzate alla rilevazione dei fabbisogni occupazionali, preselezione dei lavoratori e matching, assistenza nell'inserimento e all'accesso al sistema delle convenienze;
- Sviluppare e sperimentare una metodologia che possa essere trasferita su scala nazionale.

Il Progetto ICS propone la realizzazione di un modello innovativo di intervento che permetta un in/reinserimento sociale e professionale di "*lavoratori svantaggiati*" così come sono stati definiti dall'articolo 2, lettera f), del regolamento (CE) n. 2204/2002 della Commissione del 12 dicembre 2002 relativo alla applicazione degli articoli 87 e 88 del trattato CE agli aiuti di Stato a favore della occupazione, nonché dall'articolo 4, comma 1, della Legge 8 novembre 1991, n. 381 (Decreto legislativo 276/2003).

Alla stregua di questa ampia definizione si considerano lavoratori svantaggiati:

LAVORATORE SVANTAGGIATO

Regolamento (CE) n. 2204/2002

Qualsiasi persona che abbia difficoltà ad entrare, senza assistenza, nel Mercato del Lavoro.

GIOVANI CON MENO DI 25 ANNI CHE ABBIANO COMPLETATO LA FORMAZIONE DA NON PIU' DI 2 ANNI E CHE NON ABBIANO ANCORA OTTENUTO IL PRIMO IMPIEGO RETRIBUITO REGOLARMENTE

LAVORATORI EXTRACOMUNITARI CHE SI SPOSTINO ALL'INTERNO DEGLI STATI MEMBRI DELLA COMUNITÀ EUROPEA ALLA RICERCA DI UNA OCCUPAZIONE

LAVORATORI, APPARTENENTI ALLA MINORANZA ETNICA DI UNO STATO MEMBRO, CHE DEBBANO MIGLIORARE LE LORO CONOSCENZE LINGUISTICHE, LA LORO FORMAZIONE PROFESSIONALE O LA LORO ESPERIENZA LAVORATIVA PER INCREMENTARE LA POSSIBILITÀ DI OTTENERE UNA OCCUPAZIONE STABILE

LAVORATORI CHE DESIDERINO INTRAPRENDERE O RIPRENDERE UNA ATTIVITÀ LAVORATIVA E CHE NON ABBIANO LAVORATO PER ALMENO DUE ANNI, IN PARTICOLARE QUEI SOGGETTI CHE ABBIANO DOVUTO ABBANDONARE L'ATTIVITÀ LAVORATIVA PER DIFFICOLTÀ NEL CONCILIARE LA VITA LAVORATIVA E LA VITA FAMILIARE

LAVORATORI ADULTI CHE VIVANO SOLI CON UNO O PIÙ FIGLI A CARICO

LAVORATORI CHE SIANO PRIVI DI UN TITOLO DI STUDIO, DI LIVELLO SECONDARIO O EQUIVALENTE, O CHE ABBIANO COMPIUTO 50 ANNI E SIANO PRIVI DI UN POSTO DI LAVORO O IN PROCINTO DI PERDERLO

LAVORATORI RICONOSCIUTI AFFETTI, AL MOMENTO O IN PASSATO, DA UNA DIPENDENZA AI SENSI DELLA LEGISLAZIONE NAZIONALE

LAVORATORI CHE, DOPO ESSERE STATI SOTTOPOSTI A UNA PENA DETENTIVA, NON ABBIANO ANCORA OTTENUTO IL PRIMO IMPIEGO RETRIBUITO REGOLARMENTE

LAVORATRICI RESIDENTI IN UNA AREA GEOGRAFICA DEL LIVELLO NUTS II (1), NELLA QUALE IL TASSO MEDIO DI DISOCCUPAZIONE SUPERI IL 100% DELLA MEDIA COMUNITARIA DA ALMENO DUE ANNI CIVILI E NELLA QUALE LA DISOCCUPAZIONE FEMMINILE ABBA SUPERATO IL 150% DEL TASSO DI DISOCCUPAZIONE MASCHILE DELL'AREA CONSIDERATA PER ALMENO DUE DEI TRE ANNI CIVILI PRECEDENTI

DISOCCUPATI DI LUNGA DURATA SENZA LAVORO PER 12 DEI 16 MESI PRECEDENTI O PER 6 DEGLI 8 MESI PRECEDENTI NEL CASO DI PERSONE DI MENO DI 25 ANNI D'ETÀ

PERSONE SVANTAGGIATE

Legge 08/11/1991 n. 381, art. 4 comma 1 (Disciplina delle cooperative sociali)

MINORI IN ETÀ LAVORATIVA IN SITUAZIONI
DI DIFFICOLTÀ FAMILIARE

INVALIDI FISICI, PSICHICI E SENSORIALI,
GLI EX DEGENTI DI OSPEDALI PSICHIATRICI,
ANCHE GIUDIZIARI, I SOGGETTI IN
TRATTAMENTO PSICHIATRICO, I
TOSSICODIPENDENTI, GLI ALCOLISTI

PERSONE DETENUTE O INTERNATE NEGLI
ISTITUTI PENITENZIARI, I CONDANNATI E
GLI INTERNATI AMMESSI ALLE MISURE
ALTERNATIVE ALLA DETENZIONE E AL
LAVORO ALL'ESTERNO AI SENSI DELL'ART.
21 DELLA LEGGE 26 LUGLIO 1975, N. 354, E
SUCCESSIVE 16 MODIFICAZIONI

SOGGETTI INDICATI CON DECRETO DEL
PRESIDENTE DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI,
SU PROPOSTA DEL MINISTRO DEL LAVORO E
DELLA PREVIDENZA SOCIALE, DI CONCERTO
CON IL MINISTRO DELLA SANITA', CON IL
MINISTRO DELL'INTERNO E CON IL
MINISTRO PER GLI AFFARI SOCIALI,
SENTITA LA COMMISSIONE CENTRALE PER LE
COOPERATIVE ISTITUITA DALL'ART. 18 DEL
CITATO DECRETO LEGISLATIVO DEL CAPO
PROVVISORIO DELLO STATO 14 DICEMBRE
1947, N. 1577, E SUCCESSIVE
MODIFICAZIONI

Tra le categorie appena descritte, il Progetto selezionerà 800 lavoratori svantaggiati residenti in Sardegna, dando priorità ai soggetti residenti nelle aree di crisi interessate a fenomeni di riconversione produttiva e di disagio sociale.

Tra gli 800 lavoratori svantaggiati, N. **720** verranno selezionati tra quelli appartenenti alle seguenti tipologie:

- Over 45
- Donne
- Disoccupati di lunga durata

Caratteristiche più dettagliate rispetto ai target sopraindicati sono in via di definizione.

La ripartizione dei primi 400 destinatari verrà determinata assegnando una quota variabile di lavoratori per circoscrizione provinciale derivante dal rapporto tra popolazione e dimensione del territorio.

I restanti 320 verranno ripartiti in base a criteri ponderati quali ad esempio:

- ✓ rapporto tra tasso di occupazione e disoccupazione;
oppure
- ✓ rapporto tra tasso di attività e tasso di occupazione;
oppure
- ✓ rapporto tra tasso di attività e tasso di disoccupazione.

Inoltre, il carattere innovativo del Progetto ICS verrà ulteriormente sottolineato *dalla sperimentazione nella sperimentazione* del modello di servizio su un target di destinatari la cui contrattualità sociale risulta sensibilmente più debole per via delle difficoltà ad accedere ai diritti lavorativi, formativi e di habitat sociale.

Tale secondo bacino di destinatari, individuati in un numero massimo di **80** sugli 800 totali, sarà costituito dalle tipologie determinate dall' art. 4, comma 1, della Legge 8 novembre 1991 n. 381 (Disciplina delle Cooperative Sociali).

4. 3 MODALITÀ DI SELEZIONE DEI DESTINATARI

Per quanto riguarda il **primo bacino di ICS**, cioè i 720 lavoratori svantaggiati, al fine di consentire un più agevole incrocio tra domanda e offerta, verranno selezionati con una duplice modalità:

1. Bando rivolto ai datori di lavoro (imprese, liberi professionisti, agenzie di somministrazione, etc.)
2. Invito a manifestare interesse rivolto ai lavoratori

L'esigenza di rivolgersi sia ai datori di lavoro che ai lavoratori viene imposta dalle ormai note difficoltà strutturali del mercato del lavoro in Sardegna e dalla scarsa dinamicità del sistema economico locale nell'assorbire forza lavoro.

L'invito a manifestare interesse rivolto ai lavoratori è funzionale alla creazione di un elenco di soggetti che siano in possesso dei requisiti richiesti dal Progetto ICS. Tale invito sarà un semplice avviso attraverso il quale viene data informazione del Progetto, come intervento sull'occupabilità, e delle procedure da seguire per poter essere inseriti nella Lista Bacino ICS. Pertanto l'adesione all'invito a manifestare interesse non comporta per il lavoratore l'automatico inserimento nel Progetto né tanto meno la fruizione delle doti previste.

La Struttura Operativa, in particolare i **Referenti dell'offerta** (Coordinatore Offerta e Tutor), raccoglierà e catalogherà le risposte all'invito pervenute dai lavoratori e stilerà la Lista Bacino ICS.

Il Bando/Avviso pubblico rivolto ai datori di lavoro ha il fine di ricercare ed intercettare la loro disponibilità ad assumere verificando i profili di interesse. Il datore di lavoro partecipa tramite compilazione della domanda di adesione al Progetto ICS indicando numero e tipologia delle professionalità di cui necessita.

L'adesione al bando/avviso pubblico, manifestata con le modalità da esso richieste, comporta la disponibilità del datore di lavoro a procedere all'assunzione a tempo indeterminato o determinato, per un periodo pari o superiore a 18 mesi, dei lavoratori selezionati dal Progetto.

La Struttura Operativa, in particolare i **Referenti della domanda** (Coordinatori Domanda e Tutor), raccoglierà e catalogherà le domande pervenute dai datori di lavoro secondo criteri e modalità stabiliti dal Comitato di Pilotaggio e inseriti nel bando/avviso pubblico, provvedendo successivamente ad effettuare colloqui di approfondimento in relazione alle esigenze manifestate.

Pertanto il matching D/O coinvolgerà i lavoratori e i datori di lavoro che formalmente hanno aderito ad ICS con le modalità descritte.

Per quanto riguarda il **secondo bacino di ICS**, cioè gli 80 lavoratori svantaggiati individuati tra le differenti tipologie elencate nell'articolo 4, comma 1, della Legge n. 381/91, data la peculiarità della loro condizione si lavorerà in stretta sinergia, collaborazione e cooperazione con le Istituzioni, le Comunità, le Associazioni che operano nel campo del disadattamento e della emarginazione sociale e pertanto si è optato per una diversa modalità di selezione di tali lavoratori.

Questi ultimi verranno individuati attraverso un Bando/Avviso pubblico rivolto alle sole cooperative sociali di tipo B. La scelta di rivolgersi a questo tipo di cooperative deriva dal fatto che esse sono imprese che operano con finalità di promozione sociale e di sviluppo nella società, ma sono imprese a tutti gli effetti, inoltre in questi ultimi anni hanno conquistato un ruolo come strumento privilegiato e specialistico per l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati. Il Bando/Avviso pubblico richiederà alle cooperative un progetto di inserimento lavorativo di elevata qualità e dovrà prevedere una forte integrazione con i soggetti pubblici territoriali, quali ad esempio ASL, SERT, Servizi Sociali, Servizi della Giustizia, Enti Locali etc.

La complessità dell'intervento e l'esigenza di strutturare azioni in grado di radicarsi fortemente nel contesto territoriale esige la necessità di un'organizzazione snella che agisce a diversi livelli: politico, istituzionale, progettuale, operativo e valutativo.

4.4.1 Comitato di Pilotaggio

Come da Convenzione del 8 giugno 2004 tra Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Regione Autonoma della Sardegna, Italia Lavoro Spa, viene costituito il Comitato di Pilotaggio. Il Comitato è presieduto dall'Assessore Regionale dell'Assessorato del Lavoro, Formazione Professionale, Cooperazione e Sicurezza Sociale ed è composto da:

- Direttore Generale dell'Assessorato del Lavoro, Formazione Professionale, Cooperazione e Sicurezza Sociale
- Direttore dell'Agenzia Regionale del Lavoro
- Rappresentante di Italia Lavoro Spa
- Rappresentante di In. Sar. Spa

Si riunirà periodicamente per affrontare in chiave strategica le problematiche che di volta in volta si dovranno affrontare. Quindi indicherà le linee programmatiche, monitorerà l'iniziativa e dovrà, semestralmente, fornire i risultati al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

4.4.2 Struttura operativa

Il Progetto ICS intende coinvolgere territorialmente tutte le otto Circoscrizioni provinciali della Regione Sardegna. Per dare una spinta propulsiva agli obiettivi che si intendono raggiungere, occorre mettere in campo un progetto con un mix ottimale di risorse umane: verrà attivata una Struttura Centrale e una rete di Sportelli Territoriali.

L'organigramma della Struttura Operativa prevede:

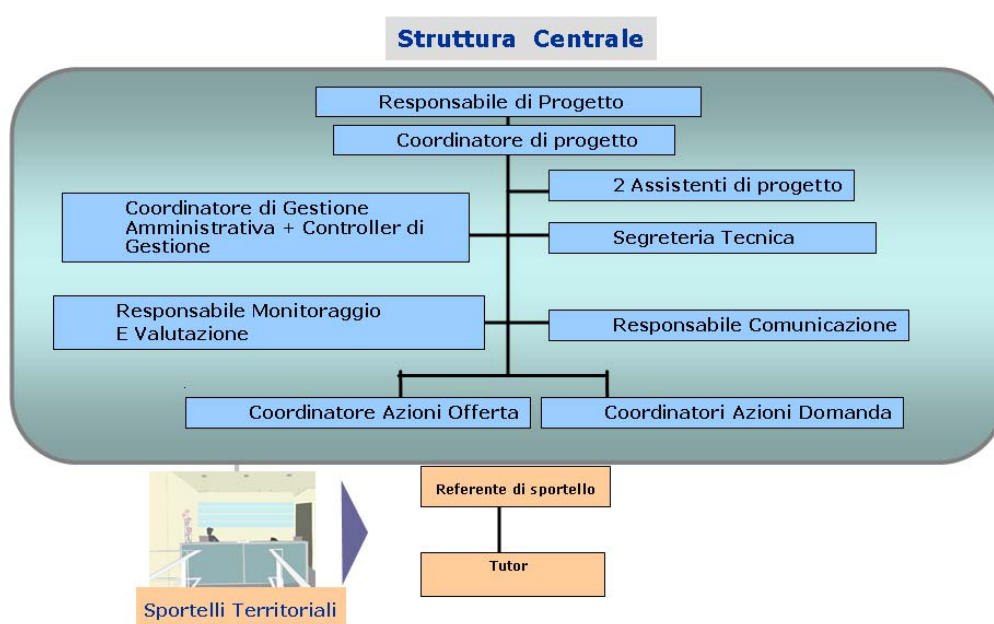


Fig. 1: Organigramma

La **Struttura Centrale** ha sede presso In. Sar. e costituisce lo **strumento di coordinamento e gestione** di ICS, ha il compito di declinare operativamente le azioni, le procedure, gli strumenti necessari allo svolgimento delle attività di progetto.

Gli **Sportelli Territoriali** sono lo **strumento operativo** di ICS sul territorio regionale, verranno dislocati su base provinciale e saranno attivati da 5 ad 8 sportelli, in relazione alle diverse esigenze operative di progetto e alle risultanze dell'analisi della domanda/offerta a livello locale.

Sul totale degli sportelli previsti, n. 5 saranno attivati presso le sedi di In. Sar. a Cagliari (Viale Fra' Ignazio n°2), Sassari (Via Prunizedda n°49/G), Oristano (Via Figoli n°72), Nuoro (Corso Garibaldi n°171/A), Carbonia (Via Gramsci n°227). L'eventuale localizzazione dei 3 sportelli restanti verrà concordata con la RAS.

Negli Sportelli Territoriali sono previsti un Referente di sportello, con funzioni logistiche e organizzative, e i Tutor, con funzioni operative.

La figura che segue, mette in evidenza le attività svolte dalla Struttura Centrale e dagli Sportelli Territoriali:

Le attività

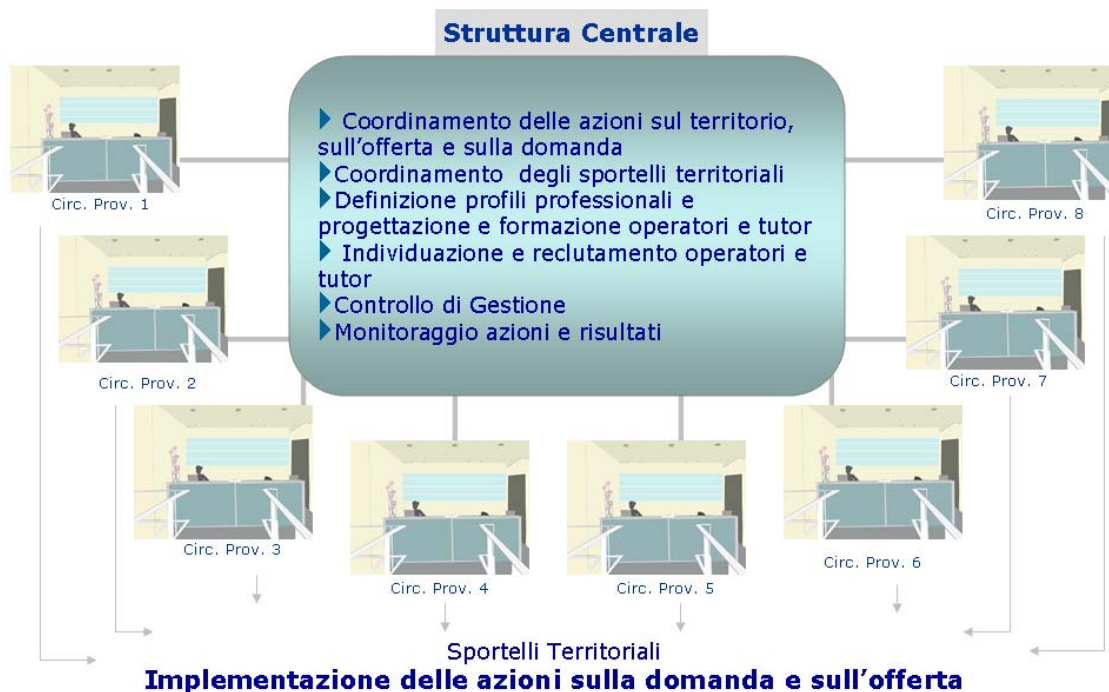


Fig. 2: Attività

TUTOR

Il **Tutor** rappresenta un elemento di novità nel processo di accompagnamento di soggetti svantaggiati. Infatti, la sperimentazione di tale modello di servizio vuole evidenziare l'efficacia data da un'azione di accompagnamento in tutte le fasi del percorso d'in/reinserimento.

Il Tutor individuale che rappresenta la figura centrale dell'intero processo, in quanto interlocutore principale del soggetto, è responsabile della costruzione del Piano d'azione Individuale: dall'accoglienza all'attivazione delle azioni di welfare e di workfare.

I tutor si caratterizzano per avere competenze specializzate nelle diverse aree dello svantaggio in riferimento ai bacini target del progetto. Affiancano un numero di lavoratori variabile in funzione della complessità delle situazioni individuali, in ogni caso, ognuno di loro, nell'arco temporale del progetto, potrà prendere in carico un numero di circa 40 utenti.

Le **funzioni** che il tutor di ICS deve svolgere sul territorio sono riconducibili alle seguenti macroaree:

1) Azioni relative alla rete territoriale: hanno come obiettivo quello di creare un network permanente nell'ambito del quale convergono tutti i soggetti portatori di interesse nei confronti dei target.

2) Azioni relative all'area dell'offerta: hanno come obiettivo quello di accrescere il capitale sociale e la contrattualità sociale del soggetto e avviare processi di inserimento lavorativo attraverso la sua presa in carico. La presa in carico è un processo molto complesso e, poiché riguarda la multidimensionalità dell'individuo, richiede una grande capacità di entrare in relazione con le persone e costruire quella relazione di fiducia che può consentire una loro partecipazione attiva all'intero percorso.

3) Azioni relative all'area della domanda: racchiudono tutte le azioni finalizzate all'inserimento lavorativo vero e proprio e mirano sia a sviluppare una maggiore motivazione nella domanda affinché accetti l'inserimento di fasce deboli sia a rendere l'inserimento il più efficace possibile. Il lavoro del tutor nei confronti della domanda deve essere di motivazione e di supporto all'inserimento di queste tipologie di lavoratori dimostrando che, oltre alla possibilità di godere di incentivi economici, è possibile strutturare percorsi in cui si garantisce l'adeguamento delle competenze, ma anche il supporto all'inserimento nell'ambiente di lavoro e alla gestione di eventuali momenti critici.

Dalla descrizione delle funzioni emerge che il tutor è una figura complessa che deve possedere competenze relazionali, competenze per la conduzione di colloqui individuali e di gruppo, capacità di analisi dei bisogni e delle risorse, capacità di progettazione delle soluzioni, conoscenza del network territoriale e del mercato del lavoro locale, capacità di costruire reti in funzione degli obiettivi, di stabilire contatti e di agire nei confronti degli altri operatori in modo tale da stimolarne la corresponsabilità. Deve essere in grado di instaurare relazioni di fiducia con i lavoratori e con i datori di lavoro, di ascoltare gli attori e riportare i problemi in un'ottica strategica di obiettivi condivisi, di progettare, gestire e monitorare interventi per le risorse umane all'interno di specifici contesti lavorativi, di utilizzare una strumentazione adeguata per le attività di cogestione o sistemi integrati di interventi (tavoli di coordinamento sui progetti individuali, schemi di progetti individuali, questionari, dispositivi di monitoraggio, etc.), di organizzare e sistematizzare i dati raccolti, di utilizzare i sistemi informativi e gli applicativi relativi al Progetto.

FORMAZIONE DEI TUTOR

Date le caratteristiche del progetto, la sua innovatività e la complessità di tale figura, i tutor devono necessariamente acquisire non solo competenze di tipo tecnico, ma soprattutto capacità relazionali e una logica comune di intervento. Ciò sarà garantito da un' opportuna azione di formazione non solo centrata sui processi di acquisizione delle competenze, ma principalmente indirizzata a far cogliere al gruppo dei tutor le connessioni tra il sistema organizzativo elaborato dal Progetto ICS e il proprio ruolo professionale.

Il percorso formativo sarà avviato con un iniziale intervento di **Assessment**. Esso si concretizza in un'attività di *full immersion* che vedrà impegnati, per un massimo di cinque giorni, tutti i tutor selezionati al fine di coinvolgerli sulla filosofia del progetto, approfondire obiettivi, aree di intervento e tematiche proprie dello stesso e modalità operative.

La formazione sarà articolata in più sessioni: a moduli propedeutici, in cui viene presentato il modello di servizio che ICS vuole realizzare e gli applicativi che verranno utilizzati, ne seguono altri più specialistici che vanno a toccare temi di interesse per il successo delle attività progettuali e che saranno distribuiti nell'arco del progetto.

Ad oggi si possono ipotizzare momenti formativi su tematiche relative a: mercato del lavoro locale, mappa dei servizi dell'attuale mercato del lavoro, nuova legislazione del lavoro e contrattualistica, politiche attive del lavoro, tecniche di comunicazione e di relazione, negoziazione, mediazione, tecniche di costruzione e attivazione della rete, strumenti e tecniche nei percorsi di sostegno, gestione dei colloqui e delle interviste, tecniche e strumenti per la progettazione di percorsi formativi, etc.

Tutta la formazione sarà articolata in momenti d'aula, in laboratori per lo studio di casi e in possibili approfondimenti in FAD.

STRUMENTAZIONE TECNICA

Il Progetto ICS dovrebbe utilizzare sia gli applicativi sulle politiche di reimpiego progettati e realizzati da Italia Lavoro che la piattaforma informatica del SIL Sardegna, nodo regionale della Borsa Continua del Lavoro - BCNL.

Questa soluzione permette di convergere verso progetti e piattaforme esistenti e in uso nel territorio regionale, evitando così l'ennesima duplicazione di software indipendenti dall'esistente. Un Tavolo Tecnico, composto da rappresentanti di IL e della RAS, affronterà le modalità di raccordo tra applicativi e piattaforme esistenti.

Gli Sportelli Territoriali si avvarranno di una infrastruttura tecnologica organizzata in modo tale che ogni Tutor abbia a disposizione una postazione informatica con collegamento ad internet.

5. MODALITA' OPERATIVE E STRUMENTI PER L'ATTUAZIONE

Il valore aggiunto del progetto discende dall'ideazione di interventi integrati, ognuno con una propria specificità ma con un forte potenziale combinatorio.

Ciascun intervento sarà realizzato seguendo un approccio che prevede azioni contestuali, integrate e parallele, sul fronte della domanda, sul fronte dell'offerta e del territorio, prevedendo l'azione sinergica con tutti i soggetti che sul territorio sono deputati all'attivazione e all'attuazione delle politiche del lavoro, promuovendo approcci metodologici che prevedano costantemente e sistematicamente raccordo e cooperazione sul campo, a tutti i livelli dell'azione.

Sotto il profilo operativo e metodologico, il Progetto ICS propone un modello di servizio che, avendo come presupposto la centralità e l'unicità dell'individuo, mira a raccordare e a rendere sinergiche tutte le azioni che contemporaneamente si svolgono nei confronti dell'offerta, della rete territoriale e della domanda.

Il modello di intervento si caratterizza per:

1. L'azione del **Tutor individuale**: costituisce un elemento di novità assoluta nel processo di accompagnamento al lavoro di soggetti svantaggiati. Il fatto che ogni soggetto sia seguito personalmente e che per ciascuno di essi il tutor sia responsabile di sviluppare un progetto "ad hoc" rappresenta una modalità di approccio nuova al mercato del lavoro e alle problematiche delle fasce più deboli.
2. Ciascun intervento sarà costruito a partire dalle specifiche caratteristiche del target di riferimento in grado, mediante il processo di **presa in carico**, di accompagnare il lavoratore verso il suo percorso di in/reinserimento.
3. I lavoratori coinvolti sono portatori di doti, economiche e formative, che consentono l'attivazione di un sistema di convenienze sulle quali costruire l'incremento della loro occupabilità e migliorare le opportunità di occupazione.
4. L'utilizzo virtuoso della "**dote economica**" a disposizione del lavoratore funge come strumento per colmare il *gap* dello stesso rendendolo così più competitivo e appetibile per i datori di lavoro.
5. I **percorsi di adeguamento e/o potenziamento delle competenze (dote formativa)** mediante una formazione non generica, ma personalizzata e finalizzata ad

uno specifico obiettivo di in/reinserimento e permanenza nel mercato del lavoro, quindi una formazione adattabile alle specifiche esigenze del lavoratore e del datore di lavoro.

Qui di seguito si descrive l'intervento nel suo complesso.

1 Azioni di sistema sul territorio

L'obiettivo che ci si prefigge di raggiungere con le azioni rivolte al territorio è la costituzione di una rete permanente, in grado di valorizzare ruoli e responsabilità di ogni partner, capitalizzando il lavoro delle reti già esistenti sul territorio.

Per tale motivo saranno coinvolti tutti i soggetti deputati all'attivazione e all'attuazione delle politiche del lavoro e delle politiche sociali: Servizi per l'Impiego, Centri per l'Inserimento di Lavoratori Svantaggiati (P.O.R. Misura 3.4), Servizi Socio-Assistenziali, ASL, Associazioni di Categoria, datoriali e sindacali, Associazioni delle diverse categorie del disagio, Agenzie di somministrazione, Ordini, Albi e Collegi professionali.

Le azioni sul territorio sono attività trasversali rispetto alle azioni sulla domanda e sull'offerta, si pongono l'obiettivo di favorire lo sviluppo delle capacità di analisi e di comunicazione, utili ad agevolare un processo di programmazione e di problem solving condiviso, in grado di mobilitare risorse plurime.

La costruzione del network non si esaurisce nella fase iniziale perché la rete è sempre aperta e lascia la possibilità di associare nuovi soggetti, in relazione ad eventuali ed ulteriori esigenze che dovessero sorgere in fase di implementazione delle azioni.

Viste le specificità dell'intervento, con network non s'intende la creazione di uno spazio fisico dedicato alla rete, bensì le sue modalità organizzative, di gestione di flussi informativi e di lavoro.

Le azioni che si prevede di condurre sono:

- **Individuazione degli attori del Mercato del Lavoro**, pubblici e privati, portatori di interesse nei confronti dei lavoratori target.
- **Formalizzazione delle intese**: in questa fase vengono formalizzate le intese utili a identificare obiettivi comuni, strategie condivise, reciproci benefici.

Strumenti previsti: Format intese

- **Individuazione dei referenti della rete, ruoli e competenze**: in questa fase vengono ottimizzate le competenze di ciascuno al fine di accrescere le potenzialità dei servizi offerti.

- **Pianificazione degli interventi di animazione:**

- Workshop tematici, utili a stimolare le riflessioni su aspetti di particolare interesse per la tematica del progetto e per il territorio.

- Incontri trimestrali di confronto, scambio ed elaborazione condivisa di strategie, strumenti e metodologie utili ad affrontare i cambiamenti in atto nel mondo del lavoro riferiti al contesto locale.

Risorse umane impegnate

Tutte le azioni si avvalgono della Segreteria Tecnica della Struttura Centrale e sono coordinate e gestite dal Coordinatore di Progetto in collaborazione con il Referente della comunicazione e con il Coordinatore delle azioni sull'offerta e di quelli sulla domanda.

2 Azioni sull'Offerta

Le azioni relative all'offerta hanno l'obiettivo di accrescere il capitale sociale e la contrattualità sociale del beneficiario dell'intervento, nonché l'avvio di processi di in/reinserimento lavorativo attraverso la sua presa in carico.

Le azioni sull'offerta consentono l'individuazione dei lavoratori Bacino di ICS, la loro accoglienza, la costruzione del profilo sociale e professionale, sulla base della valutazione dell'occupabilità del singolo lavoratore: l'abbinamento lavoratore/datore di lavoro e l'elaborazione di un progetto personalizzato che individua ed eroga eventuali percorsi di sostegno che tengano conto della specificità del target, infine l'accompagnamento del lavoratore nell'inserimento lavorativo. Le azioni sono sviluppate a partire dal territorio, dalle sue potenzialità e carenze, per arrivare al soggetto, al suo percorso individuale di in/reinserimento, tenendo sempre presente il necessario riscontro con il sistema della domanda.

Si descrivono di seguito i passaggi fondamentali che sottendono le azioni sull'offerta, che saranno modulati e tarati sulle specifiche esigenze e caratteristiche dei target di riferimento:

- **Invito a manifestare interesse rivolto ai lavoratori:** tale fase mira a stilare l'elenco dei lavoratori del bacino ICS. I lavoratori, che rispondono alle caratteristiche previste dal Progetto, per poter essere iscritti nella Lista Bacino ICS devono compilare la domanda di adesione, dichiarare lo stato di disoccupazione e non percezione di alcun sussidio legato allo stato di disoccupazione alla data di presentazione domanda.

Strumenti previsti: Format Invito a manifestare interesse, Lista Bacino ICS

- **Accoglienza:** in questa fase, attraverso la scheda anagrafico-professionale, vengono raccolte le informazioni di base dei lavoratori iscritti alla lista del bacino ICS. Attraverso colloqui individuali e/o di gruppo gli utenti vengono informati riguardo ai dettagli dell'iniziativa proposta e vengono comunicate loro le modalità di attuazione e di adesione al percorso.

Questa fase si conclude con la firma del Patto di Servizio. Esso rappresenta lo strumento attraverso il quale il soggetto dà la sua disponibilità ad essere inserito nel percorso ICS. Tale strumento è funzionale alla regolazione del rapporto di servizio che viene ad instaurarsi tra soggetto beneficiario dell'iniziativa e ICS, infatti in esso vengono indicati gli impegni reciproci e viene inoltre esplicitamente evidenziato che l'individuazione delle specifiche azioni da intraprendere per promuovere l'occupabilità e

l'in/reinserimento lavorativo avverrà solo a seguito di matching positivo con i fabbisogni della domanda e della definizione e accettazione del Piano d'Azione Individuale (PAI).

Strumenti previsti: Scheda anagrafico-professionale, Patto di Servizio, Consenso privacy.

- **Approfondimento Profilo e Valutazione dell'occupabilità**: questa fase mira a raccogliere e analizzare dati di approfondimento, attraverso colloqui individuali mirati vengono raccolte tutte le informazioni utili a redigere il profilo sociale, professionale del lavoratore e ad effettuare la valutazione dell'occupabilità della persona.

L'insieme, infatti, di elementi attinenti alla professionalità acquisita, alla scolarità e alla formazione, alla motivazione nonché alla disponibilità, uniti ad alcuni elementi concernenti l'età, lo status giuridico e il genere piuttosto che l'appartenenza ad alcune categorie di svantaggio, consentono di valutare la "occupabilità" e l'in/reinserimento del soggetto nel MdL. Una particolare attenzione viene dedicata alla analisi delle competenze possedute e alla redazione del relativo portafoglio, attraverso una serie di strumenti che consentono di verificare le prossimità (bilancio di prossimità) verso le figure richieste dal sistema della domanda locale.

Strumenti previsti: Scheda approfondimento socio-professionale, Scheda profilo occupabilità, Portafoglio di competenza e Bilancio di prossimità.

- **Caricamento dati**: l'insieme degli elementi sopra raccolti dai tutor negli sportelli vengono catalogati attraverso l'applicativo web. Questo consente di realizzare la banca dati dei profili professionali dell'offerta utili alla gestione e alla promozione delle professionalità del bacino e alle attività di preselezione – matching.

Strumenti previsti: Schede Gestione Applicativo web, Data Base Profili Offerta.

- **Preselezione - Matching D/O**: questa fase ha la finalità di analizzare le caratteristiche della domanda/offerta di lavoro. I tutor, in base alle richieste rilevate sul lato della domanda e ai dati raccolti sul lato dell'offerta, effettuano le attività di preselezione e di matching D/O.

Questa attività consiste in una prima analisi e identificazione del possibile incrocio in funzione di competenze, abilità e caratteristiche del profilo professionale ricercato. Si effettuano, quindi, uno o più incontri, che vedono coinvolti tutor, datore di lavoro e lavoratore, che consentono l'abbinamento lavoratore/datore di lavoro, necessario per il proseguo delle attività.

La banca dati dei profili dei lavoratori e la conoscenza delle singole individualità permette di effettuare azioni di preselezione mirate ed efficaci cui si accompagnerà l'adeguato sostegno del lavoratore.

Strumenti previsti: Scheda informativa incentivi, Verbale di preselezione e selezione.

- **Piano d'Azione Individuale**: questa fase ha lo scopo di elaborare il PAI. Sulla base delle informazioni provenienti dalle fasi precedenti, il tutor, insieme al lavoratore, elabora il PAI che contiene fasi e tappe del percorso e rappresenta lo strumento con il quale si formalizza il piano d'inserimento presso il datore di lavoro individuato nella fase precedente.

Il piano è strettamente collegato alla valutazione dell'occupabilità e alle azioni che in base a questa saranno progettate e predisposte per ciascuno.

Il PAI deve essere formalmente accettato dal lavoratore: il documento di accettazione esplicita il percorso di inserimento, la gestione della dote economica, della dote formativa e la sua sottoscrizione determina il momento in cui tali doti vengono erogate.

La dote economica si sostanzia in un contributo di sostegno al reddito. Tale contributo di 460,00 Euro mensili per un massimo di 12 mesi viene erogato al lavoratore per il tramite dell'INPS.

Ai fini dell'erogazione, la Segreteria Tecnica di ICS deve comunicare l'elenco dei lavoratori, che hanno sottoscritto il PAI, a Italia Lavoro la quale lo fornirà all'INPS.

Da questo momento i lavoratori percepiscono il sostegno al reddito e vengono impegnati in momenti formativi di adeguamento e potenziamento delle competenze di carattere generale e/o specifico della durata massima di 3 mesi e in momenti di orientamento.

Nel momento in cui il lavoratore viene assunto con contratto a tempo indeterminato (full time o part time) o determinato purché di durata uguale o superiore a 18 mesi, l'erogazione del sostegno al reddito viene sospesa e l'importo non goduto viene trasferito dall'INPS al datore di lavoro sotto forma di incentivo per l'assunzione. Sarà cura della Segreteria Tecnica di ICS e di Italia Lavoro fornire all'INPS gli elenchi dei datori di lavoro che hanno effettuato le assunzioni e i nominativi dei lavoratori percettori del sostegno al reddito assunti.

Strumenti previsti: Format del Piano d'Azione Individuale, Elenchi lavoratori, Elenchi datori di lavoro.

- **Percorsi di sostegno:** in questa fase i lavoratori, in base alle scelte effettuate in sede di elaborazione del PAI, usufruiscono di servizi specialistici e vengono inseriti nei percorsi di sostegno più adeguati in relazione alla valutazione dell'occupabilità e agli obiettivi posti con il piano d'azione individuale. Vengono utilizzati strumenti propri dell'orientamento di gruppo e/o del counseling/orientamento individuale e vengono indirizzati alla formazione.

I lavoratori di ICS usufruiscono di una dote formativa finalizzata a potenziare e/o adattare le loro competenze nella fase denominata: **Adeguamento - Potenziamento delle competenze** della durata massima di tre mesi.

La dote formativa viene valutata e attivata solo a seguito del matching positivo tra domanda/offerta e dopo l'accettazione formale del PAI.

Essa costituisce per i lavoratori di ICS uno strumento importante non solo per la realizzazione dell'in/reinserimento nel MdL, ma anche per il miglioramento della loro occupabilità, per tali motivi l'adeguamento – potenziamento delle competenze sarà sia a carattere generale che specifico.

GENERALE: i lavoratori seguono un percorso di adeguamento – potenziamento delle competenze a carattere generale, che mira a sviluppare e rafforzare competenze e abilità spendibili non solo nel contesto lavorativo individuato, ma trasferibili anche ad altre realtà lavorative o settori di occupazione. I contenuti formativi di tale percorso affrontano tematiche quali sicurezza e salute nei luoghi di lavoro, disciplina del rapporto di lavoro, organizzazione aziendale. Tali contenuti potrebbero subire modifiche dettate da eventuali ulteriori esigenze formative.

Viene erogato con modalità d'aula e/o FAD e ha una durata massima di un mese.

SPECIFICO: questa seconda tipologia di formazione ha carattere eventuale e viene erogata solo nel caso in cui il tutor, nella fase di elaborazione del PAI, rilevi un gap formativo tra le competenze tecnico – specialistiche richieste dal datore di lavoro e competenze tecnico – specialistiche possedute dal lavoratore. L'adeguamento – potenziamento delle competenze a carattere specifico ha la finalità di raccordare la professionalità del lavoratore alle esigenze collegate all'espletamento della mansione che sarà chiamato a svolgere nel contesto produttivo/organizzativo in cui verrà inserito: è quindi un'azione ancorata ai bisogni di formazione emersi a fronte delle esigenze manifestate dai lavoratori, dai datori di lavoro e condivise dal Progetto. I contenuti formativi saranno stabiliti di volta in volta a seconda delle caratteristiche dei lavoratori e dei contesti lavorativi nei quali verranno inseriti.

Viene erogato con un mix di modalità formative: aula e/o training in affiancamento on the job. L'aula, in tale percorso formativo, serve come momento di supporto e rafforzamento delle competenze tecnico – specifiche da acquisire. Il training on the job avviene attraverso il coinvolgimento di un tutor /docente, individuato tra i dipendenti della nuova realtà lavorativa in cui il lavoratore verrà inserito, che possiede l'esperienza, le conoscenze e le capacità per svolgere il ruolo didattico e di assistenza. L'attività del tutor/docente verrà supervisionata dal tutor ICS.

Tali percorsi di adeguamento – potenziamento delle competenze vengono progettati all'interno del PAI del lavoratore e si caratterizzano per flessibilità, brevità e personalizzazione, sono collegati da un lato alle esigenze professionali esplicitate dai datori di lavoro e dall'altro ai bisogni, competenze e potenzialità del lavoratore.

Strumenti previsti: Strumenti counseling, Strumenti orientamento, Piano formativo.

- **Inserimento lavorativo - Assunzione**: in questa fase il tutor valuta insieme al datore di lavoro gli elementi dell'inserimento lavorativo proposto: modalità di assunzione, durata e decorrenza del contratto, inquadramento, retribuzione, orario di lavoro, sede di lavoro, al fine di formalizzare l'assunzione.

Strumenti previsti: Scheda informativa incentivi, Schede di gestione.

- **Monitoraggio**: le azioni individuali per l'in/reinserimento nel mercato del lavoro così come predisposte dal PAI, l'utilizzo della dote economica, della dote formativa, l'inserimento - assunzione di ogni lavoratore sono oggetto di monitoraggio da parte dei tutor.

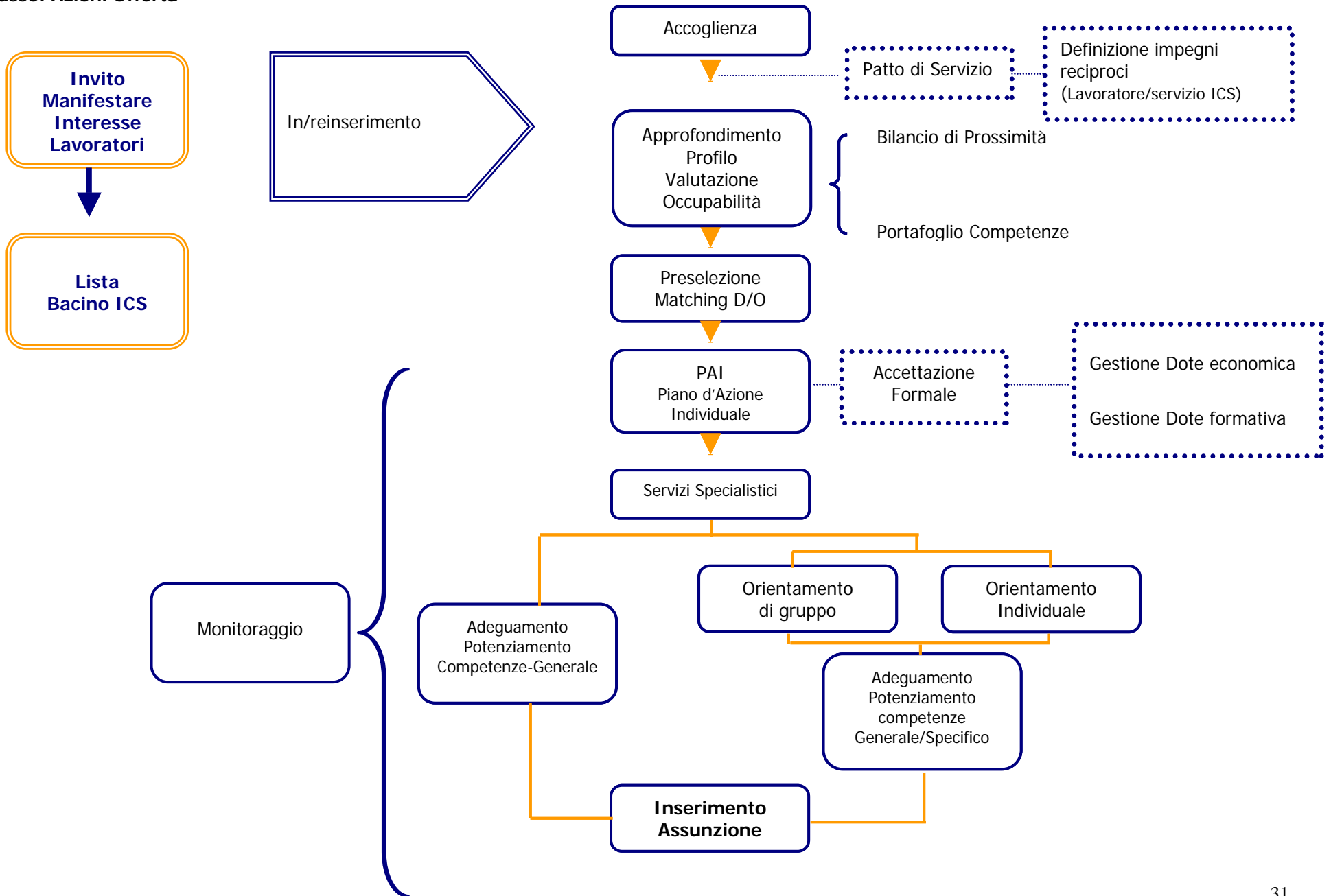
Attraverso colloqui individuali periodici e altre forme di verifica il lavoratore viene supportato nel portare avanti il percorso stabilito e/o apportare eventuali modifiche se necessario.

Strumenti previsti: Schede di monitoraggio.

Risorse umane impegnate

Le azioni sono gestite a livello centrale dal Coordinatore delle azioni sull'offerta, per la parte relativa alle metodologie e agli strumenti, a livello territoriale dai Referenti di sportello, per la parte logistica e organizzativa, e dai Tutor per la parte operativa.

Flusso: Azioni Offerta



Schema Riepilogativo Dote Formativa

	Destinatari	Quando	Modalità	Durata
GENERALE	A 800 lavoratori	Dopo Matching positivo tra D/O + Accettazione formale del PAI	Adeguamento Potenziamento competenze in aula e/o in Fad	Durata max TRE mesi
SPECIFICA	Ai soli lavoratori che presentano un gap formativo	Dopo Matching positivo tra D/O + Accettazione formale del PAI	Adeguamento Potenziamento competenze in aula e/o Training on the job	

3 Azioni sulla Domanda

Le azioni relative alla domanda hanno un duplice obiettivo: sviluppare una maggiore motivazione e coinvolgimento nei datori di lavoro al fine di accettare l'inserimento di soggetti svantaggiati, individuare e creare nuove opportunità occupazionali fornendo dei servizi specialistici al sistema della domanda.

Consentono l'intercettazione e l'attivazione della domanda, l'approfondimento dell'analisi dei fabbisogni occupazionali e formativi espressi dal sistema imprenditoriale isolano, la promozione e la diffusione presso i datori di lavoro delle informazioni di dettaglio relative al sistema delle convenienze, la rilevazione dei fabbisogni occupazionali e la creazione di una banca dati di profili professionali che porterà all'incrocio "reale" della domanda e dell'offerta.

Si vogliono avviare ed instaurare relazioni con il mondo delle imprese e dei liberi professionisti caratterizzate da continuità, affidabilità e dal continuo monitoraggio dell'inserimento lavorativo.

Per raggiungere gli obiettivi suesposti, le azioni rivolte alla domanda prevedono una duplice modalità di individuazione dei datori di lavoro interessati al Progetto:

- 1) **Bando/Avviso pubblico rivolto ai datori di lavoro:** attraverso il quale i datori di lavoro vengono invitati a dichiarare il proprio interesse e la disponibilità ad inserire nel loro organico i soggetti in possesso dei requisiti individuati da ICS.

I datori di lavoro partecipano al bando/avviso pubblico tramite compilazione della domanda di adesione al Progetto ICS indicando numero e tipologia delle professionalità di cui necessitano.

L'adesione al Progetto da parte del datore di lavoro comporta difatti la disponibilità a procedere all'assunzione a tempo indeterminato (part-time o full-time) ovvero con contratti a tempo determinato di durata uguale o maggiore a 18 mesi.

Bando/Avviso pubblico rivolto alle cooperative sociali di tipo B: attraverso il quale le cooperative sociali di tipo B vengono invitate a dichiarare il proprio interesse e la disponibilità ad assumere persone svantaggiate appartenenti alle categorie individuate dall'art 4, comma 1, della L. n. 381/91.

Strumenti previsti: Format Bandi/Avvisi pubblici.

- 2) **Ricerca e Attivazione della domanda potenziale:** in questa fase vengono realizzate le seguenti attività: analisi mirata all'individuazione dei datori di lavoro da contattare, costituzione di una base dati, presentazione dell'iniziativa, supporto nella individuazione del fabbisogno occupazionale e indirizzo al bando/avviso pubblico.

L'analisi mirata all'individuazione della domanda potenziale consente di elaborare la mappatura del fabbisogno occupazionale del territorio. In questa fase vengono vagliate *on desk* le documentazioni sul mercato del lavoro locale, sui settori in crescita, verificati gli interventi e/o piani di sviluppo locale presenti e finalizzati alla promozione di opportunità occupazionali.

L'analisi viene indirizzata verso i datori di lavoro tout court, pertanto vengono ricercate tutte le possibili opportunità che possono provenire da qualsiasi forma di impresa o da lavoratori autonomi, compresi quelli iscritti agli Ordini, Albi e Collegi professionali.

Inoltre, vengono censite le aziende più dinamiche, per individuare, attraverso i Centri dei servizi per il lavoro o altre fonti, quelle che hanno fatto assunzioni negli ultimi 6 mesi. Successivamente si individuano quelle aziende aggiudicatrici di servizi pubblici, attraverso incontri con gli EE. LL. per acquisire informazioni sulle esternalizzazioni dei servizi e sulle relative imprese aggiudicatrici di appalti.

Sulla base delle informazioni raccolte e catalogate nella fase precedente, viene realizzata la base dati per la ricerca della domanda potenziale che permette di individuare le aziende e le altre differenti opportunità di lavoro al fine di acquisirne la disponibilità.

Successivamente i datori di lavoro vengono contattati, attraverso lettera, successivo contatto telefonico e colloqui individuali presso le loro sedi di lavoro, al fine di presentare loro l'iniziativa, illustrare il sistema delle convenienze predisposto dal Progetto e le relative modalità di accesso. Inoltre, in questa fase, i datori di lavoro vengono supportati nella rilevazione del loro fabbisogno occupazionale nel medio e lungo periodo e quindi indirizzati al bando/avviso pubblico.

Strumenti previsti: Scheda contenente gli indicatori per leggere il territorio, Griglia rilevazione strumenti programmazione negoziata, Scheda rilevazione anagrafica azienda, Format lettera di presentazione, Banca dati contatti, Scheda di rilevazione fabbisogni professionali, Scheda sistema convenienze.

- **Caricamento dati**: in questa fase gli operatori raccolgono, catalogano e caricano le richieste pervenute dai datori di lavoro attraverso l'applicativo web.

Strumenti previsti: Schede Gestione Applicativo web.

Servizi Specialistici rivolti al Sistema della Domanda

- **Promozione dell'iniziativa:** in questa fase si realizza l'attività di promozione dell'intervento che ha principalmente lo scopo di creare un ulteriore canale di conoscenza al servizio del sistema della domanda, in merito alle caratteristiche dei lavoratori coinvolti e ai vantaggi di cui sono portatori. La pubblicazione dei bandi/avvisi pubblici viene preceduta e accompagnata da un'intensa fase di promozione dell'iniziativa e di attivazione della domanda potenziale su tutto il territorio regionale. Pertanto al fine di sensibilizzare e sollecitare la domanda di lavoro e quindi di far sfruttare al mercato sardo le opportunità offerte dal Progetto, vengono realizzati seminari e incontri informativi/formativi, finalizzati a divulgare il sistema delle convenienze predisposto dal Progetto ICS per i datori di lavoro e le modalità di accesso. L'obiettivo è di informare tempestivamente il mercato del lavoro regionale sui vantaggi specifici offerti da ICS. Tale attività viene potenziata dall'azione di sensibilizzazione realizzata contestualmente presso i singoli datori di lavoro. L'insieme delle attività realizzate in questa fase consente di quantificare l'effettivo interesse da parte dei datori di lavoro del sistema della domanda locale nei confronti dei lavoratori target, rendendo quindi possibile l'adozione di misure alternative e complementari a quelle previste, in caso di riscontro negativo, o di potenziamento degli interventi in caso di riscontro positivo.

Strumenti previsti: Comunicati stampa, Format lettere di avviso, Brochure informative.

- **Supporto al datore di lavoro per la rilevazione dei fabbisogni occupazionali:** tale fase è finalizzata a supportare i datori di lavoro nella verifica, approfondimento dei loro fabbisogni occupazionali e nell'individuazione delle figure idonee a soddisfarli. Si effettuano una serie di visite presso le sedi di lavoro, precedute da lettera e contatto telefonico, e attraverso colloqui individuali di approfondimento con il datore di lavoro o con un referente si cerca di fotografare in maniera nitida l'azienda nel suo complesso, di individuare il fabbisogno di personale e di definire maggiormente il profilo ricercato.

Strumenti previsti: Scheda rilevazione fabbisogni professionali, Elenco professionalità.

- **Implementazione della Banca Dati** con i profili della domanda.

Strumenti previsti: Schede Gestione Applicativo web, Data Base Profili Domanda.

- **Preselezione - Matching D/O:** in questa fase si selezionano, all'interno del bacino di ICS, le figure più rispondenti alle esigenze emerse sul lato della domanda e si procede all'incrocio D/O.

Nell'effettuare tale attività il tutor segue due modalità:

- a) Se il datore di lavoro non conosce il soggetto, ma solo i profili professionali legati al fabbisogno aziendale: procede con la preselezione e il matching D/O interrogando il Data Base Profili Offerta. Quindi si effettuano uno o più incontri, che vedono la partecipazione del tutor, del datore di lavoro e del lavoratore, al fine di arrivare all'abbinamento lavoratore/datore di lavoro;
- b) Se il datore di lavoro conosce il nome del soggetto da assumere e non ha quindi bisogno di individuarlo, verifica se il lavoratore ha aderito alla manifestazione di interesse e se appartiene alla Lista Bacino ICS.

Strumenti previsti: Verbale di preselezione e selezione, Scheda informativa incentivi.

- **Inserimento lavorativo – Assunzione:** il momento dell'assunzione del lavoratore determina l'inizio della fruizione dei vantaggi economici per il datore di lavoro. Dopo l'atto di assunzione, viene sospesa l'erogazione del sostegno al reddito al lavoratore e il residuo viene trasferito dall'INPS al datore di lavoro sotto forma di incentivo per l'assunzione con modalità che verranno definite da una circolare INPS.

A garanzia di un corretto uso di tale contributo viene richiesto al datore di lavoro la stipula di una polizza fideiussoria che copre integralmente l'importo che egli riceverà come residuo del sostegno al reddito del lavoratore assunto. In caso di licenziamento nel corso dei primi 12 mesi dall'assunzione, il datore di lavoro dovrà restituire l'intero contributo ricevuto.

È previsto, inoltre, un Bonus per i datori di lavoro che assumono a tempo indeterminato: entità, modalità e criteri di assegnazione sono in via di definizione.

Strumenti previsti: Elenco nominativi lavoratori assunti, Elenco nominativi datori di lavoro.

- **Supporto ai datori di lavoro nell'inserimento lavorativo e all'accesso al sistema delle convenienze:** i datori di lavoro, sia nel momento dell'eventuale erogazione della dote formativa sia nel momento della contrattualizzazione del lavoratore, vengono supportati dal tutor attraverso attività di assistenza nella definizione ed implementazione del piano di inserimento della nuova risorsa, compreso il progetto di adeguamento - potenziamento delle competenze, attività di consulenza normativa inerente all'assolvimento degli adempimenti di legge per l'avvio dell'utente al lavoro e per l'attivazione delle procedure per l'accesso al sistema delle convenienze previste.

Strumenti previsti: Scheda informativa incentivi, Scheda sistema convenienze.

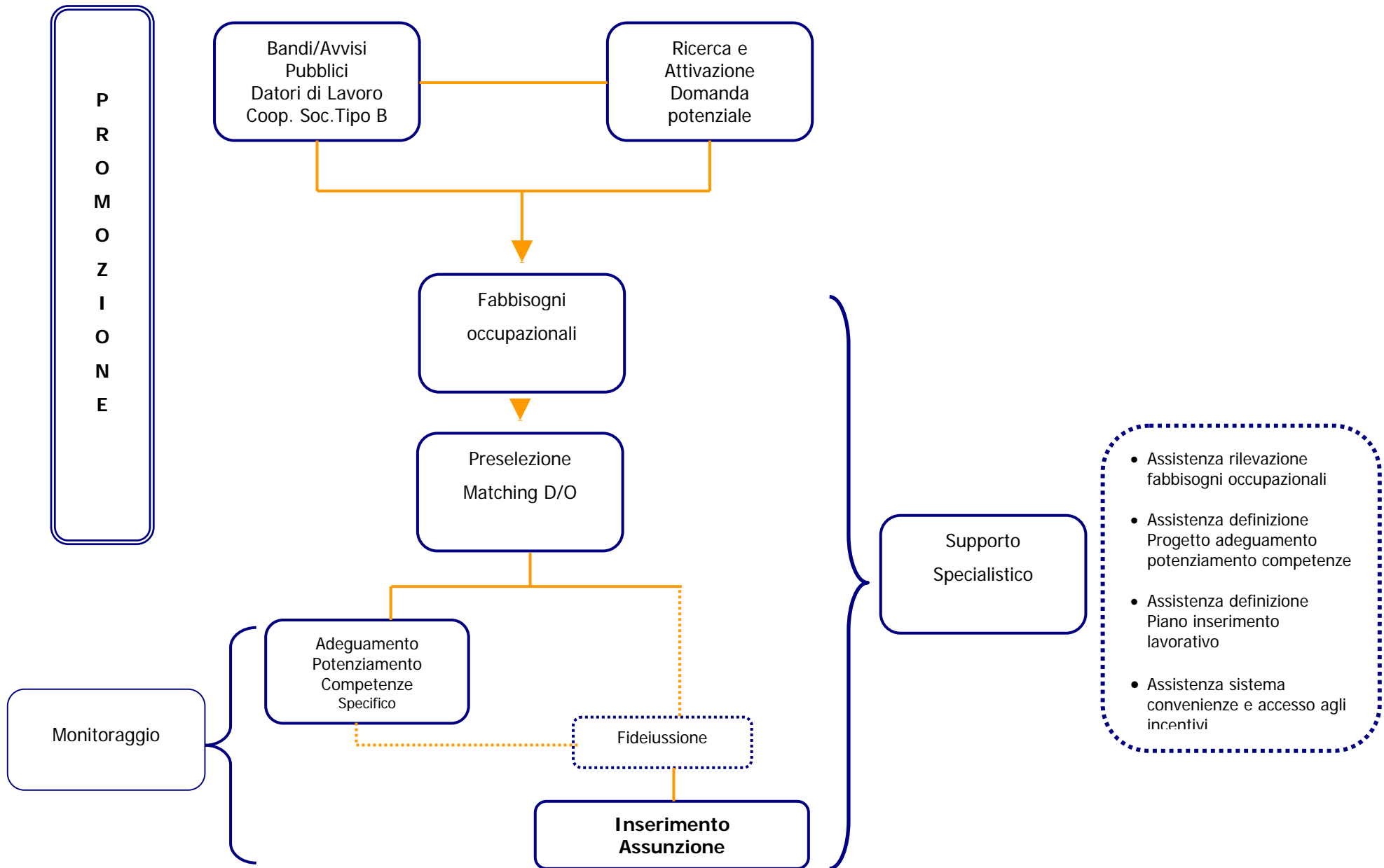
- **Monitoraggio:** durante il periodo di progetto, è compito del tutor seguire il percorso d'inserimento lavorativo del lavoratore, accompagnandolo in maniera sempre più leggera, ma verificando costantemente il rispetto degli impegni presi da entrambe le parti: datore di lavoro e lavoratore.

Strumenti previsti: Schede di monitoraggio.

Risorse umane impegnate

Le azioni sono gestite a livello centrale dal Coordinatore di Progetto e dai Coordinatori delle azioni sulla domanda, per la parte relativa alle metodologie e a agli strumenti, a livello territoriale dai Tutor per la parte operativa.

Flusso: Azioni Domanda



6. DURATA

Il Progetto ha una durata complessiva di **24 mesi**, dal 1° luglio 2005 al 30 giugno 2007, prorogabili dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali sulla base di una richiesta scritta e motivata.

7. COMUNICAZIONE

Le linee generali di comunicazione e animazione puntano alla costruzione di un network permanente in grado di garantire e gestire flussi informativi e di lavoro. Considerate le specificità del territorio, il sistema regionale dei Servizi per l'impiego, il contesto locale del mercato del Lavoro, i sistemi di comunicazione e d'informazione regionali e il messaggio di forte impatto contenuto da ICS, il piano di comunicazione, oltre che alla massima diffusione all'esterno e alla creazione di percorsi comuni ai target individuati, punterà sulla progettazione di una rete interna caratterizzata dalla massima flessibilità e capace di far dialogare tutti i nodi del sistema.

In particolare, le azioni di comunicazione esterna saranno rivolte a scavare nel tessuto socio-economico regionale con l'obiettivo di individuare e coinvolgere le realtà imprenditoriali più disparate e, nello stesso tempo, dei lavoratori cui il progetto si rivolge.

Comunicazione interna ed esterna. Le azioni previste dal piano sono due: una di comunicazione interna e l'altra di comunicazione esterna. A supporto di entrambe, il piano contempla la creazione di un portale internet di facile e rapida consultazione – sia per i neofiti che per gli addetti ai lavori – col ruolo di contenitore attivo di tutte azioni previste.

La diffusione del messaggio ICS, sia interna che esterna, sarà caratterizzata dai seguenti concetti:

- *Completezza:* ogni singolo strumento (contenuti del sito internet, brochure, etc) dovranno sempre riportare la mission di ICS.
- *Chiarezza e semplicità:* il linguaggio utilizzato, sia scritto che visivo, dovrà essere comprensibile da tutti i target.
- *Immediatezza:* gli strumenti previsti (presentazioni, brochure etc.) dovranno far capire i vantaggi del progetto con esempi pratici.

Il piano di comunicazione è composto da due azioni principali suddivise per destinatari:

2.1 La Comunicazione interna.

- **Personale Insar-Italia Lavoro impegnato sul progetto.**

Tra dipendenti e collaboratori esterni si tratta di circa 35 unità. Oltre a comunicazioni del capo progetto e dei responsabili delle varie aree, tali flussi saranno portatori di novità e informazioni su tutto ciò che riguarda ICS, aggiornamenti legislativi, news sul mercato del Lavoro (nazionale, regionale e territoriale), rassegna stampa, notizie e dati sull'andamento e sullo stato di avanzamento del progetto. L'obiettivo è sostenere tecnici e operatori e accrescere così la loro motivazione personale e la consapevolezza della mission.

Nel dettaglio, i destinatari della comunicazione interna personale Insar-Italia Lavoro sono:

- Responsabile di progetto
- Coordinatore di progetto
- Assistenti di progetto
- Coordinatore di gestione amministrativa
- Responsabile di valutazione e monitoraggio
- Segreteria tecnica
- Responsabile della Comunicazione
- Coordinatore azioni/offerta
- Coordinatori azioni/domanda
- Referenti di sportello
- Consulenti Italia Lavoro

Strumenti previsti: newsletter elettronica, organizzazione periodica di riunioni, area riservata nel sito internet (distinta da quella dei tutor e del Comitato di Pilotaggio e accessibile con password personale) con spazi strutturati per contenere news sul mercato del lavoro, scambiare esperienze, consultare la rassegna stampa. È previsto anche uno spazio documentale strutturato per condividere novità legislative nazionali, regionali e tutto ciò che è pertinente al progetto (documenti, dati, statistiche, risultati monitoraggio, stato di avanzamento etc.)

- **Tutor.** Sono oltre una ventina distribuiti su tutto il territorio regionale attraverso 5/8 sportelli territoriali e prenderanno in carico gli 800 soggetti inseriti su ICS.

Il ruolo del tutor, principale interlocutore del lavoratore, è fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi del progetto. Questi ha infatti un triplice compito:

- a) Mettere in campo azioni relative all'area dall'offerta e alla rete territoriale e avviare processi di inserimento lavorativo.*
- b) Realizzare azioni finalizzate all'incrocio domanda/offerta, ovvero all'inserimento reale nel mercato del lavoro.*
- c) Coltivare e sviluppare la motivazione dell'imprenditoria pubblico-privata riguardo all'inserimento di soggetti svantaggiati nel mercato del lavoro.*

Per il raggiungimento di tali obiettivi, occorre accompagnare e sostenere le competenze professionali dei tutor, le loro capacità di analisi dei bisogni e delle risorse, la prontezza nel risolvere i problemi e le situazioni più difficili che si presenteranno. Occorre inoltre aggiornare costantemente la loro conoscenza del territorio (soprattutto a livello economico, politico e sociale) e di quella del mercato del lavoro nel quale operano.

Per questi motivi si prevede l'attivazione di sistema di flussi di comunicazione in grado di far interagire i tutor tra loro, di stimolarli con informazioni periodiche su novità legislative a tema, news sul mercato del lavoro nazionale, regionale e territoriale, notizie e dati sull'andamento e sullo stato di avanzamento di ICS, rassegna stampa: ovvero di fornirgli degli strumenti con cui poter condividere idee, esperienze, singoli progetti avviati e sviluppare logiche comuni di intervento.

Strumenti: newsletter elettronica, area riservata nel sito internet (distinta da quella del personale Insar e del Comitato di Pilotaggio e accessibile con password personale) organizzazione incontri periodici, bacheca virtuale.

- **Comitato di Pilotaggio**

L'obiettivo è garantire periodicamente un flusso di informazioni utili per la pianificazione e/o il miglioramento di azioni di coordinamento e monitoraggio generale dell'attività svolta. È prevista la creazione di uno spazio comune dove poter alloggiare e reperire tutta la documentazione sul progetto.

Strumenti: newsletter elettronica; area riservata nel sito internet (distinta dalle due precedenti e accessibile con password generica) con spazi virtuali alimentati da documentazione, rassegna stampa, dati statistici etc. Produzione di cartelle contenenti materiale informativo su dati, statistiche, sondaggi, rassegna stampa attinenti a ICS etc.

Nel dettaglio, i target della comunicazione interna/Comitato di Pilotaggio sono:

- Assessorato regionale al Lavoro
- Agenzia regionale del Lavoro
- Referenti ICS di Italia Lavoro
- Direzione Generale Insar

2.2 La Comunicazione esterna.

- **Organi di stampa, cittadini e istituzioni.**

La caratteristica principale della campagna di comunicazione è la capillarità dell'azione sul territorio. Le azioni previste sono strutturate per adattarsi alle diversità sociali, culturali e territoriali che contraddistinguono le otto province della Regione Sardegna. Sul fronte degli organi di stampa, i destinatari del messaggio ICS sono principalmente i quotidiani, le pubblicazioni di settore, le radio, i portali web, le televisioni regionali e locali con particolare attenzione alle testate minori (testate diocesane, periodici di settore, notiziari comunali e provinciali), particolarmente radicate sul territorio.

Strumenti previsti: comunicati stampa, organizzazione di conferenze stampa, newsletter elettronica, cartellonistica murale e affissioni dinamiche (es: taxi e autobus), brochure informative e Cd-rom multimediali. Pubblicità a pagamento su quotidiani, radio, televisioni e stampa di settore. Organizzazione di workshop tematici di particolare interesse per il territorio.

- **Mondo imprenditoriale pubblico/privato e altre realtà incluse nella mission del progetto.**

Al fine di garantire una maggiore incidenza di penetrazione del messaggio, si ritiene indispensabile l'esercizio di un'azione dedicata che andrà a rafforzare quella della comunicazione rivolta a organi di stampa, cittadini e istituzioni.

Nel dettaglio, i destinatari sono:

- Centri dei servizi per il lavoro
- Centri per l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati
- Agenzie di somministrazione
- Aziende profit e no profit
- Comunità e associazioni che operano nel campo del disadattamento e della emarginazione sociale.
- Associazioni di categoria di datori dei lavoro
- Associazioni di categoria di lavoratori

Strumenti previsti: lettere di avviso, newsletter elettronica, workshop tematici, incontri periodici di presentazione e confronto.

2.3 Contenuti base del messaggio ICS.

a) Comunicazione interna

- *Possibilità di aggiornamento rapido sull'andamento del progetto, condivisione indirizzari, agenda appuntamenti e riunioni operative.*
- *Semplicità e rapidità di consultazione dell'area riservata e di utilizzo degli strumenti virtuali a disposizione.*
- *Possibilità di reperire e condividere in tempo reale informazioni e documenti di supporto allo svolgimento dei propri compiti.*
- *Stimolo alla collaborazione per facilitare il raggiungimento degli obiettivi.*

b) Comunicazione esterna

- *Diffusione del concetto di Lavoratore ICS. Oltre che dall'intero tessuto economico-sociale regionale, dovrà essere percepito come una definizione positiva soprattutto dai seguenti destinatari: cittadini, soggetti appartenenti a categorie svantaggiate, aziende profit e no profit. Descrizione dei vantaggi per il lavoratore e per l'azienda con esempi pratici e immediati.*
- *800 potenziali posti di lavoro per soggetti appartenenti a categorie svantaggiate.*
- *12 mesi di "dote economica" pro capite pari a 460 euro al mese.*
- *Capillare ricerca di domanda/offerta di lavoro: dal manovale al notaio.*
- *Presa in carico del lavoratore da parte di un tutor individuale.*
- *Momenti di formazione professionale.*
- *Bonus e agevolazioni fiscali per le aziende che assumono Lavoratori ICS.*

8. MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

Le attività di monitoraggio e valutazione hanno come obiettivo l'analisi e la valutazione del progetto nelle sue diverse azioni e nelle fasi di attuazione con particolare attenzione all'integrazione tra di esse e al valore aggiunto prodotto dalle attività rispetto alle linee di intervento.

La valutazione avrà funzione di accompagnamento al progetto in tutte le sue fasi. Costituisce uno strumento di supporto alle decisioni strategiche e di gestione manageriale, volto a verificare le premesse alle azioni stesse, il perseguimento degli obiettivi, l'individuazione e la correzione delle priorità, la raccolta delle informazioni rilevanti, la riflessione e l'apprendimento sui percorsi intrapresi e, infine, le scelte effettuate per poter realizzare gli obiettivi prefissati.

L'attività di monitoraggio fornisce i dati relativi allo stato di avanzamento del progetto e alla realizzazione delle attività previste, dati che costituiscono la base dell'attività di valutazione.

Il processo valutativo del Progetto ICS produrrà diversi report di valutazione il cui contenuto fornisce periodicamente informazioni di natura valutativa destinati a:

- Ministero del lavoro e delle Politiche Sociali;
- Regione Autonoma della Sardegna;
- Struttura organizzativa di IL;
- Comitato di Pilotaggio.

Nell'ambito delle attività di monitoraggio verranno periodicamente prodotti i rapporti di Stato di avanzamento dei lavori (SAL) destinati alla struttura organizzativa di IL e agli esperti e operatori ICS.