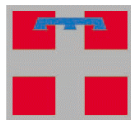




UNIONE EUROPEA
Fondo sociale europeo

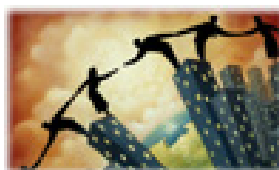


REGIONE
PIEMONTE



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLA PREVIDENZA SOCIALE
UFFICIO CENTRALE PER L'ORIENTAMENTO E LA
FORMAZIONE PROFESSIONALE DEI LAVORATORI

S.O.N.A.R.'s NEWSLETTER



SONAR

LA NEWS LETTER

ANNO 2 NUMERO 2
03 GIUGNO 2004

Il *Libro Verde* "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese", pubblicato dalla Commissione Europea nel luglio 2001, definisce la Responsabilità Sociale delle Imprese (*Corporate Social Responsibility*, CSR), come la "[...] decisione volontaria di contribuire al progresso della società e alla tutela dell'ambiente, integrando preoccupazioni sociali ed ecologiche nelle operazioni aziendali e nelle interazioni con le parti interessate". Siamo di fronte alla necessità di realizzare un progresso sociale sostenibile, in cui la necessità aziendale di pervenire ad un progresso economico si concili con l'esigenza di garantire il

progresso umano in termini sia civili che sociali. Di fatto, in un contesto caratterizzato sempre più da una maggiore consapevolezza collettiva delle problematiche socio-economiche ed ambientali, da una maggiore produzione di norme volte a regolamentare i comportamenti "etici", dalla necessità, per le imprese e gli enti pubblici, di comunicare i propri comportamenti socialmente responsabili (vedi, ad es., il Codice Etico, il Bilancio Sociale, il Bilancio Ambientale,...), si avverte l'esigenza di rivedere la classica "offerta" in termini di maggiore eticità intrinseca e percepita. E proprio la CSR ha costituito il tema del Convegno tenutosi a Novara il 19 aprile scorso, ossia "La

Responsabilità Sociale delle Imprese – Il progetto e il modello elaborato da SONAR", cui hanno preso parte le Partnership di Sviluppo dell'Iniziativa Comunitaria Equal presenti nella Regione Piemonte. A margine del Convegno, nel pomeriggio è stata riunita una tavola rotonda su "Progetti Equal e Responsabilità Sociale delle Imprese" e della quale offriamo una sintesi.

(Per una sintesi del Convegno, [clicca qui](#))

(Per un quadro di massima sulla CSR e sul contesto italiano della CSR, [clicca qui](#))

INDICE

LA NEWS LETTER
PAG. 1

VOCI DAL
CONVEGNO
PAG. 2

IL MODELLO
S.O.N.A.R.
PAG. 3

COME SI
CONFIGURA IL
PERCORSO
PAG. 4

MODALITÀ
GESTIONALI...
PAG. 5

VALUTAZIONE E
TARATURA DEL
MODELLO
PAG. 5

LINK
PAG. 6



PROVINCIA DI NOVARA

ASSESSORATO POLITICHE SOCIALI





VOCI DAL CONVEGNO

La tavola rotonda costituitasi nell'ambito del Convegno su "La Responsabilità Sociale delle Imprese – Il progetto e il modello elaborato da SONAR" ha rappresentato, per le PS intervenute, la prima occasione di incontro in materia di CSR. In particolar modo sono state coinvolte quelle Partnership che hanno previsto, in fase progettuale, lo sviluppo di azioni specificamente rivolte a questo tema. Di fatto, questo primo confronto strutturato ha offerto la possibilità di individuare un denominatore comune ai differenti interventi finora realizzati in materia di CSR.

Catia Pernigotto, Project Manager del Progetto Sonar, ha aperto i lavori precisando quali volessero essere le finalità dell'incontro e sottolineando la crescente importanza assunta dal tema, inserito, tra l'altro, fra le priorità tematiche del semestre di Presidenza italiana del Consiglio dell'Unione Europea. Ezio Como, rappresentante della Regione Piemonte, ha evidenziato l'interesse della Regione nei confronti della CSR, precisando che, a sostegno del dialogo sociale, la questione della responsabilità sociale delle imprese ha iniziato a pervadere l'azione delle politiche regionali inerenti il lavoro.

I rappresentanti delle PS hanno poi espresso i rispettivi punti di vista in materia di responsabilità sociale, così come declinato all'interno delle proprie azioni progettuali. In particolar modo si vorrebbero segnalare gli interventi delle PS AL&AT Express, SITRANET, Ductilis e S.F.E.R.A..

Il progetto della PS AL&AT Express, promosso dalle province di Alessandria e Asti e gestito in collaborazione con i Consorzi socio-assistenziali del territorio, non prevedeva inizialmente delle azioni basate sul tema della responsabilità sociale. Tuttavia, nella

fase di progettazione in itinere è stata proposta la costituzione di un "tavolo locale di confronto" che riunisse gli attori locali (Istituzioni, Centri per l'impiego, Rappresentanti dei beneficiari,...) ed i cui obiettivi fossero la sensibilizzazione delle aziende sul tema degli inserimenti lavorativi, la stipula di un protocollo con le Organizzazioni Sindacali e le Associazioni locali di categoria per il riconoscimento dei tirocini formativi quale occasione per l'assolvimento dell'obbligo di assunzione (ai sensi della legge 68/99), la costituzione di un database delle aziende disponibili alla sperimentazione, la creazione di percorsi formativi specifici per le aziende disponibili alla sperimentazione, il coinvolgimento della locale Camera di Commercio per realizzare un gruppo di lavoro sulla CSR (finalizzato alla creazione di un "marchio" per il riconoscimento dell'impegno etico), la sperimentazione di profili professionali specialistici (tecnici sociali per le reti locali, da formare con i finanziamenti del Fondo Sociale Europeo) e l'elaborazione di un modello "etico" di inserimento lavorativo.

Da parte della PS SITRANET, invece, la responsabilità sociale non è stata concepita quale ambito di interventi specifici, bensì ha ispirato implicitamente ogni fase del progetto, proprio a partire dal coinvolgimento attivo delle aziende-partners nell'organizzazione e nella gestione delle azioni realizzate. Tale approccio ha permesso di sviluppare una serie di azioni volte a "mettere al centro" l'azienda con le sue esigenze, in modo tale da incentivarne il coinvolgimento nelle strategie tese a contrastare l'emarginazione e l'esclusione socio-lavorativa dei soggetti deboli sul mercato del lavoro. Tuttavia, questo approccio rischia di essere messo in crisi dal vincolo previsto dall'Iniziativa Equal, ossia il non poter operare contestualmente su più assi d'intervento.

La PS Ductilis, pur non avendo finora sviluppato alcuna modalità d'intervento in materia di responsabilità sociale, si è impegnata ad avviare un'azione più incisiva in termini di CSR, certamente dopo un'attenta valutazione degli esiti del progetto attualmente in corso.

Infine, il Dott. Giuseppe di Lieto, presentando il contesto in cui opera S.F.E.R.A. (Servizi Formativi Emiliano-Romagnoli Associati), ha sottolineato come S.F.E.R.A. operi a favore di tutte le Associazioni datoriali dell'Emilia Romagna, sia associata al network sulla responsabilità sociale "Impronta Etica", promuova delle azioni di sensibilizzazione nei confronti delle imprese per lo sviluppo di una cultura della CSR, sostenga la necessità di progettare, in un contesto di governance locale, le azioni volte al coinvolgimento del mondo imprenditoriale nelle politiche di welfare, anche attraverso delle iniziative di programmazione concertata (tavoli interistituzionali e interassessorili).

A conclusione degli interventi, il Dott. Rossetti, in rappresentanza dell'A.I.N., ha sottolineato l'interesse della sua organizzazione circa le azioni promosse dal Progetto Sonar, cui non mancheranno né supporto né collaborazione attiva. Inoltre, è stato auspicato che le sperimentazioni con le aziende possano divenire un "modello operante" e che si possano definire, in modo concertato, delle modalità di valorizzazione e di pubblicizzazione per le aziende che volontariamente si siano rese disponibili per la sperimentazione.



IL MODELLO S.O.N.A.R. PER LA GESTIONE DEL PROCESSO DI INSERIMENTO LAVORATIVO

L'approccio del progetto rispetto alla configurazione del modello gestionale da adottare, sperimentare e tradurre a regime sul territorio ha il suo riferimento nel principio di assunzione globale, concertata e integrata (si pensi al triangolo *inserimento-azienda-servizi*) degli aspetti legati alle esigenze primarie del soggetto beneficiario e della piena sostenibilità del loro soddisfacimento con le esigenze e le ragioni di tutte le altre parti in causa. Gli orientamenti e la scelta del Progetto Sonar hanno cercato di individuare i punti fermi da adottare e mantenere per promuovere un percorso (*bottom up*), socializzato e condiviso fra le parti, a garanzia della pragmaticità e della pregnanza del modello.

I punti fermi caratterizzanti il percorso si riferiscono ai seguenti ambiti e alle seguenti modalità:

- enunciazione, istituzione e adozione di modalità nuove per l'erogazione del servizio (il Centro di Eccellenza, CE);
- adozione del modello di *case management* per la gestione del processo di inserimento lavorativo;
- riferimento continuo alla centralità del beneficiario e al massimo grado di integrazione fra tutte le dimensioni operative e relazionali che ruotano attorno ad esso;
- affermazione e pratica costante di un approccio che riconduca ad una dimensione unitaria, ad un unico processo gestito in modo

sistemico, coerente e coeso;

- dotazione di una banca dati aziendale in cui siano aggiornati i riferimenti al grado di disponibilità all'inserimento lavorativo e alle tipologie di competenze necessarie da acquisire tramite l'inserimento;
- propensione da parte delle aziende, coinvolgibili e coinvolte, nella direzione di assumere riferimenti, assetti e modalità operative coerenti con un significativo grado di responsabilità sociale, anche mediante il ricorso agli strumenti normativi esistenti in materia;
- ruolo di costante proposizione e promozione, nonché assunzione di formale responsabilità da parte degli enti istituzionali (Provincia di Novara) nella direzione di riconoscere formalmente e concretamente l'adesione (in fase di sperimentazione e regime) da parte delle aziende al processo di inserimento quale valore in sé, mediante l'istituzione di un marchio di qualità sociale per le imprese;
- riferibilità e coerenza del modello operativo alle norme ed alle leggi esistenti ed alle esperienze finora condotte, nonché alle prassi finora adottate a livello regionale (sia in Italia che in Europa);
- costruzione dal basso, mediante coinvolgimento delle parti in causa (*case manager*, parti sociali,

servizi), delle modalità operative del processo, dei criteri e degli strumenti per il monitoraggio e la valutazione.

Il Progetto Sonar ha individuato un target di soggetti per i quali promuovere, attivare, gestire e monitorare progetti di inserimento lavorativo (vedi Newsletter del 04/11/02). Nell'elaborazione del processo di inserimento lavorativo conta, innanzi tutto, l'esigenza di contemperare il necessario grado di standardizzazione delle azioni del processo con il carattere soggettivo ed individualistico del *focus* del processo, nonché con la presenza di una molteplicità di soggetti portatori di istanze differenti e settoriali (famiglia, aziende, servizi). Il gruppo di coordinamento ha così promosso una serie di modalità partecipative (in particolare rispetto al coinvolgimento dei ruoli di *case management* e delle associazioni di rappresentanza delle imprese) nell'individuazione delle fasi, delle attività, delle modalità operative e degli strumenti e metodologie adottati per la costruzione del processo.



COME SI CONFIGURA IL PERCORSO

Si parte dalla costituzione e dall'aggiornamento della banca dati aziendale, in relazione alla disponibilità delle aziende stesse ad effettuare inserimenti lavorativi dei soggetti target ed alle tipologie di fabbisogni professionali da soddisfare. Si passa alla rilevazione e segnalazione del caso (da parte dei servizi territoriali, delle associazioni o dei soggetti istituzionali e non istituzionali), cui fa seguito l'acquisizione del nuovo contatto e l'effettuazione di un primo colloquio di orientamento. Con il colloquio informativo si costituisce la scheda anagrafica del beneficiario, si rilevano tutti i dati utili al/alla *case manager* per poter assumere gli orientamenti più opportuni al fine di ottimizzare le scelte per l'inserimento. Si arriva così all'elaborazione congiunta, da parte del/della *case manager* e del beneficiario, del piano individuale di integrazione lavorativa, in cui si formalizzano le aspettative ed i bisogni del beneficiario, i punti di forza e gli aspetti sensibili, gli eventuali servizi integrativi di cui egli necessita, gli obiettivi del piano di inserimento, nonché le modalità, i criteri ed i tempi di verifica e valutazione. Si procede, poi, alla verifica e all'analisi di fattibilità del piano individuale d'inserimento, alla ricerca e all'individuazione delle aziende idonee, alla gestione dei primi contatti con il *panel* aziendale individuato, alla negoziazione e all'individuazione dell'azienda d'inserimento. Successivamente, si procede ad una seconda analisi di fattibilità, alla presentazione del caso all'azienda, alla definizione del piano d'inserimento lavorativo, alla gestione del primo contatto fra l'azienda e il beneficiario, alla stipula della convenzione e all'attivazione dell'inserimento, nonché all'accoglienza del beneficiario in azienda con la presentazione della stessa, delle attività e dei ruoli con cui il beneficiario entrerà in contatto. Si passa, quindi, alla gestione delle attività lavorative in regime di autonomia operativa e/o con azioni di affiancamento/supporto, all'adozione di eventuali servizi di supporto per favorire il pieno esplicarsi delle potenzialità professionali, al monitoraggio delle attività e alla rilevazione dei dati, alla valutazione in itinere dei risultati, alla gestione

(attraverso azioni preventive o correttive) delle eventuali criticità, alla valutazione finale e, eventualmente, all'assunzione del beneficiario. Infine, si procede alla taratura periodica del modello nell'ottica del miglioramento continuo. Il processo si presenta come un continuum che vede convergere verso il beneficiario l'attenzione e l'azione dei soggetti che, direttamente o indirettamente, rispetto al processo complessivo o in relazione ad alcune sue attività, costituiscono l'insieme delle parti in causa. Il panorama dei soggetti coinvolti nel Progetto Sonar annovera Soggetti istituzionali (Regione, Provincia, Comuni, CM), Enti locali non territoriali, Centri per l'Impiego, Centri di Eccellenza, aziende, famiglie, parti sociali, Associazioni di volontariato, Consorzi intercomunali per la gestione dei servizi socio-assistenziali, servizi sociali del Comune, ASL, agenzie formative, sportelli lavoro, sportello immigrati e sportello donna. Data questa varietà di appartenenze, Sonar non può che perseguire una metodologia di gestione del servizio a rete. Tra l'altro, Sonar ha esteso l'approccio della gestione a rete anche alle modalità di relazione fra i soggetti coinvolti nelle azioni di relazione, elaborazione e sperimentazione delle varie fasi del progetto. Tale approccio ha condotto alla costruzione di una solida rete, formale e informale, di relazioni continue e assertive che costituisce attualmente un risultato positivo ed interessante. In tal senso, è rilevante l'esperienza costitutiva di un tavolo tecnico di concertazione ed elaborazione promosso dalla Provincia di Novara e formato dai coordinatori del progetto, dai rappresentanti delle diverse associazioni d'impres e dai partner che hanno avviato e condotto a termine un'analisi inerente il processo d'inserimento, nonché approfondito le funzioni e il ruolo del *tutor* aziendale dell'inserimento. È sulla specificità del ruolo di *case manager* (CM) che il Progetto Sonar ha basato la costruzione della struttura di erogazione del servizio, ossia il Centro di Eccellenza (CE, argomento della prossima newsletter), il quale agisce come organismo inserito nel contesto organizzativo di un Centro per l'Impiego (CPI). Il servizio si realizza attraverso un sistema di erogazione che si compone di risorse

umane (interne ed esterne), di tecnologie, di strumenti, di utenti (diretti e indiretti), di regole (procedure) e di documenti (registrazioni). Tali elementi si organizzano con l'intento di offrire un pacchetto integrato di servizi. Il perno operativo è costituito dal CM che, oltre all'investimento sullo sviluppo delle proprie competenze personali e professionali, deve poter contare su una solida e stabile rete di servizi. Pur potendo usufruire di preziose risorse quali una molteplice e specializzata offerta di servizi socio-sanitari, sia pubblici che privati, ed una rilevante presenza del volontariato, le stesse rischiano di non essere sufficientemente impiegate dai cittadini per mancanza di informazioni e/o capacità di utilizzo delle risorse stesse. In tal senso, il CE si presenta quale perno della rete territoriale di riferimento. È noto che il successo della metodologia di rete si basa sulla preliminare condivisione degli obiettivi, sulla concertazione dei contributi e delle azioni per garantire il coinvolgimento concreto ed effettivo dei diversi attori. Di fatto, nel complesso ambito dell'integrazione lavorativa delle fasce svantaggiate la rete tende a favorire il passaggio da politiche settoriali alla programmazione congiunta degli interventi. La rete permanente del CE comprende diversi livelli (politico, tecnico ed operativo) di soggetti omogenei, dei quali fanno parte i responsabili o i rappresentanti di tutte le parti in causa. Costoro garantiscono la necessaria globalità, intersettorialità e sinergia nella gestione del processo. Nel contempo, la dimensione di rete, che presiede alla gestione ed al successo del processo, presuppone la presenza attiva di molteplici ruoli professionali operanti all'interno delle diverse parti in causa. In particolar modo, l'azione di inserimento lavorativo poggia su due basilari figure professionali: il/la *case manager* ed il *tutor* aziendale.



MODALITÀ GESTIONALI E MONITORAGGIO

Sonar ha decretato di non prescindere, nella gestione delle attività del processo di inserimento lavorativo, dalla presenza di un significativo grado di propensione ed attenzione ai temi della responsabilità sociale. Di conseguenza, ciò ha comportato l'esigenza di definire quale grado appaia necessario e sufficiente per soddisfare questa condizione.

Rispetto al quadro generale, è opportuno far riferimento alla situazione presentata dal documento elaborato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, ossia "Progetto CSR-SC, Il contributo italiano alla campagna di diffusione della CSR in Europa". Di fronte ad uno scenario particolarmente articolato, Sonar

ha optato per un quadro di riferimento che, relativamente alle aziende partecipanti, prevedesse quali elementi di massimo comune denominatore:

la disponibilità ad auto-valutare il proprio grado di attenzione e sensibilità ai temi della responsabilità sociale e disporre, eventualmente di una carta dei valori;

l'adesione ai principi ispiratori, alle metodologie ed agli strumenti gestionali che S.O.N.A.R. ha adottato, sia sul fronte delle relazioni con l'esterno che su quello gestionale interno;

l'individuazione formale del ruolo di *tutor* aziendale e la

sua definizione almeno in termini descrittivi;

la disponibilità di procedure coerenti con la gestione del processo;

l'adesione ai criteri ed agli strumenti per il monitoraggio e la valutazione.

Siamo così di fronte ad un quadro di riferimento che può risultare coerente con gli eventuali sviluppi che l'azienda volesse perseguire qualora optasse per l'evoluzione dell'attività di sperimentazione all'interno del progetto.

Infine, le procedure individuate per la gestione del processo vengono completate con appositi strumenti formalizzati di carattere gestionale e di registrazione.

VALUTAZIONE E TARATURA DEL MODELLO

L'esigenza di disporre di un sistema di indicatori per poter monitorare e valutare gli esiti del processo trae spunto da tre considerazioni:

usufruire di informazioni univoche per la valutazione in itinere e finale dei risultati delle attività;

garantire la comparabilità dei risultati relativamente alla molteplicità delle esperienze condotte sul territorio;

fornire elementi univoci nell'ottica delle eventuali revisioni, in chiave migliorativa, del processo gestionale degli

inserimenti lavorativi.

In base a ciò Sonar ha individuato, quale primo riferimento privilegiato, l'indicatore 1.3.3. *Politica verso le persone con disabilità e le minoranze in generale* del già citato documento ministeriale "Progetto CSR-SC". Rispetto alle esigenze del progetto governato da Sonar è stato, poi, necessario definire degli indicatori *ad hoc* di varia natura, sostanzialmente riconducibili a quattro tipologie: indicatori di efficacia, di efficienza, di soddisfazione e di relazione.

La garanzia, derivante dai ruoli di *case management*, di

presidiare il processo di raccolta e di elaborazione dei dati permette, nella fase di sperimentazione e a regime, di disporre di informazioni, di cui può usufruire la rete, per formulare un'eventuale nuova taratura del processo (metodologie, approcci, strumenti, modalità operative).



LINK

Commissione Europea

<http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/index.htm>

Iniziativa Comunitaria Equal

<http://www.equalitalia.it/>

Regione Piemonte

<http://www.regione.piemonte.it/>

Progetto Sonar

http://www.provincia.novara.it/sonar_root/ita/home.htm

AL&AT Express

http://www.cissaca.it/al&at_express.htm

SITRANET

<http://st.itim.unige.it/projects/sitranet2002.html>

Ductilis

http://www.comune.moncalieri.to.it/servizi/lavoro/prog_equal_ductilis/prog_ductilis.html

S.F.E.R.A.

<http://www.sferaformazione.it/>

A.I.N.

<http://www.ain.novara.it/ain/index2.html>

Provincia di Novara

<http://www.provincia.novara.it/>

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (Progetto CSR-SC)

<http://www.welfare.gov.it/EaChannel/MenuTematiche/csesc/DocumentiUfficiali/default.htm?baseChannel=csesc&actualChannel=DocumentiUfficiali>