



*Regione Autonoma della Sardegna  
Assessorato del Lavoro, Formazione Professionale,  
Cooperazione e Sicurezza Sociale*



---

## **Attivare le reti del mercato del lavoro**

---

*Dicembre 2002*

*Tecnofos*

butera partners

EMPORIO dei LAVORI

# INDICE<sup>1</sup>

---

<b>1</b>	<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>LA RICERCA.....</b>	<b>10</b>
2.1	OGGETTO E FINALITÀ.....	10
2.2	METODOLOGIA .....	10
<b>3</b>	<b>IL MERCATO DEL LAVORO A CAGLIARI E PROVINCIA: ALCUNI DATI.....</b>	<b>16</b>
<b>4</b>	<b>GLI ATTORI E LA RETE DEL MERCATO DEL LAVORO CAGLIARITANO.....</b>	<b>22</b>
4.1	ATTORI PUBBLICI.....	22
4.1.1	<i>Agenzia Regionale del Lavoro.....</i>	<i>22</i>
4.1.2	<i>Quadro generale delle Scica di Cagliari e provincia.....</i>	<i>25</i>
4.1.3	<i>Provincia di Cagliari.....</i>	<i>32</i>
4.1.4	<i>Comune di Cagliari.....</i>	<i>34</i>
4.1.5	<i>CCIAA di Cagliari.....</i>	<i>36</i>
4.1.6	<i>Istat: Ufficio Regionale per la Sardegna.....</i>	<i>38</i>
4.1.7	<i>Agenzia Servizi Informagiovani Provincia di Cagliari.....</i>	<i>40</i>
4.1.8	<i>BIC Sardegna SpA.....</i>	<i>45</i>
4.2	ASSOCIAZIONI DI RAPPRESENTANZA.....	48
4.2.1	<i>Confindustria Provincia di Cagliari.....</i>	<i>48</i>
4.2.2	<i>Confartigianato Provincia di Cagliari.....</i>	<i>49</i>
4.2.3	<i>CNA Cagliari.....</i>	<i>52</i>
4.2.4	<i>Confcooperative, Unione Provinciale di Cagliari.....</i>	<i>55</i>
4.2.5	<i>Confesercenti provincia di Cagliari .....</i>	<i>57</i>
4.2.6	<i>Confcommercio Provincia di Cagliari.....</i>	<i>59</i>
4.2.7	<i>API Sarda, Delegazione Cagliari.....</i>	<i>60</i>
4.2.8	<i>Osservatorio Industriale della Sardegna.....</i>	<i>65</i>
4.2.9	<i>CGIL, camera del lavoro metropolitana di Cagliari.....</i>	<i>66</i>
4.2.10	<i>CISL, Unione Sindacale Territoriale Cagliari.....</i>	<i>67</i>
4.2.11	<i>UIL, Unione Italiana del Lavoro.....</i>	<i>69</i>
4.3	LE AGENZIE DI LAVORO INTERINALE.....	69
4.3.1	<i>Adecco.....</i>	<i>69</i>
4.3.2	<i>Manpower.....</i>	<i>71</i>
4.3.3	<i>Sinterim.....</i>	<i>73</i>
4.4	ENTI DI FORMAZIONE.....	73
4.4.1	<i>ENAIP.....</i>	<i>74</i>
4.4.2	<i>IRECOOP.....</i>	<i>76</i>
4.5	ALTRI SOGGETTI.....	80
<b>5</b>	<b>DIAGNOSI DEL SISTEMA.....</b>	<b>82</b>
5.1	ATTORI E PROCESSI.....	82
5.2	CRITICITÀ EMERSE.....	84

---

<sup>1</sup> Il report è stato curato da Maurizio Catino e Federica Ballone.

<b>6 LA COSTRUZIONE DELLE RETI.....</b>	<b>88</b>
6.1 COME ATTIVARE LE RETI: UN PERCORSO METODOLOGICO.....	91
6.2 MODALITÀ DI ATTIVAZIONE DELLA RETE.....	96
6.2.1 <i>Leadership</i> .....	97
6.2.2 <i>Innesco della rete</i> .....	98
<b>7 RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....</b>	<b>100</b>

# 1 Introduzione

---

Questo documento presenta i risultati dell'indagine qualitativa sulla rete del mercato del lavoro locale di Cagliari e provincia realizzata all'interno del più ampio "Progetto integrato a supporto della definizione teorica e operativa della rete innovativa dei centri per l'impiego" (FSE – POR Sardegna 2000-2006 Misura 3.1), affidato dalla Regione Autonoma della Sardegna - Assessorato del Lavoro, Formazione Professionale, Cooperazione e Sicurezza Sociale - all'A.T.I. composta dalla capofila Butera e Partners, TecnoFor ed Emporio dei Lavori.

L'indagine qualitativa ha avuto come obiettivo l'analisi delle attività e dei servizi per la formazione ed il lavoro realizzati dai diversi attori, pubblici e privati, nel territorio di Cagliari e provincia.

Molti sono i soggetti che, in via autonoma e al di fuori di disegni più organici di coordinamento, attivano esperienze rilevanti di servizi per il mercato del lavoro. Si pensi alle iniziative degli Informagiovani, all'attenzione con cui il mondo associativo, sia degli imprenditori sia sindacale, guarda al tema del mercato del lavoro e delle politiche ad esso associate, alle Agenzie di lavoro interinale che da pochi anni si sono affacciate nel panorama dell'offerta di servizi.

Nell'analisi di campo, presentata nelle pagine a seguire, sono esaminate le iniziative e le attività fatte decollare da soggetti quali: Comune, Provincia, Agenzia Regionale del Lavoro, Associazioni degli imprenditori, Associazioni dei lavoratori, agenzie di lavoro interinale, associazioni sindacali, ecc.

Tale impostazione dell'analisi riflette la convinzione che uno sguardo attento a quanto è presente nel territorio, e a quanto è promosso da soggetti diversi dalle tradizionali strutture pubbliche ed uffici per il lavoro e la formazione, *consente di capire le condizioni di partenza e la fase di maturazione di quella potenziale "rete territoriale" dei servizi per il lavoro che potrebbe essere utilmente implementata nei prossimi anni.*

Per realizzare nuovi servizi, e per riorganizzare l'erogazione degli attuali, sarà fondamentale creare e saper utilizzare una "**cultura di rete**" che permetterà di interagire e cooperare secondo logiche di *partnership* con l'insieme degli attori, pubblici e privati, che intervengono a vario titolo nell'ambito dei servizi per il mercato del lavoro, al fine di erogare all'utenza servizi efficaci che garantiscano la soddisfazione dei loro bisogni.

L'idea della rete nasce proprio dalla constatazione che ogni servizio attivato e ogni nuovo intervento dovrà essere messo in campo avendo consapevolezza del sistema delle iniziative già condotte in materia e avendo conoscenza del quadro dei soggetti che interagiscono su quel tema. Per attivare e sviluppare tali servizi ed interventi **occorre**

***investire più sulla rete che sui singoli soggetti***, trasformandola da “rete naturale” - esito dell’interazione spontanea e quasi casuale dei diversi attori - a “rete governata” - con un’agenzia strategica che svolga un ruolo di animazione, governo e integrazione (Butera, 1990).

La fase di *diagnosi della rete* del mercato del lavoro locale ha reso possibile, in primo luogo:

- la ricostruzione dei processi e dei relativi attori pubblici e/o privati che realizzano attività in materia di formazione e lavoro;
- la individuazione/valutazione delle caratteristiche specifiche della rete indagata. Ad esempio: la natura e la frequenza dei legami individuati, le logiche di azione congiunta, l’assenza o la presenza di aree presidiate, le modalità di attivazione e *governance* dell’intero sistema rete, l’assenza/presenza di accordi di cooperazione tra i soggetti, ecc.

*Come sarà meglio specificato nel capitolo sulla metodologia, l’analisi della rete è stata condotta secondo un approccio metodologico di tipo bottom up. Piuttosto che fare la lista “dall’alto” dei soggetti da intervistare, si è preferito, d’accordo con metodologie network analysis etnografico e socio-grafico, individuare i soggetti a partire da prime interviste con esperti del mercato del lavoro a Cagliari e provincia per poi arricchire la lista degli intervistati chiedendo ad ognuno, durante l’intervista, di indicare quali altri soggetti era importante intervistare per comprendere la rete (reale e potenziale) del mdl.*

*Questo approccio ha molti pregi giacché si passa dal dover essere (Sollen) all’essere (Sein): ovvero si evita di partire dai soggetti istituzionali che dovrebbero essere attivi sui servizi ma s’individuano piuttosto quei soggetti che sono percepiti reciprocamente come attivi sul territorio. In fase di raccomandazione e di proposte per l’azione (cfr. cap. 5) il discorso cambia. I soggetti percepiti come meno visibili e attivi possono invece diventare strategici per l’attivazione delle reti. E’ importante tenere a mente questa premessa metodologica per poter comprendere questo rapporto, le sue finalità e i suoi limiti.*

Dall’analisi e dalla successiva diagnosi emergono risultati interessanti per quanto riguarda l’aspetto conoscitivo e informativo della dimensione locale del mercato del lavoro.

- Gli interventi di politica del lavoro sono il risultato dell’azione di molteplici soggetti, diversi per natura istituzionale e configurazione organizzativa. Già oggi alcuni servizi per il lavoro, soprattutto di tipo informativo, sono realizzati da soggetti diversi dalle ex-SCICA, in particolare Comune, Camera di Commercio, associazioni imprenditoriali, sindacali e di categoria. Le relazioni fra questi soggetti che operano nel territorio nel campo dei servizi per l’impiego sono di solito poco considerate. In realtà l’efficacia delle politiche del lavoro dipende dall’intervento di questi soggetti, pubblici e privati, sui problemi del lavoro e della formazione professionale.

- Il soggetto pubblico non è, pertanto, l'unico "contenitore" dei processi del mercato del lavoro: le attività ed i servizi per l'impiego (ad esempio orientamento scolastico/professionale, incontro domanda/offerta, formazione, accompagnamento per fasce deboli, iniziative per favorire l'occupazione femminile) sono realizzati da più soggetti, siano essi *pubblici* come Comuni, Camere di Commercio, Regione<sup>2</sup>, Provincia, siano essi *associazioni di rappresentanza* come associazioni imprenditoriali, associazioni dei lavoratori, siano essi soggetti *privati* come le agenzie di lavoro interinale, siano essi centri di formazione professionale, o altri soggetti.
- L'allargamento del mercato del lavoro locale a più soggetti di diversa natura contribuisce a costituire una situazione di non facile gestione: i diversi soggetti coinvolti non sempre presentano un corretto e simultaneo scambio di informazioni così come una buona pianificazione delle attività. Spesso le attività/iniziativa in materia di formazione e lavoro dei soggetti sono frammentate e non coordinate nella fase di implementazione.

Sulla base di quanto emerso nella fase di analisi e di diagnosi si sono articolate e presentate delle indicazioni pratiche su come attivare e governare la rete del mercato del lavoro analizzato costruendo relazioni sul territorio, stabilendo i confini dei rispettivi campi di azione, promuovendo accordi di cooperazione. Si è proposto quale modalità per costruire una rete cooperativa attraverso decisioni congiunte e partecipate il *modello della pianificazione strategica per il mdl*.

Le *raccomandazioni operative* fornite possono non solo favorire visibilità, operatività e modalità di funzionamento e sviluppo della rete ma anche favorire e sostenere l'implementazione di una rete di soggetti/organizzazioni in grado di realizzare un servizio su misura rispetto alle singole esigenze emergenti dal mercato del lavoro locale.

Per promuovere un cambiamento visibile e migliorare l'efficacia, l'efficienza e l'equità dei servizi per il mercato del lavoro occorrono:

- *mutamento di policy che porti alla costituzione di un sistema a rete e di una politica di rete*: non si può avere cooperazione e rete tra gli attori in assenza di una politica di rete;
- *individuazione di leadership multiple*: in presenza di contesti come questo del mercato del lavoro di Cagliari e provincia, laddove è più difficile individuare *una* leadership istituzionale legittimamente riconosciuta dai diversi attori, è bene utilizzare *leadership multiple* ossia individuare un gruppo ristretto di attori

---

<sup>2</sup> La Regione ha promosso attraverso il p.o.r. una campagna multimediale mirata a favorire l'inclusione sociale dei soggetti svantaggiati. Tale iniziativa condotta da Cgm e Tecnofor si sviluppa anche attraverso convegni, seminari informativi aperti alla cittadinanza - in particolare agli operatori delle strutture pubbliche ed agli imprenditori - punti informativi mobili ed altre iniziative. I contenuti della campagna informativa riguardano fondamentalmente le politiche attive del lavoro.

leader motivati e coinvolti nelle iniziative e nei processi del mercato del lavoro;

- *innesco della rete*: per il contesto analizzato l'innesco della rete può essere realizzato secondo due modalità operative:
  1. *individuazione di esperienze di reti già esistenti*;
  2. *Individuazione di processi pluriattori*.

Il rapporto finale di ricerca è articolato nel modo seguente.

Il secondo capitolo presenta la ricerca: oggetto e finalità dell'indagine (par. 2.1), la metodologia (par. 2.2) e i soggetti intervistati.

Nel terzo capitolo segue una descrizione sintetica della situazione del mercato del lavoro a Cagliari e provincia.

Nel capitolo quarto sono presentati, con una scheda descrittiva, i principali soggetti che a Cagliari e provincia erogano servizi nell'ambito del lavoro e della formazione professionale, con riguardo particolare al loro grado di integrazione, alla loro interfunzionalità e alla qualità della loro cooperazione per rispondere alle priorità formative/lavorative tipiche del territorio di riferimento.

Il quinto capitolo contiene la fase di diagnosi della ricerca ossia la presentazione dei soggetti, delle attività e dei processi presidiati e l'individuazione e la descrizione delle criticità emerse.

Il sesto, ed ultimo, capitolo presenta un percorso metodologico di pianificazione strategica della politica e dei servizi, per il mercato del lavoro cagliaritano, focalizzato sul concetto di leadership e sulle modalità di innesco della rete.

## Ringraziamenti

Lo studio della rete del mercato del lavoro a Cagliari e provincia è stato realizzato tra settembre e dicembre 2002 e codesto documento è stato redatto sulla base della documentazione raccolta, in primo luogo, tramite interviste sia ai principali soggetti che operano nei processi del lavoro e della formazione, a livello di contesto provinciale, sia a testimoni privilegiati del mondo della ricerca accademica.

Si ringraziano, quali testimoni privilegiati, per le preziose indicazioni fornite: la dott.sa *Lilly Pruna*<sup>3</sup> e il dott. *Giacomo Mameli*<sup>4</sup>.

Si ringraziano inoltre per la disponibilità dimostrata i soggetti intervistati:

dott. *Sandro Atzori*, segretario API Sarda Delegazione Cagliari.

dott. *Giorgio Asuni*, segretario generale CGIL CdIM di Cagliari.

dott.sa *Giovanna Boe*, coordinatrice Agenzia Servizi Informagiovani della Provincia di Cagliari (Informagiovani).

dott. *Alfio Boi*, funzionario amministrativo Servizio Politiche Comunitarie e Piano Straordinario del Lavoro, Comune di Cagliari.

dott.sa *Fabiana Boi*, filiale Manpower di Cagliari.

dott. *Francesco Bussalai*, Agenzia Regionale del Lavoro.

dott. *Marco Cabras*, dirigente del settore personale, Provincia di Cagliari, Personale, Affari Generali, Formazione Professionale e Centro Elaborazione Dati.

ing. *Gianfranco Caddemi*, funzionario tecnico Servizio Politiche Comunitarie e Piano Straordinario del Lavoro, Comune di Cagliari.

dott. *Enrico Garau*, Agenzia Regionale del Lavoro.

dott. *Fabrizio Carta*, esperto materia del lavoro CISL Unione Sindacale Territoriale (UST) di Cagliari.

dott. *Mariano Ignazio Contu*, assessore Personale, Affari Generali, Formazione Professionale e Centro Elaborazione Dati, Provincia di Cagliari.

dott.sa *Catia Corda*, responsabile filiale Sinterim di Cagliari.

dott.sa *Maria Grazie Dessì*, segretario CNA Cagliari, Confederazione dell'artigianato e della Piccola e Media Impresa.

dott. *Vladimiro Frau*, direttore regionale, IRECOOP.

dott.sa *Gloria Loi*, referente ASA (Area Strategica Affari) animazione economica, BIC Sardegna S.p.A. Cagliari.

dott. *Romano Mambrini*, presidente CCIAA di Cagliari.

---

<sup>3</sup> Sociologa, svolge attività di ricerca sul mercato del lavoro e sulle politiche per l'occupazione e collabora con il Dipartimento di Ricerche economiche e sociali dell'Università di Cagliari.

<sup>4</sup> Direttore di SARDInews, mensile di informazione socioeconomica della Sardegna.



sig. *Andrea Pianu*, collaboratore Agenzia Servizi Informagiovani Provincia di Cagliari (Informagiovani).

dott. *Antonio Pili*, consulente della Confcooperative regionale, Confcooperative Unione Provinciale di Cagliari.

dott. *Franco Marras*, direttore della Produzione, ENAIP.

dott. *Gilberto Marras*, responsabile Ufficio Studi, Delegazione Cagliari, API Sarda.

dott. *Nicola Murru*, direttore corsi di formazione, Confesercenti provinciale.

dott.sa *Giovanna Oppo*, responsabile filiale Adecco di Cagliari.

dott.sa *Pinella Orrù*, Ufficio Regionale per la Sardegna, ISTAT.

dott. *Antonio Piludu*, collaboratore CGIL CdIM di Cagliari.

dott. *Bruno Soriga*, dirigente Servizio Politiche Comunitarie e Piano Straordinario del Lavoro, Comune di Cagliari.

dott. *Pietro Paolo Spada*, segretario provinciale, Confartigianato.

sig. *Luciano Uras*, direttore Agenzia Regionale del Lavoro.

dott. *Giuseppe Scura*, direttore Confcommercio Associazione Commercianti Cagliari.

dott.sa *Rossana Sulis*, presidente CNA Cagliari, Confederazione dell'artigianato e della Piccola e Media Impresa.

dott. *Giuseppe Verona*, direttore provinciale Confindustria, Associazione Industriali della Provincia di Cagliari.

## **Gli autori della ricerca**

**Maurizio Catino** è direttore di ricerca all'Irso (Istituto di ricerca intervento sui sistemi organizzativi) e consulente senior della Butera e Partners. Dottore di ricerca, insegna *Sociologia delle professioni e dell'impresa* presso la Facoltà di Sociologia dell'Università degli Studi di Milano – Bicocca. E' responsabile organizzativo e didattico del Master in: *Progettazione e sviluppo dell'organizzazione e del lavoro: e-organization designer*, presso la Facoltà di Sociologia dell'Università degli Studi di Milano – Bicocca. E' coordinatore di redazione della rivista *Studi Organizzativi*. Autore di diversi articoli e libri sui temi dell'organizzazione e del lavoro.

**Federica Ballone**, laureata in Sociologia presso l'Università di Roma "La Sapienza", è ricercatrice all'Irso e consulente della Butera e Partners. Si occupa di progetti di ricerca/intervento, per lo studio e la sperimentazione di forme orarie e strumenti di flessibilità, e di progetti di consulenza per imprese pubbliche e private. Ha contribuito ad attività di analisi e diagnosi della rete innovativa dei nuovi Centri per l'impiego.

## 2 La ricerca

---

### 2.1 Oggetto e finalità

L'analisi qualitativa della rete del mercato del lavoro a Cagliari e Provincia ha in primo luogo come finalità la *descrizione dei principali soggetti operanti nei processi del mercato del lavoro nello specifico contesto locale, a partire dalle percezioni che i soggetti intervistati hanno espresso durante le interviste.*

Ha, inoltre, un obiettivo di *diagnosi* in quanto intende valutare, tra l'altro, il grado e la forza dei legami, gli aspetti cooperativi, le logiche di azione congiunta, le aree non presidiate e le ridondanze dei diversi attori.

Ha, infine, l'obiettivo di *elaborare raccomandazioni operative* per favorire il riconoscimento dei diversi soggetti della rete, le modalità di attivazione della rete, l'animazione e il governo a livello macro della frammentazione degli attori coinvolti a vario titolo nei processi del mercato del lavoro locale. *In questa fase, soggetti meno visibili nella fase di analisi possono diventare rilevanti per l'attivazione della rete.*

L'indagine sul campo ha reso possibile l'individuazione per ciascun servizio/attività individuato/a (orientamento scolastico, orientamento professionale, incontro domanda/offerta, accompagnamento, formazione, formazione professionale, sostegno all'avvio di nuove attività di lavoro e delle professioni, ricerche e studi sul mercato del lavoro, iniziative per favorire l'occupazione femminile, accoglienza/informazione) del contributo e del ruolo giocato da ciascun attore nella progettazione e nell'erogazione dei servizi in tema di formazione e lavoro.

La rilevazione sul campo ha riguardato sia le iniziative intraprese dal Comune e dalle Camere di Commercio in materia di lavoro e di formazione (informagiovani, sportello informadonna, orientamento, attività per favorire stage, per soggetti deboli, ecc), sia i servizi al lavoro erogati dalle associazioni economiche, imprenditoriali e sindacali (sportelli informativi, attività per favorire stage, per soggetti deboli, di orientamento, per favorire incontro domanda-offerta, ecc).

### 2.2 Metodologia

L'analisi empirica è stata condotta secondo un approccio metodologico di *network analysis* (cfr. Piselli, 1995) di tipo qualitativo. Le teorie di rete sono considerate delle teorie meso (cfr. Collins, 1992), a metà strada tra le teorie macro (es. le teorie dei sistemi, l'economia politica, le teorie del conflitto) e le teorie micro (l'interazionismo simbolico,

l'etnometodologia). La prospettiva di rete riesce ad evitare sia la reificazione della macrostruttura, sia una visione *dis-embedded* delle relazioni sociali.

L'analisi di rete applicata al mercato del lavoro ha privilegiato il tema di "come si trova lavoro". Su questo si sono confrontate due tesi differenti, quella dei *legami deboli* di Granovetter (1973, 1974, 1998)<sup>5</sup> e la tesi del *capitale sociale* (cfr. Barbieri, 1997)<sup>6</sup>.

Non è stata affrontata con altrettanta profondità di analisi la prospettiva che mette in primo piano il ruolo degli attori collettivi (pubblici e privati) nel favorire-ostacolare-supportare la ricerca del lavoro e il governo-animazione dei processi del mdl. Questa tesi e linea di ricerca è infatti, al momento, non presente in letteratura, anche se alcuni riferimenti sono rintracciabili quando si parla di politiche attive del lavoro e di ruolo del soggetto pubblico. E' questa prospettiva che ha guidato la ricerca volta appunto a ricostruire la rete (reale e potenziale) dei soggetti organizzativi che a vario titolo operano sui processi del mercato del lavoro.

Le informazioni sono state raccolte:

- con interviste-colloqui di scouting a soggetti privilegiati del mondo accademico e della ricerca e ad esperti in materia di lavoro e formazione nel contesto cagliaritano;
- con interviste (e/o contatti telefonici) ai principali soggetti che operano sui processi del mercato del lavoro a Cagliari e provincia;
- con l'analisi di materiale e di siti internet;
- raccolta e analisi di documenti.

*Come affermato nell'introduzione, è importante ricordare al lettore che la selezione degli intervistati è stata fatta a partire da un primo elenco di nominativi individuato con l'aiuto di esperti del tema oggetto di studio e via via allargato, con il procedere delle attività di ricerca, in base alle segnalazioni che i diversi intervistati indicavano.*

L'indagine conoscitiva è stata, quindi, realizzata non in base ai nominativi degli attori riconosciuti istituzionalmente quali attori operanti sul mercato della formazione e del lavoro - secondo un approccio conoscitivo *top-down* - bensì secondo un approccio *bottom-up* che ha diretto l'individuazione dei principali attori coinvolti/attivatori di

---

<sup>5</sup> La nota formulazione granovetteriana della teoria della "forza dei legami deboli" afferma che sono i legami deboli a consentire la ricerca di posti di lavoro migliori. Con il termine legami deboli si intende le frequentazioni e gli incontri occasionali.

<sup>6</sup> Secondo la teoria del capitale sociale per i lavoratori risulta determinante, per la riuscita del percorso professionale e per l'acquisizione di un certo livello di autonomia, la "dotazione di capitale sociale", ossia di beni relazionali. I beni relazionali risultano essere uno strumento importante per entrare e rimanere sul mercato. La presenza o l'assenza di una rete di relazioni stabile e fiduciosa incide ad esempio sulla ricerca di un posto di lavoro, così come una rete sociale poco densa non attiva tutte le possibilità di risposta nelle situazioni di crisi, ma nemmeno una rete sociale troppo densa le favorisce.

iniziative/progetti riguardanti il mdl e della formazione a Cagliari e provincia dal basso verso l'alto, ossia partendo da una prima ristretta rosa di attori non istituzionalmente riconosciuti e chiedendo loro di raccontare cosa fanno, come e con chi in termini di formazione e lavoro.

La raccolta e l'analisi di documenti, così come la raccolta di informazioni tramite Internet, è stata utile per la ricostruzione delle caratteristiche del mercato del lavoro cagliaritano.

Le fonti documentali utilizzate per l'analisi del mercato del lavoro cagliaritano, del tessuto imprenditoriale sardo e della situazione occupazionale delle province sarde, sono, in primo luogo:

- Agenzia Regionale del Lavoro - Osservatorio del Mercato del Lavoro
- Annuario statistico della Sardegna
- Banca d'Italia
- Banco di Sardegna
- CRENoS, Centro Ricerche Economiche Nord Sud
- Istat
- Osservatorio Industriale della Sardegna, *Osservatorio della congiuntura*, periodico trimestrale di informazione economica
- Movimprese, l'analisi statistica trimestrale della natalità delle imprese condotta da InfoCamere, per conto dell'[Unioncamere](#), sugli archivi di tutte le Camere di Commercio italiane
- *Sardinews*, mensile di informazione socioeconomica della Sardegna.

Per una conoscenza adeguata della situazione di partenza si è fatto riferimento ai documenti già prodotti da Butera e Partners nell'ambito del progetto di assistenza tecnica Isfol alla Regione Sardegna, ed in particolare al rapporto di analisi "I servizi per l'impiego offerti dalla Regione Sardegna" (mimeo, ottobre 2000).

Sono stati intervistati quali soggetti della rete che erogano servizi per il lavoro e la formazione Comune, Camera di Commercio, associazioni imprenditoriali, associazioni di lavoratori, associazioni sindacali e di categoria, enti ed istituzioni locali, organizzazioni del sistema educativo e formativo.

Le informazioni sono state raccolte, come già ricordato, anche per mezzo dell'analisi documentale e dello studio di materiale presente su siti web istituzionali: è il caso ad esempio dell'Osservatorio Industriale della Sardegna i cui dati sono stati raccolti mediante consultazione del sito internet.

Le informazioni relative agli Enti di formazione sono state raccolte tramite siti web e tramite l'invio di una check list sulla base della quale i soggetti intervistati hanno redatto la scheda di presentazione dell'Ente.

Per ogni soggetto intervistato/contattato è stata descritta la tipologia degli interventi e le risorse attivate, i fattori ostacolanti/favorevoli la collaborazione tra i diversi attori, eventuali aree di collaborazione-cooperazione attualmente non sviluppate, eventuali note critiche e riflessioni emerse sul mercato del lavoro locale e sulla presenza/assenza di una *rete* di attori che operano sul mercato del lavoro a Cagliari e provincia.

A tutti i soggetti intervistati è stata inviata la relativa scheda per una verifica delle informazioni raccolte in sede di intervista ed elaborate nel presente rapporto di ricerca.

Di seguito riportiamo l'elenco dei diversi attori intervistati/contattati (Tabella 1).

### **Attori pubblici**

1. Provincia di Cagliari, Personale, Affari Generali, Formazione Professionale e Centro Elaborazione Dati, assessore dott. Mariano Ignazio Contu e dott. Marco Cabras dirigente del settore personale
2. Comune di Cagliari, Servizio Politiche Comunitarie e Piano Straordinario del Lavoro, dirigente dott. Bruno Soriga, funzionario tecnico ing. Gianfranco Caddemi, funzionario amministrativo dott. Alfio Boi
3. CCIAA di Cagliari, presidente dott. Romano Mambrini
4. ISTAT, Ufficio Regionale per la Sardegna, dott.sa Pinella Orrù
5. Agenzia Servizi Informagiovani Provincia di Cagliari (Informagiovani), coordinatrice dott.sa Giovanna Boe e collaboratore sig. Andrea Pianu
6. Agenzia Regionale del Lavoro, direttore Luciano Uras e collaboratori dott. Enrico Garau e dott. Francesco Bussalai
7. BIC Sardegna S.p.A. Cagliari, referente ASA (Area Strategica Affari) animazione economica dott.sa Gloria Loi

### **Associazioni di rappresentanza**

8. Confindustria Associazione Industriali della Provincia di Cagliari, direttore provinciale dott. Giuseppe Verona
9. Confartigianato, segretario provinciale dott. Pietropaolo Spada
10. CNA Cagliari, Confederazione dell'artigianato e della Piccola e Media Impresa, presidente dott.sa Rossana Sulis e segretario dott.sa Maria Grazia Dessì
11. Confcooperative Unione Provinciale di Cagliari, consulente della Confcooperative regionale, dott. Antonio Pili
12. Confesercenti provinciale, direttore corsi di formazione, dott. Nicola Murru
13. Confcommercio Associazione Commercianti Cagliari, direttore dott. Giuseppe Scura
14. API Sarda Delegazione Cagliari, segretario dott. Sandro Atzori e responsabile Ufficio Studi dott. Gilberto Marras
15. Osservatorio industriale della Sardegna, direttore dott. Francesco Manca
16. CGIL CdIM di Cagliari, segretario generale dott. Giorgio Asuni e collaboratore dott. Antonio Piludu
17. CISL Unione Sindacale Territoriale (UST) di Cagliari, dott. Fabrizio Carta, esperto materia del lavoro

### **Attori economici privati - Agenzie di lavoro interinale**

18. Adecco filiale di Cagliari, responsabile dott.sa Giovanna Oppo
19. Manpower filiale di Cagliari, dott.sa Fabiana Boi
20. Sinterim filiale di Cagliari, responsabile dott.sa Catia Corda

### **Enti di formazione**

21. ENAIP, dott. Franco Marras, direttore della Produzione
22. IRECOOP, dott. Vladimiro Frau, direttore regionale

*Tabella 1 Soggetti intervistati/contattati.*

### **3 Il mercato del lavoro a Cagliari e provincia: alcuni dati**

---

Il presente capitolo contiene le informazioni più rilevanti sul mercato del lavoro a Cagliari e provincia. La raccolta e l'elaborazione dei dati si basano su fonti secondarie (Istat, Agenzia Regionale del Lavoro, Rapporto Banco di Sardegna, Rapporto Banca d'Italia, Osservatorio Industriale della Sardegna, ecc) e sulla base di quanto rilevato per mezzo di interviste a testimoni privilegiati.

L'intento è di ricostruire brevemente le caratteristiche, e pertanto l'andamento, del mercato del lavoro a Cagliari e provincia rilevando le componenti principali del mercato del lavoro: domanda e offerta. Per quanto riguarda la domanda di lavoro, espressa dal settore produttivo, si cercherà di illustrare con dati recenti i settori di attività che hanno assorbito più occupati.

Dall'Annuario Statistico della Sardegna (2002), in cui sono raccolte tutte le informazioni principali sulla situazione economica e sociale della Sardegna, e per lo più dalle più recenti elaborazioni Istat (rilevazione anno 2001, primi risultati), è stato possibile raccogliere dati disaggregati per provincia.

La provincia di Cagliari, in base ai dati ISTAT del gennaio 2001, è occupata da una popolazione di circa 750.000 abitanti con la maggiore concentrazione nel comune di Cagliari, con circa 158.000 residenti. Cagliari costituisce, pertanto, l'area metropolitana ed il polo industriale più grandi dell'Isola.

Nella Provincia di Cagliari gli addetti presenti nelle quattro tipologie di attività rilevate - industria, commercio, altri servizi, istituzioni - sono pari a 206.288, distribuiti così come rappresentato nella tabella che segue da cui risulta che il numero di addetti, vale a dire di persone occupate, è minore nell'industria e nel commercio rispetto alle istituzioni e alle imprese rientranti nella tipologia "altri servizi" (Tabella 2).

La Provincia di Cagliari, in relazione alla composizione del settore industriale, riflette il quadro generale della Sardegna. La prevalenza del tessuto economico produttivo continua ad essere caratterizzato da piccole/piccolissime e medie imprese.

Le imprese sono, prevalentemente, concentrate nei sei agglomerati industriali presenti nella Provincia: Macchiareddu, Sarroch, Elmas, Villacidro, Iglesias, Portovesme.



Province	Unità Locali <sup>7</sup>									
	Delle imprese									
	industria		commercio		altri servizi		istituzioni		totale	
	numero	Addetti <sup>8</sup>	Numero	Addetti	numero	Addetti	numero	Addetti	numero	addetti
Cagliari	10482	49098	17952	41679	16549	56543	4699	58968	49682	206288
Sassari	8010	31361	11040	24789	11689	41230	2398	26895	33137	124275
Nuoro	4408	17623	6035	12390	5879	17866	2131	20631	18453	68510
Oristano	2344	8029	3563	7618	3118	10488	1329	10456	10354	36591
Sardegna	25244	106111	38590	86476	37235	126127	10557	116950	111626	435664

Tabella 2 Unità locali e addetti per settore di attività economica e (dati provvisori del Censimento Istat 2001)

Se si pone l'attenzione alla dinamica economica dei vari settori si è registrata una diminuzione di posti di lavoro nel settore delle costruzioni così come nel settore agricoltura. Il settore dell'industria non ha fatto rilevare modifiche sostanziali nel numero di occupati (Tabella 3).

	1999	2000
<b>Agricoltura</b>	16	15
<b>Industria</b>	57	55
di cui in senso stretto	32	32
di cui costruzioni	25	23
<b>Altre attività</b>	157	158
di cui commercio	37	38
<b>Totale</b>	230	228

Tabella 3 Rilevazione trimestrale delle forze di lavoro in provincia di Cagliari, (fonte Istat in "L'economia della provincia di Cagliari", Banco di Sardegna, ottobre 2001)

Nella provincia di Cagliari il 2000 è stato, secondo quanto rilevato da Movimprese, un anno positivo per le imprese: sono aumentate rispetto al triennio precedente con un saldo positivo di 1523 unità. Le imprese di nuova costituzione hanno riguardato il comparto manifatturiero (una crescita positiva si è riscontrata nell'industria alimentare, nell'industria della carta, dell'editoria e del legno, meccanica, costruzione macchine per ufficio, fabbricazione e lavorazione dei prodotti in metallo) e le attività di servizi alle imprese, in primo luogo i servizi informatici. A dicembre 2000 le imprese attive nella provincia di Cagliari erano 56737 di cui:

- il 31,9% nel commercio,
- il 26,4% nell'agricoltura,
- l'11,1% nelle costruzioni.

Basse sono invece le percentuali registrate per gli altri settori:

- 9,3% manifattura,
- 6,1% servizi alle imprese,
- 1,4% finanza e creditizia,

<sup>7</sup> Con il termine unità locale si indica il luogo fisico nel quale un'unità giuridico-economica (impresa, istituzione) esercita una o più attività economiche.

<sup>8</sup> Con il termine addetti si intende indicare le persone occupate in un'unità giuridico-economica, come lavoratore indipendente o dipendente, anche se temporaneamente assente dal lavoro.

- 4,3% settore alberghiero e della ristorazione.

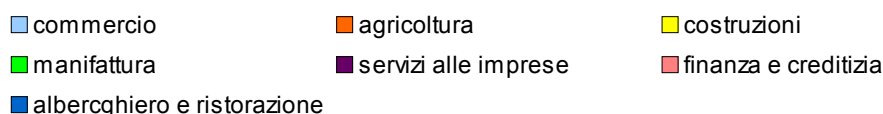
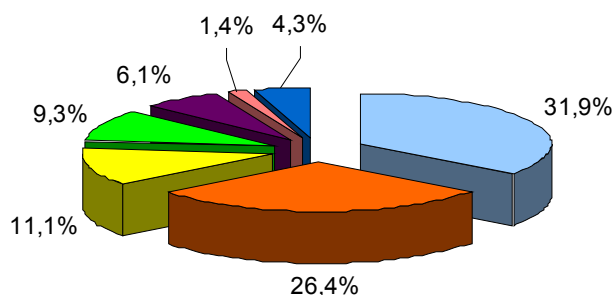


Figura 1 Imprese attive nella provincia di Cagliari per settore (dicembre 2000)

L'industria di trasformazione non costituisce un settore in espansione e presenta numeri piccoli di imprese attive, mentre il settore del commercio presenta un numero elevato di imprese dedite alla vendita al dettaglio così come il settore dei servizi specie per quanto riguarda l'informatica che a fine 2000 ha fatto registrare circa 900 imprese attive nell'area cagliaritano.

I settori più dinamici che hanno fatto registrare un saldo positivo nel 2000 (dati Movimprese) sono quindi: servizi, nello specifico l'informatica; pesca; settore creditizio; commercio; costruzioni. Tra i settori che hanno fatto registrare un saldo negativo: industria energetica; agricoltura; settore alberghiero e della ristorazione.

La tabella che segue, tratta dal rapporto del Banco di Sardegna sull'economia della provincia di Cagliari, presenta la composizione delle imprese operanti nella provincia di Cagliari: si tratta di una elaborazione dei dati Movimprese (Tabella 4).

Cod.	Attività	Cagliari	Sardegna	Italia
		Valori percentuali		
A	Agricoltura, caccia e silvicoltura	26,4	29,5	21,7
B 05	Pesca, piscicoltura e servizi connessi	0,3	0,3	0,2
C	Estrazione di minerali	0,1	0,2	0,1
D	Attività manifatturiere	9,3	9,4	13,2
E	Prod. e distrib. energ. elettr., gas e acqua	0,0	0,0	0,0
F 45	Costruzioni	11,1	11,8	12,2
G	Comm. ingr. e dett. beni pers. e per la casa	31,9	28,6	28,0
H 55	Alberghi e ristoranti	4,3	5,2	4,7
I	Trasporti, magazzinaggio e comunic.	3,9	3,9	3,8
J	Intermed. monetaria e finanziaria	1,4	1,1	1,9

K	Attiv. immobiliare, noleggio, informatica, ricerca	6,1	5,1	8,3
M 80	Istruzione	0,4	0,3	0,3
N 85	Sanità ed altri servizi sociali	0,6	0,4	0,3
O	Altri servizi pubblici, sociali e personali	3,4	3,3	4,2
9 95	Serv. Domestici presso famiglie e conv.	0,0	0,0	0,0
NC	Imprese non classificate	0,7	0,8	1,1
totale		100,0	100,0	100,0

Tabella 4 Imprese operanti nella provincia di Cagliari: composizione e dinamica settoriale, 2000 (elaborazione Banco di Sardegna su dati Movimpresa)

Il mercato del lavoro sardo, pur non presentando *grandi* differenze a livello territoriale, si presenta non omogeneo sul territorio. Dalla elaborazione dei dati Istat realizzata dalla Agenzia Regionale del Lavoro (Piano triennale 2002-2004, Appendice: note sullo stato dell'occupazione e della disoccupazione in Sardegna) emerge che il tasso medio di disoccupazione del 20,6% raggiunge il valore massimo a Cagliari con il 24% di disoccupati ed un minimo nella provincia di Nuoro con una percentuale di disoccupati pari a 15,7% (Tabella 5).

Forze lavoro				
province	occupati	In cerca di occupazione	totale FDL	%
Cagliari	228	72	300	24,0
Nuoro	86	16	102	15,7
Oristano	48	13	61	21,3
Sassari	153	33	186	17,7
Totale	515	134	649	20,6

Tabella 5 Alcuni dati sulle forze lavoro nelle province sarde (fonte Istat)

La tabella che segue presenta dati recenti sulle forze di lavoro e le non forze lavoro relative alla sola provincia di Cagliari.

Tabella 6 Popolazione di 15 anni ed oltre per condizione e genere nella provincia di

	Forze di lavoro			Non forze lavoro						
	occupati	persone in cerca	totale	In età lavorativa 15-64 anni			Totale			
				Cercano lavoro non attivamente	Disposti a lavorare a particolari condizioni	Non aventi possibilità o interesse a lavorare				
uomini	157	33	190	9	10	57	76	47	123	313
donne	71	39	110	15	30	118	163	60	223	333
totale	228	72	300	25	40	175	239	107	346	646

Cagliari, dati assoluti in migliaia (fonte: Annuario Statistico della Sardegna 2002)

Dai primi risultati del censimento Istat, il tasso di disoccupazione in Sardegna è pari al 18,7 per cento: si è pertanto registrato un miglioramento rispetto al passato dove si arrivava a cifre quali il 22% e 23%.

In tutte le province sarde, tranne Cagliari, c'è stato un incremento della base occupazionale rispetto alla media regionale (+7,3%) e a quella nazionale (+6,5%). La provincia con il più alto tasso di disoccupazione

è Cagliari (22,9), seguita da Oristano (17%). In quanto a disoccupazione femminile Cagliari mostra uno dei valori più alti in Italia: 31,9%.

Per quanto riguarda i giovani senza lavoro, secondo i dati elaborati dall'Agencia Regionale del Lavoro, dal 1998 a oggi si registra nell'isola un saldo attivo di 27 mila nuovi occupati, passati da 509 mila a 536 mila. Il tasso di occupazione giovanile è cresciuto di oltre 3 punti, arrivando al 18,9%, circa la metà rispetto al dato regionale (38,3%). Il maggior tasso di disoccupazione giovanile, nel 2001, si registra nella provincia di Cagliari (55,2%), seguono Oristano (40,9%), Nuoro (40,2%) e Sassari (37,1%).

La tabella che segue presenta i tassi di occupazione e disoccupazione della provincia di Cagliari per fasce di età: il tasso di disoccupazione è più alto nelle fasce 15-24 anni e 25-29 anni (Tabella 7).

	Tasso di occupazione					Tasso di disoccupazione				
	15-24	25-29	30-64	15-64	totale	15-24	25-29	30-64	15-64	totale
uomini	18,1	50,3	72,4	58,8	50,2	53,4	42,9	9,9	17,6	17,4
donne	10,8	24,0	30,2	25,7	21,3	68,8	61,4	23,4	35,6	35,3
totale	14,5	36,7	50,9	42,0	35,3	60,5	51,1	14,4	24,2	24,0

Tabella 7 Tassi di occupazione e di disoccupazione per genere e classe di età nella provincia di Cagliari (fonte: Anuario Statistico della Sardegna 2002)

L'elevato tasso di disoccupazione consente di avere una corrispondente elevata disponibilità di manodopera. La disponibilità di risorse umane nell'Isola, e particolarmente nella Provincia di Cagliari, è caratterizzata da una formazione a forte indirizzo tecnico. Ciò si riscontra sin dalle scuole secondarie superiori, dove circa il 50% degli studenti si orienta verso gli Istituti Tecnici e una parte residuale verso quelli Professionali.

L'ultimo indicatore del mercato del lavoro che intendiamo presentare è dato dal numero degli iscritti alle liste di collocamento. Pur avendo registrato nel 2000, rispetto all'anno 1999, un calo degli iscritti pari al 4,3%, rimane elevato il numero degli iscritti così come è elevato il numero di coloro che non hanno qualifiche professionali rispondenti alle richieste del mercato (Tabella 8).

	1999		2000		Variazione % 2000-1999	
	iscritti	di cui <25 anni	iscritti	di cui <25 anni	iscritti	di cui <25 anni
Cagliari	169221	59066	161887	53274	-4,3	-9,8
Sassari	92550	29619	91330	27241	-1,3	-8
Nuoro	63185	21563	63015	19776	-0,3	-8,3
Oristano	33266	11813	31831	10550	-4,3	-10,7
Sardegna	358222	122061	348063	110841	-2,8	-9,2

*Tabella 8 Iscritti alle liste di collocamento provinciali: consistenze di fine anno in unità (Fonte: Ufficio Regionale del Lavoro e della Massima Occupazione, in L'economia della Provincia di Cagliari, Banco di Sardegna, ottobre 2001)*

Dal confronto annuale dei dati emerge inoltre che la maggioranza degli iscritti ha un'età che supera i 25 anni e che pertanto si tratta di persone che incontrano non poche difficoltà ad entrare nel mercato del lavoro: si tratta per lo più di persone non qualificate, con nessuna o poca esperienza. È chiara la necessità di articolare percorsi formativi che rendano meno forte lo scollamento tra le qualifiche professionali di chi cerca lavoro e le esigenze del sistema produttivo che oggi, più di ieri, cerca persone con buone conoscenze informatiche e più formazione linguistica.

Come sottolineato ampiamente dalla Pruna nella sua ultima pubblicazione sul mercato del lavoro in Italia e in Sardegna (Pruna, 2002), la Sardegna non è la regione con la peggiore situazione del mercato del lavoro in Italia rispetto alle altre regioni del sud. La situazione di recupero verso livelli occupazionali più adeguati sarebbe certo meno difficile se non vi fosse a frenarlo *un livello di istruzione delle persone in cerca di occupazione ancora molto basso e l'ostinata sottovalutazione di questo problema*. Dall'analisi della Pruna risulta che ancora nel 2001 i due terzi dei disoccupati sardi era in possesso, al massimo della licenza media: *anche nell'ipotesi migliore di una crescita accelerata che crei migliaia e migliaia di posti di lavoro, una parte dei disoccupati sardi risulteranno drammaticamente "esuberanti", in quanto non collocabili per la povertà delle loro competenze* (ibidem).

## 4 Gli attori e la rete del mercato del lavoro cagliaritano

---

### 4.1 Attori pubblici

#### 4.1.1 Agenzia Regionale del Lavoro

L'Agenzia Regionale del Lavoro (da ora in poi Agenzia) è nata nel 1988 con la legge regionale n. 33. Istituita presso l'Assessorato del lavoro, formazione professionale, cooperazione e sicurezza sociale, l'Agenzia è nata formalmente quale strumento di attuazione delle politiche del lavoro, dotata di autonomia funzionale e organizzativa. È chiamata ad operare secondo criteri di coordinamento con gli enti e gli organi statali e regionali competenti in materia di lavoro e formazione professionale al fine di:

- favorire l'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro;
- promuovere le iniziative volte ad incrementare l'occupazione;
- agevolare l'impiego dei soggetti più deboli del mercato del lavoro;
- proporre alla Giunta regionale ed alla Commissione regionale per l'impiego programmi di politica attiva del lavoro.

L'Agenzia comprende tre organi direttivi, il Comitato del lavoro, l'Ufficio di presidenza del Comitato del lavoro, il Direttore, affiancati nelle attività operative da 5 uffici in fase di strutturazione, pertanto ad oggi non è possibile indicare con precisione le attività di ciascuno. Di seguito si riportano le attività che l'Agenzia intende realizzare per mezzo degli uffici istituiti.

1. *Animazione economica*: attività di informazione sugli strumenti legislativi ed amministrativi dell'occupazione; attività di promozione dell'incontro tra domanda ed offerta di lavoro; attività di assistenza tecnica ed operativa volta ad agevolare la predisposizione dei progetti necessari per la presentazione delle domande di ammissione ai benefici previsti da leggi nazionali o regionali.
2. *Osservatorio del mercato del lavoro*: attività di rilevazione, elaborazione ed aggregazione di dati relativi al lavoro (ad esempio unità produttive, occupati, disoccupati, andamento demografico), all'organizzazione del lavoro e alle professionalità, a problemi connessi alle politiche del lavoro, alla occupazione ed alla formazione.
3. *Studi e ricerche*: attività di elaborazione del piano triennale e dei programmi di attività dell'Agenzia; attività

di ricerca in tutte le materie attinenti alle politiche attive del lavoro.

4. *Settore amministrativo-contabile*: attività amministrativo-contabili dell'Agenzia;
5. *Settore ispettivo*: attività di accertamento, secondo le modalità che saranno definite dal regolamento interno dell'Agenzia, dei requisiti richiesti per l'ammissione ai diversi benefici previsti dalla legge.

Preme sottolineare che quanto su riportato si riferisce ad un processo di strutturazione che l'Agenzia ha iniziato in questo ultimo anno (a partire dal mese di agosto 2001) poiché nei suoi primi 13 anni di vita (dall'anno di nascita: 1988) l'Agenzia, pur risultando autonoma da un punto di vista funzionale, operativo ed amministrativo, ha costituito una "vuota struttura" considerata quale articolazione operativa dell'Assessorato. L'Agenzia ha circa 45 dipendenti (non ancora suddivisi per specifici uffici) e da poco si è anche dotata di un sito Internet in fase di allestimento.<sup>9</sup>

L'Agenzia in modo non strutturato e continuativo nel tempo ha preso parte a progetti/interventi formativi sul territorio con l'Università di Cagliari, Camere di Commercio italiane ed estere, Commissioni Pari Opportunità .

Di seguito vengono presentati alcuni progetti ed attività dell'Agenzia interessanti ai fini della presente indagine.

L'Agenzia in collaborazione con altri enti nazionali e regionali e con la Commissione Regionale per le Pari Opportunità ha presentato a luglio di questo anno un progetto indirizzato a 12 giovani donne sarde laureate, denominato "Formazione di agenti per l'internazionalizzazione in funzione dello sviluppo locale". Il progetto si propone di formare e qualificare professionalmente 12 volontarie al fine di operare in ambito internazionale per l'attuazione delle politiche di sviluppo del sistema sociale e istituzionale locali, in funzione della coesione in ambito europeo e per l'internazionalizzazione del mercato economico sardo.

L'Agenzia ha inoltre attivato una selezione di due tutors da impegnare in attività di collaborazione all'estero nell'ambito del progetto d'impiego di giovani volontarie sarde all'estero su presentato.

Per quanto riguarda il lavoro l'Agenzia si è attivata con la realizzazione di diverse attività:

- Piani di Inserimento Professionale (PIP),
- Progetto Giov@ni e Lavoro,
- Tirocini Formativi e di Orientamento.

I **PIP** (Piani di Inserimento Professionale) offrono ai giovani la possibilità di imparare lavorando, la possibilità di scoprire se esiste o non esiste un sincero interesse per una determinata professione.<sup>10</sup> La

<sup>9</sup> [www.regione.sardegna.it/agenziadellavoro/index.html](http://www.regione.sardegna.it/agenziadellavoro/index.html).

<sup>10</sup> Il PIP non costituisce un rapporto di lavoro.

durata massima del PIP è di 12 mesi, con un impegno di massimo 20 ore alla settimana distribuite su almeno 3 giorni. Se si prevede un inserimento a tempo pieno, con massimo 40 ore alla settimana, la durata è ridotta a 6 mesi.

I PIP sono indirizzati a disoccupati giovani e meno giovani con un'età compresa fra i 19 e i 32 anni (35 se disoccupati da almeno 2 anni) in possesso di licenza media con attestato di qualifica professionale, diploma di scuola media superiore o laurea. I giovani con titolo di scuola media inferiore, privi di attestato di qualifica, possono essere inseriti purché il progetto preveda un percorso di formazione finalizzato all'acquisizione di una qualifica. Un certo numero di posti è riservato all'inserimento di disabili o di giovani detenuti in regime di semilibertà. Sono gli stessi disoccupati che devono contattare liberi professionisti iscritti ad ordini o collegi professionali e le aziende affiliate alle associazioni di categoria che abbiano stipulato una apposita convenzione con l'Agenzia.

Il progetto **Giov@ni e Lavoro** è un progetto integrato di orientamento al lavoro e di guida alla conoscenza delle opportunità occupazionali presenti in Sardegna, di formazione mirata e di sperimentazione di modelli applicativi di politica del lavoro finalizzati all'incremento dell'occupabilità dei giovani. Il progetto prevede diverse attività:

- pubblicazione di una Guida contenente informazioni utili ai giovani e ai disoccupati per la ricerca di un'opportunità lavorativa e la loro formazione<sup>56</sup>;
- interventi sul territorio regionale con scuole e attori sociali, con la finalità di divulgare informazioni sul lavoro dipendente e autonomo;
- realizzazione di un documentario sul disagio dei giovani causato dal lavoro non regolare;
- realizzazione di un portale e di una banca dati per l'incontro domanda e offerta di lavoro, con l'obiettivo di avere disoccupati maggiormente informati che entrino in contatto con il modo delle imprese rappresentato in seno all'Agenzia;
- azioni di sensibilizzazione territoriale e di consulenza (attività congressuali e seminari, formative ed informative);
- creazione di uno sportello di sostegno al disagio giovanile;
- impiego di giovani volontarie sarde all'estero;
- strumenti regionali finalizzati all'inserimento lavorativo (sperimentazione di modelli applicativi di Piani di Inserimento Professionale).

Per incrementare le opportunità di lavoro l'Agenzia si occupa di **Tirocini Formativi e di Orientamento (T.F.O.)** rivolti a tutte le

---

<sup>56</sup> La guida *Giovani & Lavoro* a partire dagli inizi del 2002 è stata stampata e distribuita in 180.000 copie, allegata gratuitamente ai due quotidiani sardi *L'Unione Sarda* e *La Nuova Sardegna*, raggiungendo così quasi tutte le famiglie sarde.



persone, senza limiti di età, che vogliono effettuare un'esperienza di lavoro semestrale presso un'azienda o un ente pubblico (con deroga per determinate categorie di soggetti). È l'Agenzia a farsi carico dell'onere relativo agli infortuni sul lavoro presso l'INAIL al fine di agevolare le procedure di attivazione dello strumento. Il T.F.O. non è un rapporto di lavoro, quindi non è prevista una retribuzione ma solamente degli eventuali rimborsi per spese di viaggio, vitto e alloggio. Perché si attivi un T.F.O. le aziende e gli enti pubblici interessati devono stipulare una convenzione con l'Agenzia Regionale del Lavoro della Sardegna. Per agevolare l'attivazione dei tirocini l'Agenzia ha stipulato delle Convenzioni Quadro con le Associazioni che rappresentano le singole aziende, in questo modo le aziende interessate possono direttamente rivolgersi alla propria Associazione e richiedere l'attivazione del tirocinio.

Dall'intervista è emerso che l'Agenzia collabora a livello informativo con le associazioni di categoria, gli enti locali, le agenzie di lavoro interinale.

L'Agenzia afferma di collaborare a livello informativo con tutti i soggetti che a vario titolo operano nel mercato del lavoro e della formazione professionale, e ha inoltre affermato che non si è specificato i partner delle collaborazioni per garantire il maggior numero di contatti con il maggior numero e tipo di attori sia pubblici che privati.

#### 4.1.2 Quadro generale delle Scica di Cagliari e provincia

Questo paragrafo contiene i risultati di sintesi della ricerca sulle strutture di erogazione dei servizi per l'impiego nella Regione Sardegna, nello specifico le strutture delle Scica di Cagliari e provincia<sup>11</sup>, in quanto deputate nel territorio a erogare servizi rivolti a imprese, lavoratori e, in generale, ai cittadini (anche questa ricerca sulle strutture di erogazione dei servizi per l'impiego è stata realizzata all'interno del più ampio "Progetto integrato a supporto della definizione teorica e operativa della rete innovativa dei centri per l'impiego", FSE - POR Sardegna 2000-2006 Misura 3.1).

Nella tabella che segue sono presentate le dimensioni e la articolazione nel territorio degli "ex uffici di collocamento". Le Scica di Cagliari, Quartu S. Elena ed Assemmini costituiscono delle grandi unità considerato il numero di comuni e la popolazione che abbracciano, mentre le unità minori sono rappresentate dalle Scica di Senorbì e di Muravera.

Scica di	n. Comuni	Popolazione (31/12/1998)	Iscritti collocamento (sett.'02)
----------	-----------	-----------------------------	--

<sup>11</sup> La rilevazione, in realtà, ha interessato sia quelle che nel progetto sono state definite come strutture "interne" (Scica. Direzioni, Agenzia), sia le strutture "esterne", con riferimento agli "altri soggetti" che erogano servizi per l'impiego nell'intero territorio sardo. Lo strumento utilizzato per la rilevazione è un questionario semi-strutturato.

Cagliari	2	183.732	34.900
Assemini	15	117.336	22.667
Carbonia	17	87.028	18.610
Iglesias	8	54.481	11.934
S. Gavino Monreale	8	60.646	15.203
Sanluri	24	59.639	14.650
Senorbi	18	28.806	6.527
Muravera	5	15.525	3.593
Quartu S.Elena	12	154.792	31.455
Totale	109	761.985	159.539

Tabella 9 Dimensioni delle Scica nel territorio della Provincia di Cagliari

Dal punto di vista del personale impiegato è possibile raggruppare le Scica secondo tre fasce dimensionali:

- grandi: Quartu S.Elena (24), Cagliari (22), Sanluri (20) e Assemini (19);
- medie: S.Gavino Monreale (17), Carbonia (16), Iglesia (12), Seniorbi (12);
- piccole: Muravera (5).

Di seguito si presenta una sintesi della situazione emersa dall'indagine quantitativa. Per ciascuna Scica sono indicate le seguenti informazioni utili per una ricostruzione della "posizione" delle ex-Scica quali soggetti che operano nel mercato del lavoro locale:

- servizi erogati in termini di formazione/lavoro (non sono prese in considerazione le tipologie delle attività amministrative realizzate);
- relazioni con altri soggetti.

## Scica di Cagliari

### Servizi erogati

- Sportello informativo
- Servizio documentazione
- Incontro domanda/offerta
- Orientamento professionale

### Relazioni con altri soggetti

Le collaborazioni con gli altri servizi del territorio sono numerose: l'unico progetto strutturato è quello relativo ai tirocini formativi che ha coinvolto gli ordini professionali, la Legacoop e le associazioni degli artigiani.

Sono frequenti anche le collaborazioni con i Sert e i servizi sociali, spesso finalizzate ad individuare percorsi alternativi per ex detenuti e/o ex tossicodipendenti.

Altre collaborazioni sono maggiormente finalizzate allo scambio di informazioni, e vedono coinvolti:

- i Comuni della circoscrizione, ai quali vengono comunicate le ricerche di personale;
- le agenzie di lavoro interinale, che inviano alla Scica le loro ricerche di personale;
- gli enti di formazione che, solo se sollecitati, inviano materiale informativo sui corsi;
- gli Informagiovani dei Comuni della circoscrizione, che richiedono le ricerche di personale per poterle inserire nella loro bacheca;
- alcune scuole superiori con cui vengono organizzati seminari informativi sul mercato del lavoro con gli studenti delle quinte classi.

### **Scica di Assemini**

#### **Servizi erogati**

- Informazione
- Domanda/offerta
- Orientamento

#### **Relazioni con altri soggetti**

Le relazioni maggiormente strutturate sono con:

- gli enti di formazione, sia per la promozione dei corsi, sia per l'accertamento delle qualifiche, sia per le commissioni d'esame;
- con gli Informagiovani, pur con alcune difficoltà (capita che vengano date informazioni discordanti che creano confusione nell'utenza);
- con le cooperative presenti sul territorio, che spesso richiedono consulenza e informazioni.

Non si è comunque mai riusciti a progettare e attuare un servizio in partnership con altri enti/servizi del territorio.

### **Scica di Carbonia**

#### **Servizi erogati**

- Informazione
- Incontro domanda-offerta
- Preselezione

L'evoluzione nell'offerta di servizi si mantiene all'interno di un pacchetto "ordinario" di iniziative, che fanno perno sui servizi di Informazione, sull'incontro domanda offerta e sulla preselezione.

L'erogazione di tali attività avviene all'interno di assetti organizzativi che hanno appena cominciato a discostarsi dal modello di intervento "amministrativo" tradizionale.

#### **Relazioni con altri soggetti**

Le maggior parte delle relazioni strutturate tra Scica e altri enti pubblici e privati hanno come obiettivo lo scambio di informazioni.

Non si è invece mai riusciti a progettare e attuare un servizio con la collaborazione di soggetti esterni.

Più precisamente lo scambio di informazioni avviene con:

- tutti i comuni della circoscrizione, ai quali vengono comunicate le ricerche di personale;
- gli enti di formazione per l'invio di materiale informativo sui corsi, la collaborazione per gli esami di qualifica e il riconoscimento delle stesse.

Con gli Informagiovani e le Agenzie di lavoro Interinale le collaborazioni sono finalizzate soprattutto allo scambio degli annunci di ricerca di personale, anche se manca un reale orientamento alla collaborazione. Ciò è probabilmente dovuto al timore di perdere il proprio ruolo nell'area del collocamento e/o il contatto con gli utenti.

In questi ultimi anni è iniziata anche una collaborazione con le scuole, finalizzata soprattutto all'espletamento degli adempimenti previsti dalla normativa sull'obbligo formativo.

### **Scica di Iglesias**

#### **Servizi erogati**

- Sportello informativo
- Incontro domanda/offerta
- Preselezione

Più che di vere e proprie attività e servizi innovativi avviati, si può parlare per la Scica di Iglesias di un ammodernamento delle attività consuete di informazione e di azioni per favorire l'occupazione delle persone. In quest'ultimo caso agli imprenditori che lo richiedono viene inviata una graduatoria sulla base delle qualifiche ricercate.

#### **Relazioni con altri soggetti**

Le relazioni maggiormente strutturate sono con:

- gli enti di formazione, sia per la promozione dei corsi, sia per l'accertamento delle qualifiche, sia per le commissioni d'esame. Si tratta di relazioni istituzionalizzate caratterizzate da un alto livello di collaborazione;
- con gli Informagiovani e i sindacati la collaborazione è soprattutto finalizzata allo scambio di informazioni;
- con le agenzie di lavoro interinale la collaborazione è finalizzata soprattutto all'esposizione dentro la Scica delle loro ricerche di personale.

Non si è comunque mai riusciti a progettare e attuare un servizio in partnership con altri enti/servizi del territorio.

### **Scica di San Gavino Monreale**

#### **Servi erogati**

- Sportello informativo
- Incontro domanda/offerta
- Preselezione

Le caratteristiche dei servizi presentati come innovativi vede interagire una pluralità di soggetti: imprenditori, associazioni categoria, istituzioni.

Servizi quali, ad esempio, la consulenza per la costituzione di nuove imprese e lo sviluppo dell'imprenditoria, vengono erogati in modo non istituzionalizzato.

Le reti personali, agevolate dalle piccole dimensioni dei comuni della circoscrizione, fanno sì che disoccupati e imprenditori si rivolgano al personale dell'ufficio di collocamento per diverse esigenze e richieste, anche se non strettamente previste tra i servizi istituzionalizzati. Rispetto a ciò è importante sottolineare, come avviene anche in altre realtà, il ruolo svolto dall'intraprendenza e dalla volontà individuale non essendoci attualmente chiare direttive per l'erogazione di servizi diversi da quelli tradizionali.

### **Relazioni con altri soggetti**

Le maggior parte delle relazioni strutturate tra la Scica di S.Gavino Monreale e altri soggetti (sia pubblici che privati) hanno come obiettivo lo scambio di informazioni.

Più precisamente lo scambio di informazioni avviene con:

- tutti i comuni della circoscrizione e in particolare con gli Informagiovani, ai quali vengono comunicate le ricerche di personale;
- gli enti di formazione che inviano materiale informativo sui corsi, collaborano per gli esami di qualifica e il riconoscimento delle stesse;
- numerose associazioni (organizzazioni sindacali, cooperative, ecc) che richiedono spesso consulenze specifiche sulla normativa, su procedure amministrative, su innovazioni legislative e così via, alle quali risponde direttamente il responsabile della sede.

Non si è invece mai riusciti a progettare e attuare un servizio con la collaborazione di soggetti esterni.

Esiste inoltre un solido rapporto di collaborazione con le scuole (medie e superiori), con le quali si organizzano seminari informativi per gli studenti degli ultimi anni.

## **Scica di Sanluri**

### **Servizi erogati**

- Sportello informativo
- Accoglienza strutturata
- Servizio documentazione
- Incontro domanda/offerta
- Preselezione
- Orientamento professionale
- Servizio specifico per fasce deboli

La Scica di Sanluri dichiara una attività estesa su un largo fronte: ci sono buoni motivi per ritenere che si tratti di attività non propriamente strutturate, ma erogate verso l'utenza attraverso la ordinaria attività di sportello che viene fatta.

Una particolarità riveste il servizio informativo offerto con Internet, che è costantemente a disposizione, permettendo perciò di rispondere tempestivamente alle varie richieste.

Il servizio documentazione dichiarato consiste sulla disponibilità della Gazzetta Ufficiale, non sufficiente per strutturare un servizio verso l'utenza che tale si possa definire (di ciò nella Scica di Sanluri sono consapevoli).

L'orientamento professionale è inteso soprattutto come fornire informazioni sul mercato del lavoro locale e sulle figure professionali maggiormente ricercate.

### **Relazioni con altri soggetti**

Dalla rilevazione risulta che tale Scica non ha relazioni con altri soggetti del territorio.

## **Scica di Senorbì**

### **Servizi erogati**

- Sportello informativo
- Accoglienza strutturata
- Servizio documentazione
- Incontro domanda/offerta
- Preselezione
- Orientamento professionale
- Servizio specifico per fasce deboli

Non si tratta di veri e propri servizi innovativi, piuttosto sono attività che tentano di "forzare", pur stando dentro le regole e quanto prescrive la normativa, un modello che per sua natura non è propriamente mirato all'utenza. Per ottenere risultati in questo contesto si deve contare sulla disponibilità e sulla dedizione delle persone, la cui motivazione permette in questa, come in altre Scica, di ottenere qualche apprezzabile risultato.

### **Relazioni con altri soggetti**

Dalla rilevazione risulta che tale Scica non ha relazioni con altri soggetti del territorio.

## **Scica di Muravera**

### **Servizi erogati**

È stato possibile rilevare solo i volumi di pratiche amministrative erogate.

### **Relazioni con altri soggetti**

Dalla rilevazione risulta che tale Scica non ha relazioni con altri soggetti del territorio.

## **Scica di Quartu S. Elena**

### **Servizi erogati**

- Sportello informativo
- Accoglienza strutturata

- Servizio documentazione
- Incontro domanda/offerta
- Preselezione
- Orientamento professionale
- Servizio specifico per fasce deboli

Negli ultimi due anni si sono sperimentati diversi progetti/servizi innovativi, grazie all'intraprendenza e allo spirito d'iniziativa di alcuni dipendenti:

1. raccolta e archiviazione del materiale che poteva agevolare il servizio informativo e di primo orientamento (leggi di finanziamento per l'imprenditoria, corsi di formazione, agevolazioni per l'assunzione e così via). Sulla base del materiale raccolto sono state elaborate delle schede informative che tutt'ora vengono distribuite agli utenti;

2. contatto telefonico degli utenti per proporre loro un colloquio individuale. Il target prescelto inizialmente era quello delle donne disoccupate. Il colloquio aveva l'obiettivo di individuare percorsi personalizzati per ogni utente, sulla base dei requisiti, delle aspettative e progetti professionali. La risposta è stata estremamente positiva e, anche se spesso non si riusciva a inserire professionalmente le utenti, il solo fatto di essere chiamate a casa, di avere un colloquio personalizzato e soprattutto non allo sportello, ha creato un rapporto di fiducia tra operatori e utenti.

Queste nuove esperienze hanno coinvolto tutto il personale. Si sono create coppie di lavoro formate da un esperto/a e un collega in affiancamento che, una volta formato, trasferiva le competenze acquisite ad un/a altro/a collega. Attraverso questo aggiornamento "a cascata" si è riusciti a coinvolgere anche le persone inizialmente più scettiche.

### **Relazioni con altri soggetti**

Le maggior parte delle relazioni strutturate tra Scica e altri enti pubblici e privati hanno come obiettivo lo scambio di informazioni; non si è invece mai riusciti a progettare e attuare un servizio con la collaborazione di soggetti esterni.

Più precisamente lo scambio di informazioni avviene con:

- tutti i comuni della circoscrizione, ai quali vengono comunicate le ricerche di personale;
- le agenzie di lavoro interinale, che inviano alla Scica le loro ricerche di personale;
- gli enti di formazione che, solo se sollecitati, inviano materiale informativo sui corsi;
- gli Informagiovani dei comuni della circoscrizione, che richiedono le ricerche di personale per poterle inserire nella loro bacheca.

### 4.1.3 Provincia di Cagliari

Le informazioni relative alle iniziative di formazione e lavoro attivate dalla Provincia di Cagliari<sup>12</sup> sono state raccolte per mezzo di un'intervista all'assessore dott. Mariano Ignazio Contu e al dirigente di settore del Personale il dott. Marco Cabras. L'Assessorato in questione:

- collabora alla elaborazione dei programmi regionali di formazione professionale,
- divulga bandi di concorso e selezioni,
- fornisce assistenza ai concorrenti e informazioni sulle modalità di accesso ai ruoli dell'ente e sulla disponibilità in organico,
- promuove ed effettua la rilevazione, l'elaborazione, l'analisi, la diffusione e l'archiviazione dei propri dati collaborando con altri enti e organi pubblici di rilevazione statistica (<http://www.provincia.cagliari.it>).

Si riportano di seguito le attività realizzate dalla Provincia nell'ambito della formazione, e solo in minima parte del lavoro, e nello specifico gli attori del mercato del lavoro locale con cui la Provincia si relaziona nella realizzazione di tali attività.

L'amministrazione provinciale ha in corso un progetto informatico - *Sistema Telematico della Provincia di Cagliari* - per gli enti locali: si tratta di un progetto di formazione per Comuni, Provincia, Asl e Comunità Montana che ha per obiettivo il rinnovamento della Provincia di Cagliari attraverso la creazione di un sistema informatico e telematico in grado di migliorare l'efficienza dei servizi e di rendere disponibili le informazioni in tempo reale a cittadini, imprese e associazioni operando come "agenzia dello sviluppo locale".

Ha attivato un *Ufficio per l'orientamento* gestito da un direttore, un sociologo, coadiuvato da uno staff di collaboratori, non solo interni, che si occupa nello specifico dei temi della dispersione scolastica e dell'obbligo formativo. L'Ufficio per l'orientamento:

- collabora con la Regione e con gli Enti di formazione per la programmazione formativa e la realizzazione di azioni di informazione ed indirizzo per i giovani:
  - tirocini per giovani neolaureati e neodiplomati da attivare in imprese e presso le pubbliche amministrazioni;
  - attività di informazione sull'obbligo formativo (L.144/99 art.68): la Provincia informa i giovani sui canali con cui possono assolvere l'obbligo formativo, terminato l'obbligo scolastico. I giovani possono infatti proseguire gli studi nella scuola secondaria superiore; essere assunti con contratto di

Generali, Formazione Professionale e Centro Elaborazione Dati; Programmazione Territoriale; Pubblica Istruzione ed Edilizia; Tutela Ambiente; Viabilità e Trasporti.



[apprendistato](#); seguire percorsi di [istruzione e formazione tecnico professionale integrata](#);

- svolge attività di orientamento agli adulti per il re-inserimento lavorativo;
- in collaborazione con il Comune di Cagliari sviluppa il progetto BAGHEERA: informazione orientativa ai giovani tra i 20 e i 22 anni;
- ha messo a punto un modello di servizio di orientamento da attivare con i Centri per l'Impiego.

Con le amministrazioni locali quali Comunità Montana, Comuni, associazioni industriali, sindacati, la Provincia sta articolando tre progetti Equal, di cui è partner, il cui scopo principale è quello di creare formatori per i futuri servizi per disabili dei nuovi centri per l'impiego:

- creazione di un centro per disabili con ausilioteca (si tratta di un centro ascolto e di un centro/ricerca ausili) che prevede un corso di formazione per operatori del futuro centro disabili (Progetto "Paris");
- creazione di nuove imprese nei servizi socio-assistenziali (Progetto "Economia Sociale");
- inserimento lavorativo di giovani problematici (Progetto "Reset").

La Provincia sta lavorando anche ad un piano per gli immigrati: la regione ha dato la delega di tale materia, così come delle risorse economiche, in interazione con i CPI. A tal fine si è articolato anche un bando per la selezione di figure di "mediatori culturali" che seguiranno il processo di integrazione degli immigrati sul territorio locale. Tale attività rientra nell'ambito delle attività che la Provincia già realizza con il Comitato provinciale degli immigrati<sup>13</sup>: in primo luogo attività di studio del fenomeno dei clandestini con l'obiettivo di ricostruire la situazione numerica esatta, regolarizzare i non regolari, integrare gli immigrati con la popolazione presente sul territorio maggiormente interessato dal fenomeno.

È stata sottoscritta una convenzione con l'Università di Cagliari, che prevede borse di studio per studenti ed, inoltre, l'Ufficio per l'orientamento ha posto in essere iniziative di orientamento dei giovani per mezzo di tirocini offerti dalla stessa Provincia o presso aziende private.

Gli Enti di formazione con cui collabora solitamente sono CNOS (Centro Nazionale Opere Salesiane), CIOFS (Centro Italiano Opere Femminili Salesiane), IALCISL (Istituto Addestramento Lavoratori della CISL per la formazione professionale), TECNOFOR (Tecnologie per la Formazione), SOSOR.

---

<sup>13</sup> Nella Provincia di Cagliari sono presenti circa 10.000 immigrati con nuclei numerosi di Algerini, Tunisi, Senegalesi, Marocchini, Palestinesi, Filippini, Cinesi.

Da un Programma della Commissione Pari Opportunità della Provincia di Cagliari nasce anche lo *Sportello Informa Donna* (1996). Il servizio è stato ideato per rispondere alle differenti esigenze espresse dalle donne della Provincia di Cagliari, ma è stato strutturato ed organizzato per accogliere le richieste provenienti da tutta la regione sarda.

Tra le informazioni offerte dallo sportello (oltre alle attività di consulenza legale per tematiche riguardanti, ad esempio diritto di famiglia, violenza alle donne, ecc; e le informazioni inerenti l'accesso ai servizi sociali, la legislazione, le attività culturali e di volontariato) vi sono anche quelle riguardanti l'orientamento scolastico e l'orientamento professionale, il lavoro, i concorsi.

In sede di intervista è stato più volte sottolineato che l'assenza di iniziative riguardanti, nello specifico, il lavoro è da legare alla particolare situazione in cui si trova la Regione sarda che non ha ancora delegato alla Provincia (non si ha ancora un trasferimento di competenze) la materia del lavoro. Ciò ha contribuito a determinare uno scollamento ed un allontanamento delle istituzioni, in primo luogo di Regione e Provincia, dai cittadini. La Provincia ha ribadito la particolare situazione della regione sarda che soffre di un alta percentuale di disoccupazione caratterizzata dalla presenza di disoccupati generici, soggetti privi di formazione professionale (il 70/75% dei disoccupati ha un'età che va dai 15 ai 40 anni, si tratta quindi di persone non giovani, non qualificate ed espulse dal mondo del lavoro). A fronte dell'attuale situazione, nel corso della intervista si è sottolineato che l'interpretazione burocratica dell'avviamento al lavoro per mezzo degli ex uffici di collocamento non ha certo reso più rosea la situazione. La Provincia ritiene che una maggiore fluidità e una maggiore circolazione delle domande e dell'offerte di lavoro tra i diversi soggetti che operano a vario titolo sul mercato del lavoro ed una maggiore chiarezza dei compiti propri della Regione e dei compiti da demandare alla Provincia possano costituire dei validi strumenti per favorire la collaborazione tra i diversi soggetti coinvolti nella rete del mercato del lavoro locale e tra questi ed i nuovi Centri Pubblici per l'Impiego .

La provincia crede fermamente nel *servizio di orientamento*, discriminante rispetto ai vecchi uffici di collocamento. Perciò intende formare gli orientatori e valorizzare quei professionisti presenti sul territorio provinciale.

#### **4.1.4 Comune di Cagliari**

Per l'individuazione/descrizione delle attività realizzate dal Comune sono stati interpellati dirigenti e/o funzionari delle seguenti strutture:

- Servizi Sociali,
- Ufficio Politiche Giovanili,
- Servizio Politiche Comunitarie e Piano Straordinario del Lavoro.

Dei tre soggetti, soltanto il Servizio Politiche Comunitarie e Piano Straordinario del Lavoro ha risposto alle domande e fornito informazioni.

Il Comune al fine di contribuire a rafforzare le basi per lo sviluppo economico ed imprenditoriale della città ha promosso l'iniziativa "Servizi di incubazione e tutoraggio d'impresa" (ai sensi della L. R. 37/1998, art. 19). Si tratta di un Centro di sostegno alla creazione e sviluppo d'impresa in grado di offrire servizi innovativi e tecnologicamente avanzati. La realizzazione è stata affidata al BIC Sardegna (vedi par. 4.1.8).

L'iniziativa in questione ha attivato i seguenti servizi:

- orientamento all'imprenditorialità per mezzo di consultazione banche dati e programmi specifici, seminari ed assistenza personalizzata che offrono informazioni di base per avviare/sviluppare un'impresa;
- potenziamento delle capacità imprenditoriali per mezzo di workshop ed incontri personalizzati che approfondiscono tematiche inerenti la gestione aziendale e la pianificazione strategica;
- prefattibilità di impresa per valutare le potenzialità dell'iniziativa imprenditoriale e individuare le fonti di relativo rischio;
- business planning elaborato da un tutor di impresa;
- start-up di impresa per affiancare l'imprenditore nella fase di avvio del progetto;
- spazio impresa che consiste nel rendere disponibili uffici e servizi connessi all'attività di ufficio, spazi per conferenze, riunioni, formazione.

Il Comune di Cagliari ha realizzato il progetto Urban - che ha interessato la frazione di Pirri - finalizzato al recupero ed allo sviluppo integrato di quest'area e nello specifico alla promozione dell'occupazione locale (rivitalizzare l'area dal punto di vista sociale ed economico e migliorare la qualità della vita della popolazione residente).

Con l'Università il Comune ha redatto un protocollo di collaborazione che prevede anche stage per laureati, mentre con il BIC Sardegna e con la Regione Sardegna ha collaborato all'atto di programmazione per l'attivazione dell'Agenzia di Sviluppo nell'ambito della L. 37/98 art. 19 per il trattamento di risorse finalizzate a creare nuova occupazione. Il Comune lavora per mezzo di un accordo di programma con Provincia ed Università ed altri partner privati per attivare/sviluppare formazione.

#### 4.1.5 CCIAA di Cagliari

La CCIAA di Cagliari è un ente autonomo di diritto pubblico che svolge - nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, cioè la provincia - funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese.

Comprende 63000 imprese: è la più grande, in termini di dimensione, della Regione Sardegna seguita dalle camere di commercio di Sassari, Nuoro ed Oristano.

Nell'ambito dell'attività camerale è opportuno distinguere tra le attività istituzionali/obbligate e le attività promozionali/discrezionali (<http://www.ca.camcom.it/>).

Sono attività *istituzionali* quelle previste da precise norme legislative: la principale è la tenuta del Registro delle imprese (in cui sono iscritti tutti gli imprenditori individuali e le società che hanno sede nella provincia); la gestione di albi, ruoli ed elenchi; la pubblicazione di listini prezzi; il rilascio di certificazioni, licenze e autorizzazioni per le attività di varia natura in Italia e all'estero, la pubblicazione degli elenchi dei protesti cambiari.

Le attività *promozionali* sono caratterizzate dalla discrezionalità e spetta agli organi elettivi camerale (Consiglio e Giunta) valutare le iniziative da avviare. Rientrano fra le attività promozionali gli interventi a sostegno delle attività delle imprese, l'assistenza a varie categorie di operatori, e in generale le iniziative che tendano a stimolare e sostenere la crescita economica e sociale della provincia.

La Camera di commercio, inoltre, svolge l'importante ruolo di canale privilegiato di dialogo nei rapporti tra diverse istituzioni, enti e associazioni, promovendo un'azione di collaborazione e coordinamento, per favorire lo sviluppo economico del territorio.

Il presidente della Camera è presente, in particolare, nel consorzio dell'area industriale e nell'autorità portuale.

La Camera di Commercio per la realizzazione di attività promozionali di particolare rilievo esterno, o che richiedono specifiche competenze tecniche, ha costituito delle *Aziende speciali* il cui scopo è sia l'erogazione di specifici servizi sia il raggiungimento di obiettivi tecnico-economici. Queste Aziende sono dotate di autonomia finanziaria e patrimoniale e il loro personale dipendente non appartiene ai ruoli camerale.

La Camera di commercio di Cagliari controlla due Aziende Speciali:

- *Fiera Internazionale della Sardegna*: gestisce spazi e strutture per la realizzazione di mostre, fiere ed altri eventi, che coinvolgono un numero sempre maggiore di operatori e utenti.
- *Centro Servizi Promozionali per le Imprese*: informazioni, servizi, corsi e supporto tecnico per imprenditori ed aspiranti imprenditori, aziende che vogliono crescere o diversificare la propria attività.

L'Azienda speciale della CCIAA di Cagliari, Centro Servizi Promozionali per le Imprese, realizza un **Servizio Nuove Imprese** che prevede:

- orientamento e informazioni generali sulle leggi nazionali e regionali a favore della creazione d'impresa;
- accesso alle banche dati e agli strumenti tecnici del *Progetto Olimpo*, un nuovo servizio di orientamento al lavoro e all'imprenditorialità realizzato da AsseforCamere in collaborazione con le Camere di commercio italiane e le loro Aziende speciali;
- corsi gratuiti di informazione-formazione (analisi del mercato, aspetti tecnico organizzativi ed economico finanziari, incentivi al lavoro autonomo ed alla nuova imprenditoria, sviluppo preliminare del business-plan imprenditoriale) ed assistenza metodologica alle idee di progetto, con cadenza semestrale, organizzati in collaborazione con Novimpresa (Consorzio per lo sviluppo di nuova imprenditoria nel Mezzogiorno);
- organizzazione di incontri e seminari informativi presso scuole ed altri centri di aggregazione per diffondere la cultura d'impresa;
- supporto e orientamento ai giovani interessati a utilizzare le agevolazioni previste dal decreto legislativo 185/2000, "Incentivi all'autoimprenditorialità e all'autoimpiego".

La Camera di Commercio di Cagliari è socia (detiene il 95% del capitale sociale) con la Camera di Commercio di Oristano (detiene il 5% del capitale sociale) del *Laboratorio chimico merceologico della Sardegna* creato con l'obiettivo di offrire assistenza alle piccole e medie aziende per il controllo chimico-microbiologico delle attività produttive e dell'ambiente.

La Camera di commercio di Cagliari è parte - in diversa misura e con diversi ruoli - di numerose società e organismi nati per la fornitura di servizi o per la gestione di determinate strutture di rilevante interesse pubblico. Alcune partecipazioni:

- Tecno Holding S.p.A., Roma (gestione, assistenza e consulenza strutture camerale)
- Infocamere S.C.p.A., Roma (elaborazione dati)
- Ecocerved S.r.l., Roma (elaborazione dati relativi all'ambiente)
- Tecnocons S.C. a r.l., Roma (assistenza e consulenza nel settore tecnico immobiliare)
- Fondazione Banco di Sardegna (istituto di credito)
- Sardaleasing S.p.A., Sassari (operazioni di locazione finanziaria)
- [Banca di Sassari](#) S.p.A., Sassari (istituto di credito)
- [BIC Sardegna](#) S.p.A., Cagliari (servizi alle imprese)
- So.G.Aer. S.p.A., Cagliari (gestisce l'aeroporto di Cagliari-Elmas)
- Sogaer Service S.r.l., Cagliari (manutenzione impianti aeroportuali)

- Laboratorio Chimico Merceologico della Sardegna S.C. a r.l., Cagliari (servizi alle imprese)<sup>14</sup>.

La CCIAA di Cagliari è in relazione con l'Università: ha, ad esempio, finanziato la prima laurea triennale in Ingegneria per l'ambiente e il territorio. La CCIAA di Cagliari fa parte, infatti, del Comitato di indirizzo del progetto CampusOne, un progetto sperimentale di durata triennale rivolto in modo specifico ai nuovi corsi di laurea per sostenere e diffondere l'innovazione tecnologica e formativa conseguente alla riforma didattica universitaria<sup>15</sup>. Il mondo universitario non si apre di consueto al mondo imprenditoriale, la CCIAA di Cagliari si auspica che questo sia un primo passo di coinvolgimento che possa orientare i nuovi corsi di laurea triennali verso le figure professionali di cui le imprese necessitano.

Con il Comune ha rapporti non istituzionali, per lo più basati su relazioni dirette e personali, mentre con la Regione e la Provincia ha legami più strutturati e formali: nel 2001 la CCIAA ha siglato un protocollo d'intesa con l'Amministrazione Provinciale di Cagliari con l'obiettivo di sperimentare procedure per l'acquisizione e la gestione di basi informative territoriali utili all'attività di pianificazione e promozione dello sviluppo economico della provincia. La Camera offre l'esperienza acquisita nello svolgimento di diverse attività ed iniziative a sostegno del sistema imprenditoriale, ed anche strumenti già collaudati, quali il Progetto Olimpo - si tratta di un Servizio di orientamento al lavoro e all'imprenditorialità -, il progetto Excelsior - si tratta di un Sistema informativo per l'occupazione e la formazione -, ed infine, il progetto Globus - uno Sportello per l'internazionalizzazione delle imprese -.

Dall'intervista è emerso, inoltre, che la Camera di Commercio di Cagliari è impegnata nel tentativo, comune a tutti gli attori locali, di far riconoscere all'Unione Europea l'insularità quale fonte di svantaggi strutturali permanenti e pertanto di ottenere misure correttive che incidano anche sul mercato del lavoro (es. fiscalizzazione oneri sociali).

#### **4.1.6 Istat: Ufficio Regionale per la Sardegna**

L'Istat è articolato in una sede centrale a Roma e 18 sedi territoriali ed opera per mezzo di uffici presso altre amministrazioni che seguono gli orientamenti e le indicazioni direttamente dalla sede centrale dell'Istat.

<sup>14</sup> Altre partecipazioni: Società Ippica di Cagliari S.p.A., Cagliari (gestione ippodromo); Mediacamere S.C. a r.l., Roma (assistenza tecnica al sistema camerale); Consorzio Novimpresa, Roma (formazione nuova imprenditorialità giovanile); [Consorzio Turistico Sardegna Costa Sud](#), Cagliari (promozione turistica); Consorzio Area Sviluppo Industriale, Cagliari (investimenti industriali); Confidi - Consorzio Finanziario Fidi, Cagliari - Associazione Industriali (credito alle imprese); Sardafidi - Consorzio Finanziario Fidi, Cagliari - API Sarda (credito alle imprese); Consafi - Consorzio Finanziario Fidi, Cagliari - Coop (credito alle imprese); ecc.

Consultare il sito <http://www.ca.camcom.it/ccs.htm>.

<sup>15</sup> [www.campusone.it](http://www.campusone.it)

L'Istat è presente in Sardegna con una sola struttura, l'Ufficio Regionale appunto, situato a Cagliari con ramificazioni provinciali (per mezzo delle camere di commercio in primo luogo) e comunali. Presso l'Ufficio Regionale lavorano al momento 15/20 persone e sono presenti, solitamente, non più due figure di stagiaire che rientrano nel programma nazionale di stage dell'Istituto.

L'Istat ha l'obiettivo di rispondere alle esigenze conoscitive dei soggetti istituzionali e realizza le seguenti attività:

- produzione di dati statistici,
- diffusione dei dati statistici elaborati,
- sviluppo del sistema statistico nazionale, ossia si attiva per far nascere e sviluppare gli uffici presenti presso altre amministrazioni.

Gli utenti beneficiari dei dati statistici prodotti sono tutti i soggetti istituzionali, le istituzioni private ed i cittadini. Sono utenti privilegiati, naturalmente, i soggetti che hanno fornito i dati per l'elaborazione.

L'Istat è presente in tavoli comuni in INPS, Regione, Agenzia del Lavoro, Camera di Commercio.

L'Istat non realizza nello specifico attività relative alla formazione professionale e al mercato del lavoro ma raccoglie, elabora e pubblica tutti i dati relativi al mercato del lavoro. Ha realizzato di recente un progetto che ha portato alla messa a punto di una guida per l'utilizzo dei dati statistici sul lavoro.

Realizza collaborazioni con l'Università di Cagliari, in primo luogo con le facoltà di Matematica, Ingegneria, Scienze Politiche e Sociali, Economia. Con l'Università (Dipartimento Politiche Economiche e Sociali) sta realizzando un'indagine di tipo sperimentale, riguardante la sola Sardegna, sulle caratteristiche delle nuove imprese e sulle caratteristiche della figura dell'imprenditore.

È al momento presente in una commissione di doppio livello, sia regionale che provinciale, sul lavoro sommerso. Con la Regione si occupa della produzione di dati relativi alla Formazione Professionale per il sistema nazionale.

Dall'intervista è emerso che la Regione e gli altri soggetti istituzionali che interagiscono con l'Istat non riconoscono adeguatamente il ruolo istituzionale di questo organismo ("il riconoscimento dei lavori dell'Istat continua ad essere legato alle figure direttive e non all'Istat quale istituzione"). L'Istat sottolinea, inoltre, l'assenza di uno strumento, stabilito da una legge del 1988 (Norme sul Sistema statistico nazionale e sulla riorganizzazione dell'Istituto nazionale di statistica, ai sensi dell'art. 24 della legge 23 agosto 1988, n. 400), quale l'Ufficio Statistico della Regione, che avrebbe dovuto interfacciare tra l'ente regionale e gli altri soggetti del sistema statistico tra cui l'Istat. Si sottolinea in sede di intervista la necessità di costituire un quadro unico di riferimento sui temi della formazione e del lavoro e la necessità di sviluppare un buon livello di coordinamento e di cooperazione tra i diversi attori nel pieno riconoscimento del proprio ruolo istituzionale giocato.

#### 4.1.7 Agenzia Servizi Informagiovani Provincia di Cagliari

L'Agenzia Servizi Informagiovani ha l'obiettivo di fornire, specialmente ad adolescenti e giovani, supporti informativi e un primo orientamento nell'ambito delle attività delle politiche sociali, culturali e del lavoro. Per fare ciò mette a disposizione la propria documentazione informativa sui vari settori di interesse giovanile: scuola, lavoro, salute, vita sociale, attività culturali, sport, tempo libero.

L'intervista è stata effettuata alla responsabile dell'Agenzia Servizi Informagiovani dell'Amministrazione Provinciale di Cagliari<sup>16</sup> ma sono stati raccolti anche alcuni dati di tipo sia quantitativo che qualitativo sui Centri IG in Sardegna, e nello specifico a Cagliari e Provincia, elaborati nell'ambito del Programma Operativo Multiregionale n° 970033/I/1 "PARCO PROGETTI: Una rete per lo sviluppo locale Sub asse 2.4 - Anno 1998/99"<sup>17</sup>.

In Sardegna sono presenti un centinaio di strutture Informagiovani distribuite oltre che nei quattro capoluoghi di provincia anche in molti comuni, principalmente di piccola e media dimensione, dell'isola. Il numero maggiore di strutture si trova nella provincia di Cagliari (36) e quello minore nella provincia di Oristano (13), mentre sono presenti in misura pressoché uguale nelle province di Sassari (25) e Nuoro (23).

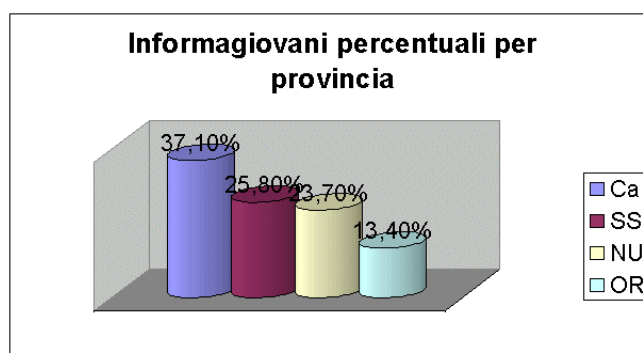


Figura 2 Presenza degli Informagiovani nelle province sarde

Il Centro IG analizzato rientra tra quei 14 casi di IG a Cagliari e provincia gestiti direttamente da cooperative. La cooperativa sociale in questione si chiama CTR - Comunicazione Territorio Relazione – ed è nata per offrire proposte e soluzioni nei servizi sanitari, sociali, di comunicazione e di formazione (Tabella 10).

Forma di gestione	Cagliari	
	v.a.	%

<sup>16</sup> L'Agenzia Servizi Informagiovani opera nel territorio di Cagliari ma è istituzionalmente legata all'Amministrazione Provinciale di Cagliari.

<sup>17</sup> Il materiale relativo al Programma Operativo Multiregionale è stato consegnato in sede di intervista insieme ad altro materiale sulle attività promosse dall'Agenzia.



Diretta con personale dipendente	3	8.6
Diretta con personale a convenzione	14	40
In appalto a cooperative	14	40.0
In appalto a società	2	5.7
Altro	2	5.7
Totale	35	100

Tabella 10 Forma di gestione dei Centri IG nella Provincia di Cagliari

L'Agenzia eroga servizi a giovani e a meno giovani che rientrano in una fascia di età compresa tra i 14 ed i 35 anni. Frequentano la struttura, quindi, non solo giovani in età scolare ma anche:

- giovani in cerca di primo lavoro,
- giovani occupati che vogliono migliorare la propria posizione lavorativa,
- giovani in cerca di opportunità non solo in campo professionale.

L'Agenzia è aperta al pubblico 4 giorni la settimana per metà giornata per un totale di 16 ore a settimana. Le 16 ore settimanali si riferiscono alle sole attività di front office basate essenzialmente sull'erogazione di informazioni riguardanti l'informazione di base, specie per quanto riguarda il lavoro e l'orientamento scolastico/professionale. Alle attività di front office si affiancano le attività di back office ossia attività di ufficio, ricerca, coordinamento delle attività, ecc. Presso l'IG operano 5 persone, due a tempo pieno e tre in part-time, così suddivise: 2 operatori di sportello, 1 documentalista, 1 esperto di progetti europei e orientamento, 1 coordinatrice/orientatrice.

La natura delle informazioni richieste presso il Centro IG analizzato risulta essere la stessa richiesta alle strutture degli IG presenti su tutto il territorio sardo. Dalla ricerca sopra citata (Programma Operativo Multiregionale n° 970033/I/1 "PARCO PROGETTI: Una rete per lo sviluppo locale Sub asse 2.4 - Anno 1998/99") è emerso che le aree di informazione attive presso i centri IG sono in primo luogo il lavoro, l'istruzione e l'orientamento scolastico, la formazione, meno frequentemente le iniziative culturali e le iniziative relative al tempo libero. In misura ancora minore le richieste degli utenti riguardano la vita sociale e la salute, e solo marginalmente la vita dei portatori di handicap e degli extracomunitari (Tabella 11).

Aree di informazione attive	Numero di Centri IG	% (riferita al totale dei Centri IG)
Lavoro	97	100,0

Scuola e formazione	96	99,0
Università	93	99,0
Attività culturali	76	78,4
Tempo libero	70	72,2
Vita sociale e salute	58	59,8
Informa handicap	31	32,0
Informa extracomunitario	18	18,6

Tabella 11 Principali aree di informazione attive presso i centri IG

La ricerca su citata in relazione alla condizione professionale degli utenti ha rilevato (i dati si riferiscono agli anni 1998-1999 ma la responsabile del Centro IG intervistata ha affermato che i dati attuali non si discostano molto da quelli rilevati tre anni fa) che nella provincia di Cagliari quasi il 30% degli utenti è costituito da giovani in cerca di prima occupazione e più del 30% sono giovani disoccupati (Tabella 12).

<b>Genere</b>		
	V.A.	%
Uomini	229	34,9
Donne	403	61,3
Non risponde	25	3,8
Totale	657	100,0
<b>Titolo di studio</b>		
Nessun titolo	0	0,0
Licenza Elementare	3	0,5
Licenza Media Inferiore	105	16,0
Licenza Media Superiore	409	62,3
Laurea	106	16,1
Non risponde	34	5,2
Totale	657	100,0
<b>Condizione occupazionale</b>		
In cerca di prima occupazione	193	29,4
Disoccupato	220	33,5
Occupato	84	12,8
Studente	136	20,7
Altro	22	3,3
Non risponde	2	0,3
Totale	657	100,0
<b>Un Centro IG è:</b>		
un servizio che eroga informazioni	562	85,5
Una sorta di ufficio di collocamento	66	10,0
Un servizio che aiuta alle scelte	409	62,3
Un luogo di socializzazione	124	18,9
Altro	5	0,8

Tabella 12 Alcuni dati sull'utenza dei Centri IG di Cagliari e Provincia (dati relativi al 1998-1999)

Le donne rappresentano la percentuale più elevata dell'utenza (61,3%); oltre il 60% dell'utenza risulta avere conseguito almeno la maturità; il 29,4% risulta essere in cerca di prima occupazione mentre il 33,5% è disoccupata. Per l'85,5% dell'utenza del Centro IG la

struttura Informagiovani rappresenta un servizio che eroga informazioni ma è da sottolineare la percentuale, non certo bassa, di intervistati - pari al 10% - che considera il Centro IG come “una sorta di ufficio di collocamento”.

Presso il Centro IG analizzato si registrano da un minimo di 50 ad un massimo di 120 presenze in 3 ore di attività<sup>18</sup>. Gli utenti hanno a disposizione computer con postazione internet, stampante, fax, fotocopiatrice, scanner, telefono e possono consultare direttamente materiale di loro interesse: solitamente si tratta di giornali, riviste specializzate, bandi, proposte di lavoro/formazione.

Nell'ambito specifico della *formazione* l'Agenzia realizza le seguenti attività:

1. sportello informativo su corsi post-universitari, conservatori, accademie, istituti medi-superiori, facoltà, corsi di laurea, corsi di formazione professionali regionali;
2. percorsi e seminari di orientamento (scolastico e post-scolastico) per rispondere a specifiche esigenze emerse dal mondo scolastico (le richieste arrivano sia dalle scuole quali istituti di formazione obbligatoria sia dai singoli insegnanti che sono a conoscenza delle attività della struttura) e dalle stesse persone che frequentano la struttura.

L'Agenzia ospita in visita guidata allievi di scuole, fornisce informazioni su obbligo formativo e formazione professionale in genere.

Per quanto riguarda i servizi strettamente legati all'area *lavoro* l'Agenzia realizza le seguenti attività:

1. Sportello informativo: per fornire risposte orientative sulle possibilità di inserimento professionale. Tanti sono gli utenti che richiedono informazioni sul mercato del lavoro o richiedono di consultare fonti di informazione specializzate. Il Centro mette a disposizione una vasta documentazione su: legislazione di base su occupazione e imprenditoria giovanile, cooperative e società giovanili, rassegna di tutti i concorsi pubblici e delle offerte dei privati.
2. Consulenza individuale o di gruppo: si tratta di una consulenza mirata che va dall'orientamento professionale al supporto nella fase di avvio di una nuova impresa.

Ci sono casi in cui il Centro IG ha cercato di far incontrare domanda ed offerta di lavoro nonostante la struttura non sia finalizzata a ciò e senza organizzare un servizio ben strutturato: il Centro ha condiviso con alcune aziende del territorio un indirizzario di autocandidature. Si è trattato di un “*bookcurricula*” contenente profili specie di giovanissimi ~~rilevare il solo dato~~ relativo alle richieste di servizi nell'ambito del lavoro e della formazione professionale.

che hanno trovato lavoro a tempo determinato come lavoratori stagionali nel settore del turismo.

I giovani e meno giovani in cerca di lavoro hanno a disposizione presso la struttura strumenti informativi e testi, articoli, giornali per l'auto-consultazione. Possono inoltre partecipare a seminari informativi su opportunità lavorative o su argomenti sul tema del lavoro di particolare interesse organizzati dal Centro.

Il Centro IG dà, inoltre, in "prestito" degli sportelli per consentire ad Associazioni ed Enti di utilizzare in maniera programmata gli spazi del servizio, al fine di raccogliere adesioni su proprie specifiche iniziative.

La Manpower ha trovato occasioni di positiva collaborazione nella ricerca di selezione del personale con i servizi Informagiovani.

L'Agenzia è in costante contatto con gli Enti di formazione operanti sul territorio ed altri soggetti quali Camera di Commercio, Provincia, Confesercenti, Comune, Centro Informazioni Disoccupati (CID)<sup>19</sup> della Cgil di Cagliari. Con questi soggetti il Centro scambia materiale informativo per garantire la maggiore diffusione possibile e la condivisione delle informazioni sui vari settori del lavoro e della formazione.

Dall'intervista è emerso che i Centri IG sono presenti su tutto il territorio e oltre a fornire informazioni di varia natura sono chiamati, dagli stessi utenti che ne fanno richiesta, a svolgere un ruolo di primaria importanza rispetto alle tematiche del lavoro nei diversi territori della regione. Per giovani e meno giovani costituiscono un punto di riferimento per acquisire informazioni sul mondo del lavoro e della formazione, o per ricevere chiarimenti e orientamenti puntuali sugli strumenti di politica del lavoro predisposti dalla Regione o dallo Stato. Le informazioni sul mercato del lavoro richieste dagli utenti costituiscono per loro non soltanto il principale interesse informativo ma anche, fin troppo spesso, un utile se non unico strumento per l'inserimento professionale.

Nel corso dell'intervista si è sottolineata la mancanza e/o non chiara visibilità di altre strutture territoriali operanti nel settore dell'orientamento scolastico-professionale e dell'inserimento/reinserimento di giovani nel mercato del lavoro, a ciò si aggiunga il grave ritardo nell'attuazione della riforma dei servizi per l'impiego che rende ancora più evidente la difficoltà che tali servizi hanno nella promozione dell'incontro tra domanda ed offerta di lavoro.

A partire da queste considerazioni, il Comitato promotore del Coordinamento dei Centri Informagiovani Sardi ha aperto una riflessione con l'ANCI Sardegna e gli altri soggetti istituzionali intorno al tema della riforma del collocamento interrogandosi sul ruolo e sugli spazi possibili che gli Informagiovani possono ricoprire in quest'ambito.

~~scolastico e professionale~~ nelle scuole medie inferiori e superiori, nei corsi di ri-orientamento per lavoratori in cassa integrazione guadagni o in mobilità.

#### 4.1.8 BIC Sardegna SpA

BIC Sardegna, attivo dal 1989, è un'Agenzia di sviluppo regionale di matrice comunitaria, controllata dalla Regione Autonoma della Sardegna, nata a seguito di uno specifico progetto dell'Unione Europea DGXVI. Opera sull'intero territorio regionale attraverso più sedi operative.

Le finalità di tale Agenzia sono:

- favorire e supportare la nascita di imprese innovative: il BIC Sardegna svolge un ruolo di servizio per le politiche regionali per assistere le imprese nel loro percorso di nascita e sviluppo, fornendo assistenza, orientamento, consulenza agli imprenditori e agli aspiranti tali;
- affiancare e assistere gli Enti Locali nella progettazione e attuazione di azioni di sviluppo locale, nell'utilizzo dei finanziamenti e nella strutturazione di bandi.

Il BIC Sardegna è uno dei 150 Centri di Impresa e Innovazione (CEII) operanti a livello comunitario. I BIC, o CEII, sono organismi di sostegno alle PMI ed agli imprenditori innovativi che vengono riconosciuti dalla Commissione Europea sulla base di una certificazione di qualità che permette di ottenere il marchio europeo "EC BIC". Hanno il compito di fornire servizi integrati di orientamento e di accompagnamento alle PMI, contribuendo così allo sviluppo locale e regionale. Tale ruolo di strumento tecnico della Commissione europea, è stato acquisito nel corso degli anni dai BIC e definitivamente sancito nel documento "Linee direttrici per i programmi del periodo 2000-2006" della Commissione Europea, nel quale i BIC sono considerati lo strumento ottimale per l'attuazione delle politiche comunitarie di sostegno alle imprese

Il BIC Sardegna è una società per azioni i cui azionisti sono [SFIRS](#), [Consorzio Ventuno](#), CCIAA di Cagliari, EMSA S.p.A., [Banca di Sassari](#), PROGEO S.p.A., [CASIC](#), [BANCA CIS](#), IN.SAR, [Banco di Sardegna](#), API Sarda, [AGCI](#), [CNA](#), SIPAS S.p.A., Federindustria Sardegna.

BIC Sardegna è articolato in Aree Strategiche di Affari (ASA) ciascuna con un referente di Area e più responsabili di progetto:

- animazione economica
- creazione e sviluppo di impresa
- formazione
- enti locali,
- marketing territoriale.

Il BIC Sardegna è impegnato prevalentemente nell'attuazione progetti di sviluppo locale con fondi del Quadro Comunitario di Sostegno (Programma Operativo Plurifondo Sardegna 1994/99, PMI Sardegna 1994/99, Interreg II, Adapt, Now, Urban), in qualità di "soggetto strumentale di emanazione regionale" (secondo la dizione contenuta

nel P.O.P. Sardegna 1994/99). Tutte le attività del BIC Sardegna sono concepite e condotte al di fuori di interferenze e sovrapposizioni con l'ordinaria offerta di mercato dei servizi reali alle imprese, ed hanno anzi l'espresso fine di valorizzare e promuovere tale offerta, nell'ambito di standard di qualità e di criteri metodologici costantemente orientati verso le "migliori pratiche" comunitarie a cui la rete dei BIC europei si riferisce<sup>20</sup>.

Il BIC svolge un'intensa attività nell'ASA formazione rivolta prevalentemente ad aspiranti e imprenditori e ad imprenditori consolidati.

Nella formazione professionale il BIC ha recentemente attuato un Programma di alfabetizzazione in informatica e lingua inglese, promosso dal Ministero del Lavoro ed attuato da Italia Lavoro SPA in tutto il mezzogiorno d'Italia, che si proponeva di facilitare l'ingresso nel mondo del lavoro dei giovani disoccupati. Il percorso formativo prevedeva: una fase di orientamento e di formazione in aula, una fase di formazione a distanza, ed un inserimento in azienda. Il BIC all'interno del Progetto, ha svolto, su incarico dell'Insar Spa, la formazione di aula di circa 200 partecipanti, disoccupati di lunga durata residenti a Cagliari e provincia. La formazione, erogata quasi completamente attraverso il software, progettato e fornito da Italia Lavoro, comprendeva tre diversi moduli: modulo di orientamento e costruzione del bilancio di competenze, modulo di alfabetizzazione informatica e linguistica con test ed esami finali.

All'interno dell'Area "nuove professioni" il BIC ha attivato, in collaborazione con la Facoltà di Economia, il Formez, il Centro Studi di Relazioni Industriali, il Dipartimento di Ricerca e Studi Sociali, un sistema di certificazione professionale che ha identificato e certificato tre figure strategiche dello sviluppo locale (sono circa 70 le persone certificate in Sardegna):

- Tutor di impresa: un professionista specializzato nel campo dell'avvio di nuove imprese e nello sviluppo o nella riqualificazione strategica di imprese esistenti.
- Attivatore di occupazione (esperto in diritto del lavoro e leggi di incentivazione): un professionista nell'attività di consulenza relativa all'area di gestione e valorizzazione delle risorse umane con particolare riferimento al sistema del lavoro e della formazione incentivato.
- Manager di piani d'area: un esperto in grado di coordinare un programma di interventi pubblici e investimenti privati relativi a una specifica area territoriale.

Ha inoltre costituito una "skill bank" ossia una banca dati on line per le imprese e per i professionisti che, sulla base delle effettive

<sup>20</sup> Tra le principali attività del periodo 1998-2000 ricordiamo: incubazione diffusa di impresa; potenziamento dell'export; animazione economica con strumenti telematici: Sentiero Impresa; SardiniaNet: una rete internazionale di imprenditori per la Sardegna; sviluppo locale: i servizi del progetto SISA; animazione economica con consorzi industriali e società di sviluppo; incubazione di impresa su bandi comunitari; progetti di filiera; promozione di servizi telematici per il turismo; sviluppo transfrontaliero; imprenditorialità femminile.

competenze aziendali e professionali, favorisce l'incontro tra domanda ed offerta di commesse di lavoro. Si tratta di una banca dati con le reali competenze delle aziende e dei professionisti operanti nel settore informatico e dell'elettronica in Sardegna.

Il BIC Sardegna ha attivato corsi per le imprese, ha realizzato master (Master in Amministrazione d'Impresa e Master in economia e gestione delle imprese turistiche con la Facoltà di Economia dell'Università di Cagliari) così come ha instaurato una intensa collaborazione con il Comune di Cagliari con cui ha attivato (con l'Assessorato alla Programmazione, Bilancio e Finanze, Piano Straordinario per il Lavoro) l'iniziativa "Servizi di incubazione e tutoraggio di impresa". Si tratta di un centro di sostegno alla creazione e sviluppo di impresa in grado di offrire servizi innovativi e tecnologicamente avanzati.

Ha progettato e coordinato un progetto di formazione, nato da una convenzione stipulata tra Assessorato Enti Locali R.A.S. Servizio Formazione, animazione comunitaria, contributi agli Enti locali e BIC Sardegna S.p.A, che si proponeva di fornire informazioni di base sul ruolo dell'Ente locale nell'ambito delle politiche comunitarie e sulle opportunità da queste previste. La formazione proposta intendeva, inoltre, contribuire allo sviluppo dei territori proprio a partire da un innalzamento del livello di conoscenze e di approfondimento, da parte degli operatori locali, sui temi dello sviluppo locale e delle politiche comunitarie. Il programma realizzato su tutte le sedi territoriali dell'assessorato Enti Locali della R.A.S., ha avuto come destinatari circa 300 persone, tra impiegati, funzionari e dirigenti.

Il BIC Sardegna ha svolto diversi progetti di animazione economica con specifico riferimento alle donne:

1. Progetto DONNE & TURISMO: NUOVE OPPORTUNITA' IMPRENDITORIALI, un progetto di formazione alla creazione d'impresa e al lavoro autonomo al femminile;
2. Progetto "Impresa Donna - Centro Orientamento & Consulenza", un ciclo di seminari di Orientamento ed Assistenza alla creazione promossi dal BIC in collaborazione con l'Amministrazione Provinciale di Nuoro - Assessorato alle Politiche Sociali;
3. nell'ambito del Programma Comunitario NOW un progetto volto a favorire e sostenere la diffusione di esperienze di lavoro autonomo e attività imprenditoriale tra le donne delle zone interne della Sardegna.

Il BIC ha firmato di recente un protocollo di intesa per la realizzazione di una Stazione Polifunzionale di Orientamento e Tutoraggio SPOT, insieme all'Assessorato alla Programmazione del Comune di Cagliari, l'Assessorato del Lavoro della Regione Autonoma della Sardegna e l'Agenzia Regionale del Lavoro, finalizzata alla promozione dello sviluppo locale e dell'occupazione attraverso attività di animazione economica e strumenti sperimentali in materia di lavoro e autoimpiego.

Il BIC è un soggetto ben radicato nel territorio di Cagliari e provincia ed è uno dei maggiori promotori di iniziative in collaborazione con altri

soggetti nel campo dello sviluppo locale, dello studio e della ricerca. La strategia della rete in parte realizzata dal BIC si lega all'idea che "ognuno sa che cosa fanno gli altri e per cosa gli altri possono essere utili".

## 4.2 Associazioni di Rappresentanza

### 4.2.1 Confindustria Provincia di Cagliari

L'Associazione Industriali della Provincia di Cagliari riunisce 520 aziende di cui la maggior parte (90%) di piccole dimensioni, per un totale di 17.000 dipendenti.

Le finalità dell'associazione sono in primo luogo:

- rappresentanza politica,
- azione di lobby,
- servizi di utilità di impresa (consulenza ed assistenza lavoristica, sindacale, tributaria, fiscale).

L'Associazione Industriali della Provincia di Cagliari rappresenta ed assiste le imprese associate presso le istituzioni e le amministrazioni pubbliche e nei rapporti con le organizzazioni politiche, economiche, sindacali e sociali. Tutela gli interessi dell'imprenditoria locale; offre qualificati servizi di consulenza connessi alle varie aree di attività di impresa; promuove la collaborazione e la solidarietà tra gli imprenditori.

Nella Camera di Commercio la Confindustria è presente con 4 consiglieri di cui tre membri di giunta (uno è il presidente). La Confindustria è presente in vari organismi: nei consigli amministrativi delle società controllate dalla Camera di Commercio, in INPS, in Agenzia del Lavoro e in altre rappresentanze istituzionali.

Tutte le informazioni dell'Associazione sono divulgate per mezzo di un periodico "Industria oggi", un settimanale "Assindustria notizie" ed un pluriquotidiano telematico.

Nell'ambito della formazione professionale la Confindustria non realizza formazione finanziata dalla Regione ma si attiva autonomamente o in collaborazione con altri soggetti seguendo la strategia non solo dell'*"organizzare corsi per giovani da occupare bensì e soprattutto dell'organizzare corsi per imprenditori che occuperanno"*.

Realizza le seguenti attività formative:

- formazione aziendale: si tratta di attività di assistenza che l'Associazione eroga alle aziende iscritte per la realizzazione dello sviluppo professionale delle risorse interne;
- attività formative di natura tecnica: si tratta di corsi strutturati erogati con frequenza in quanto rispondono alle esigenze e alla normativa in tema di qualità e sicurezza;



- corsi a pagamento quali ad esempio il recente master in formazione e gestione delle risorse umane realizzato in collaborazione con l'Università o corsi per favorire il processo del trapasso generazionale nelle piccole e piccolissime imprese a gestione familiare<sup>21</sup>;
- assistenza alle aziende associate per la predisposizione di corsi interni.

Il fabbisogno formativo, cui i corsi sopra presentati ed organizzati dall'Associazione rispondono, nasce dall'insieme degli input che affiorano all'interno dell'Associazione: possono essere ad esempio input provenienti da specifiche categorie (ad esempio gli edili), da input legati alle attività produttive (vedi la normativa sulla sicurezza dei cantieri) e/o da percezioni che gli iscritti alla Associazione hanno del fabbisogno formativo.

L'Associazione ha stretto un accordo di collaborazione formativa con il CNOSFAP (Centro Nazionale Opere Salesiane Formazione Aggiornamento Professionale) dei Salesiani e realizza varie attività con l'Università di Cagliari, in particolare con le facoltà di Informatica, Psicologia, Economia, Ingegneria. Ha rapporti anche con istituti tecnici e con Licei.

Alle aziende associate tra i servizi offerti vi è anche la “banca dati lavoro” consultabile on line: un punto di incontro tra domanda ed offerta di lavoro. Si tratta di un database nel quale effettuare ricerche di personale con modalità avanzate o inserire i curricula.

La Confindustria sottolinea la criticità attuale del mercato del lavoro di Cagliari e Provincia ed è a favore di politiche del lavoro intese quale “investimento” e non quale “sostegno”.

#### **4.2.2 Confartigianato Provincia di Cagliari**

La Confartigianato, organizzazione autonoma e apartitica, è l'organizzazione sindacale maggiormente rappresentativa del settore degli artigiani. Gli imprenditori aderiscono alla Confartigianato con l'iscrizione presso i gruppi provinciali di categoria. I compiti della Confartigianato, a livello provinciale, consistono nell'assistenza e nella tutela degli imprenditori e delle loro imprese nei confronti degli Enti locali, della Camera di Commercio, e di tutti gli Enti pubblici e privati aventi rapporti con l'impresa.

Il sistema Confartigianato si articola in Federazioni regionali ed organizzazioni territoriali: la Confartigianato Sardegna è articolata in Federazione Regionale Artigianato Sardo (FRAS) e 4 Associazioni Provinciali degli artigiani (Cagliari, Nuoro, Oristano e Sassari). Sono presenti sul territorio altri uffici quali punti di riferimento per gli artigiani lontani dai grandi centri delle quattro province.

Gli iscritti alla Confartigianato sono per l'80% artigiani e per un 20% piccole imprese.

<sup>21</sup> Questa attività formativa è stata promossa dal gruppo “Giovani Imprenditori” under 40.

La Confartigianato è presente nei consigli camerali, nel comitato provinciale INPS, nella commissione di conciliazione della Regione, nella Commissione Regionale Impiego (CRI), nelle ex-Scica della Provincia. È presente un rappresentante della Confartigianato anche presso l'Ufficio Provinciale del Lavoro.

La Confartigianato interviene nei processi del lavoro con un servizio -**"Fare Impresa"** - attivo presso l'Associazione territoriale di Confartigianato che ha come obiettivo anche quello di rispondere ai problemi dell'occupazione. Il servizio "Fare Impresa" è un progetto finalizzato alla creazione e allo sviluppo di nuove attività economiche nel settore dell'artigianato. Questo servizio consente attraverso le Associazioni della Confartigianato una prima valutazione della qualità del progetto imprenditoriale e una serie di consulenze di base in materia di legislazione, credito, fisco e ambiente. Il servizio ha come target non solo le nuove aziende iscritte al Registro Imprese ma anche quanti (disoccupati, giovani, donne, studenti, casalinghe, pensionati, lavoratori dipendenti) stanno pensando di diventare artigiani per migliorare la propria occupazione professionale. A sostegno delle iniziative di nuova impresa vi è anche un altro strumento rappresentato dalla Banca Artigiancassa (Banca di finanziamento e sviluppo del settore artigiano) che ha siglato con la Cooperativa Artigiana di Garanzia, facente capo all'Organizzazione, un accordo che individua questa ultima come sportello bancario in grado di offrire alle imprese consulenza finanziaria, indicazioni sul reperimento delle risorse, nuove possibilità di credito, pratiche per finanziamenti agevolati.

Per quanto riguarda i processi della formazione professionale la Confartigianato ha due enti di formazione sul territorio isolano: **Fondazione Confartigianato e Scuola & Formazione Confartigianato.**

Fanno parte della Scuola & Formazione (costituitasi nel mese di luglio del 1999) le Associazioni Provinciali dell'Artigianato di Cagliari, Sassari e Nuoro. L'Ente "Scuola & Formazione" organizza e gestisce due tipologie distinte di corsi:

- corsi autofinanziati,
- corsi realizzati con finanziamenti pubblici (regionali, ministeriali ed europei).

I primi, a pagamento, sono interamente gestiti dalle sedi provinciali dell'Ente, mentre quelli pubblici, gratuiti, sono organizzati e gestiti dalla sede centrale.

L'Ente "Scuola & Formazione" rappresenta una opportunità per i disoccupati dal momento che eroga corsi di formazione professionale gratuiti a disoccupati o inoccupati per formare ad esempio guide turistiche (Carbonia), operatore della tessitura tipica e tradizionale (Sarule), gestori di impresa turistica in casa tradizionale per lo sviluppo imprenditoriale e la crescita produttiva locale (Ovodda), operatori della cioccolateria e della confetteria (Cagliari).

L'Ente inoltre organizza interventi di formazione/aggiornamento professionale a favore del lavoro autonomo e della piccola e media impresa nell'ambito dei nuovi bacini d'impiego inerenti alla Misura 3.10 "Sviluppo e consolidamento dell'imprenditoria con priorità ai nuovi bacini d'impiego" per gli anni 2000/2001 - Programma Operativo Regionale della Sardegna - Regolamento CE 1260/1999 rivolti a:

- aspiranti imprenditori,
- dipendenti, titolari, collaboratori, amministratori d'impresa.

La Confartigianato di Cagliari ha in passato realizzato una raccolta di 500 curriculum vitae per la segnalazione dei profili alle aziende presenti sul territorio ma l'iniziativa non ha riscosso grande successo e non è stata in seguito regolamentata e riproposta. È emerso che le aziende preferiscono scegliere i propri collaboratori per lo più per vie informali tramite conoscenze nel settore o, nel caso in cui siano alla ricerca di un lavoratore/trice con profilo alto e con già delle esperienze lavorative, nell'ambiente di categoria. Gli associati preferiscono utilizzare canali interni e non esterni e/o pubblici come ad esempio l'ex ufficio di collocamento o le agenzie di lavoro interinale.

La Confartigianato sostiene che il pubblico deve poter essere maggiormente presente nell'ambito dei processi del mercato del lavoro e della formazione professionale e nel caso in cui crei normative queste devono poter essere funzionali al mercato. Si sottolinea pertanto l'importanza (e la necessità) del ruolo che la Regione deve giocare mettendo a disposizione dei vari soggetti un impianto normativo funzionale ed operativo.

In questa situazione di assenza e di mal funzionamento la Confartigianato vede nella bilateralità una possibilità di riuscita, uno strumento per gestire la situazione attuale. Si tratta di *“uno strumento migliorabile, perfettibile ma ad oggi uno dei pochi a determinare esiti positivi”*. Il sistema degli Enti bilaterali (EBAS Ente Bilaterale Nazionale Artigianato), esperienza unica nel suo genere, che Confartigianato ha promosso e costituito a livello nazionale e territoriale insieme con le altre parti sociali (CNA, CASARTIGIANI, CLAAI e le Confederazioni sindacali CGIL, CISL e UIL) assicura la gestione di particolari aspetti della vita delle imprese artigiane e la tutela dei lavoratori in esse occupati. L'Ente Nazionale è un'organizzazione Non Profit e si propone lo scopo di promuovere e sostenere con le opportune iniziative il sistema degli Enti Bilaterali dell'Artigianato.<sup>22</sup> Tale sistema ha avuto momenti fondamentali a livello regionale con particolare riferimento alle rappresentanze sindacali, al sostegno al reddito dei lavoratori dipendenti e ad interventi a favore delle imprese e del loro sviluppo, nonché alla formazione (specificatamente ai contratti di formazione lavoro) e alla sicurezza.

---

<sup>22</sup> In Sardegna sono presenti 5 sedi territoriali di cui una commissione di Bacino di Cagliari c/o CLAAI.

### 4.2.3 CNA Cagliari

La CNA (Confederazione nazionale dell'artigianato e della Piccola e Media Impresa - Federazione regionale della Sardegna) è un'associazione di categoria per la rappresentanza e la tutela di piccole e medie imprese non essenzialmente artigiane. È presente in Sardegna con una struttura centrale, la Federazione Regionale che ha sede a Cagliari, 7 Associazioni provinciali e territoriali, 25 sedi zonali (per raggiungere le zone meno centrali da un punto di vista di collocazione geografica) e varie associazioni di mestiere che si occupano in modo specifico delle problematiche e degli interessi di ogni singola categoria. Comprende 2500 imprese a Cagliari e provincia.

Ha il compito istituzionale di tutela e rappresentanza degli associati; promuove iniziative di legge che tutelino e promuovano la categoria artigiana; organizza attività in grado di rispondere alle esigenze degli associati; ha dato vita ad una rete di servizi e consulenze su innumerevoli aspetti dell'attività quotidiana delle imprese.

Si illustrano di seguito i servizi offerti:

- servizi fiscali e amministrativi: consulenza previdenziale, consulenza societaria, assistenza di fine rapporto di lavoro, espletamento pratiche di assunzione e di licenziamento, elaborazione cedolini paghe, ecc;
- servizi di consulenza in materia di credito e finanza: accesso al credito ordinario e agevolato, analisi e consulenza degli strumenti finanziari disponibili, gestione dei rapporti con gli istituti di credito convenzionati;
- assistenza alla formazione di nuove imprese: iscrizione alla Camera di Commercio, Albo delle Imprese Artigiane, INAIL, INPS, ecc, autorizzazioni amministrative e accesso alle professioni;
- prevenzione, sicurezza, ambiente: sicurezza negli ambienti di lavoro e valutazione dei rischi, informazione, consulenza sulle normative ambientali, dichiarazioni annuali al catasto dei rifiuti, gestione dei rapporti con ASL ed Enti Pubblici delegati al controllo.

LA CNA è presente in tavoli di coordinamento e di concertazione.

Le attività realizzate dalla CNA per quanto riguarda, nello specifico, il lavoro e la formazione sono:

- assistenza alle imprese: attività che ha quale finalità il rendere noti gli incentivi per l'occupazione che rendono possibile l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro;
- formazione: tramite l'ECIPA che organizza corsi per tutte le imprese (tra cui la formazione apprendisti), anche con altri enti di formazione.

La CNA si è attivata per rendere noti ed operativi tutti gli strumenti in materia del lavoro presenti nel piano del lavoro sardo del 1997:

- PIP - Piano di Inserimento Professionale - : per l'inserimento di giovani nel mondo del lavoro. Si tratta di un periodo di prova in azienda, che può durare dai 6 ai 12 mesi, ed è a costo quasi zero per le aziende. Costituisce un valido strumento sia per chi entra nel mondo del lavoro - ha l'opportunità di capire se ha una certa passione per quel lavoro specifico - sia per le imprese - hanno la possibilità di vedere direttamente sul lavoro le capacità e le potenzialità dell'aspirante lavoratore rispetto ad uno specifico mestiere.
- Tirocinio formativo: strumento per l'inserimento di giovani nel mondo del lavoro.
- Legge regionale sull'apprendistato che prevede incentivi in conto occupazione con un indennizzo a favore dell'impresa per la retribuzione del giovane.
- Formazione al reinserimento/aggiornamento di lavoratori tramite l'ECIPA.

Con l'utilizzo di tali strumenti dal 1998 ad oggi sono stati impiegati 20.000 nuovi occupati in tutta la regione. La tabella che segue presenta i dati relativi agli apprendisti assunti dalle aziende artigiane della Sardegna dopo il periodo di apprendistato tra il 1999 ed il 2000 (Tabella 13).

<b>Attività economiche:</b>	<b>Stabilimenti</b>	<b>Uomini</b>	<b>Donne</b>	<b>Totale</b>
estrattive	9	11	3	14
alimentari e affini	182	176	146	322
tabacco	0	0	0	0
pelli e cuoio	1	1	0	1
tessili	7	5	7	12
abbigliamento	18	12	16	28
legno	157	226	19	245
carta	22	22	6	28
poligrafiche	0	0	0	0
foto fono cinematografiche	0	0	0	0
metallurgiche	19	28	2	30
meccaniche	393	508	32	540
trasformazione minerali	59	75	1	76
chimiche	1	3	0	3
gomma elastica	7	11	0	11
manifatturiere varie	23	20	18	38
costruz. e installaz. impianti	759	1058	31	1089
produtz. e distribuz. luce, acqua, gas	4	5	1	6
trasporti e comunicazioni	9	11	0	11

commercio, turismo,	232	228	92	320
credito e assicurazioni	8	8	2	10
attività e servizi vari	287	98	276	374
<b>totale generale</b>	<b>2197</b>	<b>2506</b>	<b>652</b>	<b>3158</b>

Tabella 13 *Apprendisti assunti dalle aziende artigiane della Sardegna. Periodo 1.9.1999 - 31.8.2000 (Fonte: CNA Sarda)*

L'ECIPA, più volte nominato, è l'Ente Confederale di Istruzione Professionale per l'Artigianato e le Piccole e Medie Imprese. L'ente opera per la formazione professionale, culturale e tecnico-amministrativa degli imprenditori, dei loro dipendenti e dei disoccupati che intendono avviare un'attività artigiana. Concorre allo sviluppo e alla promozione economica delle imprese rappresentate dalla CNA Sarda, con interventi mirati di formazione agli imprenditori e ai manager; qualificazione e aggiornamento professionale; formazione, assistenza e consulenza ai giovani per la creazione di nuove imprese.

L'ECIPA eroga servizi specialistici e corsi in materia di:

- Legge 626 in materia di ambiente e sicurezza nei luoghi di lavoro
- ADR - trasporto merci pericolose
- Preparazione all'esame per l'iscrizione all'albo degli autotrasportatori di merci in conto terzi nazionali ed internazionali
- Preparazione all'esame per l'abilitazione al trasporto nazionale e internazionale di viaggi su strada
- Alfabetizzazione informatica
- Aggiornamento in materia fiscale e tributaria
- Analisi dei gas di scarico
- Elettronica nell'auto
- Operatori linee di revisione
- Preparazione allo svolgimento della professione di coordinatore di sicurezza nell'edilizia
- Tecniche di restauro edile
- Lingua Inglese tecnica.

La CNA ha collaborato con Sviluppo Italia, tramite l'ECIPA, strutturando dei progetti destinati ad aspiranti imprenditori.

La CNA collabora, inoltre, con le scuole all'attivazione di progetti per l'inserimento dei giovani nelle aziende: con l'istituto tecnico si è firmata una convenzione che vede impegnati i ragazzi in attività lavorative fin dal primo anno di scuola.

La CNA ha aderito a progetti con la Comunità Montana come nel caso dei GAL (Gruppi Azioni Locali); con i Comuni per progetti di sviluppo locale; con Enti Pubblici per i PIT - Piani di Insediamento Territoriale -; con datori di lavoro, sindacati, agenzia regionale del lavoro per gli

incentivi all'occupazione e l'internazionalizzazione dei prodotti agro-alimentari; con il Centro Servizi della Camera di Commercio di Cagliari in un progetto dal nome "botteghe in transizione" finalizzato alla salvaguardia del patrimonio di conoscenze e dei livelli occupativi preesistenti al passaggio nelle piccole imprese dal titolare, alla fine della sua attività lavorativa, ai dipendenti in forza.

La CNA si è trovata anche a mediare tra le aziende ed i piani di inserimento professionale, cercando di individuare i giusti profili richiesti dalle imprese tra quelli arrivati/inviati da giovani e meno giovani in cerca di lavoro presso gli uffici della CNA.

Tra gli altri soggetti del mercato del lavoro con cui la CNA collabora vi sono Consorzio21, BIC Sardegna e l'Osservatorio degli Industriali.

Tra i fattori che ostacolano l'instaurarsi di un buon livello di collaborazione tra i diversi attori del mercato del lavoro studiato, in sede di intervista, sono stati individuati l'isolamento e la difficoltà/resistenza al cambiamento degli attori.

Inoltre, poiché non è stata avviata un'attività di monitoraggio delle iniziative ad oggi realizzate in materia di lavoro e di formazione di tipo professionale si è sottolineato che non è possibile avere una chiara visione della situazione sarda in termini di formazione tout court e di politiche del lavoro. Ciò si ritiene che determini una situazione non chiara dei soggetti coinvolti, delle iniziative realizzate, dei risultati ottenuti, delle possibili aree di miglioramento e degli strumenti che più di altri hanno permesso di raggiungere risultati positivi in termini di occupazione di formazione professionalizzante.

#### 4.2.4 Confcooperative, Unione Provinciale di Cagliari

La Confcooperative è il sindacato di imprese cooperative le cui attività principali sono l'assistenza e la tutela sindacale delle cooperative aderenti; attività di partenariato; servizi agli aderenti tra cui assistenza tributaria, legale, ecc.

Aderiscono alla Confcooperative Sardegna 814 cooperative (dato relativo al 1 gennaio 2002). Il quadro complessivo, suddiviso per provincia e settori di attività, è così rappresentato: vedi la tabella (Tabella 14) e la figura (Figura 3) che seguono.

	Abitazione	Agricolo	Consumo	Credito	Pesca	Prod/Lav	Totale	%
Cagliari	46	65	6	1	23	182	323	40
Nuoro	27	20		1	6	75	129	16
Oristano	7	22	2	1	14	108	154	19
Sassari	14	40	3		8	143	208	26
Sardegna	94	147	11	3	51	508	814	100
%	11,5	18,1	1,4	0,4	6,3	62,4	100	

*Tabella 14 Ripartizione per provincia e per settori di attività delle cooperative aderenti a Confcooperative*

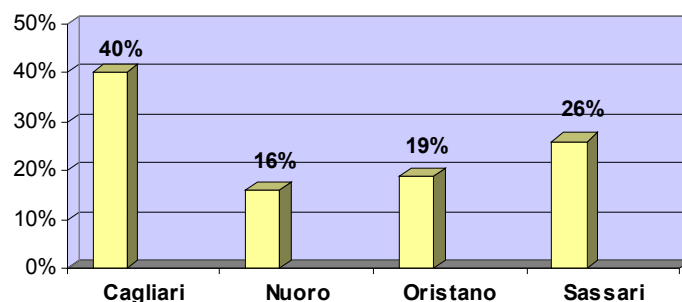


Figura 3 Ripartizione grafica delle cooperative aderenti per provincia.

L'insieme delle cooperative aderenti alla Confcooperative Sardegna realizza un fatturato pari a circa 490 milioni di euro ripartiti tra le quattro province così come evidenziato nella figura che segue (Figura 4).

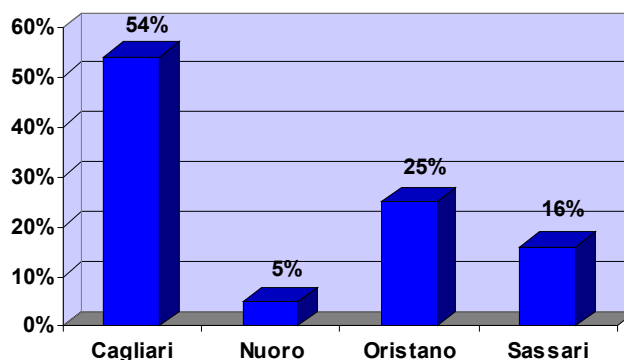


Figura 4 Rappresentazione grafica della consistenza percentuale del fatturato per provincia

La Confcooperative prende parte al tavolo di coordinamento delle associazioni imprenditoriali

Attraverso l'Ente di formazione interno a Confcooperative, IRECOOP, o attraverso partnership con altri enti di formazione (ad esempio ISFORCOP, ENAIP) la Confcooperative realizza:

- attività formative per le cooperative aderenti su tematiche normativo-legislative;
- attività formative settoriali/specialistiche per affinare le competenze/conoscenze delle cooperative aderenti.

Tra le altre attività la Confcooperative sarda ha attivato uno Sportello Informativo presente nelle strutture provinciali che realizza diverse attività che vanno dall'assistenza di start up alla articolazione di progetti.



La Confcooperative prende parte ai GAL ovvero Gruppi Azioni Locali: i GAL sono costituiti da più soggetti che promuovono ed elaborano il PAL, Piano di Azione Locale, e gestiscono i contributi finanziari erogati dalla Comunità Europea a favore dello sviluppo del territorio rurale. La costituzione di un Gruppo di Azione Locale si basa sulla creazione di partenariati che raggruppano operatori, pubblici e privati, del territorio. I GAL hanno attivato diversi progetti nella provincia di Cagliari per lo sviluppo di territori rurali (ad oggi quasi sempre i GAL hanno coinciso con una comunità montana).

In collaborazione con il Ministero dell'Istruzione nel luglio 2002 (località Iglesias) si sono realizzati momenti formativi di transizione scuola-lavoro presso le scuole tecniche. Momenti formativi si sono avuti non solo con le scuole, con l'Ente di Formazione interno a Confcooperative, ma anche con la Camera di commercio di Cagliari.

Dalla intervista è emerso che le risorse economiche devono poter essere organizzate secondo logiche non accentratrici sia per quanto riguarda la formazione professionale sia per quanto riguarda la programmazione in materia di lavoro, sulla base del decreto legislativo - 267/2000 Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali - che assegna alla Provincia la programmazione economica del territorio.

Per la Confcooperative lo strumento della concertazione così come lo strumento del partenariato possono rappresentare una soluzione in una situazione di "assenza di regia", ma occorre affidare alla commissione regionale e alle commissioni provinciali per l'impiego la programmazione, ed assicurare il monitoraggio delle attività programmatiche.

#### **4.2.5 Confesercenti provincia di Cagliari**

La Confesercenti è una Confederazione di associazioni di categoria con la finalità di sostenere gli interessi delle aziende associate nel settore del turismo, del commercio e dei servizi.

Le attività realizzate dalla Confesercenti per le aziende iscritte sono:

- assistenza contabile e fiscale: attraverso le società di servizi, offre la propria assistenza alle attività relativamente agli aspetti contabili e fiscali ad esempio assistenza contrattuale; disbrigo pratiche presso gli uffici finanziari; assistenza alla costituzione delle società; predisposizione dichiarazioni dei redditi; assistenza alla cessazione d'impresa, ecc;
- corsi di formazione abilitante;
- patronato I.T.A.CO.: svolge un servizio di consulenza, istruttoria e definizione delle pratiche assistenziali e previdenziali;
- agevolazione finanziari per mezzo del consorzio FIDI;
- certificazioni HACCP, corsi/manuali 626.

Sono associate alla Confesercenti circa 8000 aziende rispetto all'intero territorio sardo di cui 3700 presenti a Cagliari. Circa il 99% è di piccolissime dimensioni in quanto non supera i 5 dipendenti.

La Confesercenti prende parte al tavolo di coordinamento delle associazioni imprenditoriali e fa parte, inoltre, dell'”Osservatorio dei prezzi” del Comune di Cagliari.

Nell'ambito della formazione la Confesercenti realizza con continuità corsi abilitanti che con il superamento di un esame finale rilasciano l'abilitazione, appunto, per lo svolgimento di una determinata attività. Sono corsi auto-finanziati con modalità di realizzazione stabilite dalla Regione: ore, dimensione delle classi, obbligo di frequenza, obblighi scolastici assolti. I corsi realizzati sono:

- Somministrazione cibi e bevande
- Vendite prodotti alimentari
- Agenti e rappresentanti di commercio
- Agenti di affari mediazione.

I partecipanti ai corsi rientrano in un'ampia fascia di età (18-50 anni). Si tratta di persone che di solito hanno già una attività e/o dipendono da un prestanome. Solo in minima parte si tratta di aspiranti (in cerca di una occupazione) all'inizio della loro attività.

Altre attività, dirette a chi intende costituire un'impresa, sono le seguenti:

- Sportello franchising: realizza informazioni ed assistenza per i potenziali franchisees nella scelta di fare impresa attraverso il franchising. Serve a far conoscere all'aspirante imprenditore le molteplici formule di franchising per una consapevole e mirata scelta dell'attività da intraprendere. Lo Sportello franchising realizza attività di orientamento e informazione, ma anche attività di supporto: ad esempio all'aspirante franchisee vengono indicati i pro ed i contro di questa attività, scelta del settore merceologico e della casa madre, assistenza in caso di contrattazione con la casa madre.
- Sportello per la finanza agevolata: informazioni sulla finanza agevolata agli imprenditori e neo-imprenditori. Si tratta di un servizio di consulenza per il Credito Speciale che ha come scopo quello di fornire informazioni e, soprattutto, seguire e sviluppare le pratiche di finanziamento.
- Eurosportello: sportello informativo su normative, agevolazioni, opportunità a livello europeo. Si tratta di un ufficio pubblico operante senza scopo di lucro, collocato presso la Confesercenti, e ideato dalla Commissione della Comunità europee per informare, assistere, ed offrire una specifica consulenza sui temi comunitari agli operatori economici pubblici e privati.
- Attività di consulenza per gli associati: realizzate attraverso liberi professionisti quali commercialista, avvocato, consulenti del lavoro. La consulenza di base è gratuita per gli associati.

La Confesercenti ha uno scambio di natura solo informativa con l'Informagiovani e con l'IFOLD, l'Istituto Formazione Lavoro Donne.

#### **4.2.6 Confcommercio Provincia di Cagliari**

L'Associazione Commercianti di Cagliari comprende 6.000 imprese a Cagliari e Provincia (17.000 in tutta la regione) di cui quasi il 90% sono di piccole e medio-piccole dimensioni. Si tratta per lo più di ditte individuali:

- 4663 aziende nel settore del commercio per un totale di 14.000 occupati;
- 186 aziende nel settore del turismo per un totale di 1065 occupati;
- 110 nel settore dei servizi con 221 occupati.

I settori di riferimento sono: commercio (commercio tradizionale al dettaglio e pubblici esercizi); servizi alla persona e alle imprese; turistico.

La Confcommercio fa consulenza legislativa di settore ed è presente nell'Agenzia del Lavoro, nel comitato provinciale INPS, nella commissione provinciale per l'impiego.

Per quanto riguarda la formazione la Confcommercio realizza i seguenti corsi abilitanti (realizzati da 15 anni), riconosciuti dalla Regione (che ha stabilito la durata dei corsi, il numero dei partecipanti, le materie di insegnamento) ed auto-finanziati:

- agenti di commercio,
- somministrazione di alimenti e bevande,
- commercio prodotti alimentari,
- agenti di affari in mediazione.

I partecipanti ai corsi sopra menzionati sono già inseriti in un'attività, solitamente a gestione familiare, ed intendono continuare l'attività dei genitori/familiari o si tratta di "preposti" che intendono acquisire l'abilitazione.

Realizza inoltre corsi di varia natura, diretti essenzialmente al datore di lavoro, come ad esempio servizi di protezione e prevenzione all'interno dell'azienda.

Si è verificato un caso di gestione di incontro di domanda ed offerta di lavoro con la messa a punto di una raccolta di CV arrivati presso la segreteria della Confcommercio nel periodo di diffusione delle borse lavoro, strumenti per agevolare l'ingresso nel mercato del lavoro attraverso la possibilità di svolgere un'esperienza di lavoro e formazione in azienda, con caratteristiche simili ai tirocini. Le aziende iscritte alla Confcommercio avevano manifestato la necessità e l'interesse di un tale strumento ma incontravano difficoltà nell'individuazione del borsista. Non ha avuto grande successo questa iniziativa perché l'esigenza era legata al momento di attivazione dello

strumento e le aziende erano per lo più di piccolissime dimensioni, quindi, ricercavano al massimo una persona/borsista.

La Confcommercio auspica un maggiore coinvolgimento delle associazioni di categoria nell'individuazione di figure professionali che soddisfino i reali bisogni delle imprese realizzando un percorso comune nell'interesse dei lavoratori e delle aziende.

#### 4.2.7 API Sarda, Delegazione Cagliari

L'API Sarda è l'Associazione delle Piccole e Medie Industrie della Sardegna che aderisce alla CONFAPI, la Confederazione Italiana della Piccola e Media Industria. È una organizzazione che da oltre 30 anni rappresenta le istanze delle piccole e medie imprese. L'Api Sarda ha, infatti, quale obiettivo la trattazione dei problemi che riguardano gli interessi e lo sviluppo dell'isola e rappresenta e tutela in ogni sede gli interessi delle piccole e medie imprese industriali.

Ha la sua sede Regionale a Cagliari e Delegazioni territoriali nelle quattro province: Cagliari, Sassari, Oristano, Nuoro, Olbia e Carbonia.

<b>Delegazione</b>	<b>Aziende</b>	<b>Dipendenti</b>
Cagliari	800	7000
Sassari	350	2500
Oristano	150	1000
Gallura con sede ad Olbia	200	1000
Nuoro	250	1500
Sulcis Iglesiente con sede a Carbonia	100	1600
<b>Totale</b>	<b>1850</b>	<b>14600</b>

Tabella 15 Delegazioni dell'API Sarda<sup>23</sup>

Le piccole e medie imprese che aderiscono all'API, sono così articolate per area geografica (Figura 5) e per settori di attività (Figura 6).

<sup>23</sup> I dati sono stati forniti dall'Ufficio Studi API Sarda che ha pubblicato a gennaio del 2002 il *Rapporto semestrale sulle PMI sarde*.

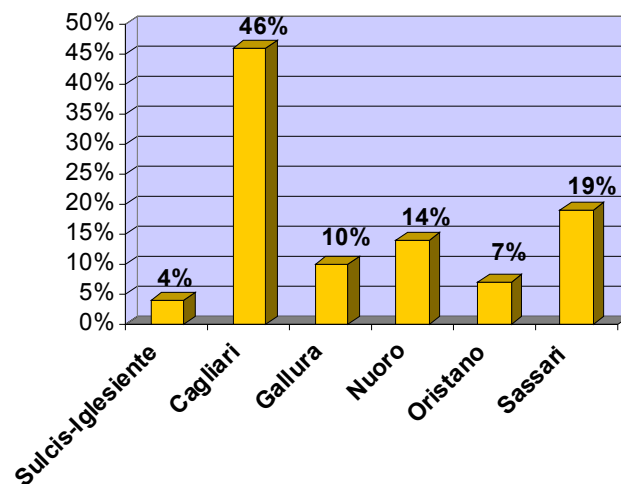


Figura 5 Profilo delle PMI per area geografica.

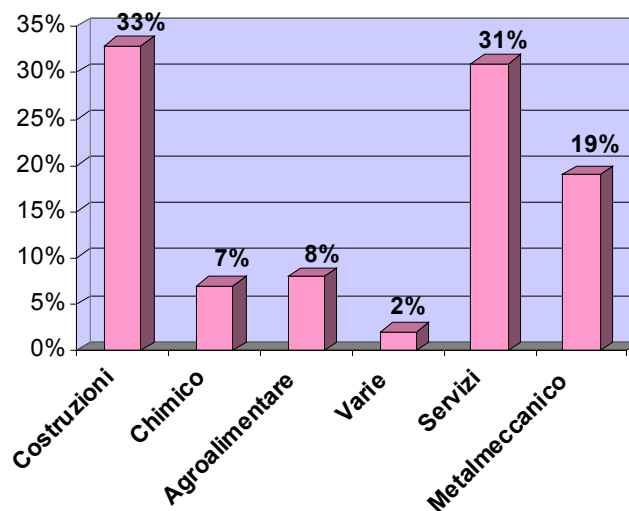


Figura 6 Profilo delle PMI per settori di attività

Le aziende associate operano per lo più nei settori delle costruzioni, dei servizi e del metalmeccanico.

L'API realizza le seguenti attività:

- attività istituzionale: rispetto al compito istituzionale l'API quale sindacato di imprese interagisce con tutti i soggetti presenti sul territorio sia a livello regionale che locale;
- attività per gli associati: erogazione di un gran numero e tipologia di servizi che rispondono ai bisogni delle imprese associate. Di seguito si presentano i diversi servizi.
  - *Sportello credito e finanza*: per mezzo di Sardafidi, il Consorzio Fidi cui possono aderire tutte le imprese iscritte all'API Sarda e che consente l'accesso al credito di esercizio a tassi contenuti; favorisce l'ottenimento di finanziamenti a breve, medio e lungo termine; garantisce condizioni preferenziali di leasing.
  - *Formazione*: attraverso l'ente ISFORAPI<sup>24</sup>, ente certificato ed accreditato, si strutturano corsi ad hoc per le imprese e corsi rispondenti alla normativa vigente.
  - *Area informazioni economiche*: tale sportello risponde alle domande circa normative ed agevolazioni per gli investimenti delle imprese iscritte.
  - *Ufficio relazioni industriali*: fornisce informazioni di carattere legislativo, amministrativo, contrattuale e previdenziale; consulenza individuale in materia di lavoro (sindacale, previdenziale, ecc); assistenza per le vertenze sindacali collegate all'instaurazione, alla gestione ed all'estinzione del rapporto di lavoro; consulenza ed assistenza per i rapporti con gli Enti Previdenziali, con le articolazioni territoriali del Ministero del Lavoro e con la Regione; assistenza alle unioni di categoria per le trattative sindacali territoriali (integrativo edili, integrativo trasporti, integrativi zonal, ecc); orientamento e consulenza in materia di assunzioni normali, agevolate, collocamento obbligatorio e gestione delle problematiche connesse (commissione paritetica assunzioni CFL, borse di lavoro, P.I.P., tirocini formativi, convenzioni ecc).
  - *Consulenza* sulle leggi di incentivazione industriale, in materia giuslavoristica e previdenziale, sulle questioni ambientali e di sicurezza.
  - *Assistenza* sindacale e legale nel campo delle relazioni industriali, nei rapporti con le pubbliche amministrazioni.
  - *Promozione estero*.
  - *Studi e documentazione*: la struttura preposta alle attività di ricerca (la ricerca attiene anzitutto alle problematiche dello sviluppo economico regionale) ed approfondimento e documentazione effettua studi congiunturali e studi su aree tematiche per analisi, approfondimenti, partecipazioni a programmi, analisi fabbisogno formativo. Le analisi e gli approfondimenti tematici vengono effettuati anche in collaborazione con gli enti bilaterali ENFEA e ERFAS insieme di associazioni datoriali e sindacali per lo studio di diverse

<sup>24</sup> La struttura ISFORAPI comprende come personale attivo 15 persone distribuite tra l'area produzione, l'area progettazione e l'area segreteria e direzione.

tematiche tra cui l'ambiente, la formazione, ecc. L'Ufficio Studi si propone di fornire analisi e spunti operativi all'API Sarda da utilizzare nei suoi rapporti con le Istituzioni che svolgono in particolare attività di programmazione economica e di fornire documenti utili per lo svolgimento dell'attività dell'API Sarda e delle aziende associate attraverso la ricognizione costante di fonti normative, di analisi economica e sociale, regionali statali ed europee.

- *Ricerca personale ed orientamento al lavoro.*

- *DB JOB*: banca dati per inserire i diplomati ed i laureati all'interno dell'impresa.

L'API Sarda è presente, sia a livello regionale che provinciale, con i suoi rappresentanti, oltre che in tutti i tavoli di concertazione e programmazione negoziata, in varie commissioni ed enti quali, ad esempio, i seguenti:

- Camera di Commercio
- Amministrazione Comunale
- Comitato Albo Regionale Appaltatori
- Comitato Albo Nazionale Costruttori
- Commissione Regionale rilevamento costi materiali, trasporti e noli
- Comitato Albo Autotrasportatori
- PIP - Piani Integrati Produttivi –
- Consorzi ZIR
- Direzioni Regionale e Provinciale del Lavoro.

Per quanto riguarda le attività relative alla formazione professionale e al lavoro l'API Sarda ricorre all'ISFORAPI, l'ente di formazione che progetta e realizza interventi formativi non solo per titolari e quadri delle piccole e medie imprese associate ma anche per i giovani in attesa di occupazione. Ha realizzato corsi sui temi del management generale, della certificazione, del marketing, della formazione del personale tecnico. Tre sono le tipologie di corsi individuabili:

1. corsi finalizzati aziendali aventi come target gli imprenditori;
2. corsi dedicati a lavoratori o futuri lavoratori;
3. corsi per non occupati ad esempio per addetti al ricevimento, addetti alla qualità prodotti, addetti del settore agro-alimentare.

API Sarda attraverso le collaterali (CNA e Confartigianato) partecipa a diversi progetti costituendo delle ATI o delle ATS con altri soggetti ad esempio, IRECOOP con cui l'API ha stretto più che una collaborazione ad hoc su programmi/iniziative: in sede di intervista si è parlato in questo caso di una "buona piattaforma di collaborazione". L'API Sarda con le collaterali ed altri enti/soggetti collabora alla creazione di partenariati, collaborazioni, cooperazioni.

L'API a partire dal 1998 ha dato vita al progetto, già ricordato, Db-job per far fronte al considerevole numero di CV che arrivavano in associazione di giovani in cerca di prima occupazione. Il progetto Db

Job, ideato e promosso dall'API Sarda in collaborazione con Aiesec ed Elsa, è il punto d'incontro tra i giovani e le imprese sarde. Si basa su una banca dati che contiene i profili professionali di giovani laureati e diplomati residenti in Sardegna in cerca di stage o di un inserimento professionale presso aziende. Dal momento che numerose erano le richieste delle aziende iscritte di informazioni circa nuovi giovani lavoratori l'API ha strutturato un data base utilizzando per l'inserimento dei dati un apposito modulo (una scheda precompilata) di CV: ciò ha permesso di monitorare non solo le richieste degli aspiranti lavoratori ma anche le richieste delle aziende associate. Il progetto db-job ha permesso di avviare al colloquio 70/80 persone al mese.

Le imprese associate ricevono, infatti, periodicamente copia del Db-job news una pubblicazione informativa che contiene in ogni numero una selezione dei migliori profili di giovani laureati e diplomati presenti nella banca dati. Le aziende possono effettuare anche una consultazione personalizzata, consigliata alle aziende quando le esigenze da soddisfare sono maggiormente complesse. Il servizio di consultazione della banca dati, aperto anche alle aziende non associate all'Api Sarda, è completamente gratuito.

Tale iniziativa sarà a breve ulteriormente sviluppata in vista degli stretti legami che l'associazione sta intessendo con l'Università di Cagliari, nello specifico con le facoltà di Ingegneria ed Economia e Commercio. Con queste facoltà a breve sarà stipulato un accordo per quanto riguarda sia il progetto Db job (si intende strutturarne una versione on line) sia i tirocini e le esperienze formative. Sempre con l'università, per mezzo della Sardafidi, sono stati realizzati interventi e convention sul tema del rischio finanziario e l'associazione ha bandito borse di studio su tematiche quali il rischio finanziario.

Nel corso dell'intervista sono emerse delle riflessioni sulla politiche del lavoro di seguito presentate.

*“Le politiche del lavoro non sono una variabile indifferente dello sviluppo economico e comprendono al loro interno le politiche della formazione”.* Le politiche del lavoro devono poter avere una visione sistemica di lavoro e formazione *“perché non si riesce a fare impresa se non puntando sulla qualità delle persone”.* Per fare in modo che si sviluppi una visione sistemica occorre coinvolgere il sistema delle imprese e delle parti sociali nel governo delle politiche attive del lavoro e nella programmazione economica e finanziaria. Imprenditori e parti sociali devono poter approfondire e sviluppare le sintetiche linee del documento programmatico finanziario che con programmi operativi pluriennali gestiti non da enti pubblici e/o enti improvvisati bensì da agenzie governative del lavoro. Si sottolinea la necessità dell'aspetto tecnico e non solo politico. È bene che soggetti pubblici e privati si contendano il campo della domanda e dell'offerta del lavoro perché è ciò che dà contenuto all'intermediazione offerta e domanda e che si attivi la rete relazionale di livello locale per velocizzare il trapasso delle informazioni. I nuovi centri pubblici per l'impiego devono poter essere molto più di un mero sportello di servizi: devono poter essere strutture



in grado di avere un "effetto diffusivo sul territorio" attraverso strumenti, quali ad esempio, tirocini ed apprendistati.

#### **4.2.8 Osservatorio Industriale della Sardegna<sup>25</sup>**

L'Osservatorio Industriale della Sardegna (Srl) è tra le più importanti società di ricerca della regione sarda nel campo dell'indagine statistica ed economica. Si è costituito nel 1991 sulla base del Programma straordinario di intervento per il biennio 1986/87 della legge 268/74. Sono soci dell'Osservatorio Industriale della Sardegna SFIRS - Società Finanziaria Industriale Rinascita Sardegna -, Federazione Regionale degli Industriali, API Sarda - Associazione Piccole e Medie Industrie della Sardegna.

Le attività dell'Osservatorio consistono nella raccolta, elaborazione e diffusione di proprie pubblicazioni e dei dati più rilevanti della situazione economica e sociale della Sardegna raccolti ed elaborati.

L'Osservatorio, in relazione a disposizioni di legge, ha il compito di fornire supporto informativo e di analisi alla Regione Sardegna per quanto riguarda le politiche industriali.

L'Osservatorio offre:

- servizi di informazione e consulenza ad imprese private, istituti di credito, enti ed organismi pubblici, scuole ed università, singoli professionisti;
- servizi di informazione economico/statistica a aziende, scuole e università, istituti di credito e singoli professionisti.

A partire dalla sua costituzione l'Osservatorio Industriale ha sviluppato studi e progetti in collaborazione e partnership con altri soggetti. Dall'analisi del sito sono emersi, tra l'altro, i seguenti progetti e soggetti coinvolti:

- studio dei modelli previsivi con Crenos - Università di Cagliari;
- il progetto Sitai con CRS4, Progemisa e l'IPI di Roma;
- il progetto Astri (gruppo CLAS di Milano, Inps, Inail);
- la ricerca su "High-Growth SMEs and Employment: assessmet of best practice policies" con OCSE e CERTeT dell'Università Bocconi di Milano,
- il progetto di analisi della "Liquidità e drivers del valore delle PMI" (con IRFAI - Trieste).

In proprio l'Osservatorio realizza l'Annuario Statistico della Sardegna, la Bilancia Commerciale della Sardegna, l'Osservatorio della Congiuntura.

---

<sup>25</sup> Le informazioni relative all'Osservatorio Industriale della Sardegna sono state raccolte mediante consultazione del sito istituzionale dell'Osservatorio (<http://www.ossind.it>), documentazione raccolta tramite internet e colloquio telefonico con il direttore Francesco Manca.

#### **4.2.9 CGIL, camera del lavoro metropolitana di Cagliari**

L'organizzazione sindacale della CGIL, Confederazione Generale del Lavoro, offre numerosi servizi ai propri iscritti: servizi fiscali, servizi previdenziali, servizi di orientamento nella ricerca di un lavoro.

La Camera del Lavoro di Cagliari è un'organizzazione che conta circa 28.000 iscritti ed è presente nei consigli camerali delle camere di commercio, nella commissione per l'impiego, nelle commissioni tripartite, presso l'Agenzia Regionale per l'Impiego, presso le sedi provinciali e regionali dell'INPS.

La CGIL non ha un ente di formazione interno e ritiene che la formazione deve poter essere coerente con le esigenze di chi deve essere formato e non deve corrispondere ai bisogni degli enti che erogano formazione.

Tra le attività legate ai processi del mercato del lavoro la CGIL ha attivato due servizi:

- CID Centro di Informazione ai disoccupati: si forniscono informazioni e orientamenti per l'accesso al lavoro dei giovani e dei disoccupati, si organizzano corsi di preparazione ai pubblici concorsi, si garantisce assistenza e tutela ai lavoratori impegnati nelle borse lavoro, lavori di pubblica utilità, corsi di formazione professionale, nuova imprenditoria.
- Dipartimento figure deboli quali atipici, disoccupati, emigrati, portatori di handicap.

La CGIL fornisce indicazioni sulla normativa vigente, indicazioni su come redigere un CV, indicazioni sulle aziende, possibilità di attivare qualche tirocinio per i disabili. Si tratta comunque di attività non strutturate.

La CGIL segnala lavoratori con specializzazioni alle Agenzie Interinali ed è attivo con l'Informagiovani e con le cooperative che gestiscono gli Informagiovani. Ciò che la CGIL fa è dare informazioni, un minimo di assistenza, ed indirizzare sulle opportunità. Non ha la finalità di fare intermediazione.

A differenza della Cisl e della Uil che trovano nella bilateralità uno strumento di gestione del mercato del lavoro la CGIL sostiene che il suo ruolo debba rimanere legato alle problematiche della vertenzialità, della difesa diretta e della giusta contrattazione dei diritti del lavoro. Ribadisce la necessità della presenza di un attore che regolamenti e gestisca la situazione del mercato del lavoro e della formazione. Lo sforzo delle istituzioni risulta essere insufficiente, specie se si prende in considerazione la grande fetta di lavoratori senza qualifica e l'alto livello di dispersione scolastica. Un primo compito da assolvere sarebbe quello di finanziare l'innalzamento professionale, in termini generali, dei lavoratori rispetto allo sviluppo del territorio. Per la CGIL è importante la presenza pubblica nei servizi per il lavoro, in particolare per garantire la tutela di quei soggetti che sono a rischio di esclusione

come i disoccupati ed i disabili. La CGIL sottolinea che la Provincia e il Comune devono poter concorrere con la Regione alle attività di programmazione. Crede nelle istituzioni vicine al cittadino e riconosce quindi l'importanza del ruolo giocato dal pubblico attore: è per la partecipazione dei privati nei processi della formazione professionale e del lavoro ma non per la sostituzione dei soggetti privati al pubblico.

#### 4.2.10 CISL, Unione Sindacale Territoriale Cagliari

La CISL, sindacato confederale formato dalle diverse categorie di lavoratori, ha una duplice struttura organizzativa articolata su vari livelli territoriali. È articolata in strutture di categoria (chiamate anche strutture "verticali") che organizzano i lavoratori addetti a produzioni simili (ad esempio chimici, metalmeccanici, bancari, trasporti, enti locali) e in strutture organizzative intercategoriale (confederazione o struttura "orizzontale") a cui sono affiliate tutte le categorie.

I livelli territoriali in cui sono articolate le strutture organizzative sono in primo luogo due:

- Unioni sindacali regionali (USR): per il territorio di propria pertinenza sono titolari delle decisioni di politica sindacale, nell'ambito degli indirizzi fissati dalla Confederazione, sulle materie di competenza primaria della Regione;
- Unioni sindacali territoriali (UST) che possono articolarsi in Unioni zionali e/o Unioni comunali e/o disporre di sedi periferiche quando ciò sia richiesto da esigenze di funzionalità.

Risultano poco più di 37.000 iscritti all'Unione Sindacale Territoriale di Cagliari, di cui il 50% sono pensionati (Tabella 16).

<b>Situazione tesseramento UST CISL Cagliari<sup>26</sup>, anno 2000</b>	
FEMCA (chimici-tessili)	1206
FLAEI-ELETTRICI	330
FILCA (edili-legno)	1434
FSM (meccanici)	800
FISTEL (telefonici-comunicazioni)	469
FAI (agricoli-alimentaristi)	1173
UGC (coltivatori)	760
FPS (dipendenti pubblici)	3450
CISL Scuola	1375
Università Ricerca	150
Vigili del Fuoco	115
FIT (trasporti e ambiente)	1114
FISASCAT (commercio-pulizie)	1459
FIBA (bancari-assicurativi)	1004
FLP (postali)	511
FNP (pensionati)	20227
CLACS (lavoratori autonomi)	54
ALAI (atipici)	151
Pre adesioni ALAI (atipici)	1000
Pre adesioni SICET (inquilini)	235
Pre adesioni ANOLF (immigrati)	107
Speciali (disoccupati)	117
<b>Totale</b>	<b>37241</b>

<sup>26</sup> I dati si riferiscono alla Provincia di Cagliari escluso il Sulcis Iglesiente.

Nell'ambito della formazione vengono organizzati, ad iniziativa di singole categorie (ad esempio bancari, dipendenti pubblici), alcuni corsi preparatori ad esami, concorsi, e abilitazioni professionali.

La CISL ricorre al proprio Ente di Formazione professionale, culturale e sociale dei lavoratori: **IAL - Istituto Addestramento Lavoratori**. Lo IAL realizza istituzionalmente attività di: ricerca e studi sul mercato del lavoro e sui giovani qualificati; analisi dei bisogni formativi del territorio; progettazione, orientamento e formazione.

Per quanto concerne specificamente la formazione, lo IAL Sardegna progetta e realizza diverse tipologie di attività formative:

- formazione di base per disoccupati con la scuola dell'obbligo;
- formazione di secondo livello per disoccupati con diploma e laurea;
- formazione continua per lavoratori occupati;
- formazione finalizzata aziendale per imprese in fase di crescita e sviluppo.

La UST di Cagliari ha strutturato dei servizi per i giovani e meno giovani, immigrati, in cerca di lavoro:

1. *ALAI* (Associazione Lavoratori Atipici): per i nuovi lavori, i collaboratori coordinati e continuati, free lance, lavoratori con partita IVA, parasubordinati. Nella sede di Cagliari vi è uno sportello predisposto aperto due volte a settimana per un totale di sei ore settimanali.
2. *Informagiovani*: si tratta di uno sportello aperto due volte a settimana per un totale di 4 ore a settimana che offre orientamento al lavoro, informazioni su bandi di concorso, informazioni su attività commerciali.
3. *ANOLF* (Associazione Nazionale Oltre le Frontiere): vi è uno sportello aperto due volte la settimana con un operatore preposto all'incontro/relazione con l'utenza e nel caso in cui ci siano le richieste la struttura si organizza per erogare assistenza agli immigrati per permessi di soggiorno, pratiche vari ed inserimento lavorativo.

L'obiettivo di questi servizi è, in primo luogo, favorire la conoscenza e il contatto dei giovani disoccupati, lavoratori atipici e precari immigrati con il sindacato, anche grazie ad attività ricreative e di scambio di esperienze.

Il *Coordinamento Giovani Cisl* della Ust di Cagliari costituisce un altro prezioso strumento per le attività della formazione del lavoro. Nell'ambito del proprio progetto di avvicinare i giovani al sindacato, il Coordinamento Giovani Cisl ha più volte organizzato seminari, incontri, attività sul tema del lavoro e della formazione che hanno portato non solo ad un maggiore coinvolgimento del mondo giovanile alle attività del Coordinamento Giovani Cisl, ma anche ad una maggiore conoscenza delle problematiche della formazione del lavoro. Ad

esempio incontri con alcune sezioni dell'obbligo formativo dell'Ente Scuola Edile, seminario sulle nuove tecnologie in collaborazione col CRS4 e con la partecipazione di alcune sezioni delle scuole superiori, così che i giovani dei vari settori scolastici, pubblici o privati, possano acquisire una maggiore padronanza della nuova realtà lavorativa ed eventuali opportunità nei vari settori.

La UST di Cagliari realizza le attività/servizi sopra descritti prevalentemente in autonomia senza collaborazioni, legami, partnership con altri soggetti ("il poco che facciamo lo facciamo per conto nostro"): si può parlare di un legame informativo con Provincia, Scuole (per le attività formative/informative), CGIL, Confindustria, API Sarda (messa in comune di una banca dati). In assenza di una rete di soggetti che operino in collaborazione sullo stesso territorio la Cisl auspica una politica di concertazione nella quale i soggetti di rappresentanze sociali, impresa, mondo della cooperazione e dell'artigianato, rappresentanze delle istituzioni collaborino per la messa a punto di servizi efficaci sul territorio in materia del lavoro e della formazione.

#### **4.2.11 UIL, Unione Italiana del Lavoro**

*I tempi della ricerca non hanno reso possibile l'analisi della struttura e delle attività di questa importante organizzazione.*

### **4.3 Le agenzie di lavoro interinale**

#### **4.3.1 Adecco**

In Italia Adecco è presente dal 1997. Dal 1999 è l'azienda n°1 nel settore della ricerca, selezione e gestione delle risorse umane.

Oggi Adecco conta su una rete di 500 filiali dislocate su tutto il territorio nazionale e ogni giorno dà impiego a oltre 30.000 persone, rispondendo alle esigenze di personale di oltre 17.000 aziende clienti.

In Sardegna Adecco è presente dal giugno del 1999 con una filiale a Cagliari, una a Sassari e con una filiale Horecca, società del Gruppo specializzata nel settore turistico alberghiero, ad Olbia.

La filiale Adecco di Cagliari è formata da un team di 5 dipendenti e si occupa anche del Progetto Mobilità di Adecco nato nel 2000. Il Progetto Mobilità consente di reperire risorse disponibili sull'intero territorio nazionale per le aziende che operano nel Nord Italia agevolando il trasferimento ai candidati del Sud Italia fornendo loro un alloggio completamente arredato e ubicato nelle vicinanze del luogo di lavoro.

I settori che utilizzano il lavoro temporaneo sono:

- Settore terziario (trasporti, ristorazione, telefonia, ecc.)
- Industria Metalmeccanica
- Settore Alberghiero (per lo più stagionale);
- Pubblica Amministrazione.

I profili professionali più richiesti dalle aziende sono:

- Addetti alle Vendite (nel settore della Grande Distribuzione Organizzata)
- Addetti Mensa
- Impiegati/amministrativi
- Operai specializzati.

La filiale Adecco di Cagliari ha una banca dati di oltre 8.500 persone. L'età media dei lavoratori temporanei è di 31 anni. Il 46 % ha un diploma di scuola media superiore, mentre il 45% ha il diploma di scuola media inferiore, il 5% la laurea e il 4% diploma di licenza elementare.

Adecco Formazione è la società del gruppo Adecco che si occupa di pianificare, organizzare e realizzare progetti formativi che possono coinvolgere sia i lavoratori temporanei delle filiali Adecco, sia i dipendenti diretti delle aziende.

Adecco, in adempimento alla L.196/97, versa il 4% della retribuzione lorda di ogni lavoratore temporaneo attivo ad un Fondo per la Formazione – chiamato Forma.Temp - istituito dalla stessa L.196/97 e finalizzato alla formazione dei lavoratori temporanei.

Da circa un anno l'Adecco si occupa di corsi di formazione professionale non erogati direttamente ma per mezzo di enti di formazione o free-lance.

- *Formazione base*: si fa di solito in filiale, è di breve durata, si focalizza sui contenuti generali dell'interinale e degli aspetti principali del lavoro, in primo luogo la sicurezza.
- *Formazione professionale*: si tratta di formazione mirata agli obiettivi e alle mansioni da svolgere
- *Formazione on the job*: è la formazione indirizzata ai già assunti che sono seguiti nelle attività lavorative da un tutor aziendale.

I corsi di formazione avviati in Sardegna dall'Adecco sono:

- Addetti/e mensa
- Informatori sull'euro
- Sistemisti linux
- Corso base legge 626
- Operatori di sportello bancario
- Manutentori meccanici
- Operatore di produzione nel settore tessile
- Addette/i teleselling

L'Adecco realizza attività formative ed informative con i Centri Informagiovani ed i Comuni presso i quali gli Informagiovani si appoggiano, con le scuole (specie le ultime classi delle superiori), con altri enti di formazione per l'obbligo formativo come ENAIP, CNOSFAP dei salesiani. In tali occasioni l'Adecco presenta il lavoro interinale, la normativa di riferimento, dà indicazioni su come si redige un CV e sul

“funzionamento triangolare” tra azienda, lavoratore ed agenzia interinale.

L'Adecco collabora con l'Università (specie le facoltà di Economia, Scienze Politiche e Giurisprudenza) ed attiva stage trimestrali al suo interno dando disponibilità all'Ufficio Tirocinio e Orientamento dell'Università di Cagliari di posti per stage all'interno della propria filiale.

#### **4.3.2 Manpower**

La prima filiale a Cagliari della Manpower nasce il 30 ottobre 1998 mentre nel giugno 2001 viene aperta una nuova sede a Sassari così che il territorio sardo è diviso in due centri: quello di Cagliari che copre la zona geografica di Cagliari ed Oristano e quello di Sassari che copre oltre alla provincia di Sassari anche il territorio facente capo alla provincia di Nuoro.

Le aziende che chiedono alla Manpower lavoratori/lavoratrici appartengono ai settori: grande distribuzione, sanitario, dei servizi, chimico e metalmeccanico. Le aziende clienti richiedono lavoratori/lavoratrici per lo più per far fronte a picchi di attività ed in caso di sostituzione momentanea di un altro lavoratore. E' in costante crescita il numero di aziende che si rivolgono a Manpower per il reclutamento di nuovo personale.

Le figure professionali più richieste sono:

- grande distribuzione (33% della quota del mercato): addetto vendite ed addetto scaffale
- sanitario (24,5 della quota del mercato): infermieri professionali, ausiliari, amministrativi
- servizi (12% della quota del mercato): impiegati, amministrativi
- chimico (9,4% della quota del mercato) e metalmeccanico (7,2% della quota del mercato): figure operaie specializzate.

Dal punto di vista statistico si può affermare che il candidato-tipo Manpower è per il 46%, di sesso maschile (66% sul totale dei lavoratori temporanei Manpower nella regione), e per il 54% di sesso femminile in età compresa fra i 25 e i 36 anni. Possiede per lo più diploma o licenza media inferiore, ma non mancano i laureati.

Quanto ai lavoratori i missioni si è registrato l'incremento del 44% di temporanei appartenenti alla fascia di età 36-50 anni. Significativo anche l'aumento delle donne al lavoro con Manpower a Cagliari e provincia: sono il 44,6% sul totale con un incremento pari al 129%. Tra i laureati è bassa la percentuale di missioni per neo-laureati in Economia, Giurisprudenza e Scienze Politiche. I laureati sono richiesti per lo più nelle attività di controllo di gestione e di business-plan.

Nel primo semestre 2002 Manpower ha attivato a Cagliari e provincia oltre 450 nuove missioni con un incremento del 97% rispetto allo stesso periodo del 2001. L'aumento delle missioni conferma l'evoluzione positiva ed il crescente apprezzamento delle aziende verso il lavoro interinale: +28,6% di nuovi clienti si sono rivolti alla filiale di Cagliari, nel 94% dei casi per rispondere a picchi di lavoro. Manpower sottolinea che non sono pochi i casi in cui sono le stesse

aziende-clienti a proporre le persone da inserire nella loro impresa. La missione temporanea viene spesso intesa dall'azienda come un'opportunità per valutare le attitudini e le qualità professionali del lavoratore impiegato che, in caso di giudizio positivo, ottiene un contratto a tempo indeterminato. La percentuale di assunzione a tempo indeterminato di lavoratori temporanei a fine missione è pari al 35%.

Il lavoro temporaneo è stato introdotto in Italia dalla legge 196/97. La normativa prevede a carico delle società di lavoro il versamento del 4% del monte salari lordo dei lavoratori temporanei inviati in missione ad un fondo, denominato Forma.Temp., finalizzato alla realizzazione di attività di formazione mirate per i lavoratori interinali. Nel Consiglio di amministrazione di Forma.Temp. siedono i rappresentanti delle due associazioni di categoria, Confinterim e Ailt, e i rappresentanti di CGIL, CISL e UIL.

Attraverso Forma.Temp. Manpower realizza le seguenti tipologie di formazione.

- *Formazione di base* per: candidati a missioni di lavoro temporaneo iscritti e selezionati presso le singole società di fornitura di lavoro temporaneo; lavoratori temporanei che, dopo avere svolto una missione, sono in attesa di una nuova missione; lavoratori temporanei, con una missione in corso, nei limiti previsti nella contrattazione collettiva tra le parti in materia di orario e fermo restando il limite legale. Questo tipo di formazione di breve durata (da 4 a 56 ore) ha come contenuti: l'organizzazione del lavoro e dell'impresa, mercato del lavoro, legislazione del lavoro, informazioni sui rischi per la sicurezza e la salute, lingua italiana per stranieri, informazioni sui contratti collettivi nazionali, come lavorare in team, problem solving. A Cagliari nell'ultimo anno i corsi di formazione base sono stati circa 20.
- *Formazione professionale* per: candidati a missioni di lavoro temporaneo iscritti e selezionati; lavoratori temporanei con una missione in corso. Questa formazione è mirata alle richieste dell'azienda/cliente. I docenti sono di solito consulenti aziendali o persone di fiducia dell'azienda.
- *Formazione on the job* per: lavoratori interinali assunti con contratto di prestazione e quindi retribuiti perché in missione. Il lavoratore è seguito proprio sul posto di lavoro da un tutor aziendale. Il lavoratore può fare formazione direttamente in azienda durante le ore di lavoro regolarmente retribuite. I corsi on the job realizza a Cagliari hanno riguardato i settori di contabilità generale, informatica, addetti macchine utensili, addetto gestione amministrazione, operatori sportello banche.
- *Formazione continua* per: lavoratori interinali assunti con contratto di prestazione e lavoratori temporanei in attesa di nuova missione. La formazione continua è realizzata per quei lavoratori con anzianità di lavoro temporaneo pari a 4 mesi e



almeno 2 corsi di formazione finanziata seguiti. Al momento dell'intervista questa tipologia di formazione non è stata ancora realizzata.

Il 70% dei partecipanti ai corsi sopra descritti ha trovato lavoro.

La Manpower organizza convegni e seminari e aderisce all'Associazione Industriali di Cagliari. Collabora con l'Informagiovani presso il quale aveva fino a qualche tempo fa anche uno sportello per il pubblico.

La Manpower considera importante la riforma del servizio di collocamento perché consentirà alle società private di operare sul mercato, in un clima di "integrazione e di alleanza competitiva" con gli uffici di collocamento pubblici, migliorando i servizi a beneficio dei giovani in cerca di occupazione per aumentare le opportunità di incontro tra domanda e offerta di lavoro.

### **4.3.3 Sinterim**

L'Agenzia Interinale Sinterim SpA nasce in Italia nel 1997 ma è nell'ottobre del 1998 che nasce la prima filiale di agenzia interinale in Sardegna a Cagliari: una sola filiale per tutta la regione sarda.

La Sinterim ha aziende/clienti nel settore commercio, sanitario (sia pubblico<sup>27</sup> che privato), autotrasporti, metalmeccanico. Tra i profili professionali i più richiesti sono quelli degli operai specializzati dai tubisti agli elettricisti.

L'archivio Sinterim conta 8400 iscritti di cui il 70% uomini, si tratta di operai specializzati, ed il 30% donne.

Al 30 giugno 2002 risultavano assunte per l'anno 2002 91 persone.

La Sinterim si occupa della sola fornitura di lavoro temporaneo attraverso l'attività di ricerca e selezione del personale e tramite strumenti di verifica delle caratteristiche personali e professionali dei candidati. La divulgazione di informazioni relative alle domande e alle offerte avviene attraverso giornali locali quali Unione del Lavoro, Sardegna che Lavora, Trovo Lavoro (della provincia di Sassari), strutture degli Informagiovani, bacheche poste all'interno e all'esterno della Agenzia, contatti diretti con le aziende, relazioni informali.

L'Agenzia ha legami di tipo informativo con la Provincia di Cagliari e con altri soggetti pubblici e privati (ad esempio ha organizzato un convegno in collaborazione con Informaticschool; ha relazioni con l'API Sarda): si tratta di una rete informale basata su conoscenze di tipo personale.

## **4.4 Enti di formazione**

---

<sup>27</sup> A partire da maggio 2000 è stato dato il via anche nel caso degli enti pubblici all'utilizzo del lavoro interinale.

#### 4.4.1 ENAIP

Enaip Sardegna, Associazione con identità autonoma, fa parte del sistema nazionale ed internazionale ENAIP - Ente ACLI Istruzione Professionale - riconosciuto con D.P.R. del 5.4.1961.

A livello regionale, Enaip Sardegna nasce nel 1983 per operare nel campo dei servizi formativi e di consulenza, in conformità con gli indirizzi generali delle ACLI (Associazioni Cristiane Lavoratori Italiani) della Sardegna.<sup>28</sup>

Enaip Sardegna non ha scopo di lucro, e opera nel campo dei servizi formativi, di orientamento professionale e di consulenza per la promozione morale, culturale e civile dei lavoratori e dei cittadini, per la valorizzazione di iniziative e interventi connessi alle politiche attive del lavoro e per lo sviluppo delle professionalità in tutti i settori delle attività produttive e sociali.

Nello specifico della formazione svolge attività di:

- formazione di base: qualificazione e specializzazione post-obbligo;
- formazione di secondo livello: specializzazione post diploma e post laurea;
- formazione per la qualificazione e specializzazione di adulti occupati.

Nell'ambito dei Servizi di Consulenza realizza per le Imprese, gli Enti e le Amministrazioni Pubbliche:

- attività di ricerca;
- analisi socio – economiche;
- modelli organizzativi e Sistemi Qualità;
- valutazione ed organizzazione del personale;
- creazione di nuovi servizi.

Nelle sue attività inoltre sostiene la promozione, lo sviluppo della persona ed il recupero delle fasce deboli della popolazione, progetta e realizza interventi di animazione, recupero e valorizzazione del territorio, delle risorse naturali, ambientali, storiche, archeologiche, artistiche e artigianali e sviluppa attività dedicate alla diffusione della information technology.

L'organico di Enaip Sardegna è attualmente composto da 21 funzionari con incarichi dirigenziali, 36 quadri dirigenti intermedi con funzioni amministrative e di gestione operativa, 18 progettisti, 102 docenti/tutor specializzati in aree formative differenziate, 55 operatori amministrativi, 22 operatori ausiliari e, per la realizzazione dei servizi, si avvale della collaborazione di circa 300 esperti esterni.

---

<sup>28</sup> Enaip Sardegna è presente nell'intero territorio della Regione attraverso 12 Centri Servizi Formativi (C.S.F. con sede a Cagliari, Decimomannu, Iglesias, San Gavino, Oristano, Ales, Nuoro, Villagrande, Lanusei, Sassari, Olbia, Chilivani), coordinati da una struttura direzionale e di servizio centrale, situata a Cagliari, nella quale hanno sede gli organi di governo e controllo ed alcune funzioni operative.

Enaip Sardegna ha ottenuto nel 1998 la certificazione UNI EN ISO 9001 (certificato n. M030) del proprio sistema qualità per i servizi di formazione (prima organizzazione in Sardegna), importante traguardo frutto del costante impegno dell'Ente verso l'offerta di servizi caratterizzati da una qualità sempre crescente.

L'Enaip Sardegna è inserito in diversi partenariati regionali, nazionali e transnazionali per lo sviluppo e la realizzazione delle attività, ed opera, sin dalla loro istituzione, attraverso i Programmi di Iniziative Comunitarie (P.I.C. / EQUAL), in coerenza con gli orientamenti definiti nel contesto del Libro Bianco "Crescita, Competitività, occupazione" e del Libro Bianco "La politica sociale Europea".

Le attività prevalenti dell'Enaip Sardegna nell'ambito della formazione professionale, dell'orientamento e dell'erogazione dei servizi connessi, sono collocate nelle seguenti aree:

- Attività di formazione e qualificazione per giovani in riferimento alla L. 144/99 (obbligo formativo);
- Attività di progettazione e realizzazione di servizi antidispersione scolastica;
- Attività di formazione di base "area Giovani" (qualificazione e specializzazione post- obbligo);
- Formazione di secondo livello (specializzazione post-diploma e post-laurea);
- Attività formative a cofinanziamento (qualificazione e specializzazione adulti occupati);
- Attività di formazione nel settore agricoltura/ambiente;
- Attività di progettazione di interventi formativi "ad hoc" per PIM e imprese artigianali;
- Attività formative di consulenza per gli Enti e le Amministrazioni Pubbliche;
- Attività formative rivolte agli Italiani residenti in paesi non appartenenti all'Unione Europea;
- Assistenza alla creazione d'impresa;
- Attività di formazione negli istituti di prevenzione;
- Formazione nel settore sociale;
- Servizi di orientamento e accompagnamento alla formazione ed al lavoro.

Enaip Sardegna è partner tecnico di Comuni, Province, Regione, Comunità Montane, ASL, del Ministero del Lavoro e dell'Unione Europea nella gestione di programmi formativi e servizi innovativi e articolati a carattere regionale, nazionale e comunitario.

Gestisce in partenariato (in A.T.S. e in specifiche organizzazioni consortili di cui è associata) con altri soggetti del settore della Formazione Professionale, con Istituti di ricerca e sviluppo, con gli Istituti Universitari della Sardegna ed organizzazioni operanti nel campo dello sviluppo scientifico e tecnologico, con Imprese ed Aziende, oltre il 40 % delle proprie attività.

Le collaborazioni ed i partenariati, oltre che le partecipazioni societarie in altre Organizzazioni, hanno valore primario nelle strategie di Enaip Sardegna per lo sviluppo e la realizzazione di sinergie operative finalizzate alla qualificazione dei servizi erogati.

E' attualmente partner Italiano nella realizzazione di progetti transnazionali promossi dalla Comunità Europea con Istituti Formativi, Aziende, Amministrazioni Locali e Università di altri Stati Membri.

Le collaborazioni con le altre Organizzazioni, Istituti ed Enti, si esplicano nelle modalità:

- progettuali ed organizzative,
- di cooperazione e condivisione degli obiettivi,
- di comunicazione,
- di soluzione di eventuali conflitti,
- di monitoraggio, verifica e valutazione delle attività,
- di coordinamento tecnico ed operativo,
- di messa a disposizione di risorse tecniche, logistiche, umane e finanziarie,
- di cogestione operativa ed amministrativa dei servizi e delle attività.

Le collaborazioni ed i partenariati hanno origine nella condivisione degli obiettivi strategici ed operativi, nella messa a disposizione dei know how e delle risorse, nel potenziamento e nello scambio reciproco delle specificità individuali dei singoli partners.

Alla "rete delle alleanze" strategiche ed operative manca comunque la possibilità di operare in un quadro strutturale e sistemico adeguatamente definito, vista la mancanza di riferimenti istituzionali ed operativi per quanto concerne i Servizi per l'Impiego che, nella logica della ottimizzazione dell'investimenti delle risorse e delle idee rappresentano il punto di caduta nella programmazione organica e nella finalizzazione delle attività.

#### **4.4.2 IRECOOP**

L'I.R.E.COOP Sardegna, costituito nel 1978, è l'Istituto di formazione della Confcooperative Sardegna.

Dal 1983 l'I.R.E.COOP Sardegna progetta, realizza e gestisce azioni formative e di sostegno finalizzate a valorizzare le risorse umane fornendo la professionalità necessaria per avviare processi di innovazione nei diversi settori produttivi.

Gli scopi prioritari che si propone sono:

- promuovere l'approfondimento e la conoscenza dei principi, della struttura, dell'organizzazione e delle funzioni sociali della cooperazione;
- incentivare la formazione professionale a tutti i livelli dell'impresa cooperativa effettuando anche studi e ricerche, atte

a realizzare una più attiva ed incisiva presenza della cooperazione nella realtà socio-economica regionale;

- erogare servizi di formazione personalizzati ad aziende, che possono variare dalla progettazione sino alla gestione completa dell'intervento formativo.

L'I.R.E.COOP Sardegna è presente nell'isola con una sede regionale a Cagliari e quattro sedi provinciali decentrate.

Per lo svolgimento delle attività istituzionali l'IRECOOP Sardegna si avvale di un organico di 34 dipendenti inquadrati a diversi livelli delle aree direttiva, amministrativa/organizzativa, tecnica/logistica, formativa. Per quanto concerne le docenze frontali, l'Ente si avvale di esperti convenzionati.

L'IRECOOP Sardegna indirizza la sua attività verso tre macro aree rappresentate da:

- formazione professionale;
- ricerca e progettazione;
- promozione e sviluppo.

Per quanto riguarda la formazione professionale l'IRECOOP Sardegna realizza, con finanziamenti pubblici e privati, attività formative che perseguono l'obiettivo di promuovere e agevolare l'inserimento nel mondo lavorativo dei giovani, donne, persone svantaggiate e disoccupati anche di lunga durata. Si organizzano inoltre interventi di formazione continua e di riqualificazione di personale dipendente e di soci delle imprese cooperative appartenenti a vari settori.

Il profilo professionale dei corsi si rivolge alla formazione di figure professionali tradizionali o innovative, individuate attraverso indagini effettuate sul territorio, e prevedono percorsi formativi strutturati con l'alternanza di teoria, applicazioni pratiche e stage aziendali. In questo modo i partecipanti acquisiscono contenuti e competenze utili al raggiungimento dell'obiettivo formativo e occupazionale.

L'attività di progettazione e ricerca avviata da molti anni in ambito regionale è stata consolidata nel 1995 con la realizzazione del primo progetto europeo dal titolo "Aurora" ed è stata ulteriormente rafforzata con l'attuazione del successivo progetto europeo "Dimensione Donna: Cooperazione e sviluppo locale", progetti che hanno consentito all'IRECOOP Sardegna di crescere qualitativamente e quantitativamente nell'offerta dei propri servizi.

Per quanto riguarda la macro area della promozione e dello sviluppo, la realizzazione di conferenze, seminari e convegni di studio e l'attivazione di progetti di educazione cooperativa nelle scuole, rafforzata dall'attività di orientamento e animazione territoriale, rappresentano la nuova filosofia che l'IRECOOP Sardegna ha inteso sostenere per valorizzare le risorse umane e dare nuove energie all'economia isolana nella prospettiva di un suo pieno e completo inserimento nell'Unione Europea.

L'Irecoop Sardegna ha partecipato alla "VETRINA INFORMATIVA" organizzata dall'Assessorato Regionale al Lavoro e Formazione Professionale nell'ambito della manifestazione "I GIOVANI IN EUROPA CON LA FORMAZIONE PROFESSIONALE", per divulgare tra i giovani e le loro famiglie le possibilità offerte dal Fondo Sociale Europeo. Sono stati realizzati all'interno della manifestazione tavole rotonde e dibattiti sulle nuove prospettive della formazione professionale, l'orientamento, il rapporto tra Istruzione e Formazione Professionale, le nuove esigenze formative del mercato del lavoro.

Parte della manifestazione è stata anche la "Vetrina" allestita con gli stands dei Centri di formazione per far conoscere le attività svolte, le metodologie utilizzate, i risultati ottenuti nell'attuazione di corsi particolarmente significativi.

L'Irecoop ha presentato uno stand sull'orientamento scolastico e lavorativo, con l'ausilio di un "percorso didattico" e un "infopoint" realizzati anche con la partecipazione delle allieve del corso "Addette allo sviluppo di applicazioni multimediali" finanziato all'interno del progetto NOW Ichnos-Aurora.

L'Irecoop Sardegna intrattiene rapporti continuativi, a livello regionale, con enti locali (Province, Comuni, Comunità Montane o Consorzi di Comuni), con organizzazioni e enti di rappresentanza del Mondo del Lavoro (sindacati) e dei datori di lavoro (In particolare organizzazioni cooperativistiche e delle piccole e medie imprese).

Le attività realizzate con altri attori riguardano progetti integrati di sviluppo del territorio e della promozione della occupabilità dei diversi soggetti interessati in quel territorio e le relative forme di collaborazione possono riguardare:

- la fase di studio del territorio con scambio di informazioni e dati;
- la progettazione delle iniziative;
- attività di animazione e promozione territoriale;
- sostegno a iniziative di accompagnamento verso i soggetti interessati all'iniziativa.

Le modalità di collaborazione riguardano in modo prevalente la messa in comune di dati, informazioni, risorse umane necessarie al raggiungimento degli obiettivi previsti nei progetti definiti; più raramente riguardano la disponibilità a mettere a disposizione strutture, attrezzature o risorse finanziarie.

Le forme di collaborazione ed i rapporti instaurati riguardano normalmente sia forme di partenariato sia forme di cooperazione, a seconda della necessità o della richiesta derivante dalle iniziative oggetto dell'intervento (bandi pubblici nazionali, regionali o comunitari). Le forme di partenariato e di cooperazione, pur essendo previste da specifiche norme contenute all'interno delle azioni o dei programmi oggetto dell'intervento, tendono di norma a stabilizzarsi, divenendo base di partenza per altre iniziative in cui coinvolgere anche altri soggetti, allargando quindi la rete di relazioni locali ad altri soggetti che, a seconda dei casi, possono portare uno specifico contributo

all'iniziativa. Stante la tipologia delle iniziative oggetto degli interventi le forme di collaborazione sono costanti e continuative nel tempo.

La collaborazione avviene sia da un punto di vista organizzativo, sia sulla base della condivisione degli obiettivi, della progettazione di sistemi/modelli innovativi, di comunicazione, di monitoraggio delle attività.

I fattori che favoriscono la collaborazione sono:

- percezione molto favorevole della possibilità di idee innovative che, correttamente contestualizzate, possono portare valore aggiunto e sviluppo del territorio;
- disponibilità a reperire ulteriori risorse finanziarie che possano integrare od avviare iniziative locali se non viene richiesto nessun intervento finanziario diretto.

I fattori invece che potrebbero ostacolare la collaborazione tra i diversi soggetti che a vario titolo operano sul mercato del lavoro sono:

- diffidenza verso il nuovo (perché mi propongono questa iniziativa? Chi ci guadagna? ...);
- difficoltà a coordinare le iniziative tra i diversi attori, soprattutto quando tutti vogliono essere "primi attori", cioè essere i soggetti che guidano e che dettano le regole;
- difficoltà a cogliere i fattori strategici di un intervento, concentrando l'attenzione solamente sui benefici immediatamente visibili;
- classe dirigente, sia politica che amministrativa (enti locali), che dei dirigenti degli organismi di rappresentanza (sindacati e organizzazioni di categoria) assolutamente inadeguata ad accettare un metodo nuovo di collaborazione, basato sulla cooperazione paritetica;
- incapacità di programmare interventi che vadano oltre lo spazio temporale legato alla realizzazione del singolo progetto e che possano integrarsi con altre iniziative contigue per favorire positive sinergie.

Le eventuali altre aree di collaborazione-cooperazione attualmente non sviluppate sono, secondo l'IRECOOP, le aree di intervento legate ai processi di sviluppo integrato del territorio ed in particolare:

- le nuove politiche attive del lavoro, legate anche alla riforma degli SCICA;
- le politiche legate alla promozione dei servizi reali legati allo sviluppo dell'imprenditorialità;
- le attività di animazione economica coordinata tra i diversi soggetti portatori di idee e/o gestori delle risorse finanziarie.

## 4.5 Altri soggetti

Gli attori che operano nel mercato del lavoro cagliaritano non si esauriscono nell'elenco delle persone intervistate/contattate. Per completezza dell'indagine è bene considerare altri soggetti, anch'essi importanti per via delle iniziative/progetti che realizzano in tema di formazione e lavoro a Cagliari e provincia:

- Legacoop<sup>29</sup>
- UIL<sup>30</sup>
- Sedi presenti ed operanti sul territorio dei seguenti enti di formazione:

**ISFORCOOP** Istituto sardo per la formazione cooperativa. E' l'ente di formazione della Legacoop Sardegna, organizza e gestisce interventi di formazione e aggiornamento professionale di operatori, quadri tecnici amministrativi e dirigenti d'impresе cooperative.

**ISFORAPI** è l'istituto di formazione dell'Api sarda. Eroga servizi nel campo della formazione, dell'informazione e della consulenza. Promuove e realizza, tra l'altro, corsi di addestramento e specializzazione per disoccupati.

**CNOS** Centro Nazionale Opere Salesiane: tramite proprie associazioni e federazioni settoriali a livello nazionale il CNOS si propone, tra le altre finalità relative alle opere salesiane, di: promuovere iniziative di studio, ricerca e sperimentazione in rapporto ai problemi inerenti all'orientamento e alla formazione; curare la formazione e l'aggiornamento del personale docente nelle scuole e CFP; promuovere iniziative per l'orientamento professionale e scolastico.

**CIOFS/FP** Centro Italiano Opere Femminili Salesiane/Formazione Professionale: realizza attività di progettazione ed erogazione di formazione professionale con particolare riferimento alla formazione specie di giovani e giovanissimi.

**IAL** della Cisl: l'Istituto Addestramento Lavoratori realizza, tra l'altro, attività di informazione, sensibilizzazione e orientamento per le scelte professionali sul mercato del lavoro; formazione relativa alla qualificazione, riqualificazione, aggiornamento e perfezionamento professionale dei lavoratori (giovani, lavoratori-studenti, apprendisti, adulti); formazione di lavoratori italiani e stranieri migranti o emigrati in Italia ed all'estero.

**ENFAP** di emanazione della UIL: Ente Nazionale per la Formazione e l'Addestramento Professionale: si occupa di progettazione formativa indirizzata alla professionalizzazione di giovani inoccupati, adulti, fasce deboli, donne, in particolare formazione post-diploma e post-laurea; ricerche anche sui

<sup>29</sup> La Legacoop è stata contattata senza esito positivo.

<sup>30</sup> La UIL è stata contattata senza esito positivo.



mercati del lavoro; orientamento professionale in favore dei giovani.

**IFOLD** Istituto Formazione Lavoro Donne: tra le attività promosse dalle strutture dell'Istituto si segnalano studi e ricerche anche sul mercato del lavoro e delle professioni, orientamento e formazione, promozione dell'imprenditorialità femminile, accompagnamento e consulenza specialistica.

- Associazioni religiose che si organizzano in strutture e con personale competente e concorrono all'inserimento/reinserimento sociale di soggetti particolarmente svantaggiati, quali disabili, tossicodipendenti, ex detenuti.
- INSAR - Iniziative Sardegna SpA - soggetto che interviene nelle politiche del lavoro per mezzo della attivazione/stabilizzazione delle iniziative di impiego e reimpiego (LPU, LSU). L'INSAR ha come obiettivo la promozione e la realizzazione di nuove iniziative nei settori industriale, commerciale ed agricolo, che consentano il reinserimento delle persone espulse dal mercato del lavoro.
- Consulenti del lavoro.

## 5 Diagnosi del sistema

---

### 5.1 Attori e processi

L'analisi sul campo ha confermato l'ipotesi iniziale secondo cui non si può parlare di un unico mercato del lavoro bensì di una "pluralizzazione" dei mercati del lavoro. Gli stessi documenti di fonti di ricerca autorevoli come la Comunità Europea e la OCSE sottolineano ormai da tempo la necessità di studiare e rendere operative delle politiche del lavoro rispetto alla situazione locale concreta dei mercati del lavoro. Si parla, infatti, di politiche *locali* del lavoro che dovrebbero avere come caratteri costitutivi la promozionalità, la differenziazione e l'interazione (Zucchetti, 1996).

Molteplici sono le aree di contiguità fra soggetti diversi (i principali), della sfera pubblica e/o privata, con riferimento agli interventi in materia di lavoro e politiche del lavoro:

- i progetti sono realizzati in modo non strutturato e magari occasionale (e pertanto non ripetuti), come nel caso delle iniziative di incontro domanda/offerta attivate da più associazioni di rappresentanza;
- i progetti sono realizzati non direttamente dai soggetti intervistati ma tramite gli Enti di Formazione di riferimento: ad esempio CNA - ECIPA, API Sarda – ISFORAPI, CISL – IAL, ecc.

I campi di intervento/processi sono stati individuati nelle seguenti tipologie:

- *Orientamento scolastico*: attività di informazione/orientamento scolastico anche personalizzate.
- *Orientamento professionale*: attività rivolte a sostegno della scelta professionale, specie per i giovani in cerca di prima occupazione (individuazione del proprio potenziale professionale in vista di una scelta professionale) ma anche per adulti in cerca di nuove opportunità lavorative.
- *Incontro domanda-offerta*: attività che favoriscono l'incontro di domanda ed offerta di lavoro.
- *Accompagnamento*: attività rivolte a sostegno della scelta professionale di utenti che si trovano in una condizione di debolezza rispetto al mercato del lavoro quali i disabili (psichici, sensoriali, fisici, portatori di handicap), i disoccupati di lungo durata, gli ex-carcerati, gli ex-tossicodipendenti e tutti gli altri soggetti ad alto rischio di marginalità lavorativa. Gli interventi hanno come finalità, non solo quella di definire percorsi di

inserimento, ma anche quella di motivare le persone perché diventino esse stesse elemento attivo del processo di ricerca.

- *Formazione*: attività di offerta formativa (diversi gli ambiti di interventi e gli argomenti trattati) articolata in base alle fasce di utenza.
- *Formazione professionale*: attività di offerta formativa volta a favorire l'ingresso nel mondo del lavoro - in primo luogo, ma non soltanto, a giovani disoccupati - integrando le conoscenze scolastiche con conoscenze di natura pratica o specialistica.
- *Sostegno all'avvio di nuove attività di lavoro e delle professioni*.
- *Iniziative per favorire l'occupazione femminile*.
- *Ricerche e studi sul mercato del lavoro*.
- *Accoglienza/informazione*: attività informativa/conoscitiva a supporto dei bisogni dell'utente che può consultare materiale informatico/cartaceo aggiornato ed essere indirizzato verso specifiche aree di interesse lavorativo.

I soggetti più attivi per numero e tipologia di iniziative sono risultati:

- Attori pubblici: Agenzia Regionale del Lavoro, Provincia, Informagiovani, BIC Sardegna.
- Associazioni di rappresentanza: CNA, API Sarda, CISL.
- Attori privati: Adecco e Manpower.
- Enti di formazione: Enaip e Irecoop.

I processi che risultano essere più "affollati" sono:

- Incontro domanda/offerta
- Formazione
- Formazione professionale
- Sostegno all'avvio nuove attività di lavoro e delle professioni

L'area/processo della formazione, specie quella professionale, è quella più presidiata: tale situazione richiama l'attenzione sulla necessità di integrare la formazione professionale con il sistema scolastico così come la formazione professionale ed i servizi all'impiego.

I soggetti analizzati tendono ad offrire servizi non sempre strutturati e talvolta poco mirati e diversificati rispetto alle reali esigenze delle diverse fasce di utenza: questo perché ogni servizio è attivato non avendo consapevolezza del sistema delle iniziative già condotte in materia e non avendo chiaro e completo il quadro dei soggetti che "interagiscono" su quel tema e/o che hanno già realizzato iniziative simili.

Sulla base di quanto rilevato non è possibile parlare di una rete di diversi soggetti che co-operano nell'implementare i servizi in materia di formazione e lavoro: ciò determina la presenza, nel campo delle politiche del lavoro e dei servizi per il mdl, di attività non coordinate, non integrate e non in grado di garantire buoni risultati di sistema.

La non integrazione tra i diversi livelli istituzionali, la mancanza di collaborazione ostacolano la realizzazione dei progetti e determinano una dispersione di risorse umane e finanziarie considerevole. Risulta pertanto importante promuovere modalità di attivazione della collaborazione tra i diversi enti pubblici e privati e associazioni che a vario titolo si occupano di mercato del lavoro per evitare la frammentazione e la duplicazione degli interventi e garantire interventi più incisivi e coordinati.

## 5.2 Criticità emerse

Si presentano di seguito le criticità emerse dall'indagine sul campo: si tratta di criticità strettamente interconnesse ma per chiarezza e semplicità di esposizione sono presentate singolarmente.

### 1. Presenza di buchi strutturali

La ricerca sul campo evidenzia la presenza di “buchi strutturali” (Burt, 1992) ovvero di buchi nella rete con conseguente assenza di relazioni cooperative tra i diversi attori operanti a vario titolo sui processi del mercato del lavoro.

Tale assenza di relazioni produce:

- *asimmetria informativa*: nessuno sa bene cosa faccia l'altro;
- *ridondanza non positiva*; si fanno in alcuni casi le stesse cose ma senza sinergia e dunque con possibile spreco di risorse e bassa efficacia-efficienza;
- *assenza di “ponti”*; ovvero l'assenza di relazioni costituisce potenziali opportunità imprenditoriali in quanto una rete non gerarchica ma governata (*network governance*) potrebbe porsi come intermediario delle relazioni costruendo appunto dei ponti tra i buchi strutturali, controllando i flussi delle informazioni e coordinando le azioni degli attori che si trovano da una parte e dall'altra di ciascun buco.

### 2. Pluralità di soggetti/iniziativa ma frammentarietà e aree non presidiate

E' notevole la distanza fra i soggetti pubblici/istituzionali e la pluralità di soggetti che nel territorio operano e si impegnano per regolare il mercato del lavoro. La debolezza (bassa efficacia ed efficienza) delle strutture pubbliche e la poca articolazione dei servizi offerti si combina con una situazione locale caratterizzata da:

- molteplici iniziative, più o meno organizzate in una logica verticale (interna alla struttura) ma meno in una orizzontale (di rete);
- presenza di un alto numero di attori che in assenza di un coordinamento centrale non riescono ad attivare e rendere operativa una rete in grado di esaltare le esperienze positive e costruire relazioni stabili nel territorio.

La presenza nel mercato del lavoro e della formazione di un alto numero di attori, di diversa natura e con diverse finalità, determina:

- la *frammentarietà* dei servizi/attività e delle risorse disponibili;
- la *contendibilità* delle attività ossia sugli stessi processi insistono più attori;
- la presenza di *aree/servizi non presidiate* a fronte di servizi affollati (ad esempio, sono emerse quali aree “affollate” quelle della formazione, del sostegno all’avvio di nuove attività di lavoro e delle professioni a fronte di aree non presidiate come quella delle iniziative per favorire l’occupazione femminile, l’orientamento scolastico);
- la *concorrenzialità* di taluni soggetti in determinati processi/servizi, in primo luogo i soggetti privati come le agenzie di lavoro interinale per quanto riguarda l’incontro domanda/offerta.

### **3. Assenza di una visione di sistema: strategie puntuali e non sistemiche**

L’analisi ha evidenziato l’assenza di un articolato sistema di governo (inteso come *governance*) del mercato del lavoro in grado di regolare la partecipazione dei diversi attori, sia pubblici sia privati, nelle attività di formazione e lavoro. Ciò determina:

- scarsa collaborazione tra i soggetti,
- scarsa interazione tra gli strumenti attivati e, non meno importante,
- mancata attivazione di processi di valutazione degli interventi.

Poiché gli attori non condividono un sistema di regolazione del proprio operato e agiscono indipendentemente l’uno dall’altro, si determina una confusione di non facile gestione.

Il basso livello di conoscenza tra li stessi attori circa le iniziative attivate determina una situazione poco “comprensibile” in cui “nessuno sa bene cosa faccia l’altro”. Tale situazione determina strategie di collaborazione non “sistemiche” bensì “puntuali”, vale a dire che i diversi soggetti collaborano solo occasionalmente ed in modo non continuativo nel tempo, e ciò fa sì che non si realizzi un effettivo scambio di conoscenza e di sviluppo e condivisione di ulteriore conoscenza tra un attore ed un altro.

Poiché l’incontro tra più soggetti per la realizzazione di una determina attività è strutturato ad hoc, i soggetti non si fanno aspettative circa l’operato degli altri e vi è scarsa comprensione (non vi è del resto monitoraggio delle iniziative) dei modelli di interazione che, tuttavia, apportano in taluni casi dei benefici.

I soggetti intervistati non presentano un alto livello di collaborazione/cooperazione nei processi del lavoro e della formazione professionale: non è stato possibile, infatti, rilevare una politica di rete,

così come forme consolidate e condivise di cooperazione e collaborazione tra i diversi attori.

#### **4. Casi di isolamento nel territorio e assenza dell'ottica locale**

Gli uffici ministeriali, le ex-Scica e le Direzioni Provinciale e Regionale, soffrono di una sorta di isolamento rispetto al tessuto economico-sociale in cui operano. La cooperazione con altri enti e strutture presenti nel territorio di riferimento non è sistematica e spesso risulta difficile. Questo è un aspetto evidentemente problematico per queste strutture/soggetti che dovrebbero orientarsi a dare risposta ai bisogni che dal territorio emergono: ricerca di lavoro (cittadini) e richiesta di professionalità (imprese).

La realizzazione delle politiche del lavoro non tiene conto delle specificità di contesto, in primo luogo, delle caratteristiche del mercato del lavoro locale: a mercati del lavoro locali devono poter corrispondere interventi locali di politica attiva. Le caratteristiche fondamentali delle nuove politiche del lavoro sono, infatti, *la dimensione locale ed il carattere sistemico ed integrato degli interventi* (Franchi, Palombo, 2000).

La presenza di un'ottica locale è essenziale per attuare efficaci ed appropriate politiche di *welfare to work* perché:

1. a livello locale sono conosciute meglio le concrete esigenze e opportunità del mercato del lavoro;
2. il livello locale è più capace di coordinare le differenti politiche nazionali, regionali e territoriali riguardanti l'occupazione di una determinata area;
3. il livello locale è più in grado di mobilitare le risorse presenti sul territorio, risorse determinate per implementare le politiche del lavoro.

#### **5. Modello debole di intervento pubblico nel mercato del lavoro**

L'indagine ha rilevato elementi di debolezza (sia come azione che come visibilità da parte degli altri attori) del modello di intervento pubblico nel mdl:

- prevalenza di misure erogatorie e assistenziali sulla prestazione di servizi reali alla domanda e all'offerta di lavoro;
- approccio organizzativo ancora di natura burocratica, con scarse capacità promozionali;
- basso livello di collaborazione con altri soggetti;
- confusione nell'affidare le diverse funzioni a competenze istituzionali diverse - statali, regionali, locali - e non integrate e, talvolta in concorrenza ed in conflitto.

#### **6. Quali strutture di implementazione?**

Secondo quanto affermato negli studi di Hjern e Porter sull'attuazione dei programmi pubblici, che coinvolgono attori pubblici e privati, le

strutture di implementazione sono “gruppi di organizzazioni che formano l’ambiente specializzato nell’implementazione di un programma multiorganizzativo, ossia di un programma che richieda la presenza di più attori” (Hjer e Porter, 1994). Le strutture di implementazione sono costituite da gruppi di attori che non rappresentano un’entità giuridicamente definita e le decisioni riguardanti la partecipazione ad un progetto sono “vagamente” basate sul consenso e sul negoziato.

Nel caso analizzato del mercato del lavoro cagliaritano le poche strutture di implementazione individuate sono il risultato non di rapporti formali ed altamente visibili bensì di progetti formati su iniziative dirette di individui piuttosto che delle organizzazioni cui questi individui appartengono. Non è stato tuttavia possibile rilevare strutture di implementazione ben sviluppate e regolari quali veri e propri reticoli di relazioni nelle quali i partecipanti (attori/organizzazioni) si pongono delle aspettative l’uno con l’altro, valutano i reciproci benefici apportati, sono mossi da un medesimo scopo/motivazione.

## **7. Ruolo strategico giocato dalle singole persone: aspetti positivi e negativi**

In mancanza di un quadro normativo che stabilisca con precisione le competenze in materia di politiche del lavoro, la ricerca sul campo ha evidenziato il ruolo strategico, quasi determinante, delle singole persone nel costituire relazioni tra più soggetti e portare avanti iniziative che interessano i temi del mercato del lavoro. Sono le singole persone, anziché le organizzazioni che rappresentano e/o di cui fanno parte, a farsi promotrici e garanti dei progetti.

Tale situazione provoca anche un effetto negativo: poiché i progetti, le iniziative, le relazioni, si costituiscono non sulla base di accordi formali bensì su rapporti personali, più o meno buoni, tra le persone, il passaggio di informazioni risulta essere non soddisfacente poiché “rallentato” dal solo canale di trasmissione a disposizione quello appunto delle relazioni interpersonali e le iniziative realizzate se pur positive non sono altamente visibili nel territorio.

## 6 La costruzione delle reti

---

Se questa è la diagnosi come promuovere un cambiamento visibile e concreto adeguato al contesto?

Un primo punto che la ricerca evidenzia è il seguente: per cambiare il funzionamento organizzativo e per migliorare l'efficacia-efficienza-equità dei servizi per il mercato del lavoro, occorre un mutamento di policy. *Si può ottenere mutamento organizzativo soltanto in presenza di un relativo mutamento di policy, e dunque **per ottenere un sistema a rete occorre avere una politica di rete.*** Non si può avere cooperazione e rete tra gli attori in assenza di una politica essa stessa basata su simili logiche.

Occorre dunque costruire congiuntamente una *policy* basata sulla "concertazione locale" come accordo (più o meno) formalizzato su obiettivi specifici ed interessi concordati tra i diversi attori che appartengono a organizzazioni di natura diversa e che perseguono finalità differenti. Tale forma di concertazione deve attivare le reti<sup>31</sup> e favorire modalità di lavoro basate sulla cooperazione tra i diversi attori che a vario titolo operano sui processi e servizi per il mercato del lavoro.

Le reti possono essere create (*building*) e governate anche se riguardo quest'ultimo aspetto parleremo di governo non gerarchico (*governance*) più che di direzione autoritaria. Riguardo il *network building*, la costruzione delle reti, in letteratura sono rinvenibili due diverse concezioni. La prima sostiene che le reti di policy richiedano soltanto una "manutenzione leggera", per favorire le connessioni, velocizzarle (Schon, 1971); qualsiasi azione più "pesante" minerebbe la struttura della rete favorendo l'exit e le spinte centrifughe.

La seconda prospettiva, più recente, afferma che proprio un'energica azione di *governance* può consentire la creazione, manutenzione e innovazione delle reti e soltanto una simile azione può ottenere qualche esito nell'indirizzare le politiche. Secondo questa prospettiva, si rende necessario costruire una *policy community* e un *policy network*, laddove:

"un *policy network* comprende tutti gli attori coinvolti nella formulazione e realizzazione di una politica in uno specifico settore di intervento. E' caratterizzata da interazioni preminentemente informali fra attori pubblici e privati con interessi distinti, ma interdipendenti, che cercano di risolvere problemi di azione collettiva ad un livello centrale non gerarchico" (Borzell, 1998: 401-402).

---

<sup>31</sup> Possiamo definire l'organizzazione a rete come "un modello stabile di transazioni cooperative tra attori individuali o collettivi che costituisce un nuovo attore collettivo" (Pichierri, 2002: 116).



Si tratta dunque nel caso in questione di costruire *reti eterogenee* in quanto composte da attori diversi dal punto di vista giuridico istituzionale, organizzativo e di ambiente di riferimento, ma caratterizzati, pur nella diversità degli interessi organizzativi, dalla - potenziale - condivisione di uno scopo comune, individuabile come il miglioramento dell'efficacia, efficienza ed equità dei servizi per il mercato del lavoro.

L'idea base della costruzione di politiche basate sulle reti è che *non è importante soltanto dare risposte competenti e professionali a problemi di natura tecnica ma piuttosto è fondamentale arrivare a produrre decisioni partecipate e condivise*. Questa modalità di decisione decentrata e partecipata sulle questioni del lavoro e dei servizi per il mdl consente di avvicinare il luogo delle decisioni ai soggetti stessi attuatori e/o beneficiari della decisione.

Per far questo occorre che la *politica incorpori la tecnica*, nel senso che il percorso di definizione della politica del lavoro deve prevedere un percorso non soltanto di ascolto ma di "costruzione congiunta" (*comakership*) della politica stessa, secondo un metodo di "democrazia deliberativa" (Elster, 1993; Bobbio, 2002).

Il problema di partenza è che l'attore pubblico non è in grado di determinare da solo l'esito di una certa politica, in quanto non possiede tutte le competenze tecniche e amministrative né le risorse necessarie. Inoltre per attuare la politica deve reperire consenso e legittimazione e dunque si trova in una situazione di interdipendenza da altre amministrazioni pubbliche e da altri soggetti privati che a vario titolo sono coinvolti in quella specifica politica pubblica. Di fronte a tale problema, tradizionalmente l'amministrazione è ricorsa alla logica del *contratto* per affidare il compito realizzativo ad un soggetto privato, esternalizzando quindi l'attività, secondo una logica di *make or buy*. La tipologia tradizionale di contratti tra il soggetto pubblico e gli attori privati si basava sulla logica *principale-agente*, in base alla quale il pubblico affida al privato il compito di svolgere una certa attività e lo remunera per questo.

Ma il metodo qui discusso si basa su una diversa logica e prevede una diversa contrattualizzazione dei rapporti tra gli attori pubblici e privati. Nella tipologia di contratti emergenti questa divisione dei compiti tra pubblico e privato non è centrale. Il problema è più complesso e la soluzione non sta nella divisione del lavoro regolata dal diritto, ma nella cooperazione tra gli attori.

Non si è più, infatti, nella situazione in cui un agente pubblico affida ad un privato la realizzazione di una determinata attività. Ci si trova piuttosto di fronte a nuove tipologie di contratti basati sugli accordi in base ai quali gli attori si impegnano a cooperare per raggiungere un obiettivo comune. Questa nuova tipologia di accordi assume il nome di *contratti di cooperazione* (Bobbio, 2000), proprio per distinguerli dai *contratti di agenzia* basati sul rapporto committente cliente (o

principale-agente), così tipici di molte esperienze di *outsourcing* (esternalizzazione).

I vantaggi di una simile *strategia d'azione non gerarchica* si basano sull'idea che soltanto il confronto di punti di vista diversi può determinare scelte intelligenti: *l'intelligenza della decisione* non sta quindi tanto nella sua natura tecnica, nella sua costruzione intrinseca, quanto in quella partecipata e condivisa. E' soltanto quest'ultima in grado di attivare il "capitale sociale" presente sul territorio.

In una simile situazione, "i contraenti si impegnano a individuare una business idea basata sulle specificità e sulle risorse produttive del territorio" (Accornero, 2001). Una simile costruzione di reti favorisce sia, come detto, la determinazione di decisioni "intelligenti" (in quanto condivise ed esito di accordi tra più attori), sia la diffusione della fiducia e la circolazione delle informazioni e della conoscenza, quest'ultima altrimenti chiusa nelle logiche amministrative delle organizzazioni potenzialmente coinvolte nella policy. Come hanno affermato Kenis e Schneider (1991: 26):

"il coordinamento di queste unità d'azione non è più il risultato di un indirizzo centrale o di un qualche armonia prestabilita ma emerge dall'interazione intenzionale di attori individuali, da se stessi in grado di azione parallela, scambiando informazioni e altre rilevanti risorse".

Come vedremo tra poco, la costruzione di una politica basata sulle reti e quella di un sistema interorganizzativo basato su accordi di cooperazione sono strettamente interrelati e non sono quindi attività in sequenza; piuttosto sono l'esito di un comune percorso strategico: ***policy making e organizational making procedono contemporaneamente.***

La costruzione di questa tipologia di reti significa assicurare la progettazione e sviluppo di:

- una rete *cognitiva*, con lo scambio di informazioni, conoscenza, condivisione di linguaggi e culture diverse;
- una rete *organizzativa*, attraverso il lavorare assieme e la definizione di progetti multipartnership;
- una rete *politica*, attraverso la creazione di processi decisionali deliberativi e partecipati.

I vantaggi di un agire a rete per le politiche e i servizi del mercato del lavoro sono quelli di moltiplicare il valore generato dalla conoscenza in quanto aumenta il numero dei ri-usi e cumula per ogni conoscenza il valore d'uso di tutte le applicazioni fatte (Rullani, 2002).

## 6.1 Come attivare le reti: un percorso metodologico

### La pianificazione strategica della politica e dei servizi per il mercato del lavoro

La proposta è quella di avviare un percorso di *pianificazione strategica* della politica e dei servizi per il mercato del lavoro. La *pianificazione strategica di una politica* riguarda la possibilità di costruire un "**disegno strategico**" mediante la costruzione di una visione condivisa da parte dei diversi attori che, a vario titolo, operano su quella *policy*.

Il modello è quello della *pianificazione strategica territoriale* messa in atto da varie città e reti di città in Europa, da Barcellona e l'area metropolitana catalana a Lione e la sua regione urbana per citare i due casi europei più noti, fino a Torino più recentemente (febbraio 2000). Ma anche città medie in Europa e in Italia stanno avviando esperienze significative di pianificazione strategica territoriale (ad es. Torino, La Spezia, Trento, Pesaro).

In questi casi, attraverso azioni strategiche, il governo urbano anziché sostituirsi al mercato, contribuisce a costruire e ad orientare verso il futuro mete collettive. Mete che per definizione il mercato da solo non può produrre. L'idea di strategia può essere o declinata come visione di uno *stato futuro* a cui indirizzare le azioni dei diversi attori, o più efficacemente come valutazione delle opportunità offerte dal terreno e costruzione congiunta delle azioni. In questo secondo senso, i principali attori del mercato (imprese, associazioni, interessi) sono visti essi stessi come portatori di strategie rispetto alle quali la pianificazione strategica territoriale fornisce un luogo di confronto, verifica e sintesi (pianificazione strategica come insieme di arene, fori e corti). Ma essa è anche una forma di comunicazioni di strategie, sia all'interno che all'esterno della città: funziona da *forum degli interessi* (e anche da selettore di essi) e insieme da agenzia di marketing che presenta un'immagine condivisa di collettività locale ai *city users* (gli "utenti" della città che appartengono a categorie sempre più differenziate) e agli eventuali investitori esterni.

In questo contesto ci si propone di riconsiderare la *pianificazione strategica per il mercato del lavoro* non solo come uno strumento di soluzione tecnica delle prese di decisione e di "*messa in opera*", ma anche come una "*funzione sociale*" rivolta al trattamento dei problemi di *deficit di rappresentanza e di sovraccarico del governo urbano* su questo problema.

Obiettivo della pianificazione strategica per il mdl è la ricerca di una maggiore *coesione* dei diversi attori, pubblici e privati, che operano sui diversi processi-servizi del mercato del lavoro.

Compito della pianificazione strategica del mdl sarà in primo luogo quello di creare e mantenere una "*rete interna*", e in secondo luogo di sviluppare una "*rete esterna*".

Il Piano Strategico si delinea, così, come un processo che mobilita una pluralità di soggetti nelle attività di ricostruzione della "*visione del*

*futuro*” delle politiche e dei servizi per il mdl, definita a partire dalle rappresentazioni espresse dagli attori locali. E’ un processo creativo, in cui ciascun soggetto coinvolto, portatore di uno specifico modo di definire problemi, priorità e domande, contribuisce a creare una visione della comunità locale, contribuisce cioè a ridefinirne l’identità.

#### **IL PERCORSO DI LAVORO**

Il percorso di lavoro prevede quattro fasi che sono logicamente in sequenza.

### **Fase 1. Il Mercato del lavoro e la pianificazione strategica**

#### ***a) Il profilo del mercato del lavoro***

Nell’ambito di un modello di pianificazione strategica, è prioritario realizzare una diagnosi della propria situazione del mdl. L’obiettivo è quello di realizzare un **documento condiviso** che presenti il **profilo socio-economico dell’area territoriale del mdl**, frutto di un lavoro comune cui devono partecipare tutti i principali portatori di interessi o stakeholders.

Questa fase prevede la raccolta e la messa a punto di dati, analisi, documentazione secondaria già prodotta a scala locale e regionale.

Va sottolineato che l’importanza di questa fase è quella di arrivare alla realizzazione di un documento sintetico, ma condiviso dagli attori-stakeholders, sul profilo del mdl e i suoi problemi.

#### ***b) I seminari introduttivi***

Questa fase prevede la progettazione e realizzazione di alcuni incontri seminariali, rivolti ai diversi attori potenzialmente coinvolti nella rete dei servizi per il mdl,

Questi incontri<sup>32</sup> rappresentano un percorso guidato di ricerca, formazione e intervento che permette di sperimentare un nuovo modello di cultura della pianificazione, per l’individuazione di programmi strategici e di crescita della città entro un orizzonte temporale medio-lungo. E’ un processo attraverso cui diversi soggetti della realtà locale (rappresentanti delle istituzioni, delle categorie economiche e sociali, associazioni, enti di ricerca e formazione oltre che fondazioni, ed altri soggetti) dialogano e si confrontano manifestando operativamente la volontà di condividere un processo

<sup>32</sup> In prima ipotesi: a) un seminario di inquadramento generale in cui presentare ed esplorare le problematiche e le esperienze della pianificazione strategica e della *governance* locale relativamente alla policy e ai servizi del mdl; b) un seminario tecnico-operativo dedicato a costruire, con la guida di esperti, un gruppo di policy-makers locali che con il coordinamento dell’attore pilota (o attori pilota) dovranno avviare il processo di PS; c) una simulazione guidata su la pianificazione strategica del mdl in cui sarà simulata la costruzione delle linee-guida per la pianificazione strategica dei processi e dei servizi, attraverso lavori di gruppo, costruzione di scenari e processi di decisione congiunta.

per costruire lo scenario in cui collocare le decisioni che influenzano lo sviluppo del mdl e la soluzione dei suoi problemi, individuare gli attori, i vincoli e le strategie.

Da questo lavoro scaturiscono indicazioni orientative di possibili *strategie sulle potenziali aree di policy*.

## **Fase 2 il Documento programma**

Dopo la prima fase preliminare di sperimentazione, viene avviato il processo per la costruzione del Piano Strategico del mdl mediante uno schema metodologico essenziale - chiaro a tutti gli attori della città e da loro condiviso - cui l'intero processo, nelle diverse fasi di articolazione, è richiamato costantemente. Esso è uno schema tripartito:

### **Meta>Azioni>Progetti**

Il Documento-programma di Piano Strategico è il documento che contiene la sintesi dell'intero percorso di lavoro svolto: individua la **meta** che si intende perseguire, articolata in macro-obiettivi; delinea inoltre le **strategie e le sequenze di azioni** da percorrere nell'arco temporale scelto; infine precisa gli **strumenti e i progetti** da mettere in cantiere.

Come premessa di metodo va sottolineato che questo schema in tre "fasi" è percorribile e non andrà percorso soltanto in un senso, cioè non soltanto dall'obiettivo finale alle operazioni strumentali per conseguirlo. Esso potrà essere altresì seguito in senso circolare e ricorsivo: è possibile, cioè, riaprire il processo partendo volta a volta dai singoli progetti, o da un asse strategico, o dalla identificazione di un'idea di città.

Questa diversa "razionalità", distintiva della pianificazione strategica, è dialogica anziché assertiva. Non è interessante cioè la semplice indicazione dell'obiettivo, come nei vecchi stili di politiche pubbliche, quanto la sua costruzione congiunta da parte degli attori della città. La costruzione del Piano Strategico si identifica così in primo luogo con la strutturazione del dialogo collettivo inter-organizzativo, dove i "parlanti" sono non solo persone ma soggetti collettivi impegnati a vario titolo sui processi del mercato del lavoro.

Il Documento-programma è costituito da tre elementi:

#### ***1. La diagnosi della realtà del mercato del lavoro locale***

E', in sintesi, la visione di partenza. Le risorse materiali, sociali e culturali vengono individuate come base su cui formulare ipotesi di sviluppo e di strategia.

## 2. *Lo scenario futuro*

Viene costruito estrapolando dati dalle tendenze in atto a scala locale e sovra locale e valutando prospettive e alternative aperte in base a trend delle specifiche realtà locali e di tipo globale, le loro ripercussioni sul territorio di riferimento.

## 3. *La meta, le azioni e i progetti*

La *meta* è lo “stato finale desiderato” della città. Non una meta astratta, ma la concreta società locale che si prospetta e si proietta in un futuro possibile. “Pro-iettare” significa infatti progettare. In prima istanza si tratta di rappresentare un’espressione dell’idea, o la “visione”, di città. Una visione condivisa del futuro della città, una cornice innanzitutto conoscitiva e cognitiva che inquadri i punti di vista, le azioni e i diversi attori.

Le *azioni* sono i momenti necessari per dare concretezza alla visione di città futura. “Azioni” significa qui *assi strategici*, direzioni di marcia nell’avvicinamento alla meta, piuttosto che iniziative puntuali e concrete che è invece compito dei progetti individuare.

Il Documento-programma di Piano Strategico produce, infine, una ampia articolazione di strumenti per la messa in opera delle azioni strategiche così delineate, che definisce il “*parco progetti*”. Essi sono assegnati alla responsabilità di gruppi di lavoro, ciascuno guidato da un project leader individuato collegialmente e che agisce in nome della collettività degli interessi del territorio di riferimento. Ogni progetto fa riferimento ad una azione strategica. In alcuni casi, può essere utile partire anche dalle azioni che i diversi attori pubblici e privati della città avevano già avviato, o prevedevano di avviare nelle aree rilevanti di policy.

Il lavoro svolto dalle commissioni confluisce nel Documento-programma che costituisce così il frutto di uno sforzo di elaborazione dei diversi rappresentanti della società civile, delle associazioni di rappresentanza degli interessi, delle istituzioni culturali ed economiche, dell’università.

Il **Documento-programma** traccia le linee fondamentali del **Piano Strategico del mercato del lavoro**, articolandole in obiettivi, azioni e progetti. Esso, sarà presentato alla comunità degli attori partecipanti alle diverse commissioni e costituirà il fulcro della **Conferenza Strategica**.

### **Fase 3: Progettazione e conferenza di piano strategico del mdl**

#### ***a) Dossier progetti (sviluppo fino allo stato di prefattibilità)***

Obiettivo di questa fase è sviluppare i progetti proposti dalle commissioni dallo stadio del Documento-programma di Piano Strategico ad un dettaglio più operativo. Lo sviluppo di ogni progetto viene realizzato fino alla fase di prefattibilità e sulla base di uno schema di elaborazione articolato in 12 punti:

1. **Obiettivo del progetto:** descrizione degli obiettivi del progetto a partire da quanto contenuto nel Documento-programma. Si tratta di sviluppare, in modo chiaro e preciso, le finalità del progetto e il suo oggetto.
2. **Stato di partenza:** descrizione del “problema” nella sua configurazione attuale, cioè prima del progetto.
3. **Visione del progetto:** descrizione dello stato futuro desiderato, conseguente la realizzazione del progetto.
4. **Valutazione dell’impatto del progetto sul futuro:** definizione dei possibili impatti in termini economici, sociali, di conoscenza, etc., del progetto e l’individuazione dei possibili beneficiari.
5. **Fattibilità:** auto-valutazione sintetica del grado di fattibilità del progetto sulla base delle condizioni favorevoli, degli ostacoli etc., alla sua realizzazione.
6. **Individuazione dei partner per la realizzazione del progetto:** elenco degli attori (pubblici e privati, locali ed extra-locali) possibili finanziatori dell’intervento ed esecutori, da coinvolgere per consentire la realizzazione del progetto. E’ in questo modo che si costruisce la rete operativa tra i soggetti.
7. **Benchmarking:** eventuale comparazione con altri progetti di cui si è a conoscenza, sia progetti attivati o in corso di attivazione nel territorio, sia progetti promossi in altri contesti e che possano essere usati da modello ispiratore.
8. **Sinergie:** eventuali relazioni, sinergie e collegamenti con altri progetti del Piano Strategico.
9. **Leve finanziarie:** analisi delle risorse finanziarie che possono essere mobilitate, locali-nazionali-europee, pubbliche-private, di finanza di progetto ecc., e alle ipotesi di reperimento.
10. **Tempistica:** articolazione del progetto nella sua prevedibile tempistica, cercando il più possibile di precisare i tempi in relazioni alle fasi di realizzazione.
11. **Steps intermedi:** descrizione delle tappe intermedie d’avvicinamento allo stato finale.
12. **Expertise per la progettazione esecutiva:** individuazione delle expertise, degli enti e delle istituzioni da coinvolgere nella fase operativa per la definizione del progetto operativo.

Un incontro preliminare è necessario per proporre lo schema di elaborazione e individuare e assegnare la redazione del progetto ai project leader individuati nel Documento-programma. L’andamento dei lavori di progettazione è valutato con successivi momenti di verifica: è

importante assicurare il processo di costruzione, il coordinamento tra le aree e commissioni e la redazione finale del documento dei progetti.

#### ***b) Conferenza di piano strategico del mdl***

La **Conferenza di Piano Strategico** è la presentazione pubblica alla società locale del **Documento-programma**, ovvero dei risultati del lavoro di riflessione strategica svolta dalla pluralità di attori locali. E' l'occasione per dare visibilità al processo di coinvolgimento della società locale e per comunicare e allargare la discussione sui temi dello sviluppo e della trasformazione del mercato del lavoro.

### **Fase 4: Implementazione del piano strategico del mdl**

#### ***a) Sistema di monitoraggio del piano e dei progetti***

E' importante assicurare la presenza di un sistema di monitoraggio e di valutazione dei risultati di ciascun progetto, gestito da una struttura espressione di specifiche competenze di tipo manageriale e tecnico-scientifico di elevato profilo. Scopo del sistema è garantire – ex-ante, in itinere ed ex-post – una continua verifica e un costante monitoraggio dei risultati e degli scostamenti, e permettere la revisione delle iniziative da assumere in funzione dei mutamenti che possono incidere nel contesto locale o extra-locale.

#### ***b) Comunicazione***

Va prevista la realizzazione delle seguenti attività volte alla promozione e ad un'ampia diffusione delle iniziative del Piano Strategico:

- più ampio coinvolgimento della cittadinanza e in particolare di alcuni settori della società civile, come gli studenti e gli insegnanti, le associazioni culturali e di volontariato, ecc.;
- la pubblicazione in volume del Documento-programma e degli Allegati tecnici;
- l'avvio di un concorso di idee per la creazione del logo dell'intero progetto;
- azioni di marketing in sedi e con strumenti da definire;
- rapporto con i comunicatori e i media.

## **6.2 Modalità di attivazione della rete**

Il modello della pianificazione strategica per il mdl costituisce una modalità per costruire una rete cooperativa attraverso decisioni congiunte e partecipate. Ma emerge la domanda su chi deve/può essere l'animatore leader di questo processo. Si propongono di seguito due raccomandazioni operative: sulla leadership e sulle modalità di attivazione della rete.

Riguardo il primo aspetto, qualora non sia evidente una leadership istituzionalmente riconosciuta, è possibile individuare delle leadership di processo che siano animatori di una rete relativa allo specifico



processo presidiato. Riguardo il secondo aspetto (modalità operative), è possibile partire da esperienze di rete già esistenti anche se con basso livello di *governance* e da processi che presentano molteplici attori. Essendo la costruzione di una rete un processo difficile e non immediato, queste modalità (leadership di processo e reti esistenti e/o processi affollati) possono essere importanti per innescare l'attivazione della rete favorendo l'aumento della fiducia tra gli attori e l'ampliamento di processi cumulativi di cooperazione che nel tempo possono allargarsi ad altri processi e ad altri attori. La fiducia da un lato accresce la tolleranza nei confronti dell'ambiguità, dall'altro è un potente meccanismo di riduzione della complessità sociale (Luhmann, 2000): entrambi sono necessari per poter procedere a processi di pianificazione del futuro.

Vediamo quindi più in dettaglio le due modalità proposte.

### 6.2.1 Leadership

Il percorso metodologico basato sulla pianificazione strategica rappresenta una modalità ***per costruire congiuntamente politica a rete e organizzazione a rete***. E' quindi una modalità di concertazione che integra i due momenti - politica a rete e organizzazione a rete - tradizionalmente considerati come differenti e sequenziali nel tempo.

Ma queste tipologie di *reti non gerarchiche* hanno alcune caratteristiche che le rendono potenzialmente deboli ed esposte a rischi di tenuta e dunque occorre precisare alcune questioni da monitorare e da attivare per favorire il consolidamento della rete.

L'esperienza della pianificazione strategica in altri contesti (es. delle città) evidenzia come questi sistemi interorganizzativi, una volta creati, richiedano energie e impegno per favorirne la continuità d'azione nel tempo e il conseguimento dei benefici derivanti da tale modalità d'azione concertata. Si tratta di reti basate su *legami laschi* (Weick, 1976), ovvero su legami che non sono vincolanti dal punto di vista istituzionale e normativo ma che consentono agli attori una elevata mobilità d'azione. In queste condizioni le possibilità di *exit* (Hirschman, 1970) sono sempre latenti e questo richiede un continuo sforzo di coordinamento e animazione.

Una condizione di successo di simili iniziative è data dalla presenza di un attore leader che svolga il ruolo di animatore della rete e che faciliti le relazioni tra i diversi attori coinvolti. Tale leader dovrà essere riconosciuto dagli altri partecipanti come tale, anche se la sua leadership è di tipo non gerarchico.

Dall'analisi sul campo è emersa una situazione di non "riconoscibilità" tra un soggetto e l'altro dovuta in primo luogo al fatto che nessuno sa bene cosa faccia l'altro e dal fatto che i rapporti che si instaurano tra i soggetti non appaiono del tutto soddisfacenti, soprattutto in un territorio in cui è storicamente assente una cultura della cooperazione e della collaborazione.

In presenza di contesti come questo del mercato del lavoro di Cagliari e provincia, laddove è più difficile individuare una leadership istituzionale legittimamente riconosciuta dai diversi attori, è bene individuare modalità di *leadership multiple* (Butera); ossia individuare un gruppo ristretto di attori fortemente motivati e coinvolti nelle iniziative e nei processi del mercato del lavoro che possono essere leader dell'attivazione di una rete specifica (es. la formazione) per un determinato periodo di tempo.

Le leadership inoltre possono essere cangianti nel tempo e questo introduce ulteriori elementi di discontinuità e potenziale instabilità.

Sia nel caso di una leadership non gerarchica sia nel caso di una leadership multipla, l'attore leader o i gruppi di leaders devono essere fortemente impegnati nel favorire il funzionamento di questo sistema altrimenti il rischio di crisi diventa possibile.

### **6.2.2 Innesco della rete**

L'innesco della rete, per il contesto analizzato, può essere realizzato secondo due modalità operative:

1. *individuazione di esperienze di reti già esistenti*: partendo dall'analisi empirica è possibile costituire una prima rete composta da quegli attori che più di altri (in più occasioni) si sono trovati a lavorare insieme a rete su medesime iniziative con rapporti soddisfacenti e raggiungimento degli obiettivi attesi.
2. *Individuazione di processi pluriattori*: si può costituire la rete partendo dall'analisi dei processi più contesi dai diversi attori, ad esempio formazione/formazione professionale, individuando chi fa bene che cosa e costituendo salde relazioni con l'evidenziare i punti di forza di ciascuno e con il riconoscersi reciprocamente quali attori attivi, responsabili e competenti nel mercato del lavoro locale.

È stato possibile rilevare due esperienze positive di reti già esistenti.

1. Si è individuata una esperienza di rete nel progetto "La città dei mestieri e delle professioni" che ha coinvolto la Regione Autonoma della Sardegna, la Provincia di Cagliari, il Comune di Cagliari, la Camera di Commercio, il Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca, il Consorzio Elio. Il progetto consiste in un servizio di informazione su professioni, percorsi formativi e professionali, aperto a tutti, giovani e adulti, studenti o già in possesso di un'esperienza professionale, alla ricerca di un impiego o già occupati.
2. Un altro esempio di rete già attiva è rappresentato dal progetto Recife, finanziato nell'ambito del programma comunitario Recite II, per la creazione e lo sviluppo sul territorio di Sportelli informativi presso le Amministrazioni locali o Istituti di Pari Opportunità con sede nel territorio regionale. Questo progetto è gestito, in Sardegna, dall'IFOLD, ed oltre a partners trasnazionali ha come

partners locali alcune commissioni pari opportunità, alcuni Enti locali, ed il Centro di Documentazione delle donne di Cagliari.

Altri casi ed esperienze possono essere aggiunti a questi due.

Occorre, infine, osservare che dopo uno sforzo iniziale volontaristico e cooperativo si rischia nel tempo un possibile deterioramento delle relazioni se non si attiva congiuntamente una qualche forma di istituzionalizzazione dell'accordo e del metodo. Va sottolineato che il processo di creazione di una rete per il mdl non procede sempre lungo il sentiero definito ex-ante ma può variare percorso secondo le necessità e contingenze del contesto.

E' quindi importante attivare processi di *learning by monitoring* (Sabel, 1994), ovvero la rete degli attori del mdl deve essere in grado di combinare il *learning*, cioè l'acquisizione di ciò che il mercato del lavoro richiede (le sue specifiche e contestuali esigenze-bisogni), con il *monitoring*, la capacità di valutare se la rete sta producendo effettivamente vantaggi e risultati e se dunque vale la pena per gli attori continuare in tale sistema.

Il cambiamento sociale, anche in contesti difficili è sempre possibile. Come fa notare Hirschman (Hirschman, 1990), esso è il risultato di un insieme di eventi diversi e molteplici che per potersi realizzare deve sviluppare una "passione per ciò che possibile" (Kierkegard).

## 7 Riferimenti bibliografici

---

Agenzia Regionale del Lavoro, Piano triennale 2002-2004 Legge regionale 24 ottobre 1988, n.33, Deliberazione Comitato del Lavoro dell'Agenzia n.2/01 del 7 febbraio 2002.

Agenzia Regionale del Lavoro - Osservatorio del Mercato del Lavoro, *Trend lavoro*, anno V n. 2, bollettino statistico trimestrale, Regione Autonoma della Sardegna: Assessorato del Lavoro, Formazione Professionale, Cooperazione e Sicurezza Sociale, stampato in giugno 2002.

*Annuario statistico della Sardegna*, 2001 (dati regionali e provinciali: capitolo 8 lavoro; dati comunali: capitolo 3 lavoro)

Bagnasco A., Piselli F., Pizzorno A., Trigilia C. (2001), *Il capitale sociale. Istruzioni per l'uso*, Bologna, Il Mulino Prismi

Banca d'Italia, *Note sull'andamento dell'economia della Sardegna nel 2001*, Cagliari 2002.

Banco di Sardegna, *L'economia della Provincia di Cagliari. Consuntivi 2000 - Tendenze 2001*, ottobre 2001.

Barbieri P. (1997), "Non c'è rete senza nodi. Il ruolo del capitale sociale in un'area metropolitana", in *Stato e Mercato*, n. 49, aprile.

Bobbio L. (2000), "Produzione di politiche a mezzo di contratti nella pubblica amministrazione italiana", *Stato e Mercato*, n. 58: 111-141.

Borzel T.A. (1998), "Le reti di attori pubblici e privati nella regolazione europea", *Stato e Mercato*, n.3: 398-432.

Burt R.S. (1992), *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Cambridge, Cambridge University Press.

Butera F. (1990), *Il castello e la rete*, Milano, Franco Angeli.

Butera e Partners (aprile 1999), *Provincia di Venezia – Decentramento dei Servizi all'Impiego*, Carbognin M., Bugatti R., Squarzon C., rapporto finale, mimeo.

Butera e Partners (ottobre 1999), *Amministrazione Provinciale di Verona – I Servizi per il lavoro in provincia di Verona: soggetti, attività e caratteristiche, analisi di campo*, mimeo.

Butera e Partners e Isfol (giugno 2000), *Regione Abruzzo – Linee progettuali per l'attivazione dei servizi all'impiego nelle province dell'Abruzzo*, rapporto finale, mimeo.

Butera e Partners e Isfol (ottobre 2000), *Regione Sardegna – I Servizi per l'impiego offerti dalla Regione Sardegna*, Rapporto di analisi, mimeo.

Collins R. (1992), *Teorie sociologiche*, Bologna, il Mulino (ed. or. 1988).

CRENoS, (aprile 2002), *9° Rapporto sull'economia della Sardegna. Analisi strutturale e previsioni 2001-2003*.

*Delega al governo in materia di mercato del lavoro e relazione di accompagnamento della proposta del Governo per una delega in materia di mercato del lavoro*, [http://www.minlavoro.it/inopera/A\\_ELENCOinopera.htm](http://www.minlavoro.it/inopera/A_ELENCOinopera.htm).

Dente B. e Lo Schiavo L. (1999), "Politiche pubbliche e change management", *Studi Organizzativi*, n.2: 39-54.

Elster J. (1993), *Arguing and Bargaining in Two Constituent Assemblies* (trad. it. *Argomentare e negoziare*, Piacenza, Anabasi, 1993).

Franchi M. e Palumbo M. (2000), *La valutazione delle politiche del lavoro e della formazione*, Franco Aneli, Milano.

Granovetter M. (1973), "The strenght of weak ties", *American Journal of Sociology*, n. 78.

Granovetter M. (1974), *Getting a Job*, Harvard University Press, Cambridge.

Granovetter M. (1998), *La forza dei legami deboli e altri saggi*, Napoli, Liguori Editori, Napoli.

Grieco M. (1987), *Keeping it in the Family: Social Networks and Employment Chance*, Tavistock, London (trad. It. Parziale "Corby, catene migratory e catene occupazionali", in F. Piselli (a cura di), *Reti. L'analisi dei networks nelle scienze sociali*, Donzelli, Roma, 1995, pp. 167-193).

Hjern B. e Porter D. O. (1994), "Le strutture di implementazione: una nuova unità di analisi amministrativa", in *Logiche di azione organizzativa*, (a cura di) S. Zan, Bologna, Il Mulino.

Hirschman A.O. (1970), *Exit, Voice and Loyalty. Response to Decline in Firms, Organizations and States*, Cambridge, Mass., Harvard

University Press (trad. it. *Lealtà, defezione, protesta: rimedi alla crisi delle imprese, dei partiti dello stato*, Milano, Bompiani, 1982).

Hirschman A.O. (1990), *Come far passare le riforme*, Bologna, Il Mulino.

Kenis P. e Schneider V. (1991), "Policy networks and policy analysis: scrutinizing a new analytical toolbox", in Marin B. e Mayntz R. (eds), *Policy Networks: Empirical Evidence and Theoretical Considerations*, Boudler, Colo., Westview Press

Irso e Isfol (2001), *Oltre la "burocrazia apparente": il caso della riforma dei servizi pubblici all'impiego*, Carbognin M., Catino M., Sciarra G., Squarzon C., mimeo.

Irso e Isfol (gennaio 1999), *L'attuazione del decentramento nei servizi pubblici per il lavoro. Linee guida per gestire con successo l'attuazione della Bassanini*, rapporto finale, mimeo.

Isfol (2001), *Servizi all'impiego e decentramento: istruzioni per l'uso. L'esperienza della Struttura di Assistenza Tecnica alle Regioni dell'Isfol*, Errigo A. (a cura di), scritti di A. Alvitì, D. Callini, M. Carbognin, M. Catino, E. Ceriotti, A. Errigo, G. Sciarra, C. Squarzon, Franco Angeli.

Luhmann N. (2000), *Vertrauen*, trad. it. *La Fiducia*, il Mulino, Bologna, 2002.

Ministero dell'Economia e delle Finanze, *Documento di programmazione economico-finanziaria per gli anni 2003-2006*, deliberato dal Consiglio dei Ministri il 5 luglio 2002.

Istat, 22 ottobre 2001, *8° Censimento generale dell'industria e dei servizi*

Istat, aprile 2002, *Rilevazione trimestrale sulle forze di lavoro*.

Osservatorio Industriale della Sardegna, *Osservatorio della congiuntura*, periodico trimestrale di informazione economica <http://www.ossind.it/>.

*Patto per l'Italia - Contratto per il lavoro, Intesa per la competitività e l'inclusione sociale*, [http://www.governo.it/sez\\_dossier\\_nuovi/patto\\_italia/pattoitalia.pdf](http://www.governo.it/sez_dossier_nuovi/patto_italia/pattoitalia.pdf).

Perulli P. (2000), *La città delle reti*, Torino, Bollati Boringhieri.

Pichierri A. (2002), *La regolazione dei sistemi locali*, Bologna, il Mulino.

Piselli F. (1995) (a cura di), *Reti. L'analisi di network nelle scienze sociali*, Roma, Donzelli Editore.

Pruna M.L. (2002), *Occupazioni e disoccupazioni. Il mercato del lavoro in Italia e in Sardegna tra generi e generazioni*, Cagliari, CUEC.

Regonini G. (2001), *Capire le politiche pubbliche*, Bologna, il Mulino.

Reyneri E. (2002), "Il modello italiano" in *Sociologia del mercato del lavoro*, Franco Angeli.

Rullani E. (2002), "Società del rischio e reti di conoscenza: il capitale sociale della neo-modernità", paper presentato al congresso ELO (AIS) su *Confini e trasgressioni di confine della sociologia economica, del lavoro e dell'organizzazione*, Cagliari, 25-26 ottobre.

*Sardinews*, mensile di informazione socioeconomica della Sardegna  
<http://www.sardinews.it>

Weick K.E. (1976), "Le organizzazioni scolastiche come sistemi a legame debole", in *Logiche di azione organizzativa*, (a cura di) S. Zan, Bologna, Il Mulino.

Zucchetti E. a cura di (1996), *Politiche del lavoro e dimensione locale. L'esperienza europea e il caso italiano*, Milano, Franco Angeli.