Unione europea
Fondo sociale europeo

Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale
Direzione Generale per le Politiche per l'Orientamento e la Formazione

Regione Lazio

SKILL SINERGY

Linee guida del modello sperimentato per il progetto Skill Sinergy

Programma Equal – II Fase, Azione 2
Determinazione Dirigenziale n. 5461 del 10/12/2004 - Codice progetto: PS IT-G2-LAZ-008
Soggetto attuatore: PS: Soc. Cons. ASS.FOR.SEO. a r.l.; Sviluppo Lazio (Proteo spa); Associazione Over 40; Irifor; Facoltà di Psicologia 2 –Università degli studi "La Sapienza"

Indice

1 Premessa: perché un documento sulle linee guida? 3
2 L'analisi dell'esperienza. Ricostruzione logica del progetto in relazione all'impianto originale e ai cambiamenti intervenuti in corso d'opera 4
3 I nodi critici. Individuazione e illustrazione delle problematiche che hanno insistito sulla realizzazione del progetto 8
3.1 Dai "manager over 40" a "siamo tutti over 40"… 8
3.2 Dall'equipe manageriale ai percorsi imprenditoriali…..... 9
3.3 Dalla cooperativa di svantaggiati allo svantaggio dell'inserimento occupazionale… 9
4 Le lezioni apprese. Individuazione degli elementi di conoscenza acquisiti e possibile tesaurizzazione degli stessi..... 10
4.1 Fenomenologia del mercato del lavoro e progettualità..... 10
4.2 Competenze manageriali e competenze imprenditoriali..... 10
4.3 Approccio bottom-up e gestione degli obiettivi 11
4.4 Impresa sociale e società imprenditoriale..... 12
4.5 L'accompagnamento all'inserimento lavorativo come sinergia coi servizi territoriali... 12
5 Una rinnovata versione dell'idea progettuale. Quadro logico di una possibile riedizione del modello progettuale 13

1 Premessa: perché un documento sulle linee guida?

L'esperienza di un progetto Equal presenta caratteristiche peculiari che risiedono sia negli aspetti organizzativi e funzionali sia in quelli progettuali e scientifici.
In particolare,ogni programma di iniziativa comunitaria richiede di "alzare l'asticella" della progettazione oltre la soglia ordinaria per tentate di incidere ad un livello più alto, nell'ambito del sistema di riferimento. Ecco, dunque, che anche i progetti Equal, pur non necessariamente caratterizzati quali esperienze pilota, raccolgono comunque la sfida di proporre soluzioni innovative e "di rottura" rispetto all'azione ordinaria deputata agli Stati membri e alle regioni.
Il progetto Skill Sinergy, in questo senso, non si esime da tale vocazione e anzi si caratterizza per un approccio fortemente sperimentale. La genesi del progetto, come sarà più ampiamente descritto nelle pagine successive, si basava sull'identificazione di una strategia nuova che potesse intervenire su un problema nuovo.
In questo senso, l'analisi dell'andamento del progetto, delle sue evoluzioni e mutazioni in corso d'opera, rappresenta un elemento precipuo del progetto stesso, una attività propria dell'iniziativa stessa.
In particolare, non si fa riferimento alla sola e mera valutazione d'impatto, ovvero alla verifica dell'efficacia e dell'efficienza del project management, ma anche – e soprattutto – alla "tenuta" del quadro logico di progetto. E' importante, cioè, comprendere come gli elementi esterni al progetto, ovvero le *assumptions*, determinino modifiche alle attività e ai risultati e quindi che strategie nuove sono condotte.
Del resto ogni progetto vive di una sua identità che ne differenzia il "carattere", dalle pagine dell'offerta (bidimensionale a tutti gli effetti) all'esperienza realizzata (tridimensionale e quindi più complessa e articolata). Ogni iniziativa del resto deve poter mutare ad ogni sollecitazione ambientale e – ci sia consentito affermare – solo un progetto male redatto o male gestito, non viene modificato in fase di realizzazione.
Il progetto Skill Sinergy ha previsto tale percorso e per tesaurizzare l'esperienza è stato inserito, quale prodotto finale dell'iniziativa, proprio il presente documento. La finalità di queste "linee guida" è pertanto quella di "rileggere" il progetto alla luce di quanto accaduto durante la sua realizzazione e restituire un modello di intervento aggiornato e rielaborato.
E' evidente come tale prodotto sia solo un umile contributo al dibattito più ampio che i diversi progetti Equal concorrono ad alimentare in materia di dinamiche del mercato del lavoro, inclusione e pari opportunità. Al tempo stesso ci sembra opportuno e doveroso operare un'efficace azione di disseminazione della nostra esperienza, traducendola in un bagaglio condivisibile e trasferibile.
Di seguito sarà ricostruita la "storia" del progetto attraverso la lente della sua struttura logica di progetto. L'esposizione proseguirà, quindi, con l'evidenziazione dei punti critici e di forza dell'esperienza e, infine, con una rinnovata proposta progettuale.

2 L'analisi dell'esperienza. Ricostruzione logica del progetto in relazione all'impianto originale e ai cambiamenti intervenuti in corso d'opera

Il progetto Skill Sinergy nasce nella primavera del 2004, quale elaborazione di una proposta da presentare a valere sul bando relativo alla II fase del programma Equal. Lo sviluppo dell'idea progettuale si innesta sulla volontà di affrontare una tematica che, all'epoca, cominciava ad affacciarsi sullo scenario delle politiche per il lavoro: il fenomeno del "lavoro over 40". A seguito della crisi iniziata nella seconda metà degli anni '90 e con il diffondersi di strumenti di flessibilità, il mercato iniziava a produrre una nuova classe di disoccupati, quella dei manager e dei lavoratori ad alta professionalità, espulsi dal lavoro prima dell'età pensionabile e ormai lontani dalla fascia giovanile. In particolare, la crisi delle *big companies* e delle imprese di servizi aveva cominciato a lasciare sul campo diversi manager oltre i 40 anni, con difficoltà di reinserimento e senza servizi di orientamento e supporto adeguati alle loro specifiche esigenze.
Il fenomeno, del resto, era in qualche modo annunciato e se ne conosceva già la tendenza positiva in termini di crescita. Il focus e l'interesse per questo *target* ci ha portato, come progettisti, ad incontrare un'organizzazione rappresentativa di tale realtà, l'Associazione Over 40, che successivamente entrerà a far parte della partnership di sviluppo del progetto.
Tale incontro ha portato informazioni e stimolazioni per l'individuazione dei problemi da affrontare e, di conseguenza, gli obiettivi specifici e le possibili azioni da mettere in campo.
In quel momento specifico, "Over 40" erano più che altro i lavoratori ad alto profilo di competenze che proprio per l'alto livello (anche contrattuale e salariale) avevano difficoltà a trovare un nuovo posto di lavoro. Tale fenomeno assumeva, quindi, un carattere culturale spiccato poiché evidenziava l'inefficienza del sistema di impiegare esperienze e competenze in modo efficace. Peraltro i lavoratori over 40 rappresentavano (e rappresentano tutt'ora) un'utenza caratterizzata da esigenze psico-sociologiche specifiche (ovviamente in termini generali). Coloro i quali hanno perso il lavoro dopo anni trascorsi sul mercato in una posizione stabile e consolidata, debbono velocemente ricostruire il proprio sistema di atteggiamenti verso il lavoro e al contempo fare fronte a esigenze pratiche e organizzative (principalmente di ordine economico) particolarmente pressanti.
Sulla base di tali elementi il processo di analisi - e creativo – si è orientato al problema:

> *"il reinserimento degli over 40 e la capitalizzazione del loro bagaglio di competenze e esperienze"*

Su tale nodo l'attenzione si è posata sugli aspetti sociali del problema; il fenomeno dei

"manager disoccupati" rappresentava anche un potenziale di conoscenza che veniva espulso dalla dinamica produttiva. In questo senso è venuto spontaneo associare la capitalizzazione di tali competenze ad altri fenomeni di esclusione, in particolare ci si è soffermati su un secondo problema:

> *"lo sviluppo di iniziative imprenditoriali di successo per l'impiego dei lavoratori svantaggiati"*

In particolare, si osservava la difficoltà di fare impresa – e in particolare impresa di successo – per quei lavoratori svantaggiati che, a diverso titolo, intraprendevano la strada dell'autoimpiego. Il problema individuato era - ed è tuttora – nella mortalità delle neoimprese e in particolare di quelle che operano nell'asset delle imprese sociali.
Da tali problemi e dagli obiettivi specifici che ne derivavano, è stato pensato di impiegare proprio le competenze manageriali circolanti nel mercato del lavoro, per poterle utilizzare in progetti di impresa che favorissero l'occupazione degli svantaggiati.
In particolare, la strategia era individuare competenze ed esperienze in disoccupati over 40, da impiegare in progetti di impresa che potessero poi dare impiego a soggetti svantaggiati o deboli sul mercato del lavoro.
Il progetto si è poi arricchito, prevedendo una prima azione di formazione-selezione e quindi un percorso di accompagnamento all'individuazione delle idee d'impresa e, quindi, di formazione dei futuri operatori da impegnare nelle neoimprese.

Il quadro logico iniziale può essere così ricostruito:

Obiettivi generali

- "Tema A: Facilitare l'accesso e il rientro nel mercato del lavoro per coloro che hanno difficoltà ad integrarsi o ad essere reintegrati nel mercato che deve essere aperto a tutti.
    - Misura 1.1: Creare le condizioni per l'inserimento lavorativo dei soggetti più deboli sul mercato del lavoro"

Obiettivi specifici:

- migliore capacità di reinserimento dei disoccupati "over 40",
- maggiore successo imprenditoriale di aziende sociali,
- maggiore capacità di sinergie nell'ambito delle politiche e delle strategie di intervento.

Risultati:

- costituzione di neoimprese sociali gestite da ex disoccupati over 40 con competenze manageriali, in grado di fornire occupazione a disoccupati svantaggiati o con posizione debole sul mercato del lavoro,

- corso di formazione-selezione per disoccupati over 40,
- corsi di formazione professionale per utenza svantaggiata, finalizzati all'inserimento lavorativo.

Attività:
- animazione e promozione presso l'utenza over 40,
- selezione di un gruppo di manager,
- formazione alla creazione e gestione d'impresa,
- individuazione di progetti di impresa,
- azioni di supporto alla definizione e creazione d'impresa,
- selezione e formazione lavoratori svantaggiati da impiegare nelle nuove imprese,
- modellizzazione e disseminazione.

Le principali *assunzioni* che insistevano sulla logica di progetto erano:
- le mutazioni delle dinamiche sul mercato del lavoro,
- i fattori incidenti sulla mortalità d'impresa,
- la capacità del sistema di riferimento di elaborare l'esperienza.

Questa la versione iniziale.
Lo svolgimento del progetto ha imposto un confronto con situazioni diverse da quelle anticipate in fase di progettazione; in particolare, il contesto di riferimento ha proposto nuovi elementi:
- il mutare delle situazioni congiunturali, con particolare riferimento alle dinamiche del mercato del lavoro,
- il ruolo vincolante delle risorse "manageriali" individuate nel gruppo "over 40",
- la difficoltà nello sviluppare imprese incidenti per occupabilità.

Nel capitolo successivo analizzeremo tali elementi. In relazione all'impianto progettuale questi vanno letti in una logica sequenziale, quasi come tessere di un domino che hanno condizionato lo sviluppo logico del progetto iniziale.

In questo senso, il percorso progettuale prende una prima svolta nel momento in cui il ***gruppo di "manager" over 40 viene individuato all'interno di un insieme molto più complesso del previsto***.
Il processo di selezione individua sei persone con un percorso non strettamente da ex manager e in cui la dimensione imprenditoriale è più legata ad una necessità/progettualità personale che non ad un impiego di tale competenze in un progetto comune.

Il percorso di formazione che ne segue, un percorso di 240 ore per "Manager dell'impresa sociale" enfatizza, pertanto, la dimensione competitiva interna e porta così

a due effetti organizzativi:

- lo sviluppo di idee di impresa singole,
- il prevalere di competenze imprenditoriali a tutto tondo più che l'insieme di competenze manageriali da associare.

Alla fine del corso di formazione, la commissione di valutazione finale ha così scelto tre idee d'impresa più che un gruppo di tre manager collegati ad un unico progetto.
Lo ***sviluppo di tre progetti con a capo un aspirante imprenditore*** ha così prodotto una seconda svolta allo sviluppo progettuale. I servizi di supporto si sono sviluppati nella logica dell'assistenza tecnica alla creazione d'impresa, per altro richiedendo una diversa contestualizzazione per progetto, essendo le tre idee sviluppate in altrettanti settori.

A questo punto si è presentato il terzo nodo: il ***problema dell'impiego di lavoratori svantaggiati***. Le tre idee d'impresa, per le caratteristiche assunte, non potevano assolvere al compito che era stato idealmente affidato ad un progetto più ampio di cooperativa di servizi. A questo punto l'obiettivo progettuale è divenuto l'erogazione di un servizio a valore aggiunto per l'utenza potenziale e, in particolare:

- per i tre "manager": poter sviluppare la propria idea d'impresa che peraltro insisteva in un ambito "sociale",
- per i disoccupati svantaggiati: poter accedere ad un percorso formativo in grado di incidere sul proprio percorso di re/inserimento lavorativo.

E' parso chiaro che per perseguire questi nuovi obiettivi era necessario disgiungere i progetti di impresa dai corsi per svantaggiati. Le tre neo-imprese, pertanto, sono state avviate alla costituzione, con il supporto di consulenti ed esperti.

Un percorso diverso hanno assunto anche i corsi di formazione. In particolare sono stati organizzati e erogati:

- tre corsi da 150 ore per lavoratori "over 40", centrati su competenze tecniche (Web designer e Help desk informatico) e trasversali (Vendite e marketing operativo);
- un corso da 150 ore per utenza disabile, su competenze di base (Alfabetizzazione informatica e comunicazione).

Successivamente ai corsi di formazione, inoltre, è stato realizzato un servizio di accompagnamento al lavoro in sinergia con i Servizi per l'Impiego della Provincia di Roma, che ha consentito di dare un seguito all'esperienza del corso e "irrobustire" l'aderenza agli obiettivi progettuali.

3 I nodi critici. Individuazione e illustrazione delle problematiche che hanno insistito sulla realizzazione del progetto

Nelle pagine seguenti saranno evidenziati i cambiamenti apposti alla logica di progetto in corso d'opera. Le varianti all'iniziativa, come detto, sono state:

- *il mutare delle situazioni congiunturali, con particolare riferimento alle dinamiche del mercato del lavoro,*
- *il ruolo vincolante delle risorse "manageriali" individuate nel gruppo "over 40",*
- *la difficoltà nello sviluppare imprese incidenti per occupabilità.*

3.1 Dai "manager over 40" a "siamo tutti over 40"…

Il primo elemento da analizzare riguarda il contesto in cui il progetto è stato avviato.
Le selezioni per i lavoratori ad alta professionalità over 40 vengono svolte all'inizio di giugno del 2006. Sono passati due anni dalla prima progettazione e in questo frangente il fenomeno degli over 40 è mutato profondamente, poiché è andato ad "arricchirsi" di un numero più ampio e eterogeneo di tipologie di casi.
Al gruppo iniziale dei manager e dei lavoratori ad alta professionalità si sono aggiunti tutti coloro che, pur potenzialmente garantiti da rapporti lavorativi e profili professionali stabili, hanno perduto il proprio posto di lavoro. Gli "over 40" sono divenuti coloro i quali non possono più trovare garanzie in un percorso esperienziale e lavorativo tradizionale; la cui posizione contrattuale e professionale non corrisponde più a un livello maggiore di robustezza nel mercato del lavoro.
In questo senso ***il processo di selezione deve confrontarsi, diversamente da quanto previsto, con una popolazione beneficiaria decisamente più eterogenea*** in cui l'individuazione di competenze manageriali diviene un processo meno specifico e di più ampio respiro.
Il focus si sposta, quasi "inconsciamente" verso la dimensione individuale, poiché ogni candidato porta con sé una sua spiccata progettualità che è frutto del confronto con un mercato sempre più competitivo e chiuso. In tal senso diviene difficile recuperare competenze manageriali "pure" come era stato previsto in fase progettuale. La richiesta e i bisogni sono infatti mutati: non è più richiesto di ricostruire un nuovo contesto organizzativo in cui spendere le proprie capacità manageriali ma offrire una nuova opportunità nella quale investire in termini di autopromozione.

3.2 Dall'equipe manageriale ai percorsi imprenditoriali…

Tale elemento ha condizionato sia la selezione del piccolo gruppo di "manager" sia il percorso formativo in cui, non a caso, si è assistito ad una spiccata competitività interna. L'impostazione individuale, infatti, ha prodotto una forza centrifuga rispetto al gruppo, condizionata anche dalla prospettiva del contratto di consulenza cui avrebbero acceduto solo tre dei partecipanti, a conclusione del percorso.
Tale fase è stata interpretata come un "premio" per la possibilità di avere un reddito per un periodo nel quale sviluppare il proprio progetto d'impresa.
L'idea originale di un gruppo di manager che avrebbero cooperato per costruire assieme un progetto di impresa sociale è divenuta di fatto irrealizzabile, poiché:

- il "contratto psicologico" con gli utenti era di fatto orientato al percorso individuale,
- gli over 40 non erano nelle condizioni di poter sostenere un rischio di impresa, almeno non collocato nell'ambito di una dimensione di gruppo,
- il mercato non offriva garanzie tali da investire in un progetto di impresa di quelle caratteristiche.

3.3 Dalla cooperativa di svantaggiati allo svantaggio dell'inserimento occupazionale…

La mancanza di un progetto unico di impresa cooperativa con caratteristiche di impresa sociale da parte dei partecipanti al corso di formazione ha fortemente condizionato e , di fatto, comportato, il decadere della possibilità di ri/avviare al lavoro, dopo una debita selezione, e formazione, un gruppo di lavoratori svantaggiati (disabili, soggetti "deboli").
I progetti imprenditoriali sviluppati dai singoli si sono comunque orientati a finalità sociali, ma non hanno potuto sviluppare un'occupabilità tale da offrire una seria garanzia a supporto dello sviluppo di un'offerta formativa dedicata. In questo senso si è deciso di orientare comunque la formazione ad un obiettivo di re/inserimento lavorativo, sulle stesse tipologie di utenza.

In particolare, si è deciso di insistere sul gruppo degli "over 40" anche per sperimentare nuovi segmenti di servizi su tale tipologia di utenza. In relazione alle esigenze espresse da un partner della PS (l'Associazione Lavoro Over 40, appunto) e dalla analisi di contesto sui fabbisogni di servizi reali delle PMI regionali, elaborata da un altro partner della PS (PROTEO, ora Agenzia Sviluppo Lazio), sono stati organizzati tre corsi di formazione su tematiche tecniche e trasversali.
Un quarto corso, invece, è stato indirizzato ad un'utenza disabile, al fine di non disattendere la *ratio* iniziale del progetto e di favore l'inserimento sociale e lavorativo anche di persone appartenenti a questa fascia di svantaggio.

4 Le lezioni apprese. Individuazione degli elementi di conoscenza acquisiti e possibile tesaurizzazione degli stessi

Il modello progettuale Skill Sinergy si basa sulla sperimentazione di una strategia di intervento in grado di innovare le modalità di gestione delle criticità legate al fenomeno degli "over 40". Il modello, peraltro anche categorizzato in forma di dispositivo nell'ambito dell'azione 3 del programma EQUAL, denominata FILI, intendeva far leva sulle competenze manageriali dei lavoratori di alto profilo espulsi dal mercato, per la generazione e la gestione di iniziative imprenditoriali in grado di creare opportunità occupazionali per svantaggiati.
La realizzazione del progetto ha evidenziato l'esistenza ed emersione di assunzioni che non erano state prese in carico in fase di progettazione. Tali mutate congiunture hanno richiesto una modifica del progetto, nel tentativo di perseguire comunque obiettivi efficaci e coerenti con le indicazioni programmatiche di riferimento.

Dopo le analisi svolte è necessario, quindi, identificare gli elementi di conoscenza che da tale esperienza si possono trarre in termini di considerazioni euristiche.

4.1 Fenomenologia del mercato del lavoro e progettualità

Il primo punto da evidenziare è la presa in carico di fenomeni congiunturali nell'ambito di progetti complessi. Il caso dell'evoluzione del lavoro over 40 affrontato in questo progetto evidenzia la ***difficoltà di individuare assunzioni stabili nell'ambito del quadro logico di progetto che si sta elaborando***.
Le condizioni di sistema e ambientali non possono essere predette per un periodo di tempo adeguato a sostenere una progettualità attendibile. Il problema è, pertanto, dello strumento ovvero dell'attuazione del programma, poiché non da la possibilità di operare con tempestività su eventi congiunturali. Un arco di tempo di due anni, quale quello trascorso in questo caso specifico tra la redazione del progetto e la sua attuazione operativa, rappresenta un tempo troppo lungo per gestire fenomeni che sono frutto delle fluttuazioni e dei cambiamenti del mercato del lavoro.
Peraltro è anche carico del progettista individuare *asset* su cui sia possibile operare con una certa prevedibilità o su cui insistano assunzioni stabili (almeno in termini tendenziali).

4.2 Competenze manageriali e competenze imprenditoriali

Il tema dell'individuazione e valutazione delle competenze imprenditoriali è ampiamente dibattuto in letteratura, con numerose teorie e modelli. Allo stesso modo

esiste un'ampia accademia sulle competenze manageriali, diversamente articolata in base alle specifiche funzionali. Diversamente non è altrettanto analizzata la relazione tra i due insiemi; in particolare, è interessante verificare come le competenze manageriali possano essere predittive di un successo imprenditoriale. Di quest'ultimo è stato più volte affermato come non sia influenzato necessariamente dalle conoscenze tecnico professionali quanto da un mix di queste e di competenze diverse che concorrono ad un presidio dell'ampio processo decisionale che caratterizza l'attività imprenditoriale. In tal senso, se si analizzano le competenze manageriali si evince come queste risultino comunque parziali rispetto al profilo ideale e – di fatto – siano considerabili come competenze tecnico-professionali e, quindi, parziali nella valutazione del potenziale individuale.

Tale osservazione assume un ruolo particolare laddove, proprio per le dinamiche del mercato del lavoro fin qui esposte, divenga frequente ipotizzare l'impiego di persone con un profilo manageriale in processi di creazione di impresa e/o di autopromozione sociale. Del resto tale percorso diviene sempre più caldeggiato per poter assicurare il re/inserimento lavorativo in un mercato altamente instabile e caratterizzato da una forte crisi dell'occupazione tradizionale.

Ecco, dunque, che diviene particolarmente critica la valutazione delle competenze acquisite in percorsi informali e non formali piuttosto che la valorizzazione di curricula vitae formalmente ricchi di elementi a valore aggiunto.

Oltretutto, occorre anche prendere in carico tale affermazione perché, di fatto, alza una barriera psicologica "contro" coloro i quali invece, richiedono proprio che sia valorizzato il loro percorso professionale e lavorativo.

4.3 Approccio bottom-up e gestione degli obiettivi

Una lezione appresa in questo progetto viene anche dal ruolo assunto dai partecipanti nella leadership del progetto, ovvero da come la variabile espressa dai bisogni dei partecipanti abbia influenzato le opzioni scelte nello svolgimento dell'iniziativa.

Indubbiamente, ogni progetto deve perseguire obiettivi che pongono al centro dell'azione le esigenze dell'utenza. Tuttavia, allo stesso modo, è responsabilità del project management garantire un presidio dei processi tali da assicurare la stabilità delle operazioni gestite, anche in relazione alle responsabilità assunte di fronte alle autorità di gestione dei programmi operativi.

Nell'esperienza di Skill Sinergy è evidente come i "gradi di libertà" relativi all'elemento "partecipanti" siano stati particolarmente incidenti. In particolare, sono state accettate troppe *assumptions* relative al ruolo dei beneficiari; questo ha reso il progetto troppo fluttuante rispetto ad elementi indipendenti.

Ovviamente tale scelta non è di per sé biasimabile ancorché risponda ad un'esigenza di perseguire il bottom-up nel processo progettuale. Pur tuttavia è necessario equilibrare

- aderenza degli obiettivi alle esigenze reali e a breve/medio termine dei beneficiari

con

- solidità dell'impianto progettuale rispetto agli elementi congiunturali.

4.4 Impresa sociale e società imprenditoriale

Un elemento caratterizzante di questo progetto è stato anche l'attenzione al settore della impresa sociale; operare in tal senso ha significato dover affrontare alcuni dubbi interpretativi, per altro suffragati dall'emanazione, nel periodo di presentazione/realizzazione del progetto, di una legge in materia.
Il dilemma interpretativo è, in realtà, di natura più culturale che normativa e riguarda il bilanciamento tra un modello di impresa che antepone un insieme di valori culturali e sociali al rischio di impresa e un altro che, altresì, opera secondo regole imprenditoriali perseguendo risultati di interesse sociale.
Al di là della forma giuridica o del modello di impresa sociale così come previsti dalla normativa, la scelta di come posizionare il modello manageriale rispetto all'ideale *continuum* succitato, rimane.
E rimane di fatto una contrapposizione tra chi assume, rispetto a tale opzione, ora l'una, ora l'altra posizione. Anche in tal senso il progetto ha segnalato come una maggiore definizione di tale elemento riduca gli elementi di imprevedibilità e i rischi di distorsione dell'impianto progettuale.

4.5 L'accompagnamento all'inserimento lavorativo come sinergia coi servizi territoriali

L'azione di accompagnamento al lavoro è stata sviluppata valorizzando i rapporti con la rete degli attori locali. In particolare il partner della PS, PROTEO, ha coinvolto nel processo di accompagnamento i Servizi per l'Impiego della Provincia di Roma.
Tale collaborazione ha portato all'erogazione di servizi individualizzati di accompagnamento al lavoro da parte di operatori specializzati del Centro per l'Impiego di Via Vignali.
L'esperienza assume un duplice valore aggiunto:

- esprime un servizio professionale e integrato con una rete territoriale rappresentativa e particolarmente radicata,
- capitalizza la rete territoriale e il ruolo dei servizi locali e degli attori istituzionali.

La collaborazione ha di fatto rappresentato una prassi importante che rafforza la presenza del progetto nel sistema territoriale locale.

5 Una rinnovata versione dell'idea progettuale. Quadro logico di una possibile riedizione del modello progettuale

L'analisi del percorso progettuale fin qui esposta porta naturalmente alla definizione di un nuovo modello progettuale che possa, al meglio, capitalizzare quanto raccolto durante questa esperienza.
Nella pagina seguente è riportato il nuovo quadro logico di progetto.

Il nuovo progetto punta il focus dell'azione sull'identificazione di un progetto di impresa cooperativa che sia frutto di un lavoro congiunto di analisi delle possibili esternalizzazioni che le imprese sociali del territorio possono esprimere in termini di fabbisogni organizzativi.
In questo senso si intende inserire il progetto di impresa in una robusta rete di riferimento che possa riconoscersi nella nuova entità e alimentarne l'attività produttiva.
L'impresa viene così generata da un processo di concertazione degli attori locali, più che da singoli.
Nel progetto vengono chiamati a dare il loro contributo di competenze risorse ad alta professionalità, espulsi dal mercato del lavoro, che vengono coinvolti sulla base della sola motivazione all'investimento nell'iniziativa. Il progetto viene quindi sostenuto da un processo di assistenza tecnica alla creazione di impresa e da un finanziamento a fondo perduto (sia per investimenti sia per spese di gestione).
Naturalmente il progetto di impresa mira a poter sviluppare opportunità occupazionali rivolte a lavoratori svantaggiati.
Dalla sua costituzione l'impresa è sostenuta anche dalla realizzazione di iniziative di promozione e animazione per il settore dell'impresa sociale, che indirettamente promuovano l'attività aziendale.
L'iniziativa garantisce gli obiettivi di mainstreaming attraverso un'azione di disseminazione.

Logica di progetto	**Indicatori**	**Fonti**	**Assunzioni**
Obiettivi generali "Tema A: Facilitare l'accesso e il rientro nel mercato del lavoro per coloro che hanno difficoltà ad integrarsi o ad essere reintegrati nel mercato che deve essere aperto a tutti. Misura 1.1: Creare le condizioni per l'inserimento lavorativo dei soggetti più deboli sul mercato del lavoro"	*A cura dell'autorità di gestione del PIC*	*A cura dell'autorità di gestione del PIC*	
Obiettivi specifici • Migliore capacità di reinserimento dei disoccupati "over 40", • Maggiore successo imprenditoriale di aziende sociali, • Maggiore capacità di sinergie nell'ambito delle politiche e delle strategie di intervento.	Tasso di occupazione degli lavoratori over 40, Tasso di mortalità imprese sociali, Numero di iniziative congiunte interistituzionali.	Ricerche e fonti statistiche istituzionali	Situazione congiunturale economico produttiva stabile
Risultati • Realizzazione di un progetto di impresa (idealmente di forma cooperativa) che generi opportunità occupazionali per soggetti svantaggiati, da sostenere con un finanziamento per la costituzione e lo start-up, • Impiego di un gruppo di manager in cerca di occupazione, • Accordi di cooperazione tra gli attori che operano a favore dell'inclusione dei soggetti svantaggiati.	Costituzione dell'impresa e numero di occupati generati (% svantaggiati > 50), Numero di manager coinvolti, Numero e qualità degli accordi stipulati	Report di progetto	Conferma delle finalità politiche e di programma
Attività • Identificazione di un progetto di impresa (idealmente cooperativa) che possa generare opportunità occupazionali per lavoratori svantaggiati e sul quale convergano gli interessi degli stakeholder locali/di settore; • Attivazione di una rete tra gli attori locali che possa sostenere il progetto di impresa anche attraverso l'esternalizzazione di servizi comuni; • Individuazione di un gruppo di disoccupati "over 40" da coinvolgere come futuri manager dell'impresa; • Costituzione dell'impresa con il supporto di un finanziamento a fondo perduto sia in conto capitale che in conto investimenti; • Sviluppo di iniziative culturali e promozionali per il terzo settore che possano anche veicolare l'attività della nuova impresa. • Azioni di modellizzazione e di diffusione dei risultati.			Risposta positiva dell'utenza e degli stakeholders previsti

Documento realizzato nell'ambito dell'iniziativa "Skill Sinergy"
Programma Equal – II Fase, Azione 2
PS: Soc. Cons. Ass.For.SEO. a r.l.; Sviluppo Lazio (Proteo spa); Associazione Over 40; Irifor; Facoltà di Psicologia 2 – Università degli studi "La Sapienza"
Codice progetto: PS IT-G2-LAZ-008
Determinazione Dirigenziale n. 5461 del 10/12/2004

Curatore: Luigi Rosati

Roma, ottobre 2008