

Ormai da alcuni anni, l'Unione Europea indica il *dialogo sociale* come lo strumento principe per promuovere, insieme, crescita economica, coesione sociale e sostenibilità ambientale dei processi di sviluppo. Specie nelle regioni che accusano ritardi, come il Mezzogiorno d'Italia, il coinvolgimento delle parti sociali, ma anche delle istituzioni e delle organizzazioni della società civile, rappresenta non solo un'opportunità, ma sempre più una necessità, per realizzare tali obiettivi.

Tuttavia, a tale centralità nell'agenda politica europea, non sembra corrispondere un coerente impegno sul fronte della formazione degli attori locali; uno sforzo che appare invece oggi indispensabile per mettere a frutto le potenzialità del dialogo sociale sui territori.

È questa la sfida alla base del disegno della ricerca qui presentata: attraverso l'analisi di *esperienze* di dialogo sociale sia della «vecchia», sia della «nuova» Europa, il volume offre una serie di *proposte* utili alla progettazione formativa e all'utilizzo efficace dei Fondi Strutturali 2007-2013.

**Michele Colasanto** insegna Sociologia delle relazioni industriali e Sociologia del lavoro e dell'impresa presso la Facoltà di Sociologia dell'Università Cattolica, dove è altresì direttore del Dipartimento di Sociologia. Si è occupato di sviluppo locale, mercato del lavoro e politiche di welfare. Tra i lavori più recenti, con E. Zucchetti, *Mobilità e transizioni nei mercati del lavoro locali*, FrancoAngeli (2008) e con F. Marcaletti, *I percorsi di mobilità del lavoro immigrato. Primi riscontri per una lettura del caso lombardo*, Osservatorio Regionale per l'Integrazione e la Multietnicità (2009).

**Gennaro Iorio** insegna Istituzioni di Sociologia e Sociologia dell'innovazione presso la Facoltà di Lettere e Filosofia dell'Università degli Studi di Salerno. Si è occupato di storia del pensiero sociologico, di povertà, innovazione tecnologica e politiche di welfare, sui quali ha pubblicato diversi saggi e volumi. Tra i lavori più recenti: *L'attesa. Inchiesta sulla cittadinanza digitale nei municipi italiani* (2008).

**Laura Zanfrini** insegna Organizzazioni e sistemi sociali, Sociologia delle differenze e delle disuguaglianze e Sociologia della convivenza interetnica presso la Facoltà di Sociologia dell'Università Cattolica di Milano. Si è occupata in particolare dei temi dello sviluppo locale e delle migrazioni internazionali, sui quali ha pubblicato numerosi saggi e volumi in Italia e all'estero.

Il dialogo sociale in Europa

a cura di  
Michele Colasanto, Gennaro Iorio, Laura Zanfrini

# Il dialogo sociale in Europa

Esperienze e proposte

a cura di

**Michele Colasanto, Gennaro Iorio, Laura Zanfrini**

€ 19,00



Rubbettino

Rubbettino

**RUBETTINO**

**RUBETTINO**

# Il dialogo sociale in Europa

## Esperienze e proposte

a cura di  
Michele Colasanto, Gennaro Iorio, Laura Zanfrini



*Rubbettino*

2011

RUBBETTINO

© 2011 - Rubbettino Editore  
88049 Soveria Mannelli - Viale Rosario Rubbettino, 10 - Tel. (0968) 6664201  
[www.rubbettino.it](http://www.rubbettino.it)

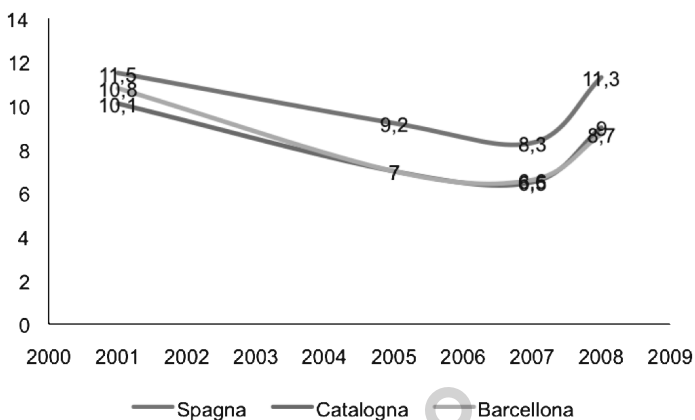
Andrea Ciarini

*Sindacato e dialogo sociale per l'inserimento  
lavorativo nella Regione Autonoma della Catalogna.  
Il progetto Pasarelas Hacia el Empleo*

1. *Il contesto di riferimento*

Il progetto *Pasarelas Hacia el Empleo* nasce nell'ambito delle azioni di dialogo sociale e concertazione territoriale nella regione autonoma della Catalunya. Si tratta di una iniziativa Equal implementata tra il 2002 e il 2004, con l'obiettivo di costruire percorsi di reinserimento occupazionale per soggetti deboli nel mercato del lavoro attraverso partnership allargate ai soggetti associativi, imprenditoriali, sindacali, dell'area metropolitana di Barcellona. *Pasarelas Hacia el Empleo* è un progetto Equal e come tale soggetto a una cornice istituzionale comunitaria che ha una propria dimensione istituzionale, trasversale a Paesi e contesti territoriali di riferimento. Tuttavia vi sono specificità che in questo caso è bene sottolineare, essendo il progetto il risultato di una partnership che molto del suo successo deve alle condizioni «locali» entro cui gli attori si sono trovati a operare. Come è noto la Catalogna è la regione più ricca e industrializzata di Spagna, godendo peraltro di una autonomia amministrativa assai estesa che permette al governo regionale di amministrare direttamente parte delle entrate tributarie. Una delle chiavi con le quali guardare al progetto è, da questo punto di vista, la peculiarità di un territorio che per molti aspetti non è assimilabile al resto del Paese. Gli indici relativi al mercato del lavoro, alla disoccupazione, in particolare, si collocano al di sotto della media nazionale, sebbene in tendenziale crescita come il quadro nazionale.

Figura 1. Il tasso di disoccupazione in Spagna e nella regione di Catalogna, Val.%, Anni 2007-2008



Fonte: nostra elaborazione su dati Eurostat\_Regional employment - LFS series.

Resta il fatto che anche nella congiuntura negativa del mercato del lavoro (che i dati a disposizione iniziano solo a fare intravedere, arrivando solo 2008), la Catalogna e Barcellona in particolare si mostrano meno problematiche rispetto alla perdurante disoccupazione a due cifre che interessa la Spagna. Ciò non significa che perda di interesse l'analisi di un programma di inserimento lavorativo come *Pasarelas Hacia el Empleo*. Possiamo dire che esso ha beneficiato di un mercato del lavoro senza dubbio più dinamico e capace di creare occasioni di lavoro, almeno negli anni in cui è stato effettivamente implementato. Ma accanto a questo vi sono (come vedremo) condizioni istituzionali, relative alla leadership politico-amministrativa, e relazionali, relative ai rapporti tra i partner, soprattutto le organizzazioni sindacali, che ne fanno un caso di sicuro interesse. Ma procediamo con ordine e entriamo nel dettaglio dei processi di governance che più ci interessano.

Come accennato, il programma, coordinato da Barcelona Activa: l'agenzia per lo sviluppo locale del Comune di Barcellona, ha visto la partecipazione di diversi attori locali impegnati, secondo diverse funzioni, nella promozione dell'occupazione e dello sviluppo dell'area metropolitana. Le risorse messe a disposizione rientrano nella programmazione Equal, con una quota di cofinanziamento del 50 per cen-

to. L'ammontare totale delle risorse economiche è stato di cinque milioni di euro.

Accanto al piano della progettazione e rendicontazione comunitaria, occorre considerare la specificità del contesto istituzionale locale entro il quale si sono sviluppate le relazioni tra gli attori coinvolti, in primis l'amministrazione locale con Barcelona activa (effettivo soggetto proponente del progetto Equal), i sindacati e le organizzazioni padronali, e di seguito tutti gli altri attori sociali, profit e no profit che sono stati progressivamente coinvolti. In questa luce, la fase progettuale originaria ha potuto dispiegare tutte le sue potenzialità grazie al ruolo di leadership esercitato da Barcelona activa e soprattutto grazie alla presenza di pratiche di concertazione già sedimentate, come i vari accordi per l'impiego che in tutta la Catalogna hanno visto coinvolti amministrazioni locali, sindacati e organizzazioni padronali. La presenza di un clima di collaborazione-concertazione preesistente ha giocato positivamente nell'avvio del progetto, delineando un quadro di responsabilità condivise già in grado di essere parte attiva e di auto-attivarsi nella costruzione di nuove iniziative per il re-impiego. Come spiega Vicens Tarrats, responsabile del progetto per la Confederación Sindical de Comisiones Obreras Nacional de Catalunya (CCOO):

«Il successo di questo Equal si deve prima di tutto a Barcelona activa, che è stata molto attiva e aperta alla partecipazione. Noi come sindacati partecipiamo già a Barcelona activa, abbiamo dei nostri osservatori. Qui esiste un patto per il lavoro che è un accordo locale per l'impiego. Ci sono 24 accordi in Catalogna. Lavoriamo insieme per promuovere l'occupazione in ciascuna area locale. È una tradizione di concertazione locale. L'accordo locale è un po' la direzione di marcia, è unicamente la direzione ed è partecipato solo da sindacati, comuni, organizzazioni padronali. A differenza di questi, l'Equal è stato differente, perché ci sono state incorporazioni di associazioni no profit, promozione sociale, agenzie formative».

Dunque la presenza di una cornice istituzionale già consolidata e orientata a favorire processi di concertazione ha agevolato il passaggio a una metodologia di intervento molto più articolata, più complessa quanto a numero di attori coinvolti e finalità operative. Que-



ste, infatti, non attengono alla sola definizione dei quadri macro delle *policies* (un elemento questo più tipico dei classici processi di concertazione), ma hanno previsto un coinvolgimento diretto delle stesse organizzazioni sindacali lungo tutta la filiera della progettazione-implementazione del progetto, seppure in partnership con le altre organizzazioni coinvolte. A questo fine, cruciale è stata la costruzione di una metodologia di intervento capace di andare oltre i quadri istituzionali preesistenti, un quadro di azioni (progettuali e operative) in cui tutti i partecipanti (via via che si è allargato il network) si sono riconosciuti. In proposito è ancora Vicens Tarrats a chiarire l'importanza di ciò:

«La forza di questo progetto è stata la capacità di lavorare per fasi e definire una metodologia di lavoro. È stata una iniziativa molto partecipata. All'inizio eravamo 15 organizzazioni, poi si sono aggiunte altre organizzazioni, ma ognuno è entrato facendo quello che sapeva fare. È stato più largo il processo. Molto più complicato da gestire, ma ha dato risultati molto positivi. Tanto che continuiamo a lavorare con questa metodologia. Il successo è stato la costruzione di una metodologia di intervento che ancora utilizziamo».

## *2. Le strategie di mobilitazione e coinvolgimento degli attori*

Tra i soggetti coinvolti si possono distinguere i proponenti e gli utenti diretti delle misure di reinserimento. Per quanto riguarda questi ultimi, su un totale di 438 persone coinvolte, si tratta di categorie sociali accomunate dalla persistenza di una situazione di svantaggio nel mercato del lavoro, con problemi di inserimento lavorativo e stabilizzazione dell'occupazione. Il progetto è stato implementato sulla base di specifici target individuati nella fase di progettazione, ciascuno di essi portatore di specifiche problematiche (vedi tab. 1).

Tabella 1. *I beneficiari del progetto Pasarelas Hacia el Empleo*

|  | <i>Uomini</i> | <i>Donne</i> | <i>Totale</i> |
|--|---------------|--------------|---------------|
| Disoccupati di lungo periodo                     | 36            | 26           | 62            |
| Donne gravate da carichi familiari               |               | 110          | 110           |
| Persone di etnia gitana (minoranze etniche)      | 33            | 18           | 51            |
| Migranti   | 43            | 39           | 82            |
| Giovani con difficoltà di inserimento lavorativo | 56            | 42           | 98            |
| Persone diversamente abili                       | 13            | 10           | 23            |
| Persone affette da disturbi mentali              | 2             | 5            | 7             |
| Tossicodipendenti                                | 1             | 4            | 5             |
| Totale   | 184           | 254          | 438           |

Come si può notare, tra gli utenti interessati vi è una netta preponderanza delle donne rispetto agli uomini, ma questo è dovuto all'alta incidenza delle donne con carichi familiari, ben 110. Già questa è un indicatore degno di considerazione. Tra i diversi soggetti svantaggiati nel mercato del lavoro, il gruppo di progettazione ha individuato nei carichi familiari uno degli ostacoli più rilevanti ai fini della partecipazione al mercato del lavoro, segno questo non solo di una debolezza delle politiche di conciliazione, ma anche di una segmentazione di genere all'interno della famiglia ancora fortemente sfavorevole verso le donne. Il rapporto tra uomini e donne si ribalta per gli altri *target groups*, dove la dimensione di genere risulta meno accentuata.

Vi è stata una pluralità assai ampia di attori, pubblici, sindacali, privati e no profit, che hanno partecipato alla elaborazione-implementazione del progetto. Si può distinguere a questo livello tra due gruppi. Nel primo, i proponenti, rientrano le organizzazioni che hanno avviato il progetto (su tutte Barcelona Activa), orientando la fase progettuale; nel secondo rientrano i soggetti aderenti all'allargamento della rete. Tra essi rientrano quelle organizzazioni coinvolte nelle azioni concrete di reinserimento lavorativo.

Tabella 2. *Soggetti proponenti e aderenti*

| <i>Soggetti proponenti</i>  | <i>Soggetti aderenti</i>  |
|---|---|
| Barcelona Activa  | Asociación Tres Turons:   |
| Departamento de Justicia de la Generalidad de Cataluña                            | Asociación Salud y Familia:   |
| AIRES: Asociación Intersectorial de Recuperadores y Empresas Sociales de Cataluña | Asociación Sociocultural Ibn Batuta:                                |
| ASCEL: Asociación Catalana de Empresarios de Limpieza                             | Fundación Èxit:   |
| Federación de Sociedades Laborales de Cataluña                                    | Fundación Formación y Trabajo:                                      |
| Pimec-Sefes Pequeña y Mediana Empresa de Cataluña                                 | Casal de los Niños del Raval:                                       |
| TMB: Transportes Metropolitanos de Barcelona                                      | Centro Juvenil de Adolescentes de El Carmelo (CEJAC):               |
| IMT: Instituto Municipal del Taxi   | Cooperación:  |
| CCOO: Confederación Sindical de la Comisión Obrera Nacional de Cataluña           | Fundación Condal:   |
| UGT: Unión General de Trabajadores de Cataluña                                    | Federación de Entidades colaboradoras con el minusválido            |
| Acsar: Asociación Catalana de Solidaridad y Ayuda al Refugiado                    | (ECOM): Federación Catalana Pro Personas con Retraso Mental (APPS): |
| Cáritas Diocesana de Barcelona  | Fundación PRISBA:   |
| Cruz Roja de Barcelona  | Fundación Privada Fomento de la Vivienda Social:                    |
| Fundación Maria Aurèlia Capmany   | Fundación Tot Raval   |
|   | Escuelas profesionales Salesianas de Sarrià (EPSS)                  |
|   | SALE, Asociación de Mujeres para a la Inserción Laboral:            |
|   | Unión del Pueblo Romaní:  |

### 3. *L'implementazione del progetto*

L'implementazione del progetto è stata organizzata in tre linee principali di azione sulla base di una metodologia definita inizialmente dai soggetti proponenti. Alla progettazione è seguito quindi un processo di implementazione suddiviso in una prima fase in cui sono sta-

te messe a fuoco, con il contributo anche dei soggetti aderenti, le barriere all'occupazione che limitano la possibilità di inserimento lavorativo delle fasce svantaggiate. Un dato interessante sta nella pluridimensionalità dell'analisi effettuata, volta a identificare i fattori di ostacolo non solo nel mercato del lavoro in generale, ma più compiutamente nelle imprese, nei servizi locali di inserimento e nelle stesse persone. Un lavoro dunque calibrato su diverse dimensioni di marginalità, in cui anche le motivazioni e il sentire individuale delle persone vengono a essere messe in conto. La seconda fase del processo ha riguardato la progettazione degli strumenti operativi, dei moduli formativi per il reinserimento, sempre ricercando la connessione migliore tra propensioni individuali e possibilità di inserimento nel tessuto economico metropolitano. A questo fine sono stati circoscritti gli ambiti di inserimento su cui il progetto ha puntato come *target sector*: commercio, raccolta e riciclaggio dei rifiuti, hotel, ristorazione, trasporti, servizi personali. A questi è seguita la definizione dei corrispettivi profili professionali verso cui indirizzare i beneficiari del progetto. Ciascuno di essi è stato sostenuto non solo con corsi di formazione ad hoc, attivati nel quadro del partenariato locale, ma anche con un corrispettivo in denaro, seppure minimo, a titolo di rimborso spese. La fase di presa in carico con la formazione è stata calibrata sulle specifiche esigenze e fabbisogni delle persone coinvolte, proponendo percorsi individuali di reinserimento costruito di concerto tra gli attori della partnership e i singoli, i quali hanno avuto la possibilità di essere seguiti da team specializzati di counselors. In proposito una delle innovazioni di maggiore successo, per gli utenti e per i partner, in particolare il sindacato, è stata la costituzione di speciali guide interne all'organizzazione con il compito di mantenere e favorire i contatti tra soggetto e imprese. Come ricorda Vicens Tarrats:

«Un'altra chiave è stata l'inserimento, abbiamo prodotto delle guide per l'inserimento. Il progetto ha prodotto 12 persone che hanno seguito il loro gruppo di disoccupati, è stato un accompagnamento personalizzato. Abbiamo prodotto team che stavano a loro disposizione, per garantire a queste persone che hanno una difficoltà un referente».

Sullo stesso tenore prosegue Cristina Píriz, coordinatore dell'UGT della Catalogna:

«Il ruolo delle guide era anche fare da tramite tra le imprese e le persone, convincerle che potevano rientrare nel mercato del lavoro, che potevano formarsi, e poi tenere i contatti con le imprese».

Al fine da rendere più agevole la comunicazione tra gli attori coinvolti nel progetto e facilitare quella messa in rete che un progetto così largo, in termini di organizzazioni coinvolte, ha sin dall'inizio reso necessario, sono stati previsti supporti web per il monitoraggio e il coordinamento delle azioni. Il Forum Equal in questo senso è stato lo strumento telematico volto allo scambio di pratiche e al monitoraggio delle misure intraprese per favorire il reinserimento dei target individuati. Tutti i membri promotori e aderenti hanno potuto ritrovare in rete la possibilità di scambiare informazioni relative ai risultati conseguiti, fornendo quella base informativa di partenza su cui sono stati poi attivati il monitoraggio conclusivo e la valutazione.

Ovviamente il processo di implementazione ha risentito anche di battute di arresto, ma queste si sono rivelate non tanto nel momento progettuale, quanto piuttosto nei percorsi di reinserimento che si sono attivati. Seppure il target di reinseriti ha sostanzialmente centrato gli obiettivi preposti, è stato assai più alto il numero di soggetti transitati nel progetto, circa mille, di cui la metà sono usciti perché tornati al «lavoro» autonomamente. Su questo punto gli intervistati non sembrano mostrare particolari preoccupazioni. Gli obiettivi di reinserimento sono stati pienamente conseguiti. Cristina Píriz ricorda in proposito:

«Alcune persone hanno trovato lavoro al di fuori del progetto e hanno lasciato il programma».

Il buon esito del progetto ha potuto contare su una solida leadership giocata dal soggetto istituzionale responsabile della partnership: Barcelona Activa, da subito orientata a definire un processo di partecipazione inclusiva con le parti sociali e con i molti attori sociali, privati e associativi, di volta in volta coinvolti. L'azione di Barcelona Activa è stata coordinata a partire dalla costituzione di un segreteria tecnica, formata da membri della struttura e personale proveniente dal Comune di Barcellona, così da assicurare un supporto organizzativo di più di largo respiro, con il Piano di coinvolgimento dell'autorità pubblica di più alto livello nell'area metropolitana. Nella segreteria

tecnica sono entrate altresì le organizzazioni proponenti. Si è venuto insomma a costituire un gruppo di pilotaggio che a cascata ha prodotto il coinvolgimento successivo degli attori aderenti e dei soggetti implicati nel progetto.

Le risorse umane e progettuali messe a disposizione da ciascuna organizzazione sono state calibrate sul tipo di impegno e ruolo assunto nella partnership. Essendo questo un intervento non solo di progettazione sociale, ma suscettibile di più fasi operative, ogni attore ha potuto mettere a disposizione della partnership specifiche *skills* professionali e organizzative in base al tipo di coinvolgimento lungo la filiera integrata dell'intervento. Con particolare riferimento alle organizzazioni sindacali, esse hanno avuto un ruolo di primo piano nella definizione progettuale e, successivamente, anche nell'organizzazione della formazione con il coinvolgimento del sistema dei servizi sindacali. Inoltre, come già sottolineato tra i risvolti del progetto c'è stata la possibilità/opportunità per i sindacati di costituire speciali team di personale specializzato (le guide) coinvolti nella delicata fase di contatto tra domanda e offerta di lavoro. Si tratta di un ambito che possiamo considerare tra i più innovativi per l'azione sindacale, in quanto strettamente finalizzato a rafforzare la capacità di presa e di radicamento nei percorsi – più mobili – del lavoro, soprattutto in riferimento alle fasce svantaggiate.

L'attività di reinserimento è stata monitorata durante l'implementazione del progetto, grazie innanzitutto a supporti web che hanno messo in rete i soggetti promotori e aderenti. Questo ha permesso uno scambio di informazioni continuo finalizzato anche alla ridefinizione *in itinere*. Alla fine ciascuna organizzazione ha proceduto a una propria valutazione interna. Indipendentemente dalla valutazione collettiva, che pure è stata attuata, ciascuna organizzazione coinvolta ha proceduto a valutare internamente i risultati conseguiti. Da parte sindacale questo è stato utile al fine di migliorare i processi organizzativi e sedimentare le innovazioni apportate dalla partecipazione al progetto. Come sottolinea ancora una volta Vicens Tarrats:

«Il processo di valutazione è stato di ciascuna organizzazione comune in due fasi. C'è stata poi una valutazione interna. Quando noi abbiamo finito il programma abbiamo fatto una valutazione interna e dopo un atto finale di valutazione e conclusione. Ma ripeto il progetto è stato molto positivo per noi, perché continuiamo a lavorare con questa metodologia».

Non si rilevano in questa fase veri e propri processi di valutazione, né attraverso il ricorso a metodologie ad hoc, né con l'ausilio di strutture e professionisti della valutazione esterni. Tutta l'attività è stata sviluppata monitorando le fasi che di volta in volta si andavano definendo, su *input* delle strutture coinvolte nel progetto. Più che valutazione è stata la ridefinizione *in itinere* degli strumenti, della metodologia di intervento, a costituire la fase di valutazione. D'altra parte, come hanno menzionato gli intervistati, la valutazione finale, che pure non è mancata, è stata calibrata e misurata sul raggiungimento degli obiettivi posti all'inizio del progetto. Il fatto di avere re-inserito un così considerevole numero di soggetti è per gli intervistati la dimostrazione del buon esito del progetto, al di là di qualsiasi ipotesi di processo di valutazione previsto o meno.

#### 4. *Il ruolo del dialogo sociale*

Come già sottolineato c'è in questa regione una tradizione di concertazione locale che vede da diversi anni partecipi le parti sociali insieme alle amministrazioni territoriali nello sviluppo di patti per l'occupazione che hanno il compito di indirizzare l'azione di promozione delle politiche attive del lavoro che si vanno implementando. Su questa base il progetto Equal ha potuto contare su una consolidata rete di relazioni già attive. Da non tralasciare il fatto poi che i sindacati sono partecipi all'interno di Barcelona Activa, il soggetto proponente, e in ultima istanza responsabile dell'azione comunitaria in questione, come osservatori. Questo ha senz'altro influito sull'avvio della partnership e sul successivo allargamento della rete ad altri attori.

Per quanto attiene alle funzioni e soprattutto al significato dei processi di concertazione, occorre rilevare la sostanziale discontinuità di *Pasarelas hacia el Empleo* rispetto alla concertazione, così come si è soliti definire nel rapporto a tre tra attori pubblici, organizzazioni sindacali e rappresentanze padronali. Certamente l'avvio e la genesi del progetto si deve a Barcelona Activa (dunque al governo locale) e alle parti sociali, ma la rete si è ben presto estesa a un insieme assai composito di realtà sociali, configurando non una classica interazione negoziale, né tanto meno un tipo di consultazione più o meno allargata, bensì un processo di partecipazione, seppure a tappe, giocato sull'assunzione di re-

sponsabilità condivise. Si è trattato, come riportato dagli intervistati, di costruire una metodologia che permettesse a ciascuno di sentirsi partecipe del progetto, secondo le differenti sensibilità e prerogative, ma con l'obiettivo di arrivare a visioni il più possibile condivise circa le azioni da mettere in campo per dare vita a nuovi percorsi di reinserimento lavorativo. Su questi valgono ancora le parole di Vicens Tarrats:

«Questo non è un progetto di contrattazione, ma di partecipazione. Noi sindacati e organizzazioni padronali abbiamo relazioni nelle imprese, ma questo è stato un progetto di partecipazione. Questa è stata un'esperienza di dialogo sociale per l'occupazione, non c'entra niente con la contrattazione. E questo programma è stato un Equal, è un progetto, una esperienza che è stata buona non unicamente per il risultato, ma per il convincimento che una metodologia condivisa è migliore».

Quanto detto dall'intervistato merita un approfondimento perché segna un passaggio importante nelle pratiche di concertazione e dialogo sociale. È chiaro prima di tutto alle organizzazioni coinvolte (in particolare ai sindacati e questo è certamente uno spunto interessante) che la partnership costruita segna una netta discontinuità con le forme più tradizionali di contrattazione sedimentate per esempio nei Patti locali. Anche se non chiaramente esplicitato appare evidente il riferimento a una concezione deliberativa dell'interazione tra le parti sociali, che mira a costruire visioni condivise tra tutte le parti in causa (ben oltre le relazioni tripartite: governo locale, sindacati, parti datoriali) grazie allo scambio continuo di informazioni e un flusso comunicativo mai interrotto. Qui certamente la possibilità di fare affidamento su banche dati web per il monitoraggio e il coordinamento delle azioni, e il Forum Equal (come detto lo strumento telematico volto allo scambio di pratiche e al monitoraggio delle misure di reinserimento) ha facilitato lo scambio di informazioni durante l'implementazione. Ma prima di questa fase è stato già nella progettazione che la rete si è andata allargando con l'obiettivo di definire una metodologia comune condivisa tra tutti i partecipanti. Qui si ritrova il nodo cruciale dei processi deliberativi, là dove l'interazione mira a vincolare gli attori sociali al rispetto degli impegni presi attraverso l'esplicitazione di una visione condivisa del problema da affrontare e degli strumenti di intervento da adottare.



## 5. Riproducibilità dei risultati, trasferibilità delle esperienze, apprendimento organizzativo

La trasferibilità dei processi analizzati può ricomprendere diverse sfere d'azione e progettuali. Essendo d'altra parte questo un progetto Equal la trasferibilità è un elemento connaturato alla partnership. Al di là di tutto, però, è forse la metodologia di intervento, il suo processo di definizione e la progressiva inclusività delle reti di progettazione e implementazione a caratterizzare l'elemento di maggiore trasferibilità. Sui rischi di isomorfismo istituzionale, se con questo si intende quel processo di competizione tra le organizzazioni di un dato campo per ottenere legittimazione istituzionale e guadagnare posizioni, non sono state rilevate tensioni in questa direzione. La suddivisione dei compiti sulla base delle proprie «attitudini» organizzative ha fatto sì che ciascuno degli attori portasse una specifica *expertise* e andasse a collocarsi su un terreno di propria competenza. A legare tutto ciò in un insieme coordinato di interventi, la metodologia condivisa ha coordinato i legami e le interazioni che si sono prodotte, senza troppe sovrapposizioni o pressioni competitive per guadagnare legittimazione.

Dal punto di vista dei prerequisiti, essenziale appare la capacità della leadership politica nel guidare e indirizzare i processi, soprattutto nella fase iniziale di *start up*. Ma questa da sola non basta. Perché infatti il flusso comunicativo dia a luogo a processi deliberativi, come li abbiamo definiti, gli attori devono mostrare la tendenza a una cooperazione condivisa in merito alle soluzioni da adottare. Appaiono cruciali a questo livello competenze relazionali e comunicative in grado di supportare l'interazione, non distributiva, né negoziale, ma comunicativa (nel senso di agire comunicativo) dei partecipanti, così da favorire l'emersione di visioni condivise. Lo spettro delle competenze attivate non si esaurisce in tale fase. L'implementazione dei piani di reinserimento hanno visto un coinvolgimento diretto delle parti in causa, senza il ricorso a professionisti esterni. Ciò da una parte per il numero elevato di organizzazioni coinvolte, ognuna delle quali portatrice di specifiche *skills*, dall'altro, e questo è importante dal punto di vista delle parti sociali, perché è all'interno delle organizzazioni che si sono formate le «abilità» mancanti. Le organizzazioni sindacali hanno formato personale al proprio interno per la costituzione di speciali figure «guide» che hanno seguito i soggetti in via di reinserimento e tenuto i rapporti con le imprese.

La formazione che in tale senso dovrebbe essere sviluppata per tentare percorsi analoghi tocca più dimensioni. Tra queste sicuramente un posto di rilievo occupano le *skills* partecipative o deliberative in senso stretto, ovvero quelle competenze che attengono allo sviluppo di capacità non meramente negoziali (terreno tradizionale dell'agire sindacale), ma orientate al trasferimento e allo scambio di informazioni continue con una platea di attori molto più ampia rispetto alla concertazione. Da parte sindacale è da questo punto di vista essenziale concepire il sistema di relazioni concertative come una rete di attori complessa in cui a vario titolo entrano realtà sempre più variegate, ciascuna delle quali portatrice di interessi, oltre che competenze. Costruire legami, sviluppare partnership allargate con il mondo associativo appare un fattore di sostegno al radicamento sindacale sul territorio, anche se questo comporta una «cessione» di rappresentanza oltre le tradizionali forme tripartite della concertazione, verso una concezione più estesa e plurale di questa. Altro aspetto importante è la capacità di seguire lo sviluppo della rete oltre la fase di programmazione, con un ruolo distintivo anche nell'implementazione delle misure programmate. Non si tratta dunque solo di prendere parte ad accordi rimessi poi alle amministrazioni, ma farsi parte attiva dell'intervento operativo. Un ruolo di rappresentanza del sindacato non solo nei luoghi di lavoro e nella contrattazione di settore, ma anche nel mercato del lavoro, a sostegno dei percorsi transazionali dei lavoratori, delle fasce più svantaggiate in particolare, passa per il rafforzamento di tutte quelle strutture e servizi finalizzati a intervenire sulla dimensione orizzontale dell'agire sindacale, sul territorio, in una ottica di integrazione (non certo di sostituzione) con le funzioni di contrattazione. Lo sviluppo di un tale disegno richiede *skills* analitiche e capacità di lettura dei territori che in parte fuoriescono dai tradizionali campi della rappresentanza collettiva, convergendo sul terreno della programmazione economica e sociale, della regolazione delle politiche sociali e del lavoro, in una forma di partnership partecipativa da realizzarsi con gli altri attori dei network territoriali.

**RUBETTINO**

## Indice

|   |      |
|---|------|
| <i>Prefazione</i> di Michele Colasanto  | p. 5 |
| <i>Introduzione. Il dialogo sociale come strumento per uno sviluppo condiviso</i> di Laura Zanfrini   | 9    |
| <i>Vincoli e opportunità del dialogo sociale allo sviluppo del Mezzogiorno</i> di Gennaro Iorio   | 71   |
| I La cooperazione sovracomunale   |      |
| <i>Il turismo in Polonia, volano di sviluppo locale e dialogo sociale: un'azione di sistema a tradizione partecipativa</i> di Silvia Cataldi          | 91   |
| <i>Un'esperienza di collaborazione sovracomunale: il Consorzio per l'Occupazione e la Promozione Economica del Vallès Occidental</i> di Paola Parente | 107  |
| II Collaborazione degli attori locali per la formazione   |      |
| <i>Una best practice tutta meridionale</i> di Elena Argenziano  | 119  |
| <i>Un progetto internazionale per l'educazione degli adulti con disabilità sensoriali: il caso IPLD in Romania</i> di Silvia Cataldi                  | 131  |

*Un esempio di dialogo sociale per la costruzione del sistema di certificazione delle competenze della Regione Autonoma della Catalogna* di Paola Parente 149

*Il sistema della formazione professionale nel settore dell'industria edile italiana: un esempio di dialogo storico* di Silvia Cataldi 161

### III Promuovere la cultura della legalità e sicurezza

*Il dialogo sociale settoriale: un esempio da seguire* di Elena Argenziano 181

### IV Contrastare l'instabilità lavorativa e la vulnerabilità sociale

*Da un rapporto particolaristico a un tandem ad ampio impatto sociale: il caso Diferiti, dar impreună! nel Municipio di Timișoara (Romania)* di Silvia Cataldi 193

*Sindacato e dialogo sociale per l'inserimento lavorativo nella Regione Autonoma della Catalogna. Il progetto Pasarelas Hacia el Empleo* di Andrea Ciarini 209

*La forza di una collaborazione tra la parte pubblica e i sindacati: l'esempio delle Cellule di riconversione in Belgio* di Paola Parente 223

*Il dialogo sociale come supporto alla problematica dell'invecchiamento attivo dei lavoratori europei: il progetto transnazionale Talentaged* di Paola Parente 233

### V Promuovere nuova occupazione

*Dal dialogo sociale al dialogo civile: Pècs città senza confini* di Elena Argenziano 245

*Le pratiche di dialogo sociale nella Regione delle Fiandre  
in Belgio* di Andrea Ciarini 257

VI Verso la «conciliazione di sistema»

*La conciliazione lavorativa come sistema di azioni:  
il progetto Karenz und Karriere a Vienna* di Egidio Riva 285

*L'integrazione dei servizi e delle politiche sociali e del lavoro:  
il progetto Forward! a Vilnius (Lituania)* di Egidio Riva 297

*Sensibilizzare il territorio locale alla conciliazione:  
il progetto Madrid, Empresas y Conciliacion* di Egidio Riva 309

RUBETTINO

RUBBETTINO

Finito di stampare nel mese di febbraio 2011  
dalla Rubbettino Industrie Grafiche ed Editoriali  
per conto di Rubbettino Editore Srl  
88049 Soveria Mannelli (Catanzaro)

**RUBETTINO**



**RUBETTINO**