




ASSOCIAZIONI  
CRISTIANE  
LAVORATORI  
ITALIANI  
aps

# POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO LINEE GUIDA

PER SVILUPPARE E ACCOMPAGNARE  
LE AZIONI DI SISTEMA  
SULLE POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO  
NELLE ACLI





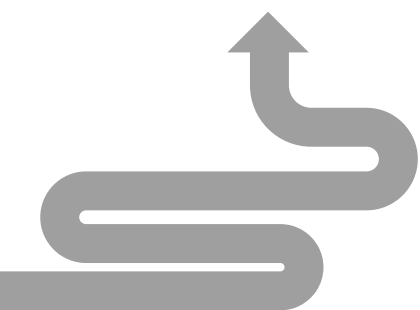
Quello che si vuole mettere a disposizione è una guida utile nell'intraprendere delle azioni di sistema sul territorio e tra i vari livelli organizzativi nel campo delle politiche attive del lavoro, che proviene dal percorso maturato in questi anni. È un documento incentrato sui ruoli e gli strumenti, che permettono di svolgerli appieno ed in modo più incisivo; per consentire uno scambio di esperienze e cercare di coordinarci come sistema ACLI, interrogandoci su quale ruolo complessivamente si può esercitare sul lavoro e a fianco delle persone che lavorano e/o che cercano lavoro. Il tutto in una visione aclista delle politiche, che va oltre il solo, pur determinante, sostegno alla ricerca o creazione del lavoro, per abbracciare anche la tutela e la promozione della persona e dei suoi diritti, la promozione della socializzazione, dell'autorganizzazione e dell'aiuto reciproco tra persone, ovvero di modalità nuove di essere associazione.

**La guida va letta assolutamente non pensando che si deve allestire ogni parte proposta prima di partire, ma, al contrario, come indicato al capitolo 6, che ci sono alcuni ingredienti essenziali dai quali si può partire e il resto vuole fare da mappa per un loro sviluppo coerente.**

Ringraziamo chi ha partecipato alla redazione di questo documento ed in particolare Mariangela Perito (Responsabile nazionale ACLI Progetto Policoro), Nicola Simoncelli (ACLI provinciali di Trento), Noemi Cucinotta (ACLI Lombardia), Roberto Cesa (ACLI Lombardia) e Tiziana Cantamessa (Patronato ACLI Torino) per aver contribuito alla costituzione del gruppo di lavoro, impegnato come *osservatorio sulle politiche attive del lavoro*, con la collaborazione di Tommaso D'Angelo e Valerio Martinelli dell'Area Lavoro e il coordinamento di Stefano Tassinari (Vicepresidente nazionale ACLI, responsabile LAVORO), Erica Mastrociani (Presidente nazionale di ENAIP) e Marco Calvetto (Capo Area Lavoro e Immigrazione del Patronato ACLI).

## Sommario

<b>INTRODUZIONE</b> .....	10
<b>1. IL SENSO (filosofia e direzione)</b> .....	13
<b>2. ANALISI DEI CONTESTI E DEGLI SCENARI</b> .....	17
<b>3. PER CHI?</b> .....	21
<b>4. SISTEMA</b> .....	23
<b>Sistema Enaip</b> .....	27
Cos'è Enaip? .....	27
Quali servizi offre?.....	28
<b>Patronato Acli</b> .....	29
Scheda di presentazione .....	29
Origini e presenza del Patronato Acli.....	30
<b>ACLI Rete Lavoro</b> .....	32
<b>5. ORGANIZZAZIONE</b> .....	35
Per uno sviluppo locale delle reti sui territori:.....	35
Per organizzare il sistema ACLI su tutti i livelli:.....	37
<b>6. COME/DA DOVE PARTIRE: sono sufficienti pochi ingredienti</b> .....	42
<b>7. ATTIVITÀ POSSIBILI</b> .....	44



**INTRODUZIONE..... 10**

L'intenzione è di lavorare su due fronti:

- l'elaborazione di studio e pensiero, di proposte politiche sul lavoro, di campagne, etc.;
- la promozione e messa in rete di attività specifiche di prossimità alle persone fatta di servizio e azione sociale sul lavoro,

il tutto grazie alla formazione e collaborazione con i territori ACLI.

Ciò che desideriamo attuare costituisce la capacità di generare reti di prossimità interne ed esterne, introducendo collaborazioni sui territori e tra le differenti parti del sistema.

Proponiamo quindi alcuni campi di azione chiamati ad alimentarsi l'un l'altro, che vanno indagati insieme, partendo dalla consapevolezza che non è necessario fare subito grandi progetti, ma che si può partire da alcuni elementi di base.

**1. IL SENSO (filosofia e direzione)..... 13**

È necessario recuperare il significato etico del lavoro come premessa per la sua valorizzazione sul piano economico, per la sua regolazione politica e per definire la cultura organizzativa presente in un dato contesto:

- il lavoro è vita;
- la persona è molto di più del suo lavoro;
- ogni luogo di lavoro è una comunità;

la premessa per porre in atto una strategia, che agisca sulla questione dell'occupazione, è la consapevolezza che il lavoro prima ancora che un diritto umano è un bisogno della persona;

- alimentare la dimensione desiderante vocata a quell'esistenza libera e dignitosa chiamata in causa dalla Costituzione;
- oltre ad essere un diritto è anche il "dovere di svolgere, secondo le proprie possibilità e la propria scelta, un'attività o una funzione che concorra al progresso materiale e spirituale della società".

Quella del senso è una dimensione da non perdere in tutte le pratiche e da chiamare in causa nell'operatività.

**2. ANALISI DEI CONTESTI E DEGLI SCENARI..... 17**

Il mondo del lavoro sta vivendo una straordinaria stagione di trasformazioni, ma non devono peggiorare i diritti e l'efficacia delle tutele.

Alcune grandi sfide:

- salute e sicurezza nei luoghi di lavoro;
- la formazione;
- la dimensione del “tempo” del lavoro;
- incontro fra domanda ed offerta del lavoro;
- valore dei salari, delle retribuzioni e dei compensi;
- forte inverno demografico;
- tecnologia e Intelligenza Artificiale Generativa.

In Italia l'attenzione alle politiche attive del lavoro è sempre stata scarsa, a vantaggio delle politiche passive, come certificano le ultime rilevazioni sulla spesa per le politiche nel mercato del lavoro dell'INAPP.

Un grande contributo potrebbe giungere proprio dalle realtà competenti del Terzo Settore.

Come ACLI abbiamo proposto di rivisitare i centri per l'impiego proponendo delle vere e proprie Case del Lavoro.

Diviene sempre più importante ed urgente che a livello locale ciascuno di noi approfondisca e si disponga “in ricerca” nel proprio territorio per osservare e capire le tendenze e le evoluzioni del mondo del lavoro.

**3. PER CHI? ..... 21**

Mettiamo in rilievo degli ambiti di impegno a favore dei soggetti che si trovano in condizioni di maggior fragilità sociale:

- Donne in ricerca di percorsi di autonomia, donne migranti.
- Famiglie a rischio di povertà e di sfruttamento.
- Disoccupati, neet, studenti.
- Persone con disabilità fisiche o intellettive.
- Lavoratori adulti e anziani
- Altri soggetti vulnerabili

Incontriamo persone con situazioni di necessità multiple e varie tipologie di bisogni.

Ci sono poi anche soggetti collettivi che non vanno solo coinvolti come sistema per gli interessi che portano, ma supportati in una sorta di capacitazione all'impegno sociale o nella valorizzazione delle esperienze, perché possano svolgere al meglio il loro ruolo.

#### **4. SISTEMA..... 23**

Si possono sfruttare sinergie sia a livello di reti territoriali, che sull'asse circoli-sedi provinciali-sedi regionali-sede nazionale. Altrettanto strategica è la valorizzazione di alcune polarità costitutive dell'Associazione, quali l'intreccio tra la sensibilità politica e la competenza tecnica sul tema lavoro e la collaborazione fra personale dipendente e volontari.

Ragioni normative spingono ormai per la necessaria sinergia e la dovuta collaborazione fra i diversi attori che intercettano i cittadini nelle transizioni lavorative.

La sfida è paradossalmente quella di standardizzare modelli di collaborazione e integrazione fra soggetti diversi mentre si costruiscono piani di azioni sempre più individualizzati per i singoli cittadini.

La rete ACLI rappresenta di fatto già una grande e significativa struttura tecnica e sociale di riferimento per i lavoratori. L'auspicio è che ciascuno di questi attori, progressivamente, caratterizzi la propria organizzazione, definita da un'area di competenza e di intervento specifico, in una prospettiva di filiera.

Si trovano in questa sezione:

- Uno schema di indirizzo per cercare di definire un possibile modello operativo del proprio territorio.
- Scheda ENAIP: cos'è e quali servizi offre.
- Scheda Patronato ACLI: cos'è e quali servizi offre.
- ACLI Rete Lavoro Lombardia come esperienza di declinazione territoriale.

**5. ORGANIZZAZIONE..... 35**

Per uno sviluppo locale delle reti sui territori:..... 35

- 1) Leadership democratica  
Chi decide e come avvengono le decisioni.
- 2) Processi di lavoro
  - Tra territori
  - Tra servizi
  - La relazione con l'organizzazione ACLI
- 3) Pensare e attuare processi scalabili  
Parto in piccolo per provare e poi ingrandisco sulla base dell'esperienza.
- 4) Definizione di obiettivi e pratiche  
Definire degli obiettivi strategici e le tattiche per raggiungerli
- 5) Pianificare le risorse presenti e/o da acquisire:  
operatori, volontari, infrastrutture, ambienti, competenze, canali di comunicazione, ...
- 6) Metodi di lavoro
  - Comuni
  - Trasparenti
  - Online
- 7) Monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione:
  - Individuare degli indicatori.
  - Adozione di una strategia attraverso KPI e OKR.
  - Riesame del sistema.

Per organizzare il sistema ACLI su tutti i livelli:..... 37

proponiamo una prima fase, quella attuale, nella quale:

Promuovere e mettere in rete le differenti esperienze locali, facendo sistema nell'organizzazione;

accompagnarle con la proposta di queste linee guida e con attività formative di supporto;

realizzare uno strumento (guida al lavoro) in parte cartaceo, in

parte web, da offrire agli utenti e alle persone che si rivolgono ai nostri sportelli o si coinvolgono nelle attività;

monitorare attraverso l'esperienza degli operatori del sistema ACLI e il confronto su dati disponibili il divenire del mondo del lavoro e delle competenze richieste.

Una seconda fase potrebbe ispirarsi allo schema seguente:

- 1) Definire periodicamente gli Obiettivi e le Linee Guida Generali
  - Obiettivi Generali
  - Principi Guida
- 2) Struttura Organizzativa
  - Coordinamento Nazionale
  - Coordinamenti Regionali e Provinciali:
  - Circoli Territoriali
- 3) Possibili sviluppi delle Linee Guida
  - Raccolta Dati e Analisi
  - Consultazione e Partecipazione
  - Implementare lo sviluppo delle Linee Guida
- 4) Implementazione
  - Piani d'Azione Regionali e Provinciali
  - Formazione e Capacità
  - Partnership e Collaborazioni
- 5) Monitoraggio e Valutazione
  - Indicatori di Performance
  - Report Periodici:
  - Feedback e Miglioramenti
- 6) Comunicazione e Sensibilizzazione
  - Piani di Comunicazione
  - Eventi e Conferenze
- 7) Digitalizzazione e Strumenti di Supporto
  - Piattaforma Online
  - Strumenti di Gestione

Definire una Timeline



## 6. COME/DA DOVE PARTIRE: sono sufficienti pochi ingredienti ..... 44

Per partire, sono sufficienti pochi ingredienti:

- Intenzionalità politica: volersi occupare del lavoro fattivamente
- Risorse dedicate (q.b.)
- Reti interne/esterne più o meno omogenee (q.b.)
- Formazione di base
- La consapevolezza che aiutiamo le persone ad esercitare la propria cittadinanza senza sostituirci a loro

Ciò che fa la differenza sono le risorse umane.

Suggeriamo di fare sempre riferimento ai principi della responsabilità sociale.

## 7. ATTIVITÀ POSSIBILI ..... 44

Segretariato .....	44
Sportello Lavoro.....	44
Borse Lavoro .....	45
Servizi.....	47
Divulgazione.....	48
Whistleblowing .....	48
Link nazionali .....	49
Link internazionali .....	49
Materiali Area Lavoro .....	50



## INTRODUZIONE

La fedeltà delle ACLI non è al lavoro, ma alla classe lavoratrice (Le tre fedeltà). Questa definizione richiama due caratteristiche fondamentali: la prima riguarda la persona e le persone che lavorano e il senso del lavoro a partire e per tornare a loro, perché il senso del lavoro è lo sviluppo integrale di ogni persona e delle persone insieme nel e in armonia con il mondo; la seconda consiste nello stare insieme delle persone nel lavoro. Più in generale il richiamo è alla forza umana creatrice del lavoro. Vogliamo quindi, a partire da questi riferimenti, rilanciare e valorizzare la prossimità (il fare e stare con le persone che lavorano o cercano il lavoro, specie le più in difficoltà), il pensiero e l'iniziativa politica sul lavoro.

### **L'intenzione è di lavorare su due fronti:**

- l'elaborazione di studio e pensiero, di proposte politiche sul lavoro, di campagne, etc.;
- la promozione e messa in rete di attività specifiche di prossimità alle persone fatta di servizio e azione sociale sul lavoro,

### **il tutto grazie alla formazione e collaborazione con i territori ACLI.**

Per quanto riguarda le politiche attive del lavoro insieme a Patronato ed Enaip si è lavorato e si continua su questa linea con l'obiettivo di promuovere il collegamento nel sistema ACLI dei servizi e delle attività per il lavoro, mosso da un confronto su prassi, esperienze e attività locali. A seguito del monitoraggio delle attività locali, sempre attivo, e di un percorso di formazione, si è costituito un gruppo di lavoro con alcuni partecipanti sulle questioni emerse, che coinvolge referenti territoriali. Questo "Osservatorio" si è impegnato nella ricerca di linee guida per implementare le politiche attive nelle ACLI. Si è potuto notare, infatti, come i servizi e in particolare Patronato, CAF ACLI, ENAIP, ACLI Colf e le esperienze di cooperazione sono

impegnati sul tema con importanti iniziative, ma dove il sistema collabora di più, spesso grazie al ruolo dell'associazione, si riescono a mettere meglio a frutto le risorse.

Quello che si vuole mettere a disposizione è una guida utile nell'intraprendere delle azioni di sistema sul territorio e tra i vari livelli organizzativi nel campo delle politiche attive del lavoro, che proviene dal percorso maturato in questi anni. È un documento incentrato sui ruoli e gli strumenti, che permettono di svolgerli appieno ed in modo più incisivo; per consentire uno scambio di esperienze e cercare di coordinarci come sistema ACLI, interrogandoci su quale ruolo complessivamente si può esercitare sul lavoro e a fianco delle persone che lavorano e/o che cercano lavoro. Il tutto in una visione aclista delle politiche, che va oltre il solo, pur determinante, sostegno alla ricerca o creazione del lavoro, per abbracciare anche la tutela e la promozione della persona e dei suoi diritti, la promozione della socializzazione, dell'autorganizzazione e dell'aiuto reciproco tra persone, ovvero di modalità nuove di essere associazione.

**Ciò che desideriamo attuare costituisce la capacità di generare reti di prossimità interne ed esterne, introducendo collaborazioni sui territori e tra le differenti parti del sistema.**

Alcune esperienze positive già avviate ci danno il senso della fattibilità e lo stile ci dispone a "iniziare processi più che occupare spazi", con la consapevolezza che come afferma papa Francesco: "il tempo è superiore allo spazio, l'unità prevale sul conflitto, la realtà è più importante dell'idea, il tutto è superiore alla parte" ([Esortazione apostolica Evangelii Gaudium](#)). L'impegno e la volontà devono andare di pari passo con la consapevolezza della realtà che ci interroga. Per questo pensiero e pratiche procedono insieme nelle azioni proposte e in questo documento, da leggersi in modo poliedrico e non lineare, con le persone che incontriamo e i loro vissuti.

È importante ribadire che, come ACLI, non ce ne occupiamo solo per rispondere ad un bisogno, ma perché riteniamo il lavoro tema fondamentale della nostra politica, aspirando a fare di quest'ultima un servizio nel senso più alto del termine.

**Proponiamo quindi alcuni campi di azione chiamati ad alimentarsi l'un l'altro, che vanno indagati insieme, partendo dalla consapevolezza che non è necessario fare subito grandi progetti, ma che si può partire da alcuni elementi di base.**



## 1. IL SENSO (filosofia e direzione)

*“Non esistono formule magiche per creare lavoro. Occorre investire nel cuore e nell’intelligenza delle persone” (Don Mario Operti).*

**È necessario recuperare il significato etico del lavoro come premessa per la sua valorizzazione sul piano economico, per la sua regolazione politica e per definire la cultura organizzativa presente in un dato contesto.**

Negli anni ‘80 avevamo una certezza: “Se lavori, potrai avere una famiglia”, o ancora nell’ambito dell’istruzione terziaria “Se ti laurei avrai subito il posto fisso”. Queste sono solo alcune credenze che prima erano quasi certezze, mentre al giorno d’oggi sono spesso chimere. Il precariato, il lavoro povero, le nuove forme di lavoro atipico, le trasformazioni sociali delle volte rendono il lavoro un mero strumento di sopravvivenza.

Le rappresentazioni emergenti legate anche alle dinamiche sociopolitiche ed economiche in essere, svuotano di contenuto tutti i processi che vanno dalla ricerca del lavoro (istruzione, formazione, ricerca attiva del lavoro) alla sua piena realizzazione, in questo senso il tempo di vita dedicato al lavoro, diviene spesso un tempo consumato più che vissuto.

Contrariamente a quanto spesso si afferma, **il lavoro è vita** e non è un tempo separato dalla propria esistenza. Dobbiamo allo stesso tempo evitare che si viva per lavorare, ma anche che si dia una connotazione negativa del tempo di lavoro, rischiando così di non difenderne l’affermazione della dignità e della qualità delle condizioni che lo caratterizzano.

Siamo convinti che **la persona è molto di più del suo lavoro**, ma è anche il suo lavoro, da questa premessa nascono le considerazioni seguenti.

Se è vero che la Comunità genera lavoro, è vero anche che **ogni luogo di lavoro è** (o dovrebbe essere) **una comunità**, anche perché ogni lavoratore è chiamato a fare “con” e “per” altri, a condividere un progetto, a sentirsi parte di una collettività, proprio per questo diviene fondamentale cercare “luoghi” lavorativi che non siano solo “spazi” e accompagnare le dinamiche relazionali sottese al mondo del lavoro.

**La premessa per porre in atto una strategia, che agisca sulla questione dell’occupazione è la consapevolezza che il lavoro prima ancora che un diritto umano è un bisogno della persona**; è il bisogno che tutti avvertiamo di trasformare la realtà di cui siamo parte e quindi di edificare noi stessi. Occorre distinguere tra impiego (posto di lavoro salariato) e attività lavorativa. Pensare di dare un lavoro a tutti sotto forma di impiego non sarebbe sostenibile, per cui diventa fondamentale trasferire il lavoro “liberato” dal settore capitalistico dell’economia al settore sociale della stessa, sapendo che non basta redistribuire il lavoro che già c’è, ma occorre crearne di nuovo attraverso il fare impresa (Cfr. S. Zamagni, *Responsabili. Come civilizzare il mercato*, Il Mulino 2019).

Il lavoro non risponde solo alle soddisfazioni di un bisogno, ma è necessario **alimentare la dimensione desiderante** connessa ad esso, altrimenti viene meno la realizzazione del sé, concetto questo legato al significato di Dignità Umana, “perché – come afferma papa Francesco in *Evangelii Gaudium* – nel lavoro libero, creativo, partecipativo e solidale, l’essere umano esprime e accresce la dignità della propria vita”. Quindi il lavoro risponde a domande di senso e non semplicemente al bisogno di remunerazione ed è in sé stesso non solo un diritto, ma al contempo un bisogno, di realizzazione della persona, **vocata a quell’esistenza libera e dignitosa chiamata in causa dalla Costituzione** (art. 36). Inoltre, la dimensione soggettiva del lavoro deve avere la preminenza su quella oggettiva, perché è quella dell’uomo stesso che compie il lavoro, determinandone la

qualità e il valore più alto, che non soltanto procede dalla persona, ma è anche essenzialmente ordinato e finalizzato ad essa (cfr. Compendio della dottrina sociale della Chiesa nn. 271-272).

**Oltre ad essere un diritto è anche un dovere** (cfr. Compendio DSC n. 274). Vale la pena soffermarsi anche su questo aspetto di responsabilità verso la comunità: diritti, dignità della persona, libertà ed eguaglianza sono pilastri sia della Dichiarazione Universale dei Diritti dell’Uomo (umanità) che della nostra Costituzione, ma lo sono insieme al dovere della fratellanza e della solidarietà ed è proprio attraverso il lavoro che si realizza in primis questo dovere, perché il lavoro è appunto, oltre che un diritto, **il “dovere di svolgere, secondo le proprie possibilità e la propria scelta, un’attività o una funzione che concorra al progresso materiale o spirituale della società”** (Costituzione art. 4). È attraverso il lavoro, inteso in senso lato e non solo come lavoro retribuito, che si rende possibile una effettiva creazione e distribuzione di risorse e di valore, attraverso le quali l’umanità può (se non le spreca o gestisce iniquamente) ambire ad evolvere e riscattarsi a una migliore civiltà, a un’armonia sociale e con il creato.

Relativamente allo stile del lavoro, il lavoro non è mai qualcosa di automatico, ma va co-costruito, immaginato, scelto e negoziato.

In questo senso potremmo riprendere il concetto di vocazione professionale che include aspetti motivazionali, spirituali e identitari della relazione tra gli individui ed i loro specifici ambiti di vita o di lavoro.

Appassionarsi al mondo del lavoro vuol dire chiedersi “per chi sono io”, prendendosi cura di ciò che si è e ciò che si fa.

L’obiettivo di un osservatorio aclista sulle Politiche Attive del Lavoro è quello non solo di monitorare i processi legati alla ricerca, le irregolarità e le dimissioni dal mondo del lavoro, ma anche quello di accompagnare, attraverso formule nuove, le persone verso il mondo del lavoro, acquisendo anche una propria ed unica consapevolezza del senso e del personale significato attribuito al mondo del lavoro, uscendo da narrazioni dicotomiche e stereotipate.

Tale azione di promozione di una cultura del lavoro, che sia libero, partecipativo, solidale e creativo, ovvero che sia giusta in senso pieno, è da diffondersi in tutti i contesti lavorativi e all'interno dei differenti livelli organizzativi, in maniera verticale ed orizzontale.

**Quella del senso è una dimensione da non perdere in tutte le pratiche e da chiamare in causa nell'operatività**, non solo come *mission*, ma con un continuo invito a verificarlo e/o recuperarlo. Può essere un esercizio utile definire e riscrivere man mano che matura l'esperienza la filosofia che si applica e la direzione condivisa che si vuole intraprendere, esplicitando le voci seguenti:

- Valori
- Stile
- Visione delle politiche attive
- Obiettivo/scopo politico

Alcuni spunti pratici potrebbero essere:

- Momenti di ascolto degli operatori e di confronto con loro sull'esperienza, gli effettivi risultati e le modalità di conduzione;
- momenti seminariali comuni di sistema per confrontare l'esperienza di chi opera con altre esperienze esterne, nonché con una lettura teologica di quanto emerge (a noi come credenti cosa dicono gli incontri che facciamo in relazione al nostro operato?)...





## 2. ANALISI DEI CONTESTI E DEGLI SCENARI

Queste linee guida generali non possono prescindere dalla consapevolezza delle varianti di contesto che caratterizzano chi fa le ACLI sul territorio nazionale, sia dal punto di vista dei significati e delle culture differenti che si attribuiscono alle politiche del lavoro, sia per quanto riguarda il tessuto politico, economico, produttivo territoriale. Tuttavia, ci sono considerazioni che possono aiutare a comprendere dinamiche locali allargando lo sguardo.

**Il mondo del lavoro sta vivendo una straordinaria stagione di trasformazioni**, non soltanto nelle sue forme e modalità, ma anche nelle sue dimensioni - spaziali e temporali - e nei contesti dove la prestazione lavorativa viene svolta e resa. Mutano le sue esigenze e il senso che gli attribuiamo. **Non devono peggiorare i diritti e l'efficacia delle tutele.**

Il lavoro di oggi cresce, ma crescono anche le disparità, le disuguaglianze fra uomini e donne, fra giovani e anziani, fra “solidi” e “fragili” di ogni natura.

Queste trasformazioni – delle quali certo, la pandemia che abbiamo vissuto ha funzionato da catalizzatore e, se vogliamo, da acceleratore – comportano alcune grandi sfide che, a titolo esemplificativo e senza pretesa di esaustività, qui riportiamo, visto che, in qualche modo, sono legate alle necessità cui cerchiamo di rispondere:

- anzitutto, il tema della tutela della **salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro**. Siamo sempre più tecnologici, sempre più all'avanguardia per strumenti, reti e infrastrutture fisiche e digitali, ma ci scopriamo sempre molto vulnerabili e a rischio nei luoghi di lavoro. I dati sugli infortuni e sui decessi non sembrano voler diminuire e ancora viviamo nell'angoscia che molte persone, uscite di casa per ragioni di lavoro, potrebbero

non farvi più ritorno. Inoltre, la tutela della salute si apre a nuove sfide visto che, insieme al carico di opportunità inedite nella storia dell'umanità, lo sviluppo di nuove tecnologie porta con sé anche i rischi di una nuova alienazione e di nuove forme di solitudine.

- In secondo luogo, **la formazione**, intesa al contempo come strumento per lo sviluppo di nuove competenze in linea con le esigenze del mercato del lavoro – specialmente per chi deve ancora accedervi - e come aggiornamento continuo per coloro che già ne fanno parte o che escono involontariamente.
- Poi, **la dimensione del “tempo” del lavoro**, la conciliazione con i tempi di cura e di “non lavoro”, il rispetto delle esigenze della famiglia, la rivalutazione degli orari di lavoro rispetto alla produttività;
- i servizi per l'occupazione, i centri per l'impiego e gli strumenti di orientamento e di facilitazione dell'**incontro fra domanda ed offerta del lavoro**, che sembrano sottodimensionati, non all'altezza dei tempi, talvolta inefficaci e inefficienti;
- il tema del **valore dei salari** (in rapporto al potere di acquisto), **delle retribuzioni e dei compensi** delle lavoratrici e dei lavoratori che per tutti, ma specialmente per le donne, i giovani e i migranti, sembrano decrescere sempre di più, schiacciati anche dal peso dell'inflazione e dell'aumento dei prezzi dei beni ([Povero lavoro, povero Paese, invertire la rotta è possibile](#)).

Il nostro Paese, vivendo un **forte inverno demografico**, non può permettersi di scartare chi è fuori dal mercato del lavoro e può contribuire. Le questioni legate al lavoro non occupano una posizione “centrale” nella società, come invece dispone la nostra Costituzione e ciò si riverbera anche sulla generatività intesa in senso lato. Se mai il fondamento del lavoro sia stato attuato, certamente oggi non lo è più anche per **ragioni demografiche**, culturali e di *policy* (si pensi a come sono stati disegnati gli ammortizzatori sociali negli ultimi anni); un circolo vizioso che può trovare risposte solo in politiche strutturali a favore delle persone e della famiglia, che lavora e che genera sviluppo e futuro.

la **tecnologia**, d'altronde, modifica le nostre vite e interviene in modo determinante anche sul lavoro, specialmente (ma non solo) attraverso l'**Intelligenza Artificiale Generativa** e l'accelerazione che imprime allo sviluppo di nuove tecnologie strumentali e di controllo e nella gestione dei rapporti. Le donne e gli uomini devono restare al centro delle strategie politiche, ma anche degli sviluppi economici che la tecnologia apporta, per risolvere i grandi problemi dell'organizzazione del lavoro e della distribuzione delle competenze e della ricchezza.

Per quanto concerne, in particolare, il tema delle politiche attive del lavoro, che si ricollega a molte delle sfide evidenziate, ai nostri fini, merita aggiungere qualche ulteriore considerazione.

In Italia - va detto - **l'attenzione alle politiche attive del lavoro è sempre stata scarsa, a vantaggio delle politiche passive**. Cosa che si è riverberata, per forza di cose, sui servizi, ancor più dentro un quadro (autonomia differenziata) che pregiudica una politica nazionale a favore di una frammentazione in tante differenti normative regionali.

**Come certificano le ultime rilevazioni sulla spesa per le politiche nel mercato del lavoro dell'INAPP ([Rapporto INAPP 2023](#))**, le politiche "passive" la fanno da padrone con un impiego di risorse che copre il 2,6% del PIL in Italia, contro una media europea del 2%; mentre per le politiche "attive" verrebbe speso solo lo 0,22% del PIL contro una media europea dello 0,61%. Ma, come già detto, la debolezza delle politiche attive si manifesta soprattutto nei servizi per il lavoro. Questi, oltre a risentire della esiguità dei finanziamenti, registrano grandi limiti sul piano dell'efficienza e sul piano dell'efficacia, causati anche, probabilmente, dalle limitate (e inadeguate) dotazioni organiche e "infrastrutturali" nel nostro Paese in confronto agli altri Paesi dell'UE: rispetto agli 8000 circa dipendenti dei centri per l'impiego in Italia, la Germania "schiera" più di 100.000 persone, la Francia 54.000 e il Regno Unito 67.000.

In questo senso, là dove il sistema dei servizi pubblici non può (o non riesce ad) arrivare, **un grande contributo potrebbe giungere proprio dalle realtà competenti del Terzo Settore**, organizzato,

capillare, dotato di *know how* ed esperienza, vicino alle esigenze delle persone e dei territori.

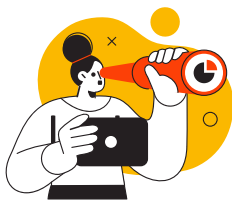
**Come ACLI abbiamo proposto di pensare i centri per l'impiego** - sulla scia delle Case della Comunità inserite nel PNRR per l'assistenza socio-sanitaria - **con delle vere e proprie Case del Lavoro**: una realtà in grado di coprodurre nuove politiche attive pubbliche in collaborazione tra centri per l'impiego e realtà del Terzo Settore, essere promotrice di un intervento multidisciplinare che consenta di potersi far carico della persona lavoratrice, di poterlo aiutare sotto i vari ed articolati aspetti che stanno dietro alla "ricerca di un lavoro": dalla semplice stesura di un curriculum, al come sostenere un colloquio, alla formazione e specializzazione dei soggetti in ricerca di occupazione, oltre alla complessa attività di incontro fra domanda e offerta e alla creazione di nuovo lavoro.

È allora in questo senso che **diviene sempre più importante ed urgente che a livello locale ciascuno di noi approfondisca e si disponga "in ricerca" nel proprio territorio per osservare e capire le tendenze e le evoluzioni del mondo del lavoro**, in modo da comprendere meglio le reali esigenze delle persone e i loro bisogni.

Alcune esperienze ACLI:

[Ricerche Area Lavoro, ACLI sede nazionale](#)

[OVeR, Osservatorio Vulnerabilità e Resilienza, ACLI Lombardia](#)



### 3. PER CHI?

Non ci vogliamo fissare su alcune categorie di persone, ma **mettere in rilievo degli ambiti di impegno a favore di chi**, per vari motivi, **si trova in condizioni di maggior fragilità sociale**. Serve umanizzazione e cultura dell'incontro, per questo ci concentriamo sui soggetti e in particolare quelli che attualmente soffrono maggiori difficoltà e disuguaglianze:

- *Genere: **Donne in ricerca di percorsi di autonomia, donne migranti.***
- *Migranti e non: **famiglie a rischio di povertà e di sfruttamento.***
- *Giovani: **disoccupati, neet, studenti.***
- *Disabilità: **persone con disabilità fisiche o intellettive.***
- ***Lavoratori adulti e anziani** che necessitano di riqualificazione e/o nuove tutele*
- ***Altri soggetti vulnerabili***

Occorre tenere in considerazione che tutti questi soggetti hanno subito in misura maggiore gli “effetti asimmetrici” della pandemia. Così come l’impatto sociosanitario si è abbattuto con maggiore forza e virulenza su quei soggetti – gli anziani – che avevano difese immunitarie più fragili, allo stesso modo gli effetti socioeconomici si sono abbattuti più violentemente su quei soggetti che socialmente erano meno tutelati.

Sulla base dell’esperienza maturata attraverso vari progetti territoriali sviluppati negli ultimi anni abbiamo spesso incontrato (**beneficiari**) persone fragili che vivono **situazioni di necessità multiple** come:

- problematiche di reddito e di debito;
- problematiche di ricerca e orientamento del lavoro;
- problematiche di discriminazione;

- problematiche di accesso ai servizi, anche a causa del *digital divide*, causato da situazioni diverse (età, bassa scolarizzazione, bassa alfabetizzazione informatica);
- problematiche di conciliazione famiglia-lavoro (donne con carichi di cura verso bambini e anziani);
- problematiche di disagio sociale e relazionale (famiglie spesso monoparentali con figli a carico, che non trovano spazi e occasioni per un'aggregazione sociale);
- problematiche legate ad una storia di assistenzialismo protratto, dove le difficoltà passano dai padri ai figli – ecco perché rivolgersi anche ai bambini (attraverso, per esempio, libretti divulgativi di facile consultazione sulle tematiche del lavoro).

E questa **tipologia di bisogni**:

- disorientamento rispetto ai servizi, per l'incapacità dei sistemi locali di dare risposte coordinate, integrate ed univoche;
- lavoro precario, povero e instabile, sempre più difficile da raggiungere e da stabilizzare.
- **Siamo consapevoli che le persone in condizioni di vulnerabilità si emancipano dalla loro situazione attraverso il lavoro** (condizione fondamentale seppur non sempre sufficiente) e pensare ad una soluzione che non ricomprenda l'aspetto lavorativo è fallimentare già in partenza (anche solo una parziale autonomia lavorativa, a meno che la persona non sia inabile al lavoro).

Ci sono poi anche **soggetti collettivi** come la parrocchia, l'oratorio, la scuola, il quartiere, che possono aver bisogno di collaborazione. **Non vanno solo coinvolti come sistema per gli interessi che portano, ma supportati in una sorta di capacitazione all'impegno sociale o nella valorizzazione delle esperienze, perché possano svolgere al meglio il loro ruolo.** È importante aiutare questi soggetti a riprendere le riflessioni sul lavoro in modo da attuare un potenziamento di alcuni nodi della rete e attenzionare la dimensione collettiva della comunità.



## 4. SISTEMA

Occuparsi di un tema complesso come quello del lavoro, in un sistema complesso come quello delle ACLI, ha i suoi vantaggi. **Si possono sfruttare sinergie sia a livello di reti territoriali, che sull'asse circoli-sedi provinciali-sedi regionali-sede nazionale. Altrettanto strategica è la valorizzazione di alcune polarità costitutive dell'Associazione, quali l'intreccio tra la sensibilità politica e la competenza tecnica sul tema lavoro e la collaborazione fra personale dipendente e volontari.**

Nella consapevolezza che i servizi per il lavoro, lungi da una mera dimensione meccanicista di incrocio domanda-offerta, siano sempre più percepiti come un diritto attraverso cui le persone, nel prendere coscienza delle proprie possibilità, definiscono anche un percorso formativo e professionale e, di conseguenza, il proprio ruolo e le proprie responsabilità nei confronti della collettività, la sinergia fra organizzazioni che si occupano di lavoro diventa imprescindibile; una sinergia tesa a conciliare obiettivi, competenze e sensibilità diverse per aumentare la capillarità e l'efficacia dei servizi offerti, premessa indispensabile per contrastare la scarsa fiducia verso i servizi per il lavoro, che diventa scarsa fiducia nei confronti di tutte le istituzioni.

Se **ragioni normative**, oltre che di oggettiva efficacia, **spingono ormai per la necessaria sinergia e la dovuta collaborazione fra i diversi attori che intercettano i cittadini nelle transizioni lavorative** o che si occupano dell'erogazione dei servizi per il lavoro al fine di costruire una rete capillare, multidisciplinare ed efficace, nella realtà i diversi soggetti continuano ad essere regolati da normative e da modelli organizzativi completamente diversi fra loro che li spingono, viceversa, non tanto a collaborare, quanto a cercare di concentrare in sé diverse funzioni per massimizzare i risultati della propria azione al fine di garantirsi la sostenibilità. In questi termini **la sfida è paradossalmente quella di standardizzare modelli di collaborazione e integrazione fra**

**soggetti diversi mentre si costruiscono piani di azioni sempre più individualizzati per i singoli cittadini.**

**La rete ACLI**, che coinvolge Circoli, Patronato ACLI, CAF ACLI, ENAIP, il mondo della cooperazione sociale, ma anche i servizi sociali dei comuni, i Centri Per l'Impiego, i sindacati e i soggetti profit (sia che si occupino direttamente di formazione e servizi al lavoro, sia che costituiscano la domanda di lavoro), **rappresenta di fatto già una grande e significativa struttura tecnica e sociale di riferimento per i lavoratori. L'auspicio è che ciascuno di questi attori, progressivamente, caratterizzi la propria organizzazione, definita da un'area di competenza e di intervento specifico, in una prospettiva di filiera.**

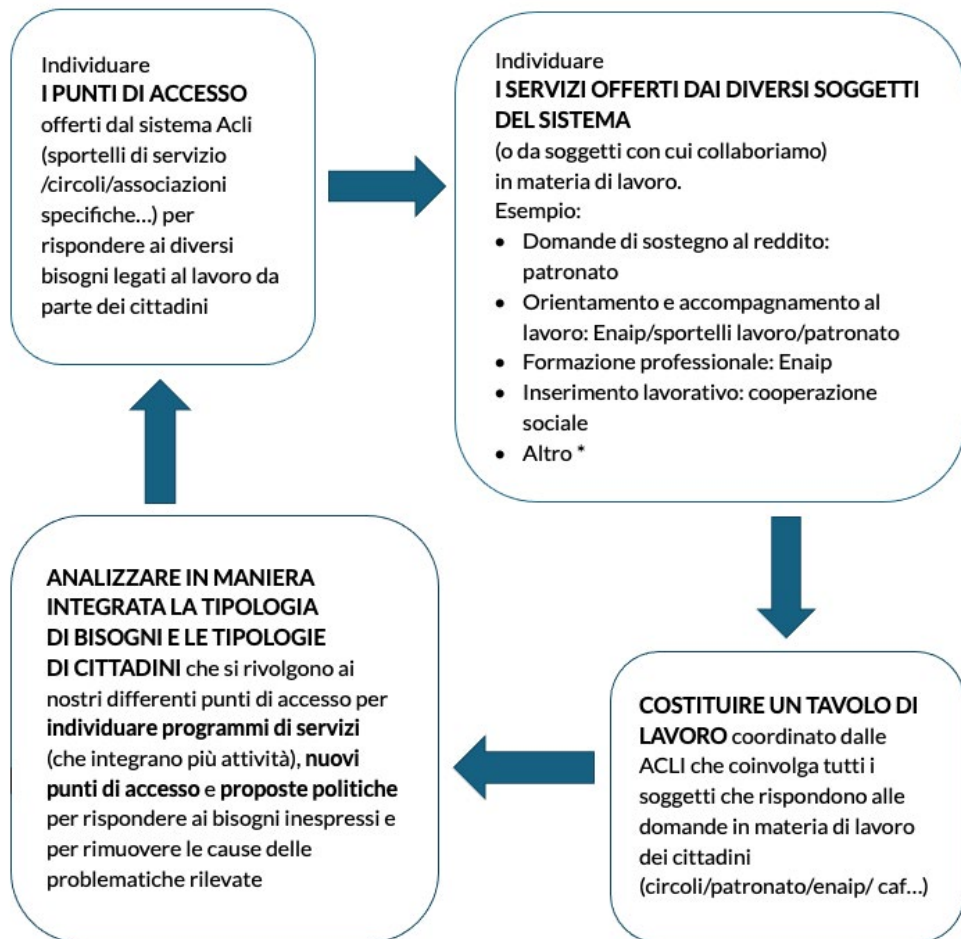
Creare o migliorare la sinergia tra questi soggetti consentirebbe di:

- affrontare in modo più efficace le sfide economiche e sociali del futuro, innovando e massimizzando le risorse a disposizione;
- promuovere opportunità di lavoro e formazione personalizzate e direttamente legate alle necessità del territorio, che mettano al centro il percorso di vita della persona disoccupata generando un impatto sociale rilevante;
- standardizzare un modello di servizio replicabile a livello nazionale a fronte di normative regionali differenti quando non contraddittorie.

Per le proprie competenze specifiche il sistema ACLI potrebbe garantire l'interconnessione fra politiche passive, formazione e politiche attive del lavoro; l'integrazione fra servizi tecnici, proposta politica e offerta associativa; l'interconnessione fra competenze professionali e motivazioni etico-sociali. Tali funzioni sono presenti in gran parte delle realtà territoriali, seppure con dimensioni differenti, per cui resta fondamentale il ruolo di coordinamento e indirizzo in capo alle ACLI per definire modalità operative di ciascun soggetto, interconnessioni e sostenibilità economica dell'attività.



Uno schema di indirizzo per cercare di definire un possibile modello operativo del proprio territorio potrebbe essere il seguente:



\* Nello schema, le attività e gli enti sono solo accennati. È chiaro che ognuno deve guardare alle realtà del sistema presenti o che si potrebbero promuovere sul proprio territorio, per cui non vanno dimenticate attività legate al fare impresa intercettate o sviluppate in **altre parti del sistema come il gruppo CAF ACLI o le esperienze di cooperazione sociale oppure altri nessi e collaborazioni sul lavoro come quelle con FAP ACLI (si pensi ai tanti lavoratori over 50enni) o al mondo di ACLI Terra, piuttosto che, non ultimo, il lavoro dei Giovani delle ACLI** con la ricerca promossa sui NEET per esempio, ma non solo.

**Una particolare attenzione va posta al fare sistema sul lavoro domestico**, tema evidenziato in un altro lavoro realizzato in questi anni con IREF insieme alle ACLI Colf. Su questo aspetto, che incrocia prepotentemente oltre alle politiche del lavoro e alla tutela di chi lavora anche la dimensione del welfare e dei diritti sociali, si sta però sviluppando un maggiore raccordo insieme a ACLI Colf, Patronato e ACLI In Famiglia, che merita di essere ripreso e affrontato con una strategia specifica in altri documenti.

Riprendiamo qui anche un breve riassunto delle attività sul lavoro dei due principali servizi attivi su questi temi rimandando **per gli altri soggetti ad [acli.it](http://acli.it) e alle [schede contenute nei materiali congressuali](#)**.

Inoltre, evidenziamo in sintesi l'esperienza realizzata in Lombardia come attuazione pratica nel proprio territorio.

## Sistema Enaip

Ente Acli Istruzione Professionale  
servizi e opportunità

una breve scheda

### Cos'è Enaip?

**Enaip è una rete di enti che offre servizi legati alla formazione e al lavoro:** ha una sede nazionale, che svolge funzioni di raccordo politico ed informativo e numerose sedi territoriali che erogano diverse tipologie di offerte. Siamo presenti in: Valle d'Aosta, Piemonte, Lombardia, Veneto, Trento, Friuli-Venezia Giulia, Emilia-Romagna, Marche, Toscana, Lazio, Campania, Puglia, Sicilia, Sardegna. Ma anche in Svizzera e in Mozambico.

**Ogni ente si inserisce in uno specifico sistema territorio che ne connota le peculiarità:** così da rispondere ai bisogni e concorrere al progresso delle specificità sociali ed economiche entro cui opera. Ogni territorio sviluppa processi economici specifici e i nostri enti mantengono con il sistema produttivo (imprese) un legame che concorre alla realizzazione di progetti di sviluppo, promossi e/o coordinati dalle istituzioni locali.

**Al centro delle azioni formative c'è ogni persona:** sempre inserita nel proprio contesto di vita così da poterne valorizzare le peculiarità e potenzialità entro un progetto di formazione e lavoro in stretto contatto con il sistema territorio.

**Sono offerte formative pensate per tutti:** la formazione è un diritto e una opportunità che, come altri servizi essenziali (sanità ed istruzione) dovrebbe abitare tutti i nostri territori. È inoltre una opportunità per ogni età e per ogni bisogno: lavorativo o sociale. È pensata per accogliere anche persone che fanno più fatica o che si

trovano in situazioni di marginalità temporanea o permanente (es: carceri, analfabetismo digitale, immigrati, persone con disabilità, ecc....).

### **Quali servizi offre?**

Le offerte formative sono molteplici e diverse a seconda delle specificità territoriali. Ma troviamo alcuni elementi comuni, anche se non tutti sono sempre presenti in tutte le sedi.

**IeFP (Istruzione e Formazione Professionale):** è la formazione per le ragazze e i ragazzi che devono concludere l'obbligo scolastico dopo la scuola media e che desiderano sperimentarsi attraverso l'apprendimento teorico e pratico così da inserirsi, fin da subito, nel mondo del lavoro

**IFTS (Istruzione e Formazione Tecnica Superiore):** sono percorsi formativi molto pratici per chi ha concluso la formazione dell'obbligo che offrono strumenti concreti per inserirsi con professionalità e alta competenza nel mondo del lavoro

**Formazione Permanente:** sono percorsi pensati per accompagnare i cambiamenti della società e del mondo del lavoro per sostenere ed accompagnare le competenze in ragione delle trasformazioni. Sono offerti a tutti.

**Formazione per le imprese:** sono percorsi che accompagnano le trasformazioni delle imprese e sostengono la formazione delle lavoratrici e dei lavoratori.

**Servizi per il lavoro:** sono servizi per persone o per aziende, che sono a titolarità delle Regioni ma che, secondo norme specifiche, possono essere riconosciuti anche agli enti di formazione. Si tratta di un percorso di riconoscimento delle esperienze lavorative che può portare al rilascio di un attestato pubblico.

Per informazioni più dettagliate sui servizi si può fare riferimento al sito web specifico dell'ente territoriale accessibile anche attraverso il [canale nazionale](#).

## Patronato Acli



### Scheda di presentazione

#### Origini e presenza del Patronato Acli

Il Patronato Acli è un ente di diritto privato, riconosciuto con decreto ministeriale n. 804 del 1947, che svolge un servizio di pubblica utilità.

Nato nel 1945 per volontà delle ACLI (Associazioni Cristiane Lavoratori Italiani), da quasi 80 anni **garantisce informazione, assistenza e tutela ai lavoratori e alle lavoratrici, per il conseguimento di ogni prestazione previdenziale, assistenziale e socio-sanitaria prevista da leggi, regolamenti o contratti di lavoro.**

Il Patronato Acli, ente unico a livello nazionale, realizza la propria attività in maniera diffusa sul territorio nazionale attraverso 12 sedi regionali, 92 sedi provinciali, 321 sedi zonali e circa 2.000 recapiti o permanenze presso circoli ACLI, parrocchie, comuni, ed altri soggetti locali. Nel tempo è stata, inoltre, costruita una forte presenza all'estero attraverso le sedi presenti in 21 stati europei ed extraeuropei. In Italia, nel corso del 2023 i circa 1200 dipendenti del Patronato Acli hanno garantito assistenza a circa 900.000 persone patrocinando oltre 1 milione e 600.000 pratiche.

Nato nell'immediato secondo dopoguerra il Patronato ha collaborato alla "ricostruzione dei diritti" dei cittadini, contribuendo alla definizione di un rapporto non di sudditanza con la pubblica amministrazione e con gli enti erogatori delle prestazioni e favorendo la partecipazione democratica all'esercizio dell'attività pubblica. Il Patronato Acli ha accompagnato le trasformazioni sociali ed economiche del nostro Paese, individuando sempre nuove modalità per rendere esigibili i diritti riconosciuti ai cittadini e così, alla **tradizionale attività di tutela previdenziale e assistenziale**, si sono

affiancate nuove iniziative tese a salvaguardare diritti e promuovere percorsi di cittadinanza in nuovi settori come **l'immigrazione** e la **tutela del lavoro**.

### **L'azione del Patronato Acli nell'ambito dei servizi per il lavoro**

A partire dal 2005, il Patronato Acli ha strutturato un servizio specifico di **accompagnamento alla gestione del rapporto di lavoro domestico**, che dalla fine degli anni '90 è diventato lo "strumento" con cui le famiglie hanno risposto al bisogno di assistenza e di cura inevaso dal settore pubblico. Attualmente circa il 10% di tutti i regolari rapporti di lavoro domestico a livello nazionale sono intermediati e accompagnati dal Patronato Acli. In un contesto attraversato da frequenti e diffuse situazioni di illegalità, abusi e di interventi di assistenza inadeguati, quando non dannosi, il Patronato Acli ha contribuito in maniera considerevole sia all'emersione del lavoro irregolare sia alla qualificazione dello stesso. Tale progetto s'inserisce nella più complessiva attività di tutela e promozione del lavoro legale che il patronato organizza intorno al cosiddetto "Ufficio Lavoro".

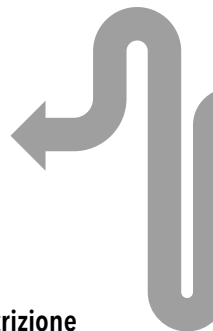
Consapevoli che le misure di sostegno al reddito non sono da sole sufficienti a garantire il riconoscimento del diritto di accesso al lavoro dal 2011 **il Patronato Acli è un'agenzia di Intermediazione** riconosciuta a livello nazionale dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ai sensi del D.LGS 276/2003

Come agenzia per il lavoro il Patronato Acli ha avviato una ventina di sportelli a livello nazionale, denominati uffici "Incontra Lavoro", che si sono dedicati specificatamente all'intermediazione nel settore della cura e ad offrire servizi di politica attiva del lavoro in particolare per soggetti svantaggiati.

Sempre nell'ambito dei servizi per il lavoro dal 2017 ha avviato un ufficio nazionale per la **promozione e gestione dei tirocini extracurricolari**. Tale ufficio promuove sull'intero territorio nazionale, tirocini formativi extracurricolari ai sensi delle specifiche normative regionali, rispettando i principi di qualità, legalità, tutela

e trasparenza, aderendo al “Codice Etico per Tirocini di Qualità” promosso dalla Regione Lazio.

Il Patronato Acli è anche agenzia per il lavoro accreditata dalla Regione Toscana, dalla Regione Puglia e presso la Provincia Autonoma di Trento.



## **Progetto** **ACLI Rete Lavoro**

### **Descrizione**

Gli Sportelli ACLI Rete Lavoro, promossi in Lombardia dalle ACLI APS, forniscono supporto alle cittadine e ai cittadini in cerca di formazione professionale e opportunità lavorative. Lavoriamo con volontarie e operatori qualificati, creando sinergie con il privato sociale e le istituzioni per offrire un servizio completo e personalizzato, una presa in carico integrale e multidimensionale, per accogliere una pluralità di bisogni e offrire concrete risposte.

### **Caratteristiche Principali**

- Consulenza individuale per l'orientamento formativo e professionale
- Accesso a percorsi di formazione e aggiornamento / riqualificazione professionale
- Supporto nella ricerca di lavoro e nella redazione del curriculum
- Organizzazione di workshop e seminari su tematiche inerenti al mercato del lavoro
- Collaborazioni con aziende e istituzioni per opportunità lavorative

### **Impatto**

- Presa in carico multidimensionale / integrale delle persone
- Miglioramento delle competenze personali e professionali
- Supporto personalizzato e gratuito per i beneficiari



- Opportunità concrete di inserimento lavorativo e sostegno all'autonomia

### **Soggetti coinvolti**

Con il coordinamento della sede regionale, partecipano al progetto tutte le sedi provinciali ACLI della Lombardia, con il coinvolgimento attivo di numerosi circoli territoriali. Ad oggi sono attivi 82 Sportelli ACLI Rete Lavoro sul territorio regionale, con oltre 120 volontari attivamente impiegati. Complessivamente, si stimano tra le 9.000 e le 10.000 ore di servizio annualmente erogate.

Grazie alla sinergia con Fondazione Enaip Lombardia e con il Patronato, il progetto offre sia misure di tutela e assistenza, che di politiche attive del lavoro. Sono inoltre coinvolte nel progetto alcune APL (Agenzie per il Lavoro), in particolare Umana Spa, e i CPI (Centri per l'Impiego) dei diversi territori.

### **Sinergie con altri progetti**

Il progetto si connette con le azioni legate alla facilitazione digitale, ai percorsi di formazione linguistica rivolti agli stranieri, alle misure di sostegno e ascolto offerte alle famiglie. Inoltre, il progetto può fidelizzare i beneficiari per offrire loro anche attività di assistenza fiscale e socializzazione.

### **Costi connessi al Progetto / Servizio**

Il servizio è gratuito per tutti i cittadini. I costi sono sostenuti con risorse proprie investite dal livello regionale, dalle sedi provinciali e da Fondazione Enaip Lombardia. Lo start-up del progetto ha visto anche un finanziamento del Patronato ACLI per ciò che riguarda la formazione dei volontari. Per sostenere specifiche misure di accompagnamento come le borse lavoro, sono stati inoltre attivati delle campagne di crowdfunding, promosse sia online, sia

coinvolgendo le sedi territoriali. I percorsi offerti ai beneficiari sono sostenuti attraverso un mix di misure / dispositivi quali “Programma GOL” o “Garanzia Giovani”.

### **Funzionamento**

1. Accesso al servizio attraverso invio da parte del Patronato o in modo autonomo.
2. Incontro con un volontario per una valutazione / accompagnamento iniziale, rilevazione dei bisogni e supporto nella preparazione / revisione del curriculum.
3. In sinergia con Enaip, segnalazione e attivazione delle misure di politica attiva e supporto nella ricerca di opportunità formative e lavorative.
4. In sinergia con Umana Spa (e altre APL) e grazie ai contatti con una rete di aziende, inserimento lavorativo.

### **Altre info**

ACLI Rete Lavoro è l'unica rete in Lombardia con queste caratteristiche innovative, capace di offrire un servizio integrato di formazione e ricerca lavoro, avvalendosi di volontari e operatori qualificati in collaborazione con una rete di soggetti molto diversificata e plurale.



## 5. ORGANIZZAZIONE

Poniamo ora l'attenzione sul come, sul metodo col quale fare sistema con alcuni suggerimenti per pensare a dei modelli organizzativi.

**Per uno sviluppo locale delle reti sui territori:**

### 1. Leadership democratica

È importante definire dall'inizio **chi decide e come avvengono le decisioni**. Potrebbe essere esercitata da un responsabile di progetto, che si avvale di un consiglio di collaboratori e/o di portatori di interessi o da un comitato di gestione plurale che condivide la responsabilità delle scelte. Le decisioni potrebbero essere prese attraverso riunioni regolari e consultazioni con tutte le parti interessate.

### 2. Processi di lavoro

Definizione dei processi che compongono l'organizzazione che elabora, gestisce ed aggiorna il progetto. Definizione delle relazioni nell'organizzazione complessiva ACLI:

- **Tra territori** (regioni, province, nazionale, circoli)
- **Tra servizi** (Patronato, CAF, ENAIP, Cooperative, etc.)
- **La relazione nell'organizzazione del sistema locale ACLI**, come illustrato nel precedente capitolo, potrebbe essere basata sulla collaborazione per lo sviluppo e l'attuazione di programmi di accoglienza, orientamento, formazione e inserimento lavorativo. Questo potrebbe includere la condivisione di risorse, la collaborazione su progettualità specifiche e la coordinazione delle attività.

### 3. Pensare e attuare processi scalabili

parto in piccolo per provare e poi ingrandisco sulla base dell'esperienza.

### 4. Definizione di obiettivi e pratiche

È fondamentale **definire degli obiettivi strategici** (l'incontro tra domanda e offerta di lavoro; l'emancipazione della persona da condizioni di vulnerabilità; la piena occupazione; la realizzazione personale attraverso il lavoro, etc.) e **le tattiche** per raggiungerli (le azioni da introdurre per attuare gli obiettivi strategici).

### 5. Pianificare le risorse presenti e/o da acquisire:

Potrebbero includere gli **operatori** da dedicare al progetto, i **volontari**, le **infrastrutture** per la formazione e il supporto, gli **ambienti** disponibili, le **competenze** necessarie e i **canali di comunicazione** interni ed esterni per raggiungere i lavoratori e le imprese.

### 6. Metodi di lavoro

Devono essere definiti, condivisi e aggiornati periodicamente. È importante che abbiano tre caratteristiche:

- **Comuni** (es. Linguaggio comune, procedure comuni, documenti, etc.)
- **Trasparenti** (procedure riconoscibili, facili da leggere)
- **Online** (accessibili e in rete)

### 7. Monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione:

- **Individuare degli indicatori**, che permettano di elaborare le informazioni utili a monitorare l'andamento del progetto.
- **Adozione di una strategia attraverso KPI (Indicatori Chiave di Prestazione) e OKR (Obiettivi e Risultati Chiave)**. I KPI sono

quegli importanti indicatori utilizzati per monitorare l'attività di un'organizzazione e il raggiungimento degli obiettivi che si pone, controllando la strada che l'organizzazione segue per raggiungere l'obiettivo e monitorando ogni aspetto del viaggio. Gli OKR riguardano una metodologia per la definizione degli obiettivi che può aiutare l'organizzazione a stabilire e monitorare obiettivi misurabili. Questo quadro di lavoro mette in relazione gli obiettivi che si desidera raggiungere con i risultati chiave che si usano per misurare l'avanzamento, collegando in questo modo gli obiettivi alle attività quotidiane dell'organizzazione. In sintesi, gli OKR sono gli obiettivi da raggiungere combinati alle azioni necessarie per arrivare alla meta; i KPI sono ciò che consente, in ogni momento, attraverso feedback e misurazioni concrete, di capire quanto si è vicini al raggiungere ogni singolo obiettivo. Sono quindi complementari e insieme forniscono un quadro completo del progresso verso gli obiettivi dell'organizzazione.

- Periodicamente fare un **riesame del sistema**.

### **Per organizzare il sistema ACLI su tutti i livelli:**

Rispetto all'ipotesi di arrivare con l'avvio del processo ad una struttura organizzativa condivisa che abbia le seguenti caratteristiche, proponiamo una prima fase, quella attuale, nella quale:

- Promuovere e mettere in rete le differenti esperienze locali, facendo sistema nell'organizzazione;
- accompagnarle con la proposta di queste linee guida e con attività formative di supporto;
- realizzare uno strumento (guida al lavoro) in parte cartaceo, in parte web, da offrire agli utenti e alle persone che si rivolgono ai nostri sportelli o si coinvolgono nelle attività;
- monitorare attraverso l'esperienza degli operatori del sistema ACLI e il confronto su dati disponibili il divenire del mondo del lavoro e delle competenze richieste.

In una seconda fase sarà possibile insieme ai territori coinvolti valutare l'addivenire a un lavoro di maggiore strutturazione che potrebbe ispirarsi al seguente schema:

## 8. Definire periodicamente gli Obiettivi e le Linee Guida Generali

- **Obiettivi Generali:** Identificare gli obiettivi principali delle politiche attive del lavoro (es. riduzione della disoccupazione, miglioramento delle competenze, supporto all'imprenditorialità, inclusione sociale, etc.).
- **Principi Guida:** Stabilire i principi guida che dovranno essere seguiti a livello nazionale, come l'equità, la trasparenza, la collaborazione interistituzionale, etc.

## 9. Struttura Organizzativa

- **Coordinamento Nazionale:** Creare un comitato nazionale di coordinamento composto da esperti di politiche del lavoro e rappresentanti delle varie regioni. Questo comitato sarà responsabile della definizione delle linee guida e della supervisione della loro attuazione.
- **Coordinamenti Regionali e Provinciali:** Formare comitati regionali e provinciali che collaborino con il comitato nazionale e adattino le linee guida alle specificità locali.
- **Circoli Territoriali:** Ogni circolo territoriale o struttura locale inserita nel progetto avrà un referente per le politiche attive del lavoro che coordinerà le iniziative a livello locale e riferirà al comitato provinciale.

## 10. Possibili sviluppi delle Linee Guida

- **Raccolta Dati e Analisi:** Effettuare una mappatura delle esigenze e delle risorse a livello nazionale, regionale e locale. Utilizzare sondaggi, interviste e dati statistici.

- **Consultazione e Partecipazione:** Coinvolgere tutti i livelli dell'associazione (nazionale, regionale, provinciale e circoli) e altri stakeholders (sindacati, enti di formazione, imprese) in un processo di consultazione per raccogliere input e feedback.
- **Implementare lo sviluppo delle Linee Guida:** Redigere con maggior dettaglio le linee guida, includendo obiettivi specifici, strategie di intervento, misure di monitoraggio e valutazione.

## 11. Implementazione

**Piani d'Azione Regionali e Provinciali:** Ogni regione e provincia coinvolta dovrà sviluppare un piano d'azione dettagliato, che specifichi come le linee guida nazionali saranno implementate localmente, tenendo conto delle specificità territoriali.

**Formazione e Capacità:** Organizzare corsi di formazione per i referenti e gli operatori dei circoli e/o strutture locali per garantire una corretta comprensione e attuazione delle linee guida.

**Partnership e Collaborazioni:** Stabilire collaborazioni con enti locali, imprese, istituti di formazione e altri attori rilevanti per massimizzare l'impatto delle politiche attive del lavoro.

## 12. Monitoraggio e Valutazione

- **Indicatori di Performance:** Definire indicatori di performance chiari e misurabili per monitorare l'efficacia delle politiche attive del lavoro.
- **Report Periodici:** prevedere che i comitati regionali e provinciali redigano report periodici sull'implementazione e i risultati ottenuti, da inviare al comitato nazionale.
- **Feedback e Miglioramenti:** Utilizzare i report e i feedback raccolti per apportare eventuali aggiustamenti alle linee guida e alle strategie di intervento.

### 13. Comunicazione e Sensibilizzazione

- **Piani di Comunicazione:** Sviluppare piani di comunicazione per informare tutti i membri dell'associazione e il pubblico sulle politiche attive del lavoro e le iniziative in corso.
- **Eventi e Conferenze:** Organizzare eventi, conferenze e workshop per promuovere le politiche attive del lavoro e favorire lo scambio di buone pratiche.

### 14. Digitalizzazione e Strumenti di Supporto

- **Piattaforma Online:** Creare una piattaforma online dove raccogliere e condividere risorse, materiali formativi, documenti di linee guida, e report di monitoraggio.
- **Strumenti di Gestione:** Utilizzare strumenti di gestione dei progetti per monitorare l'avanzamento delle iniziative e facilitare la comunicazione tra i vari livelli dell'associazione.

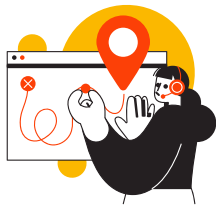
#### Definire una Timeline

- Definizione degli obiettivi e struttura organizzativa, raccolta dati.
- Consultazione e sviluppo delle linee guida.
- Pianificazione e formazione.
- Implementazione iniziale e avvio del monitoraggio.
- Monitoraggio continuo, feedback e miglioramenti.

La strutturazione di questa ulteriore fase è qui solo un'ipotesi che presuppone una scelta di forte integrazione da maturare nel tempo e non la semplice collaborazione tra servizi e tra questi e sportelli e progettualità associative, per cui sarà importante nella prima fase, maturare a partire dalle esperienze locali messe gradualmente in campo una riflessione politica a tutti i livelli su quale scelta di fondo fare. Certo, se l'azione concreta sul lavoro resta confinata nel determinante e ricco lavoro dei servizi, ma senza che la dimensione complessiva dell'associazione si sporchi direttamente le mani con



la concretezza delle politiche attive, il rischio è di produrre una distanza che ci fa perdere passione e lungimiranza. Viceversa, non solo integrare, ma mettere maggiormente a valore quanto si fa e soprattutto si vive nelle politiche attive dei servizi diventa essenziale per non concepire l'associazione come qualcosa di riduttivo e monco, slegato dai servizi stessi, che, invece, sono l'esercizio storico e quotidiano del farsi prossimo del nostro essere associazione e movimento.



## 6. COME/DA DOVE PARTIRE:

sono sufficienti pochi ingredienti

*Non siamo una barca a vela  
che ha bisogno che arrivi il vento per navigare.  
Sulla vela possiamo provare a soffiare "da noi".*

L'inizio è una questione di **intenzionalità politica**. Come abbiamo visto il lavoro è al centro dell'identità delle ACLI in riferimento alle persone che le animano: è un tema fondante, a cui l'aclista è sensibile. Ci sono molte modalità e terreni attraverso i quali questo impegno sui temi del lavoro si esprime e può essere declinato.

**Per partire, sono sufficienti pochi ingredienti:**

- Intenzionalità politica: volersi occupare del lavoro fattivamente
- Risorse dedicate (q.b.)
- Reti interne/esterne più o meno omogenee (q.b.)
- Formazione di base
- La consapevolezza che aiutiamo le persone ad esercitare la propria cittadinanza senza sostituirci a loro (per esempio: tenendo conto delle difficoltà della situazione specifica, non cerchiamo il lavoro al posto loro, ma le aiutiamo a farlo)

**Ciò che fa la differenza sono le risorse umane** dedicate e le ore di lavoro di qualità applicate, per quanto magari limitate.

Suggeriamo di **fare sempre riferimento**, nella modellizzazione delle proprie iniziative, **ai principi della responsabilità sociale** secondo la normativa ISO 26000 (Per maggiori informazioni contattateci):

- Responsabilità di rendere conto,
- Trasparenza,

- Comportamento etico,
- Rispetto degli interessi degli stakeholders,
- Rispetto del principio di legalità,
- Rispetto delle norme internazionali di comportamento,
- Rispetto dei diritti umani.



## 7. ATTIVITÀ POSSIBILI

### Segretariato

Se ci si vuole consolidare in un lavoro insieme nel sistema si potrebbe iniziare ad intercettare i beneficiari e i loro bisogni attraverso **un'attività di segretariato**, cioè di accoglienza, informazione, orientamento, ma improntata alla logica di filiera e interconnessione e non semplicemente all'erogazione di un servizio di informazione specialistico o standard.

Nel concreto si può pensare all'opera di un operatore/facilitatore/promotore (anche solo un volontario) che svolga un lavoro di accoglienza, ascolto, orientamento e interconnessione con gli altri enti territoriali partner (Patronato, ENAIP, CAF ACLI, Reti Regionali contro la discriminazione, Fondazioni, Consorzi, CPI, Servizi Sociali, Centri di contrasto al *Digital Divide*, etc.).

### Sportello Lavoro

Un primo sviluppo con una vera e propria strutturazione organizzativa delle attività può consistere nell'apertura di **Sportelli Lavoro**: vale la pena di cominciare almeno con una circoscritta sperimentazione. Attivarsi, anche solo assicurando alle persone un'informazione ed una corretta lettura delle possibilità oggi presenti sul mercato del lavoro, può avere un impatto notevole su chi è disoccupato e vuole ricollocarsi. Da non trascurare è poi l'effetto sui volontari che vivono lo sportello, che spesso proprio lì (ri)trovano il senso di appartenere al movimento, e sull'associazione, che dall'esterno viene percepita come ancor più attenta ai cambiamenti del contesto economico-sociale.

Per iniziare è fondamentale stringere rapporti con le realtà che si occupano di inclusione sociale e lavorativa sul territorio (pubblico, profit e no profit). È consigliata l'osservazione delle buone pratiche presenti in Italia, ma anche all'estero, utilizzando la rete ACLI nazionale e internazionale.

## **Borse Lavoro**

**Per un gradino successivo di evoluzione dell'attività, esperienze spesso positive**, facendo riferimento al ruolo e alle competenze dei nostri servizi (Patronato, ENAIP), la cui efficacia è ritenuta valida ([BORSE LAVORO, crowdfunding ACLI Lombardia - Rapporto Tirocini 2020 Patronato ACLI](#)), **sono le borse lavoro.**

Sono strumenti per cui non esiste una definizione univoca e un quadro normativo nazionale, che potrebbe facilitarne l'attuazione e la diffusione. Tuttavia, facendo riferimento alla normativa regionale, si possono adattare le esperienze ai territori in cui si risiede, sperimentando anche nuove modalità all'interno degli specifici regolamenti, al fine di promuovere la diffusione delle migliori pratiche e valutare i modelli normativi.

La borsa lavoro è uno strumento formativo che agevola l'inserimento nel mercato del lavoro per persone appartenenti alle cosiddette "fasce deboli". In cambio dell'attività prestata, i partecipanti ricevono una borsa, cioè un compenso. La borsa non è uno stipendio, ma un riconoscimento dell'impegno nel contesto lavorativo. Le borse lavoro non costituiscono un rapporto di lavoro dipendente con l'azienda ospitante, ma sono un'esperienza temporanea per favorire l'orientamento e la formazione verso un'attività lavorativa ( tirocinio). Le attività vengono definite in un accordo tra l'ente erogatore e l'azienda ospitante, indicando durata, orario e mansioni. Si può considerare come un potenziamento del tirocinio dedicato a persone in situazioni particolari.

**Per attivarle serve:**

- Un ente erogatore (ACLI, ENAIP, etc.).
- Un fondo derivante da investimenti e/o *crowdfunding* (bandi, donazioni, etc.) per poter erogare la “borsa”.
- Un ente ospitante tra imprese, enti locali, reti e sistema ACLI.
- Un apposito atto che definisce le attività che il borsista andrà a svolgere, sottoscritto tra l’ente erogatore e l’azienda ospitante, in cui si indicano gli estremi dell’azienda e del tirocinante, la durata del progetto e l’orario, nonché le mansioni.
- Una forte attenzione al carattere formativo e di inserimento, preservandolo dagli abusi.

**La durata di una borsa lavoro** varia, generalmente, da qualche mese fino a oltre l’anno e l’importo ricevuto dal borsista cambia da caso a caso.

Riportiamo a titolo esemplificativo tre tipologie di esperienze:

- [Rete Lavoro \(aclibergamo.it\)](http://aclibergamo.it); [Acli Rete Lavoro \(Bergamo\)](#)
- Enaip può attivare dei tirocini e alcuni enti del sistema ACLI, come il Patronato, possono fare da azienda ospitante ([ENAIP Piemonte](#) – [ENAIP FVG](#) – [ENAIP Lombardia](#) – [ENAIP Veneto](#) – [ENAIP Valle d’Aosta](#)).

Grazie all’[Agenzia Incontra Lavoro](#) del Patronato ACLI, la sezione nazionale può attivare dei tirocini supervisionati dall’operatore locale.

**Il senso di promuovere tirocini formativi**, ovvero creare opportunità sostenibili e favorire lo sviluppo professionale/personale **ha come obiettivi** di:

- acquisire competenze specifiche nel campo di interesse, rendendo la persona più qualificata per future opportunità lavorative;
- applicare le conoscenze teoriche sul campo;
- promuovere l’inclusione sociale ed economica, contribuendo a ridurre il divario occupazionale e ad aumentare l’accesso alle opportunità di lavoro;

- contribuire allo sviluppo di attitudini/talenti in un territorio, fornendo alle imprese risorse qualificate da cui attingere.

La soddisfazione delle persone, che possiamo incontrare e che poi accompagniamo in un percorso di Borsa Lavoro, chiaramente non dipende solo da noi, ma, per quanto difficoltosa da valutare, ci sembra essere sempre presente; anche quando non termina come sperato. E senza dubbio fare un tirocinio e fare lo stesso tirocinio “insieme a noi” devono essere due esperienze completamente diverse.

L'esito del tirocinio in senso strettamente pedagogico dipende da molti fattori, per esempio l'ambiente di lavoro, la qualità della formazione ricevuta, le aspettative personali e lo sviluppo professionale. Una delle cose in cui possiamo fare la differenza con questo progetto è però la parte che riguarda il supporto e la supervisione: naturalmente questa rimane formalmente in capo agli enti che promuovono e ospitano, però la nostra presenza in qualche modo deve rendere più efficace lo strumento; a volte spingendo l'azienda a fare lo sforzo di creare un ambiente migliore, anche semplicemente rendendo più evidenti le responsabilità che già avrebbe o che potrebbe avere; a volte avendo l'occasione di cogliere le difficoltà che emergono nella persona durante il periodo formativo e non lasciarle andare, come invece tendenzialmente accade spesso. Questo non porta per forza a storie di successo, né a giri di vite a certi processi che non riteniamo positivi ([Audizione al Senato 15 marzo 2022](#)), tuttavia, crediamo risponda perfettamente all'esigenza di umanità che sentiamo e ha per questo un valore anche maggiore, almeno per quanto ci riguarda come Associazione fondata sui valori e con i significati che esprimiamo.

## Servizi

**A questi strumenti se ne possono aggiungere altri valorizzando innanzitutto la presenza o un primo avviamento dei servizi ACLI in loco:** formazione professionale, tutela dei diritti, assistenza fiscale, inserimenti lavorativi di soggetti vulnerabili, etc.

## **Divulgazione**

Attività di promozione dell'orientamento e di educazione al lavoro con soggetti sociali quali scuole, parrocchie, etc.

## **Whistleblowing**

**Un ambito che vorremmo sviluppare insieme è quello della maggiore tutela e promozione di assistenza sui temi della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, anche con riferimento alla normativa su whistleblowing e sulla possibilità che, come ente di Terzo settore si possa essere accreditati per questa attività ([Wistleblowing, Fabrizio Benvignati, 6-7 ottobre 23.pdf](#))**



### Link nazionali



**Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali:** Questo sito offre informazioni dettagliate su iniziative e progetti nazionali e internazionali riguardanti le politiche del lavoro. ([Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali](#))



**Regioni Italiane:** Alcune regioni, come la Calabria, hanno sezioni dedicate alle politiche attive del lavoro sui loro siti ufficiali. ([Lavoro Regione Calabria](#)).



**The Wam:** Un portale che analizza le politiche attive del lavoro e offre una panoramica delle tendenze occupazionali e delle sfide economiche degli ultimi decenni in Italia. Questo può essere utile per capire il contesto storico e le dinamiche regionali delle politiche del lavoro ([The wam](#)).

### Link internazionali



**OECD (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico):** L'OECD offre una vasta gamma di pubblicazioni e risorse sulle politiche attive del lavoro (ALMP), inclusi rapporti sulle risposte alle crisi economiche e le strategie di attivazione del mercato del lavoro. Puoi trovare informazioni dettagliate sui vari tipi di ALMP, le loro implementazioni e i risultati ottenuti in diversi paesi OECD. ([OECD ALMP Resources](#))



**CEPR (Centre for Economic Policy Research):** Questo sito fornisce analisi approfondite sull'efficacia delle politiche attive del lavoro, con studi che esaminano diversi programmi come i sussidi salariali e la formazione professionale. Queste risorse possono aiutarti a capire meglio quali politiche hanno maggior impatto sull'occupazione e sui guadagni. ([CEPR ALMP Analysis](#))



**ILO (International Labour Organization):** L'ILO offre una vasta gamma di risorse e linee guida sulle politiche del mercato del lavoro, inclusi i programmi di formazione, i sussidi per l'occupazione e altre misure di sostegno. Il sito dell'ILO può fornire utili linee guida ed esempi di implementazione di politiche a livello internazionale. ([Ilo.org](https://www.ilo.org))



**EUROFOUND (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions):** Questo sito offre rapporti e studi comparativi sulle politiche attive del lavoro nei paesi dell'UE, fornendo esempi pratici e valutazioni dell'efficacia delle diverse misure. ([EUROFOUND Employment Policies](https://www.eurofound.europa.eu/employment-policies))



**World Bank:** La Banca Mondiale fornisce risorse sulle politiche del lavoro nei paesi in via di sviluppo e sviluppati, con focus su programmi di formazione, inserimento lavorativo e altre politiche attive. Le loro pubblicazioni possono offrire una prospettiva globale utile per adattare le politiche a diverse realtà regionali. ([World Bank Employment Policies](https://www.worldbank.org/employment-policies))



[Materiali Area Lavoro](#)



ASSOCIAZIONI  
CRISTIANE  
LAVORATORI  
ITALIANI  
aps

**AREA LAVORO**



**ENAIP  
NAZIONALE**  
Impresa  
Sociale



Per i servizi sociali dei lavoratori e dei cittadini

