

**Progetto EQUAL – RAIL –  
Rete di Appoggio all’Inserimento Lavorativo  
delle fasce deboli**

IT-G2- TOS-021

**Provincia di Pisa**

**Integrazione tra politiche e servizi  
relativi all’occupazione e all’esclusione  
sociale**

**Analisi del Contesto Locale  
prodotta dalla  
consultazione degli  
stakeholders**

<b>Indice</b>	
Premessa	1
Orientamento al cliente	2
Ambiente	5
Economia	8
Socio - cultura	12
Equità sociale	15
Equità interlocale	18
Equità intertemporale	21
Diversità	23
Sussidiarietà	26
Networking e partnership	28
Partecipazione	30
Stakeholders autori di questa proposta	32

(Gennaio 2007 – elaborata dagli stakeholders coinvolti nella consultazione  
facilitata da Filippo Strati)

## Premessa

L'Analisi del Contesto Locale deriva dalla consultazione degli stakeholders.

27 persone hanno partecipato, svolgendo con accuratezza un'analisi SWOT strategica, finalizzata cioè a individuare ipotesi di azioni innovatrici.

Sono stati usati i descrittori di 11 aspetti rilevanti per l'integrazione di politiche e servizi per l'occupazione e l'integrazione sociale nella più generale prospettiva verso lo sviluppo sostenibile.

Gli aspetti presi in esame riguardano quattro domande. Le risposte generali a tali domande sono quelle indicate da anni nei processi di sviluppo sostenibile

<b>Quando</b> è possibile l'integrazione di servizi e politiche?	Quando si pone al centro di qualsiasi azione la persona ( <u>cliente</u> ) con la complessità delle molteplici identità che sono alla base della sua attivazione in termini di capacità per scegliere e determinare prospettive di sviluppo soggettive e collettive alle quali devono corrispondere adeguati funzionamenti di politiche e servizi.
<b>Cosa</b> occorre integrare?	Tre dimensioni di sviluppo: <u>ambiente</u> , <u>economia</u> e <u>socio-cultura</u>
<b>Perché</b> si vuole integrare?	Per armonizzare tre dimensioni di <u>equità</u> : tra persone ( <u>sociale</u> ), tra territori ( <u>interlocale</u> ) e tra generazioni ( <u>intertemporale</u> )
<b>Come</b> attuare l'integrazione?	Raccordando quattro principi sistemici che sono il nucleo della Governance: <u>diversità</u> , <u>sussidiarietà</u> , <u>networking</u> e <u>partnership</u> , <u>partecipazione</u>

Seguendo tale filo conduttore, gli stakeholders hanno elaborato le risposte relative ai temi affrontati da questo progetto e al contesto territoriale della Provincia di Pisa.

Prima hanno definito i contenuti chiave sui quali riflettere, cioè i Descrittori di ciascun aspetto. Poi hanno utilizzato i Descrittori come "occhiali" per analizzare il contesto locale e trovare soluzioni ai problemi in esso presenti. A tal fine è stata impiegata la tecnica SWOT. Essa permette di fare 4 fotografie che raccolgono le valutazioni sulla situazione attuale (Strengths = Forze e Weaknesses = Debolezze) e sull'immediato futuro (Opportunities = Opportunità e Threats = Minacce).

Dalla combinazione delle 4 foto nascono indicazioni strategiche che prese oggi possono migliorare pian piano il futuro.

La combinazione confronta le Forze con le Minacce e, per contro, le Debolezze con le Opportunità affinché: 1) affrontando le minacce, le forze si potenzino; 2) usando le opportunità, le debolezze diventino forze.

Si segue, in altre parole, il metodo del pensiero strategico per la soluzione dei problemi: guardare al futuro per tornare al presente, impiegando tutti gli ingredienti che danno coerenza e robustezza ad ipotesi di azioni innovatrici.

È quanto hanno fatto le 27 persone autrici delle proposte qui di seguito riportate in dettaglio per ciascuno aspetto, dove sono specificati: a) il Descrittore; b) le valutazioni dell'analisi SWOT; c) le ipotesi di azioni innovatrici.

Sono emerse molte valutazioni e indicazioni strategiche. Esse sono state armonizzate al fine di non disperdere alcun contributo individuale.

Gli ingredienti individuati dagli stakeholders sono stati successivamente distinti in risultati attesi e misure organizzative, costituendo la base del rapporto sul Quadro di riferimento per un Piano Locale Integrato.

## Leva di trasformazione (Quando): Orientamento alla / al cliente

### Descrittore

- Mobilitare gli stakeholders affinché siano attori a pieno titolo dei programmi, piani, progetti e servizi
- Facilitare l'accesso all'informazione per i cittadini stranieri
- Elaborare indicatori di qualità/quantità, efficacia ed efficienza
- Conoscere i servizi e le risorse presenti in un determinato territorio
- Orientare le risorse al soddisfacimento dei bisogni utilizzandole al meglio
- Monitorare i bisogni delle persone in modo da poter programmare, aggiornare ed adattare i servizi
- Potenziare i servizi più richiesti al fine di verificare l'impatto positivo e negativo nella comunità di riferimento
- Rendere trasparenti e chiare le informazioni e, laddove possibile, tradurre i materiali nelle lingue più diffuse
- Rendere la città accogliente e accessibile attraverso una campagna di comunicazione mediante punti di informazione di base nelle stazioni di arrivo (stazioni ferroviaria, marittima, aeroportuale etc.)
- Sensibilizzare la cittadinanza sulle tematiche dell'inclusione sociale
- Estendere a tutti i cittadini le proposte che rispondono ai suddetti principi

### Analisi SWOT

<b>Forze</b>	●●●●●
Associazionismo	●●●●●
Tessuto sociale sensibile all'inclusione e ascolto della cittadinanza su problematiche sociali	●●●●
Informazione (tra cui opuscoli in varie lingue) e conoscenza dei servizi presenti sul territorio	●●●●
Servizi quali agenzie formative, scuole, presidi distrettuali, sportelli comunali per immigrati	●●●●
Sviluppo integrato di servizi per l'inclusione sociale	●●●●●
Coesione sociale e pari opportunità (anche per le fasce più deboli)	●●●●●
Ascolto empatico del cliente per creare percorsi di problem solving	●●●●●
Capacità di monitorare i bisogni, condividere conoscenze (anche trasversali), rapporti interpersonali	●●●●
<b>Debolezze</b>	●●●●
Difficoltà economiche	●●●●
Interventi non coordinati, arroccamento delle competenze territoriali, difficoltà di coinvolgimento	●●●●
Limiti di inclusione e integrazione sociale rispetto a tutti i cittadini stranieri	●●●●
Poca attenzione da parte delle autorità sui reali bisogni dei cittadini	●●●●●
Difficoltà di monitoraggio e verifica delle attività con indicatori sistematici di qualità (efficacia ed efficienza)	●●●●
Scarsità e utilizzo non ottimale di risorse (incluse quelle umane), scarso potenziamento dei servizi	●●●●
Limitata professionalità nelle risposte, idee diverse, debolezza sportelli di segretariato sociali	●●●●
Poca attenzione al cliente (analisi dei bisogni) e poca flessibilità nei servizi (metodi e tempi di lavoro)	●●●●

Scarse informazioni (anche sulle opportunità formative e sulle modalità di accesso ai servizi distrettuali)	●●●●
Difficoltà di comunicazione con i cittadini stranieri e con l'ufficio immigrati della Questura	●●●●
<b>Opportunità</b>	●●●●
Migliore qualità della vita (opportunità per i cittadini), inclusione sociale e solidarietà	●●●●●
Competenze degli operatori (anche trasversali)	●●●●
Potenziamento e complementarietà della rete dei servizi (formale e informale)	●●●●
Conoscenza delle risorse del territorio	●●●●
Partecipazione attiva con il coinvolgimento dei genitori	●●●●
Responsabilizzazione, collaborazione e integrazione tra i vari servizi pubblici e privati	●●●●●
Servizi di accoglienza e di inserimento nel tessuto sociale, punti unici per risposte integrate	●●●●●
Fattori multiculturali e multietnici nella società	●●●●
Sistematica verifica e monitoraggio dei bisogni, dei risultati e della soddisfazione dei cittadini	●●●●●
<b>Minacce</b>	●●●●
Rischio dell'assistenzialismo	●●●●●
Dispersione di energie e risorse, troppe proposte e poca realizzazione	●●●●
Mantenimento dell'esistente, poco orientamento alla qualità e all'innovazione	●●●●●
Mancanza di una strategia complessiva a favore del cliente e per la condivisione di esperienze e obiettivi	●●●●
Sostituzione del privato al pubblico	●●●●
Dispersione scolastica	●●●●
Disorientamento nel cittadino nella fruizione dei servizi	●●●●
Sconvolgimento del welfare locale	●●●●
Burn out degli operatori	●●●
Isolamento della componente immigrata	●●●●
Disattenzione all'ambiente nelle azioni per rendere la città maggiormente accogliente e accessibile	●●●●
Rigidità e logiche burocratiche nel sistema di risposte ai bisogni	●●●●●

### **Ipotesi di azioni innovatrici**

Promuovere inclusione e integrazione sociale con maggiore attenzione delle autorità verso i reali bisogni dei cittadini e maggiori investimenti per il potenziamento dei servizi.

Sono a tal fine necessari:

- informazione e conoscenza dei servizi e degli organismi presenti sul territorio
- razionalità e precisione dei molteplici obiettivi da perseguire
- monitoraggio
- coinvolgimento

Occorre potenziare strumenti, quali i seguenti:

- progetti comuni
- marketing territoriale (analisi dei bisogni e promozione dell'informazione sui servizi esistenti)

- organizzazione dei servizi secondo un'ottica di sistema (complementarietà e sussidiarietà)
- punti unitari (ad esempio, sportelli) di informazione, ascolto, accesso e risposta alle esigenze dei cittadini
- risorse umane (incremento quantitativo e qualitativo delle competenze, riconoscimento e stimolo della motivazione e delle capacità affinché l'operatore sperimenti strumenti e metodologie innovative e finalizzate alla soddisfazione del cliente)
- formazione congiunta di tutti gli operatori territoriali (per condividere linguaggi, strategie e obiettivi)
- formazione continua in tutto l'arco della vita per tutti.

## Orientamento 01 (Cosa): Dimensione ambientale

### Descrittore

- Garantire rispetto, conservazione e corretto utilizzo delle risorse naturali in quanto condizioni basilari per la vita
- Garantire a tutti abitazioni e ambienti di lavoro salubri

### Analisi SWOT

<b>Forze</b>	●●●●
Ambienti di lavoro salubri, conoscenza dei macchinari e dei rischi (es. Bottali)	●●●●
Presenza di poli tecnologici, centri universitari e scientifici di alto prestigio nazionale	●●●●●
Personale altamente qualificato, formazione scolastica e professionale di alta qualità	●●●●●
Facile accesso ai servizi, tra cui presenza di trasporti sociali	●●●●
Promozione e valorizzazione dei prodotti tipici del territorio	●●●
Accesso alla casa per tutti, servizi di Housing sociale, azioni degli enti locali per migliorare la qualità di alloggi	●●●●
Agenzie per l'occupazione e costante impegno nella ricerca di lavori consoni alla persona	●●●●●
Accompagnamento presso strutture residenziali e/o diurne	●●●●
Presenza sul territorio di aziende, ditte, cooperative	●●●●●
Conoscenza migliore (ad esempio denunce) di particolari situazioni di disagio	●●●
Progetti individualizzati, accoglienza, risposte ai bisogni primari, servizi dedicati al cliente	●●●●●
Sicurezza nei luoghi di lavoro e di residenza tramite informazione, educazione, rispetto e progetti mirati	●●●●
Impegno e buona sensibilità di cittadini, istituzioni e aziende per la tutela dell'ambiente nell'area provinciale	●●
Sensibilizzazione del territorio al fenomeno dell'immigrazione e alla multiculturalità	●●●●
<b>Debolezze</b>	●●●●
Esigenze produttive, costi dei macchinari e della loro innovazione	●●●
Territorio vasto e disomogeneo sia come sviluppo economico sia come settori economici	●●●●●
Scarsa sensibilità alla salute e alla sicurezza	●●
Scarsa conoscenza del territorio da parte della popolazione	●●●●
Scarsa incisività nei confronti di enti, privati, agenzie che operano in questi settori	●●●●●
Scarso potere decisionale	●●●
Recessione economica, tra cui crisi dell'indotto Piaggio	●●●●
Scarsa disponibilità di risorse economiche, poco investimento e riscontro sulle energie investite	●●●●
Chiusura e pregiudizi (anche involontari) delle comunità locali nei confronti di persone, ceti sociali e nazionalità	●●●●
Inclusione sociale, monitorando i bisogni delle persone e le loro diverse condizioni economiche	●●●●●
Attenzione focalizzata sui settori tradizionali di produzione nel territorio	●●●●●

Aziende e produzioni fortemente inquinanti, scarsità di controlli, poca informazione sulle norme di sicurezza	●●●●
Mercato degli alloggi: insufficiente offerta (fasce deboli), alti costi (mantenimento incluso), presenza di studenti	●●●●
Difficoltà burocratiche che limitano accesso ai servizi e loro fruibilità (tra cui trasporto sociale)	●●●●●
Scarso sviluppo delle infrastrutture di comunicazione e gravi problemi di viabilità, traffico e inquinamento	●●●
<b>Opportunità</b>	●●●●
Formazione e informazione sui rischi	●●●
Piani di interventi coordinati	●●●●
Corsi promossi dal CTP	●●
Potenziamento dei trasporti sociali	●●●●
Miglioramento salute e vita dei cittadini (tra cui condizioni igienico-sanitarie nei luoghi di lavoro e di residenza)	●●●●●
Integrazione socio-culturale	●●●●●
Assegnazione di alloggi per fronteggiare situazioni di gravità estrema	●●●●
Ambiente di alto pregio naturalistico e storico- culturale	●●●●
Poteniale livello tecnologico	●●●●
Usufruizione di servizi sanitari e sociali territoriali	●●●●●
Diritti basilari per tutti, informazione e azioni positive su tali diritti (tra cui regolarizzazione posizioni lavorative)	●●●●●
Campagne e corsi di educazione ambientale per adulti e nelle scuole (tipo quelli di ASL 11 e Comuni associati)	●●●
Collaborazione, interazione tra attori diversi, associazionismo, reti di servizi e tra soggetti istituzionali	●●●●
Incentivi a privati ed aziende per interventi sul risparmio energetico	●●●
<b>Minacce</b>	●●●●
Sottovalutazione dei problemi	●●●
Rischio di emarginazione sociale, tra cui pregiudizi nel collocamento dei tossicodipendenti	●●●●●
Prevalenza di interessi privati ed economici, nonché di politiche che li tutelano eccessivamente	●●●●
Discrasia nel vivere il luogo di lavoro sia come ambiente che come dimensione interna	●●●●●
Sensibilizzazione ambientale solo teorica e aumento dell'inquinamento	●●●●
Calo demografico	●●●
Rischi di sicurezza nei luoghi di lavoro	●●●●●
Aumento delle persone in situazione di disagio, sempre più isolate e sole, tra cui quelle senza fissa dimora	●●●●●
Difficile ed oneroso accesso alla casa rispetto all'aumento di fabbisogni abitativi	●●●●●
Forti barriere architettoniche	●●●●●
Scarsa condivisione nei processi decisionali con lunghe trattative e troppi vincoli	●●●●
Poca programmazione delle risorse e rischio di sprecarle a fronte di eccessivi impegni e costi economici	●●●●

## **Ipotesi di azioni innovatrici**

Potenziare la rete dei servizi territoriali per rispondere in maniera più mirata ai bisogni dei cittadini tramite progetti comuni quali i seguenti:

- un gruppo di lavoro tra diverse agenzie (ASL, agenzia per l'impiego ,assessorati provinciali ecc.)
- un servizio di accompagnamento al lavoro e di monitoraggio dell'inserimento lavorativo per le fasce deboli, all'interno dei servizi sociali dei Comuni
- un servizio integrato tra percorsi di housing sociale e accompagnamento all'inserimento lavorativo
- un'agenzia sociale per la casa che operi a livello di intermediazione e sensibilizzazione
- il rafforzamento del Centro per l'Impiego per i servizi di accompagnamento al lavoro
- l'ampliamento delle zone residenziali e la costruzione di appositi "studentati" per rispondere all'incremento del numero degli studenti fuori sede
- il rafforzamento di sinergie tra Università, CNR e settori produttivi per valorizzare il territorio, contrastare la tendenza degli abitanti a migrare per motivi economici e aprire nuove prospettive di sviluppo nel terziario avanzato
- il coinvolgimento di cittadini e imprese nella gestione delle opportunità esistenti tramite incentivi/disincentivi economici per la prevenzione dei rischi ambientali, riunioni (anche di quartiere), campagne di sensibilizzazione ed altre iniziative quali formazione anche teorica sulla Legge 626, educazione civica.

## Orientamento 02 (Cosa): Dimensione economica

### Descrittore

- Garantire l'equilibrio tra le esigenze di un sistema economico- produttivo e la valorizzazione delle aspettative di realizzazione e crescita personale
- Garantire a tutti i cittadini il minimo vitale
- Investire di più in ricerca e innovazione economico- produttiva
- Riconoscere il valore economico del lavoro non retribuito (beni relazionali)
- Valorizzare il riconoscimento "professionale" di attività ricreative/ culturali/ di servizio alle persone

### Analisi SWOT

<b>Forze</b>	●●●●
Integrazione tra domanda e offerta nel territorio di appartenenza	●●●●●
Formazione e infomazione dei diritti e dei doveri, valorizzazione delle competenze personali	●●●●
Conoscenza dei rischi	●●●●
Normative e servizi di welfare (analisi domanda e offerta, assistenza domiciliare ed educativa)	●●●●
Supporto al reddito di persone svantaggiate (Commissione Tecnica contributi economici)	●●●●●
Aggiornamento professionale e formazione degli operatori e dei clienti	●●●●●
Inserimenti abitativi legalizzati, idonei alle esigenze individuali e familiari (anche economiche)	●●●●
Associazioni, volontariato, servizio civile nazionale, cooperative (terzo settore in genere)	●●●●
Investimenti in progetti, ricerca e innovazione, centri studio e ricerca, Polo Tecnologico Conciario	●●●●
Azioni (progetti e misure) di accompagnamento e formazione per l'inserimento lavorativo delle fasce deboli	●●●●
Banca del tempo	●●●
Coordinamento e sinergia tra interventi nel sociale (Comuni del Valdarno)	●●●●
Tessuto produttivo diversificato, lavorazioni tipiche di elevata qualità, prodotti naturali	●●●
Azioni per la conciliazione dei tempi di vita personale, familiare e lavorativa	●●●●●
Mediatori al lavoro e operatori per l'inserimento lavorativo nel terzo settore	●●●●●
Servizio civile nazionale	●●●●
<b>Debolezze</b>	●●●●
Costi della formazione	●●●●●
Precarietà delle offerte lavorative e mancato rispetto delle regole	●●●●
Dipendenza dai servizi sociali territoriali	●●●●
Permanenza di una logica di tipo assistenziale	●●●●
Scarsa sensibilità e riconoscimento delle competenze personali	●●●●
Sistema produttivo debole, mercati modesti, attività stagionali, difficoltà accesso al credito per le piccole imprese	●●●●●

Costi eccessivi delle abitazioni e difficoltà di concertazione tra inquilini e proprietari	●●●●
Carente comunicazione tra i livelli istituzionali e tra le istituzioni e i cittadini	●●●●●
Budget insufficiente e difficoltà per affrontare il disagio sociale (misure di accompagnamento incluse)	●●●●
Scarsa valorizzazione del personale, insufficiente retribuzione degli operatori	●●●●●
Difficoltà a trovare percorsi formativi idonei e non eccessivamente costosi	●●●●
Settorialismo (gestione separata risorse economiche e interventi per categorie)	●●●●●
Scarse politiche di sostegno (e modelli condivisi e radicati) per l'inserimento lavorativo	●●●●
Scarso coordinamento e collaborazione tra operatori (pubblici, terzo settore, cooperative sociali)	●●●●
Insufficienti quantità e qualità di risorse umane (volontari e operatori) e scarse retribuzione	●●●●
Limitata circolazione delle conoscenze e scarsa capacità di cogliere il cambiamento	●●●●●
Scomparsa delle attività tradizionali (alabastro ) per mancato ricambio generazionale	●●●●
Scarsi investimenti in ricerca, sperimentazione, innovazione, competitività, supporto all'occupazione	●●●
Forte pendolarismo lavorativo	●●●●
Pregiudizi dei datori di lavoro	●●●●
Scarse opportunità occupazionali	●●●●
Sottovalutazione delle caratteristiche delle persone entrate nel progetto (PARI)	●●●●
Scarsa connessione tra (centri di) ricerca, imprese e istituzioni	●●●●
Burocrazia e risposte standardizzate ai bisogni delle fasce deboli	●●●●●
Ostacoli culturali alla conciliazione vita-lavoro-famiglia	●●●●
<b>Opportunità</b>	●●●●
Risorse finalizzate, nuove tecnologie e minori rischi	●●●●
Ambienti lavorativi a dimensione umana	●●●●
Inserimento abitativo anche tramite servizi di mediazione e accompagnamento	●●●●
Crescita personale e maggiore consapevolezza di sé delle persone a rischio di emarginazione	●●●●
Rete tra servizi di istruzione, alta formazione, lavoro professionalizzante (SIAF, scuola alta formazione)	●●●●
Servizi a domicilio, sistemi e reti informatiche per l'accesso ai servizi, incontro domanda-offerta di lavoro	●●●
Fondi europei (inclusa diminuzione FSE), ministeriali etc. per capitale umano e politiche sociali	●●●
Motivazione e realizzazione al lavoro, maggiore professionalità	●●●●
Normativa regionale avanzata	●●●
Creazione di occupazione e sviluppo nuovi settori, recuperando quelli tradizionali	●●●●
Campagne di sensibilizzazione e coinvolgimento del privato sociale	●●
Prosecuzione/ampliamento della rete territoriale creata dal Equal Rail	●●●●●
Rete tra istruzione, formazione, lavoro, operatori pubblici, privati e sociali	●●●
Valorizzazione del ruolo degli stakeholders (comunità etniche, associazioni di caregivers, ...)	●●●●●

Rete territoriale per la conciliazione dei tempi	●●●●●
Territorio sensibile e disponibile agli inserimenti lavorativi anche di fasce deboli	●●●●
Cultura di pari opportunità, valori per la realizzazione personale garantendo produttività del sistema economico	●●●●
Investimenti per la valorizzazione dei prodotti tipici, sul settore ricettivo	●●●
<b>Minacce</b>	●●●●
Errati indirizzi, scelte economiche e politiche, investimenti professionali	●●●●●
Ridotta qualità delle produzioni, abbassamento costi	●●●
Calo demografico	●●●●
Scarsa capacità del sistema produttivo di cogliere occasioni e dare risposte adeguate	●●●
Scarsa rispondenza alle reali esigenze dei clienti e scarsa fidelizzazione delle imprese	●●●●
Scarsa rete per azioni di conciliazione	●●●●
Pensiero rigido, limitata apertura all'esterno, scarsa concretezza dei progetti	●●●●●
Perdita persone qualificate, demotivazione, scarsa valorizzazione e investimento professionale	●●●●
Volontariato sostitutivo dell'istituzione quando essa non è in grado di intervenire	●●●
Continuità delle azioni sperimentali degli inserimenti lavorativi	●●●●
Eccessiva strumentalizzazione politica dei risultati ottenuti	●●●
Dispersione delle misure di accompagnamento	●●●
Difficoltà di rapporti tra istituzioni	●●●●●
Scarsa valorizzazione economica delle attività di volontariato (sociale e culturale )	●●●
Rischio di sostituzione alla famiglia	●●●
Prevalenza della logica dell'adempimento su quella dell'innovazione	●●●●●
Aumento livelli di povertà, dipendenza e cronicizzazione delle situazioni	●●●●●
Tempi troppo brevi delle singole azioni	●●●●●
Limitato riconoscimento della società civile nella programmazione politica	●●●●●

### **Ipotesi di azioni innovatrici**

Aumentare capacità di programmare e progettare in modo integrato, usando tutte le risorse per favorire lo sviluppo economico e l'integrazione sociale e lavorativa delle varie tipologie di soggetti, tramite:

- percorsi innovativi che valorizzino e riconoscano con pari dignità le esperienze del privato sociale e il ruolo degli stakeholders
- valorizzazione, diversificazione e riqualificazione di attività tradizionali ai fini dello sviluppo economico e produttivo (ad esempio, potenzialità della Scuola Internazionale di Alta Formazione - SIAF)
- formazione e coinvolgimento degli operatori e degli stakeholders (ad esempio, datori di lavoro) nella stesura, realizzazione e operatività di progetti e servizi per migliorare la qualità del lavoro e la salute degli addetti
- sensibilizzazione delle aziende anche sulla base di risultati e buone prassi di azioni positive per la conciliazione dei tempi di vita e lavoro mantenendo o migliorando la produttività

- chiari ruoli e funzioni degli enti nella sperimentazione e nell'applicazione di modelli per azioni di inserimento lavorativo di fasce deboli (anche dopo la conclusione di progetti pilota)
- continuità nel tempo, monitorando gli interventi formativi e gli inserimenti lavorativi
- diffusione di nuova cultura attraverso campagne informative
- partecipazione a tavoli interlocali coordinati e promossi ed animati da sinergie tra gli enti pubblici
- maggiori finanziamenti
- maggiori opportunità per i giovani
- centri di ricerca e associazioni
- "consulenti di orientamento" per la rilevazione dei fabbisogni non solo formativi dei soggetti svantaggiati
- un servizio di accompagnamento al lavoro e di monitoraggio dell'inserimento lavorativo per le fasce deboli all'interno dei servizi sociali dei Comuni
- un servizio integrato tra percorsi di housing sociale e accompagnamento all'inserimento lavorativo
- aumento del sostegno istituzionale al terzo settore
- percorsi di formazione continua per gli imprenditori locali in modo da prepararli alle nuove sfide
- strumenti (finanziari) per favorire l'accesso al mercato del credito anche da parte delle piccole imprese
- ricerca-azione finalizzata ad individuare possibili linee di sviluppo dell'economia territoriale, ad aggiornare il personale delle imprese, ad individuare il potenziale delle varie categorie di soggetti in entrata nel mercato del lavoro
- potenziamento delle competenze degli operatori sul territorio (formazione congiunta/auto formazione del personale dei servizi sociali, dei servizi per l'impiego e di quelli del privato sociale ecc.)

## Orientamento 03 (Cosa): Dimensione socio-culturale

### Descrittore

- Investire nella formazione continua della risorsa umana sia come soggetto economico, sia come componente di una società multi-culturale e multi-etnica.
- Valorizzare il patrimonio di cultura, valori, tradizioni, esperienze, conoscenze esistenti sul territorio
- Incentivare l'apertura verso il nuovo e cogliere le opportunità.

### Analisi SWOT

<b>Forze</b>	●●●●
Condivisione dell' obiettivo sicurezza	●●●
Reti di iniziative culturali, considerazione di altre esperienze, disponibilità alle iniziative, occasioni di incontro	●●●●
Programma FSE 2007-2013 ed esperienze precedenti anche per adulti e inserimenti lavorativi	●●●●●
Significativo patrimonio di diverse culture e tradizioni con forte senso di appartenenza alla comunità	●●●●
Forte bagaglio di competenze nel distretto e progetti transnazionali con metodologie innovative	●●●●●
Servizi per le fasce sociali più deboli, tra cui sportelli di ascolto per immigrati e centri aggregativi multi-etnici	●●●
Informazioni sui servizi del territorio e scambio di informazioni tra più attori	●●●●●
Buona offerta di istruzione (scuole medie superiori) e formazione professionale	●●●●
Università, Polo Tecnologico, centri di ricerca e agenzie formative	●●●●●
Cultura della solidarietà, integrazione socioculturale e territorio multi-etnico	●●●●
Formazione verso il nuovo e inserimento della risorsa umana con attenzione alle diverse etnie	●●●●
Sensibilizzazione (anche delle imprese), valorizzazione e promozione delle risorse socio culturali	●●●●●
<b>Debolezze</b>	●●●●
Arretratezza tecnologica	●●●
Scarsa conoscenza, sottovalutazione dei rischi	●●●
Disomogeneità e segmentazione, poco coordinamento (sinergia) e differenti culture tra settori pubblici e privati	●●●●
Resistenza al cambiamento, tra cui scarsa capacità imprenditoriale (inclusa la propensione al rischio)	●●●●
Poca partecipazione alla formazione continua	●●●●
Individualismo, intolleranza, isolamento, chiusura verso storie di vita e conoscenze diverse, poca integrazione	●●●●
Formazione professionale non mirata e scarsamente collegata al mercato del lavoro	●●●●
Formazione affidata all'imprenditore e poco monitorata dai referenti dei progetti	●●●●●
Poche risorse da destinare alla formazione e alla valorizzazione del volontariato e dell'associazionismo	●●●

Limitati investimenti in formazione di operatori e lavoratori, FSE usato per corsi e progetti tradizionali	●●●●
Perdita di vista degli obiettivi da raggiungere e dispersione di forze	●●●●
Scarsa scolarizzazione dei giovani immigrati	●●●●
Ingerenza di interessi politici	●●●
Difficoltà nel trasmettere informazione a tutti gli interessati	●●●●
Localismo e provincialismo, poca circolarità delle informazioni	●●●●
Mancanza di personale adeguatamente preparato	●●●
<b>Opportunità</b>	●●●●
Interazioni tra più attori, riducendo sovrapposizioni di compiti ed iniziative	●●●●●
Studi sulle opportunità di aggiornamento tecnologico, formazione di personale specifico	●●●
Solidarietà sociale	●●●●
Pluralità delle tradizioni associative, anche di tipo socio-culturale	●●●
Conoscenza, comprensione e integrazione multi-etnica e socio-culturale, competenze locali e degli immigrati	●●●●
Arricchimento del patrimonio culturale e formativo, basato su tradizioni e capacità di generare azioni innovatrici	●●●●
Percorsi scolastici e di formazione anche imprenditoriale	●●●●●
Valore aggiunto tramite azioni integrate e sovracomunali per evitare sovrapposizioni di compiti ed iniziative	●●●●
Esplicitazione delle competenze tacite della persona per maggiore autostima e motivazione al lavoro	●●●●
Maggior disponibilità della popolazione straniera ad adattarsi agli usi e costumi locali	●●●
Programmazione della formazione continua sull'analisi delle potenzialità e non solo dei bisogni	●●●●●
Maggiore informazione sulle diverse culture dell'abitare	●●●●
Condivisione di esperienze e di obiettivi comuni, partecipazione a scelte condivise	●●●●●
Innalzamento della qualità della vita	●●●●●
Maggiore offerta di formazione mirata e differenziata con controllo dei risultati	●●●●●
Migliore utilizzo dei fondi UE	●●●●
Attività di orientamento nelle scuole per facilitare la prosecuzione degli studi	●●●●●
Valorizzazione delle potenzialità culturali, produttive e di cittadinanza attiva per l'ottimizzazione delle risorse	●●●
<b>Minacce</b>	●●●●
Mancata interazione tra più attori	●●●
Diseducazione alla salute	●●●
Bassa propensione e scarsi investimenti per la formazione (anche continua) e l'aggiornamento professionale	●●●●●
Decadimento culturale e produttivo anche per scarsi investimenti a favore di attività culturali e patrimonio locale	●●●●
Scarsi incentivi per l'innovazione, limitata cultura e scarsa propensione imprenditoriale per il cambiamento	●●●●●

Emarginazione fasce deboli, difficoltà di integrazione sociale degli immigrati, devianza sociale	●●●●●
Pregiudizi verso il diverso, rivalità tra soggetti, incomprendione, chiusura, mancanza di scambio e dialogo	●●●●
Scarsa capacità di attivare la conoscenza implicita ed esplicita del territorio, persone poco competenti	●●●●
Interessi del mercato locativo contrastanti con le esigenze dei cittadini	●●●●
Interessi politici spesso non coincidenti con la crescita professionale delle persone	●●●
Costi elevati, disorganizzazione dei processi di lavoro, servizi inadeguati, pregiudizi tra enti pubblici e privati	●●●●
Scarsa sensibilità delle famiglie straniere verso la formazione dei figli (difficoltà economiche)	●●●●●
Perdita di riqualificazione per scarso monitoraggio dell'attività formativa	●●●●

### **Ipotesi di azioni innovatrici**

Orientare, a tutti i livelli, le politiche di intervento verso la razionalizzazione delle risorse, la presa di coscienza della crescita collettiva, la consapevolezza sull'utilità delle azioni svolte, tramite:

- spirito di collaborazione (anche tra imprese in concorrenza) per il raggiungimento di un ambiente lavorativo più salubre
- promozione di apertura verso il nuovo per cogliere le opportunità
- mobilità territoriale attraverso progetti specifici
- iniziative integrate di orientamento
- prevenzione della dispersione scolastica
- formazione alle attività tradizionali e formazione continua dei lavoratori e degli imprenditori (utilizzando anche strutture tipo la Scuola Internazionale di Alta Formazione - SIAF)
- cultura del lavoro come occasione di espressione della cultura della solidarietà, rafforzando le iniziative delle realtà di aggregazione
- un osservatorio delle politiche di inclusione
- incontri di auto-formazione per adulti su temi che riguardano interessi comuni
- corsi di formazione più aderenti alle esigenze del territorio, tra cui interventi per imprenditori, figli di imprenditori (ricambio generazionale), lavoratori dipendenti, inoccupati, disoccupati
- formazione finalizzata allo sviluppo di competenze nuove che possano favorire l'innovazione produttiva (di prodotto e di processo) sul territorio in modo da intervenire sugli elementi di fragilità correlati alla mono-settorialità
- un data base, condiviso dagli operatori, in cui indicare tutte le offerte formative e/o lavorative presenti sul territorio
- analisi sistematiche delle competenze "implicite" possedute dai soggetti non occupati, con particolare riferimento alle categorie "deboli" per verificarne la spendibilità nel lavoro autonomo e/o dipendente
- diretta assegnazione del contributo relativo alla formazione all'ente gestore che dovrà occuparsi della sua erogazione
- eventi pubblici di condivisione dei servizi, di confronto, mercati, ecc... in cui ciascun partecipante abbia la possibilità di valorizzare e far conoscere la propria tradizione, cultura, abitudini, ecc...
- integrazione di politiche sociali, di lavoro, abitative pubbliche e private per creare percorsi facilitativi di inclusione sociale

## Orientamento 04 (Perché): Equità sociale e di genere

### Descrittore

- Sviluppare percorsi individualizzati nell'accesso ai servizi, beni e risorse (economiche, ambientali, culturali) per garantire uguaglianza sostanziale e pari opportunità di realizzazione
- Garantire la partecipazione nel processo decisionale alla costruzione delle linee guida da parte di persone e gruppi diversi
- Sviluppare pari opportunità e pari dignità tra soggetti /enti portatori d'interesse

### Analisi SWOT

<b>Forze</b>	●●●●
Partecipazione attiva da parte delle comunità straniere	●●●●●
Garanzia per tutti di eguali condizioni di lavoro	●●●●
Reti (enti locali, soggetti pubblici, associazioni) per progetti di integrazione razziale e sociale	●●●●
Sistema di welfare, normativa (nazionale e regionale), servizi integrati (donne-immigati-giovani), progetti zonali	●●●●
Percorsi personalizzati per inclusione sociale, inserimenti lavorativi e abitativi di persone svantaggiate	●●●●
Regolamenti e tabelle di riferimento per l'accesso alle prestazioni	●●●●●
Valorizzazione della persona, rispetto di diversità, differenze di genere e culturali, sviluppando pari opportunità	●●●●●
Accoglienza incondizionata della persona e presenza di immigrati, etnie e culture diverse	●●●●●
Responsabilità personale e partecipazione di tutti gli attori, incluse comunità straniere	●●●●●
Tavoli, consulte integrate pubblico/privato	●●●
Coinvolgimento dei cittadini da parte delle istituzioni, attraverso meeting informativi e poteri decisionali	●●●●
<b>Debolezze</b>	●●●●
Discriminazioni nei luoghi di lavoro	●●●
Scarso aggiornamento del personale e sull'applicazione dei progetti di zona	●●●●
Poca capacità di cogliere il cambiamento, dispersione di buone idee, stare al passo di tutti	●●●●●
Scollamento tra normativa e percorsi applicativi. tra regolamenti e evoluzione dei contesti socio ambientali	●●●●
Limitato riconoscimento di parità di ruolo pubblico/privato	●●●●●
Scarso peso nel processo decisionale da parte dei cittadini stranieri	●●●●●
Pochi soggetti garanti dell'uguaglianza delle reali opportunità	●●●●
Scarsa comunicazione tra livelli istituzionali, tra istituzioni e cittadini	●●●●●
Poche proposte e progettazioni orientate a obiettivi di qualità	●●●
Settorialità dei percorsi individuati e pochi percorsi individualizzati (anche di inserimento lavorativo)	●●●●
Ingerenza politica sull'autonomia operativa ed eccessiva burocratizzazione	●●●●●

Basso livello di scolarizzazione dei giovani e soprattutto dei figli di immigrati	●●●●●
Crisi del sistema produttivo del distretto industriale con ripercussioni sul mercato del lavoro (D<O)	●●●●●
Scarsa presenza di mediatori culturali nelle scuole e nelle amministrazioni pubbliche	●●●●
Precarietà nel lavoro delle giovani generazioni	●●●●●
Scarsa informazione e conseguente scarsa partecipazione agli iter legislativi di alcune classi sociali	●●●
Scarsa presenza di donne nel mercato del lavoro e scarso interesse aziendale per le loro esigenze (part-time)	●●●●
Scarso coordinamento (anche tra progetti) a causa di posizioni diverse dei vari attori sul territorio	●●●●
<b>Opportunità</b>	●●●●
Capacità individuali, consapevolezza e utilizzazione delle proprie risorse e competenze, sentendosi coinvolti	●●●●●
Opportunità di esprimere il proprio disagio ed i bisogni reali	●●●●
Sensibilizzazione delle problematiche individuali nei luoghi di lavoro	●●●
Progetti mirati e individualizzati, rispondendo alle esigenze di ognuno	●●●●
Partecipazione decisionale ad alcuni quadri normativi	●●●
Tavoli di co - programmazione	●●●
Incontro tra diverse esigenze di imprese e disoccupati	●●●●●
Sensibilizzazione, comunicazione, informazione, diffusione di conoscenze anche tramite sistemi informatici	●●●●
Prevenzione dell'abbandono e della dispersione scolastica	●●●●●
Rafforzamento della partecipazione decisionale del Consiglio dei Migranti	●●●●
Sostegno istituzionale al terzo settore	●●●●●
Maggiore integrazione sociale, uguaglianza di risposte	●●●●
Smantellamento dei campi nomadi	●●●●
Formazione all'innovazione di prodotto, processo, settore	●●●●
Integrazione, erogazione e uso dei servizi (ad esempio, Equal Rail) in modo corretto e aperto a tutti i cittadini	●●●●
<b>Minacce</b>	●●●●
Interessi politici e scarsa capacità di arrivare a decisioni condivise	●●●●
Aumento del disagio, delle differenze di reddito, crisi sociali dovute a crisi economiche e occupazionali	●●●●
Difficoltà delle categorie deboli (donne, immigrati, giovani poco scolarizzati) a stare nel mercato del lavoro	●●●●●
Abbandono scolastico per gli immigrati soprattutto a livello di scuola superiore di secondo grado	●●●●
Popolazione anziana sempre più povera e sola	●●●●●
Diminuzione degli investimenti sulle politiche sociali e frammentazione dei servizi	●●●●●
Poca partecipazione e poco rispetto delle pari opportunità	●
Troppa soggettività nella valutazione del bagaglio esperienziale dei clienti	●●●●●

Partecipazione del terzo settore dichiarata ma non effettiva	●●●●
Scarsa concretezza istituzioni e aspettative deluse	●●●●
Troppa specificità dei percorsi individuali e difficoltà delle istituzioni di garantire risposte adeguate	●●
Disinformazione sui rischi	●●●
Discriminazione delle persone, diffidenza verso il diverso, tendenza a difendere solo i propri diritti	●●●●
Scarsa realizzazione delle finalità e allungamento dei tempi di realizzazione dei progetti	●●●●
Risposte standardizzate, non appropriate ai reali bisogni, rigidità nell'accoglienza e assistenzialismo	●●●●

### **Ipotesi di azioni innovatrici**

Programmare azioni e realizzare progetti tramite metodologie e strumenti di conoscenza, sensibilizzazione, collaborazione, partecipazione e coordinamento.

Le metodologie devono accrescere competenze, capacità e potere degli stakeholders (tra cui, cittadini, comunità, terzo settore, attori pubblici e privati) di incidere nelle strategie, nelle politiche e nei progetti, con particolare attenzione a:

- accesso al lavoro
- integrazione dei sistemi di orientamento sia per le persone tuttora inserite in percorsi scolastici, sia per le persone con difficoltà di inserimento/reinserimento lavorativo
- imprenditorialità femminile
- conciliazione tra vita familiare e lavoro
- riconoscimento di meriti professionali
- sicurezza negli ambienti di lavoro.

Esempi di strumenti sono:

- data base in cui siano riportati i dati dei servizi offerti
- incontri (almeno ogni anno) tra operatori per la verifica e la condivisione del lavoro svolto, dei risultati ottenuti e di quelli ancora da definire (studio di casi, metodi quali il colloquio e l'elaborazione di obiettivi personali)
- consulenti di orientamento per favorire un'analisi dei bisogni e delle potenzialità dei clienti
- coordinamento efficace ed efficiente, nonché maggior controllo da parte dell'ente attuatore

## Orientamento 05 (Perché): Equità tra territori (interlocale)

### Descrittore

- Garantire integrazione tra le politiche riducendo gli squilibri tra comunità territoriali della stessa provincia e al di fuori di essa (ad esempio, iniziative per migrazione, commercio, tecnologia e conoscenza solidali)
- Garantire la qualità dei servizi indipendentemente dai soggetti (tra operatori territoriali ed enti) che la erogano

### Analisi SWOT

<b>Forze</b>	●●●●
Scambio di esperienze, progetti, tecnologie e attività innovatrici tra territori diversi	●●●●
Adeguamenti strutturali anche da parte degli enti locali	●●●●
Specificità delle zone	●●●
Rapporti tra la Consulta provinciale immigrati e le realtà locali	●●●●
Metodologia di lavoro condivisa tra gli operatori coinvolti	●●●●●
Informagiovani, centri per l'impiego, Ufficio Comune del Valdarno (LODE = Livello Ottimale D'Esercizio)	●●●●
Lavoro di rete con il territorio, tra i diversi settori, servizi sociali, sportelli, punti informativi, mediatori culturali	●●●●●
Cittadinanza attiva ed interessata alle vicende del proprio territorio	●●●●●
Centri eccellenza e Commissioni che garantiscono uguali risposte	●●●●
Progetti per immigrati, vittime di tratta e inserimenti lavorativi	●●●●●
Consorzi per la gestione della salute pubblica	●●●●
Protocolli d'intesa tra vari enti e tavoli tecnici interistituzionali	●●●●●
<b>Debolezze</b>	●●●●
Scarsa attenzione politica e limitato investimento economico	●●●●●
Campanilismi vari e limitata efficacia delle attività svolte dagli enti preposti	●●●
Pochi progetti rivolti agli stranieri in territori diversi	●●●●●
Difficoltà nella rilevazione dei bisogni reali	●●●●
Limitata formazione degli operatori	●●●●
Discrasia di competenze nei servizi e disomogeneità nelle prestazioni tra la provincia e i territori limitrofi	●●●●●
Territorio, viabilità e altre reti di trasporto disomogenei	●●●●
Mancanza di tempo per momenti di incontro e di verifica	●●●●
Rapporto di subordinazione (tra soggetti diversi) con disparità, burocrazia e intralci nell'erogazione dei servizi	●●●●●
Aree sociosanitarie non corrispondenti a aree quelle produttive e territoriali	●●●●●
Poca inclusione sociale	●●●●●
Appartenenza dei comuni del Valdarno a due province (Pisa e Firenze + Circondario Empolese)	●●●●

Rigidità mentale nei confronti del cambiamento	●●●●
Diverso modo di organizzazione del lavoro da parte degli operatori di uno stesso servizio	●●
Rapporto di subordinazione (tra soggetti diversi) che crea disparità e intralci nell'erogazione dei servizi	●●●●●
Scarso coordinamento tra tavoli e partecipanti, difficoltà di interazione tra soggetti interessati e operatori	●●●●
<b>Opportunità</b>	●●●●
Influenza su territori vicini	●●●●
Stimolo agli enti ad agire privilegiando la qualità del servizio	●●●●
Diminuzione dei rischi	●●●
Maggiori conoscenze delle specificità locali	●●●
Iniziative stabili di sensibilizzazione sulla multiculturalità	●●●●
Maggiore consapevolezza dei propri diritti sia in senso abitativo che lavorativo	●●●●●
Coordinamento e integrazione tra gli operatori di vari enti presenti sul territorio	●●●●●
Diminuzione dello spreco di risorse	●●●●●
Rete attiva su tutto il territorio , migliore risposta ai bisogni dei cittadini, punti di ascolto autogestiti	●●●●●
Fluidità delle informazioni da dare al cittadino, conoscenza più approfondita dei servizi presenti sul territorio	●●●●●
Maggiore equità nell'erogazione dei servizi alle persone (uguaglianza di prestazioni)	●●●●
Progetti per stranieri e buon esito degli interventi di inserimento cittadini immigrati	●●●●
Diffusione buone prassi	●●●●
Garanzia di alcuni servizi anche ai piccoli centri limitrofi la provincia	●●●
<b>Minacce</b>	●●●●
Risposte diverse e non esaustive in territori diversi, sottovalutazione dei problemi, campanalismo	●●●
Carenza di verifiche progettuali	●●●●
Pregiudizi e mancanza del rispetto dei diritti	●●●●●
Pochi servizi in alcune zone della provincia e disinvestimenti in territori dove prevale la popolazione anziana	●●●●●
Commissioni non completamente rappresentative di tutte le figure professionali coinvolte nei progetti	●●●●
Rischio per il cittadino di avere risposte diverse ad uno stesso bisogno	●●●●
Competitività, rivalità, precarietà degli operatori a fronte della necessità di cooperazione	●●●●
Piccoli centri destinati a scomparire anche perché non hanno certi tipi di garanzie territoriali	●●●
Poca condivisione interlocale dei servizi e delle metodologie di lavoro	●●●●
Rischi derivanti da impossibilità di integrazione effettiva delle persone immigrate	●●●●●
Rischio di effettuare interventi simili sul territorio	●●●●
Interesse politico	●●●●
Sistema basato solo su relazioni informali tra le persone coinvolte	●●●

## **Ipotesi di azioni innovatrici**

Sviluppare una maggiore attenzione e considerazione da parte delle istituzioni verso il territorio, le opportunità che esso offre, i servizi da erogare, le proposte e le richieste da parte di enti e associazioni interterritoriali, tramite:

- analisi dei bisogni
- definizione dei livelli essenziali di assistenza
- diminuzione della spesa pubblica
- scambio di metodologie e incentivazione di progetti in rete
- monitoraggio dei progetti e diffusione di buone prassi per accrescere consapevolezza sulla concreta ripercussione dei risultati sul territorio
- modelli di interazione tra operatori e cittadini (clienti), tra cui potenziamento dell'informazione ai cittadini su interventi in corso e da attivare
- incontri e protocolli d'intesa più fluidi a livello interlocale tra vari servizi, enti ed interlocutori
- tavolo di confronto a livello politico e tecnico con la partecipazione dei referenti della Provincia di Pisa
- rafforzamento sul territorio del centro provinciale che si occupa di immigrazione, e individuazione e/o mantenimento dei tavoli di lavoro sulla multiculturalità, all'interno della Società della Salute (S. d. S)

## Orientamento 06 (Perché): Equità tra generazioni (intertemporale)

### Descrittore

- Adottare soluzioni di lungo periodo e di processo
- Sviluppare progetti sostenibili a “tutto tondo” (finanziariamente, ambientalmente, etc.) che inneschino soluzioni di cambiamento e di autonomia

### Analisi SWOT

<b>Forze</b>	●●●●
Riconoscimento dell'evoluzione tecnologica e adattamento alle nuove metodologie di produzione	●●●
Promozione e continuità di progetti che favoriscono l'autonomia e l'integrazione	●●●●●
Prassi innovatrici per housing sociale, nuove case famiglia per anziani e persone diversamente abili	●●●●●
Progetti di inserimento lavorativo a tempo indeterminato e dedicati a persone di oltre 45 anni di età	●●●●●
Progetti di sensibilizzazione sui vari temi sociali, dall'ambito scolastico ai giovani	●●●
Finanziamenti regionali ed nazionali	●●●●
Ricambio generazionale nelle imprese	●●●
Formazione permanente (lifelong learning)	●●●●
Spirito critico rivolto al futuro da parte dei cittadini	●●●●●
Indipendenza economica e sociale della donna	●●●●●
Centri di ricerca, capacità progettuale, progetti intertemporali	●●●●
Modifiche ambientali (abbattimento di barriere architettoniche) per favorire autonomia dei cittadini con difficoltà	●●●●
<b>Debolezze</b>	●●●●
Paura di perdere mercato a vantaggio di altri	●●●
Ancoraggio ai vecchi sistemi e burocrazie che non agevolano il cambiamento	●●●●
Insicurezza e difficoltà ad esporsi personalmente	●●●●
Poche procedure per la regolarizzazione	●●●●
Difficoltà di contatto con i ragazzi (anche quelli che non sono delle associazioni)	●●●●
Scarsa sensibilità verso il valore della cultura e della formazione dei giovani	●●●●
Carenza di una mappa dettagliata del territorio	●●●●
Rigidità del sistema produttivo	●●●●
Scarsi investimenti e finanziamenti per progetti e centri di ricerca, difficoltà nell'impiego delle risorse disponibili	●●●●
Programmazione rivolta all'oggi	●●●●●
Problematiche familiari dei clienti	●●●●●
Poca rispondenza delle istituzioni e del territorio	●●●●
Poca attenzione delle istituzioni sulle difficoltà di autonomia (ad esempio, barriere architettoniche e sensoriali)	●●●

<b>Opportunità</b>	●●●●
Ricerca e innovazione (anche tecnologica), maggiori scambi di mercato, inserimento di nuovi attori	●●●●
Progetti di integrazione tra culture a partire dalle scuole	●●●●●
Migliore qualità della vita, programmazione di ampio respiro rivolta a tutti gli aspetti della sostenibilità	●●●●
Pari opportunità, autonomia e crescita personale e professionale, stabilizzazione del lavoro, formazione	●●●●●
Maggiore consapevolezza dei ragazzi alle problematiche sociali	●●●●
Ambienti sostitutivi della famiglia nei casi in cui questa sia assente o carente	●●●
Cittadinanza attiva e partecipazione dei giovani alla politica	●●●●●
Conoscenza e interscambio generazionale	●●●●
Molteplicità di progetti, loro sviluppo positivo e garanzia di continuità	●●●
<b>Minacce</b>	●●●●
Mercati instabili	●●●●
Scarsa comprensione a livello generazionale e chiusura	●●●●
Pochi progetti e finanziamenti	●●●●
Crisi economica delle famiglie come disincentivo alla scolarizzazione dei figli	●●●●
Aumento di solitudine, disagio, ulteriore precarizzazione del lavoro	●●●●●
Poca fidelizzazione del cliente al servizio	●●●
Enfasi sulla dimensione economica della sostenibilità	●●●●●
Rischio di lavorare a vuoto su progetti che riguardano una minoranza	●●●●
Isolamento operativo e deresponsabilizzazione	●●●●●
Rischio di inadeguatezza e anacronismo di soluzioni a lungo tempo	●●●●●
Rischio di non far diventare i progetti buone prassi	●●●●●

### **Ipotesi di azioni innovatrici**

Sviluppare programmi e progetti di più ampio respiro temporale, creare servizi e organizzare aiuti e incentivi economici (anche alle imprese) finalizzati a:

- opportunità per i più giovani
- stabilizzazione degli inserimenti lavorativi
- migliore rapporto tra prodotto e ambiente di lavoro
- formazione con effettiva ricaduta in termini di innovazione e di incremento quantitativo e qualitativo dell'occupazione
- attività capillare di informazione e di orientamento per i giovani e le famiglie sia attraverso momenti collettivi (nei luoghi di aggregazione), sia con azioni mirate e individuali
- studio continuo delle realtà territoriali, coinvolgendo centri di ricerca e cittadini
- accompagnamento all'inserimento lavorativo o abitativo per incentivare l'autonomia personale e responsabilizzare i clienti nei confronti dei servizi
- coinvolgimento della cittadinanza attiva nella programmazione e promozione del territorio
- integrazione dei cittadini stranieri nel sistema territoriale, sensibilizzando l'opinione pubblica sulla diversità da riconoscere come ricchezza, fornendo opportunità ed innovazioni che superino pregiudizi e limiti, affrontando le difficoltà come problema di tutti

## Orientamento 07 (Come): Diversità

### Descrittore

- Valorizzare la diversità in quanto essa rende dinamico, stabile, elastico e più protetto e meno vulnerabile un sistema
- Analizzare identità e bisogni delle diverse componenti del sistema in cui si opera

### Analisi SWOT

<b>Forze</b>	●●●●
Analisi delle diversità di mercato e adattamento delle forze in base alle sue esigenze	●●●
Tessuto sociale multi-etnico e multi-culturale (ad esempio, immigrati)	●●●●●
Iniziative (progetti) per la promozione e la valorizzazione della diversità	●●●●
Attribuzione di compiti specifici a determinate categorie e specializzazione professionale per aree di intervento	●●●
Protocolli e tavoli tecnici intersettoriali, luoghi istituzionali di confronto e dialogo tra varie etnie	●●●●●
Capacità di analisi di varie componenti del sistema e soluzioni diversificate secondo l'eterogeneità dei clienti	●●●●
Patrimonio di risorse umane (individuali e collettive) con competenze e abilità diverse, culture differenti	●●●●
Diversità come arricchimento personale e professionale	●
Progetti ed altre iniziative per aree di intervento (disabili, minori, anziani ecc..)	●●●
Lavoro di rete insieme a soggetti pubblici e privati di ambiti eterogenei	●●●●
Riconoscimento dei diritti civili	●●●●
Integrazione effettiva sul piano sociale, relazionale e lavorativo dei diversamente abili e degli extracomunitari	●●●●
<b>Debolezze</b>	●●●●
Scarso supporto istituzionale alla ricerca e allo scambio di informazioni e conoscenze	●●●
Scarsa capacità di riconoscere/riconoscersi competenze e potenzialità che derivano dalla diversità	●●●●
Limitato accesso alle donne nel mercato del lavoro e scarsa mobilità nella scala sociale	●●●●●
Limitato accesso ai servizi	●●●●●
Diffidenza e chiusura reciproca, difficoltà di linguaggio condiviso, di comunicazione e di lavoro di gruppo	●●●●
Accompagnamento non adeguato dei bambini nelle scuole dell'obbligo	●●●●
Scarsa mentalità progettuale	●●●
Diversità vissuta come minaccia e come fattore destabilizzante	●●●●●
Poca valorizzazione delle diversità delle risorse umane e scarso coordinamento e suddivisione di ruoli	●●●●●
Conflittualità di ruoli nelle reti, difficoltà nel confronto e poca disponibilità al dialogo	●●●●
Limitata comprensione dei bisogni delle diverse identità, parziale integrazione sociale dovuta a pregiudizi	●●●●

Pochi gruppi di lavoro tecnici ed operativi	●●●●
<b>Opportunità</b>	●●●●
Valorizzazione delle specificità locali (e culturali) come ricchezza, anche attraverso cooperazioni interlocali	●●●●
Sviluppo economico	●●●●●
Riconoscimento e valorizzazione della spendibilità delle competenze, incluse quelle implicite	●●●●●
Comunicazione tra varie professionalità, esperienze di dialogo tra portatori di culture differenti	●●●●
Stessa qualità dei servizi indipendentemente da chi li eroga	●●●●
Metodologie operative collaborative e non settoriali per raggiungere obiettivi comuni	●●●●
Integrazione scolastica dei bambini immigrati	●●●●
Sviluppo del senso di convivenza in un tessuto sociale che fa della diversità un valore aggiunto	●●●●●
Confronto tra le varie componenti multiculturali e multiethniche del sistema sociale	●●●●
Costruzione di un tessuto territoriale che fa della diversità un valore aggiunto	●●●●
Lavoro che permette l'efficienza e l'efficacia degli interventi evitando la duplicazione delle azioni	●●●●
Sensibilizzazione alle tematiche sociali e disponibilità ad accogliere il disagio legato alle diversità	●●●●
<b>Minacce</b>	●●●●
Rischio di frammentazione degli interventi	●●●●
Rischio di chiusura di fronte alla diversità	●●●●●
Sottovalutazione del contesto e mancata individuazione dell'obiettivo	●●
Progetti poco dinamici e vita delle reti limitata ai progetti	●●●●●
Tendenza a difendere solo i propri diritti, cultura individualistica, frammentazione degli interventi	●●●●●
Valutazione parziale dei problemi e limitata capacità di tradurre la diversità in opportunità di risposte a bisogni	●●●●
Conflitto in certi settori generato da diversità	●●●
Difficoltà a dare valore economico e spendibilità alle competenze possedute	●●●●
Fragilità della popolazione anziana	●
Scarsa informazione sui servizi del territorio	●●●●●
Resistenza al cambiamento, chiusura alla diversità, assimilazione alla cultura dominante	●●●●●
Estremizzazione della tutela di alcuni gruppi contro interessi comuni	●●●●
Interessi del singolo ente, delle singole professionalità a scapito dell'interesse generale	●●●●
Eccessivi tavoli non coordinati tra loro e turn over delle risorse umane a scapito della qualità del lavoro	●●●●
Compiti troppo specifici a persone diversamente abili o extracomunitarie rendendo poco elastico il sistema	●●●●

## **Ipotesi di azioni innovatrici**

Creare una rete, tra operatori, eterogenea, flessibile e continuativa nel tempo che possa produrre mentalità progettuali rispondenti alle esigenze di problem solving, tramite ad esempio:

- potenziamento di esperienze di dialogo, espressione delle differenze (interventi nelle scuole, percorsi di accoglienza, progetti di integrazione lavorativa ecc)
- valorizzazione delle risorse umane e collaborazione tra di esse negli ambiti di lavoro
- formazione delle risorse umane e riconoscimento dei ruoli tecnici
- costruzione di un piano di lavoro nel rispetto delle diversità
- acquisizione di consenso e presa di coscienza sull'importanza della rete stessa, indipendentemente da risorse economiche contingenti
- coordinamento tra tavoli (tecnici e decisionali) e tra politiche
- sensibilizzazione all'importanza del confronto
- diffusione di risultati positivi e buone prassi ottenute dal lavoro sinergico
- snellimento della burocrazia esistente
- maggiore conoscenza delle offerte di lavoro
- mappatura delle competenze dei vari soggetti presenti sul territorio con un focus particolare su quelle innovative che - opportunamente rafforzate - possono aumentare la diversificazione produttiva e quindi la competitività del sistema nel suo complesso
- integrazione tenendo conto delle diverse esigenze di tutte le componenti del sistema
- settorializzazione del lavoro mantenendo però una certa flessibilità nell'attribuzione dei vari compiti
- iniziative di vario genere per informare sull'importanza nel sistema della presenza di varie etnie e culture, come opportunità di incontro nella diversità
- percorsi di formazione all'interno delle scuole primarie per educare i bambini e gli adolescenti alla diversità
- progetti territoriali allargati dove sia possibile la cooperazione tra vari soggetti, stranieri e non.
- apertura di nuovi mercati con ambienti lavorativi a dimensione umana

## Orientamento 08 (Come): Sussidiarietà

### Descrittore

- Fluidificare relazioni tra varie dimensioni (locale e globale) e livelli (alto e basso) di un sistema per aumentare la collaborazione tra le sue componenti (governo, società civile, cittadini) nel ciclo decisionale
- Analizzare gli attuali cicli decisionali per proporre modifiche a favore del decentramento e del coordinamento dei poteri

### Analisi SWOT

<b>Forze</b>	●●●●
Scambio di esperienze non solo a livello locale	●●●
Supporto, anche finanziario, da parte degli organi istituzionali	●●●
Dialogo istituzionale, concertazione, rapporti con uffici comunali e stranieri, consiglio comunale degli stranieri	●●●●
Sistema relazionale e metodologia di lavoro in rete orizzontale e verticale	●●●●●
Confronto, collaborazione, coordinamento tra componenti e livelli (provincia e territorio) nei processi decisionali	●●●●
Distretti socio sanitari	●●●●●
Associazioni di vario genere	●●●●
Gestione associata dei servizi tra comuni associati e ASL	●●●●●
<b>Debolezze</b>	●●●●
Pochi scambi tra settori che lavorano sulle problematiche degli immigrati	●●●●●
Pochi progetti e troppa diversità negli obiettivi da raggiungere	●●●
Scarsi finanziamenti o investimenti sulla ricerca	●●●
Scarsa partecipazione attiva (alcune categorie di cittadini) al processo decisionale	●●●●
Scarsa capacità di rapporto, coordinamento e aggregazione tra enti, poteri territoriali e sovra-locali (provincia)	●●●●
Differenziazione di servizi e risorse spesso ripetitivi	●●●●●
Territorio disomogeneo	●●●●●
Centralizzazione, scarso potere decisionale ai livelli più bassi, limitato decentramento dei servizi	●●●●●
Poca volontà decisionale politica	●●●●
<b>Opportunità</b>	●●●●
Progetti comuni, risparmio risorse, ampliamento di esperienze e mercati	●●●
Progetti concertati e concreti con interscambio conoscenze e coordinamento delle analisi	●●●●
Valutazione globale delle varie problematiche	●●●●
Potere decisionale equamente distribuito, forte collaborazione e partecipazione dei livelli locali e sovra-locali	●●●●
Coinvolgimento dal basso, collaborazione tra istituzioni e cittadini, collaborazione degli stranieri	●●●●●

Analisi appropriata dei bisogni per risposta adeguate e condivise, maggiore occupabilità	●●●●
<b>Minacce</b>	●●●●
Pochi investimenti in ricerca, poca valorizzazione di risorse umane ed economiche, ricerca esclusiva di profitto	●●●●
Scarso o inefficace coinvolgimento delle istituzioni locali	●●●
Chiusura dei servizi per stranieri e non risposta ai loro bisogni	●●●●●
Frammentazione di interventi , privatizzazione di servizi, riduzione dei problemi per risposte immediate	●●●●●
Demotivazione degli operatori di fronte a eventuali conflitti e disomogeneità tra i vari livelli di potere	●●●●
Disaffezione e sfiducia dei cittadini	●●●●
Inadeguate priorità e risposte per eccessivo decentramento e fluidificazione relazionale tra varie dimensioni	●●●
Scarso dialogo tra vari livelli istituzioni e cittadini, decisioni politiche non condivise e prese dall'alto	●●●●●

### **Ipotesi di azioni innovatrici**

Definire un piano territoriale tramite normative e procedure idonee a garantire una effettiva trasparenza del processo decisionale con la collaborazione di tutte le componenti del sistema provinciale e il coinvolgimento dei cittadini.

Il piano territoriale dovrebbe aumentare, tra l'altro, l'occupazione senza disattendere la sicurezza negli ambiti lavorativi.

Normative e procedure dovrebbero facilitare, tra l'altro:

- informazione semplificata ed adeguata ai cittadini, attraverso strumenti di report sui risultati ottenuti che siano da stimolo per un controllo dal basso delle attività delle pubbliche amministrazioni
- consultazione dei soggetti interessati almeno 2 volte l'anno
- assemblee pubbliche, incontri periodici da realizzare nei vari luoghi di aggregazione "spontanea" (circoli culturali, circoli sportivi, scuole, parrocchie, centri per immigrati ecc.) per illustrare servizi, progetti, attività e per rilevare i bisogni
- confronto e scambio tra i vari livelli di potere, in particolare nelle fasi di programmazione di interventi, in cui riportare le esigenze emerse dal contatto con la cittadinanza
- uffici decentrati competenti ed autonomi che lavorino all'interno di politiche condivise e integrate.

## Orientamento 09 (Come): Networking e partnership

### Descrittore

- Analizzare le reti esistenti per individuare quali sono le relazioni tra soggetti pubblici, privati e sociali da rafforzare e/o creare
- Favorire partnership responsabilizzando autorità pubbliche locali facendo riferimento a reti relazionali esistenti e/o da potenziare

### Analisi SWOT

<b>Forze</b>	●●●●
Sportelli per stranieri voluti dai Comuni del territorio	●●●●●
Relazioni personali e reti (formali e informali) tra gli operatori, enti pubblici, organismi privati e sociali	●●●●
Centri di informazione e rete di sportelli informativi anche per gli immigrati	●●●
Protocolli d'intesa	●●●●●
Carta dei Servizi	●●●●
Riconoscimento da parte delle autorità pubbliche delle reti esistenti e loro responsabilizzazione in partnership	●●●●
Superamento della visione interlocale e settoriale delle reti	●●●●●
Collaborazione per l'inclusione sociale, scambio di informazioni tra territori diversi	●●●●
Gruppi di studio a cui partecipano più settori, analisi del territorio, indagini di mercato	●●●
Cooperative sociali e loro consorzi, associazioni, sindacati e buon rapporto con le forze di polizia	●●●●
<b>Debolezze</b>	●●●●
Scarsa efficacia della progettazione istituzionale, finanziamenti insufficienti	●●●
Difficili rapporti con agenzie immobiliari nell'ambito dell'housing sociale	●●●
Scarsa collaborazione con comunità di stranieri	●●●●●
Molto tempo destinato a creare reti di solidarietà	●●●●●
Utilizzo di prassi differenti	●●●●●
Confronto limitato, poca propensione a riconoscere ruoli diversi e scarsa formalizzazione dei partenariati	●●●●●
Scarsa preparazione delle agenzie di informazione	●●●●
Attitudine ad agire in modo individuale e fragilità di reti dipendenti dalla volontà di singoli operatori	●●●●
Burn out	●●●●
Difficoltà di circolazione e aggiornamento in tempo reale delle informazioni	●●●●
<b>Opportunità</b>	●●●●
Confronto tra operatori, tavoli interistituzionali	●●●●●
Collaborazione tra vari soggetti su progetti specifici e potenziamento dei partenariati	●●●●
Maggiore conoscenza del cittadino delle risorse del territorio in cui vive	●●●●
Supporto alla tenuta economica del welfare	●●●●●

Circolazione rapida delle novità	●●●●●
Integrazione interlocale dei servizi e sistema unico di accesso per rispondere alle esigenze della popolazione	●●●●●
Sistema ben correlato (connessione) e fluido tra reti (informazione) in campo sociale	●●●
Apertura alle nuove relazioni in settore diversificati, ricerca di nuovi mercati	●●●●
Progettazione basata su risposte integrate ai bisogni dei cittadini, valorizzando anche le specificità locali	●●●●
<b>Minacce</b>	●●●●
Scarsità di risorse umane e finanziarie, arretratezza tecnologica	●●●●
Disorientamento del cittadino in caso di mancati aggiornamenti periodici	●●●●
Sovrapposizione di competenze, responsabilità non chiare, sovraccarico di lavoro, concorrenza tra enti e servizi	●●●●
Logiche di servizio e settore prevalenti su quelle di sistema	●●●●●
Incapacità e difficoltà a mantenere le reti attive nel tempo	●●●●●
Reti formate solamente a livello personale e non tra servizi	●●●●
Perdita di vista delle priorità da raggiungere	●●●
Incompetenza nella valutazione di problemi, enfasi su specificità locali, poca interazione tra esse, isolamento	●●●

### **Ipotesi di azioni innovatrici**

Favorire collaborazione e dialogo tra enti pubblici, privati e sociali, tramite:

- maggiore attenzione da parte delle autorità pubbliche ai diversi enti (privati e sociali) riconoscendo le attività che tali enti svolgono
- rapporti ben definiti con gli enti e con le associazioni, sviluppati con incontri periodici
- strutturata interazione tra più attori per ampliare il mercato
- micro-interventi rivolti a tipologie ben definite di destinatari facendo in modo che ciascuno dei partner - pur operando nell'ambito delle proprie competenze - abbia l'opportunità di acquisire una visione a 360 gradi delle problematiche da affrontare; il tutto dovrebbe essere finalizzato ad acquisire da parte di ogni soggetto della rete la capacità non solo di rispondere ai bisogni a cui è preposto il suo servizio ma anche di attivare a seconda delle necessità tutti gli altri partners
- protocolli d'intesa ove siano chiaramente definite competenze e responsabilità di ogni ente o organismo che ne fa parte
- utilizzazione di sistemi informatici per mettere in rete gli sportelli che si occupano dello stesso settore o di settori analoghi
- uffici decentrati competenti ed autonomi che lavorino all'interno di politiche condivise e integrate.

## Orientamento 10 (Come): Partecipazione

### Descrittore

- Promuovere la partecipazione attiva degli stakeholders tramite strumenti (ad esempio procedure e soluzioni organizzative) che facilitino la presenza di molteplici punti di vista, interessi, problemi e soluzioni

### Analisi SWOT

<b>Forze</b>	●●●●
Aggiornamento tecnologico	●●●
Generale disponibilità degli operatori	●●●●
Coinvolgimento stakeholders (terzo settore e diretti interessati inclusi) in tavoli tecnici, concertazione e protocolli	●●●●
Analisi delle diversità, condivisione di finalità e strumenti	●●●
Iniziative (meeting inclusi) da parte di enti pubblici per promuovere la cittadinanza attiva nelle decisioni	●●●●●
Partenariato attivo nella stesura progetti	●●●●
Partecipazione condivisa degli stakeholders per garantire pluralità di interessi e molteplici punti di vista	●●●●
Presenza sul territorio di molteplici punti di ascolto	●●●●●
Regolamenti interni sempre aggiornati	●●●●
Corsi di aggiornamento obbligatori	●●●●●
Fluidità nella conoscenza della legislazione vigente	●●●●
<b>Debolezze</b>	●●●●
Pochi finanziamenti	●●●
Scarsa sensibilizzazione ai problemi	●●●
Scarsa incidenza delle rilevazioni effettuate dagli operatori sulla rimodulazione dei servizi	●●●●●
Limitati successi nelle azioni di coinvolgimento di tutte le persone interessate	●●●●
Valutazioni non esaustive e preparazione spesso non sufficiente ed adeguata	●●●●
Errori nelle procedure	●●●●●
Disinteresse alla vita pubblica	●●●●●
Gestione centralizzata del potere e condizionamenti politici	●●●●●
Interessi spesso conflittuali e scarsa possibilità di ricondurre singoli problemi e bisogni a macro-categorie	●●●●
Partecipazione attiva solo a livello teorico e non a livello pratico	●●●●●
Strumenti metodologici un pò complicati per il vero coinvolgimento degli stakeholders	●●●
Scarsa presenza e partecipazione di alcune componenti sociali e culturali	●●●●
<b>Opportunità</b>	●●●●
Percorsi completi	●●●●
Coordinamento e ricerca di punti di vista comuni	●●●●

Possibilità di lavorare in rete	●●●●
Aumento della capacità di sistematizzare le rilevazioni fatte	●●●●
Intensificazione del confronto tra i vari operatori di front-office	●●●●
Programmazione di interventi supportati da leggi appropriate	●●●●
Aumento del livello culturale collettivo, tramite accesso al dibattito sociale e scambio di idee	●●●●●
Aggiornamento e preparazione professionale	●●●●
Coordinamento e ricerca di punti di vista comuni	●●●●
Ampliamento di conoscenze e opportunità, proposte innovative, nuovi mercati	●●●
Presenza di molteplici punti di vista	●●●●●
Legittimazione ad essere parte integrante dei progetti	●●●●
Maggiore elasticità nel produrre soluzioni organizzative	●●●●
Maggiore conoscenza da parte delle autorità di esigenze e bisogni	●●●●
<b>Minacce</b>	●●●●
Scarsa capacità di risolvere i problemi secondo la legislazione vigente	●●●
Disincentivazione della partecipazione degli stakeholders in assenza di una visione sistemica dei problemi	●●●●●
Autoreferenzialità e pensiero rivolto solo ai propri interessi	●●●●●
Rischio di lavorare in modo isolato, dare risposte settoriali, affrontare singoli casi senza una visione d'insieme	●●●●●
Scarse informazioni e comunicazione	●●●●
Scarsi strumenti facilitatori della partecipazione	●●●
Scarsa partecipazione e scarso interesse	●●●●
Ritardo nei tempi di realizzazione progetti	●●●●
Rischio di non riuscire a conciliare le esigenze dei diversi partecipanti (stakeholders)	●●●
Distanza tra visioni e piani operativi degli operatori e degli stakeholders	●●●●

### **Ipotesi di azioni innovatrici**

Promuovere azioni permanenti di governance che coinvolgano famiglie, giovani, terzo settore, istituzioni ed altri stakeholders, tramite metodi e strumenti di partecipazione nuovi, condivisi e applicabili in diversi piani operativi. Attenzione va posta:

- alla costruzione di una rete sociale efficace ed efficiente
- alla crescita di interesse da parte dei giovani alla vita politica, tramite una formazione attenta al tema della partecipazione
- alla sperimentazione di metodi e strumenti
- alla verifica dei risultati della sperimentazione per nuovi impegni dei decisori a riprogrammare i servizi
- alla sensibilizzazione degli stakeholders sull'importanza della loro partecipazione
- alla specifica attività conciliativa degli interessi in gioco, facilitando coordinamento e dialogo
- alla promozione di tavoli comunali di confronto sulle tematiche dell'immigrazione

## Stakeholders autori di questa proposta

NOME	ENTE
Baldelli Silvia	Politiche Sociali - Provincia di Pisa
Basso Raffaella	Ufficio Comune Servizi Sociali Associati Valdarno Inferiore
Belsito Angelica	Politiche Sociali e Pari Opportunità - Provincia di Pisa
Bertoni Mirella	ASL 5 - zona Pisana - Servizio Sociale
Bianucci Giovanna	Domus Sociale srl
Casali Pieranna	Centro per l'Impiego di Pisa
Del Gaudio Mara	Centro per l'Impiego di Pisa
Frediani Sara	Centro per l'Impiego di Pisa
Galli Stefania	Confederazione Nazionale per l'Artigianato (CNA)
Gerace Giuseppe	Unione Italiana Ciechi
Ghiomelli Sabrina	Centro per l'Impiego Santa Croce
Guiggi Paola	Centro per l'Impiego Pontedera
Lorenzini Gisella	Centro per l'Impiego Volterra
Manna Michela	ASL 5 - zona Valdera - SERT
Mariani Patrizia	Centro per l'Impiego di Pisa
Marini Giovanna	Società della Salute Val Di Cecina
Masini MariaChiara	Politiche Sociali e Pari Opportunità - Provincia di Pisa
Mazzanti Maria Luisa	Centro per l'Impiego Santa Croce
Mennucci Elisa	ASL 5 - zona Pisana - Servizio Sociale
Mori Monica	Cooperativa il Gabbiano
Novajra Anna Paola Maris	Centro per l'Impiego di Pisa
Orzalesi Silvia	ASL 5 - zona Valdicecina - Servizio Sociale
Pieracci Annamaria	Cooperativa Sociale IL Ponte
Recce Paolo	Presidente Unione Italiana Ciechi
Rognini Susanna	Consorzio Polis
Rondon Silvia	CISL
Taccola Veronica	ASL 5 – zona Pisana - Alta Marginalità