



**PROGETTI PER LA REALIZZAZIONE DI INTERVENTI DI RIQUALIFICAZIONE
E REINSERIMENTO OCCUPAZIONALE DI LAVORATORI COINVOLTI
IN CRISI AZIENDALE, SETTORIALE O PROFESSIONALE**

Categoria di intervento 64

**UMANA
FORMA**



UOMO E IMPRESA

INVESTIAMO PER IL VOSTRO FUTURO

Progetto cofinanziato dal Fondo Sociale Europeo
Programma Operativo FSE 2007 - 2013, Asse I "Adattabilità"
(DGR 2022 del 22.07.2008)



**MINISTERO DEL LAVORO,
DELLA SALUTE E DELLE POLITICHE SOCIALI**
Divisione Generale per le Politiche
per l'Orientamento e la Formazione



PROGETTI PER LA REALIZZAZIONE DI INTERVENTI DI RIQUALIFICAZIONE E REINSERIMENTO OCCUPAZIONALE DI LAVORATORI COINVOLTI IN CRISI AZIENDALE, SETTORIALE O PROFESSIONALE

Categoria di intervento 64

INDICE

Prefazione a cura di Umana Forma e Uomo e Impresa

Relazione Finale

Investiamo per il vostro futuro	pag. 08
1. Soggetto attuatore e soggetto partner	pag. 08
2. Linee guida	pag. 08
3. Criteri di localizzazione dei progetti	pag. 08
4. Destinatari	pag. 09
5. Metodologia	pag. 09
6. Sviluppo temporale dei progetti	pag. 10
7. Collaborazione pubblico-privato e sinergie territoriali	pag. 10
8. Caratteristiche generali dei beneficiari	pag. 11
9. Approccio metodologico	pag. 14
10. Fasi e tipologie di attività	pag. 15
10.A Orientamento individuale	pag. 15
10.B Orientamento di gruppo	pag. 16
10.C Attività formative	pag. 17
10.D Ricerca attiva del lavoro	pag. 19
11. Fattori di criticità incontrati	pag. 20
12. Andamento generale dei progetti	pag. 20
13. Risultati ottenuti	pag. 22
13.A Rendimento dei progetti sul piano occupazionale	pag. 22
13.B Stabilità dei posti di lavoro conquistati	pag. 23
13.C Ricettività dei settori produttivi	pag. 24
14. Valutazioni complessive	pag. 25
15. Evoluzione e innovazione dei processi di outplacement	pag. 25

Investiamo per il vostro futuro è lo slogan previsto dalla Regione Veneto per evidenziare il valore aggiunto assicurato dall'investimento del FSE. Nell'ambito delle iniziative finanziate dalla Regione Veneto, nel 2009 e nel 2010, abbiamo avuto modo di accompagnare verso concrete opportunità di lavoro 110 lavoratori esclusi dai processi produttivi, ai quali si rendeva indispensabile far recuperare la competitività in un mercato reso particolarmente difficile dalla crisi economica globale. I risultati sono illustrati nella presente pubblicazione.

L'obiettivo principale che abbiamo realizzato attraverso questo progetto non è stato soltanto quello di riavviare i lavoratori verso occupazioni di diversa natura, che pure abbiamo perseguito con metodo e tenacia, ma soprattutto quello di consentire alle persone di vivere e gestire il cambiamento occupazionale in una prospettiva di solidità nel lungo periodo.

Per questo ci siamo impegnati a coniugare la capacità di leggere le situazioni del presente, fondamentale per aiutare concretamente le persone che si ritrovano spesso totalmente disarmate di fronte alla propria disoccupazione, con una visione di medio/lungo periodo basata su un'attenta analisi dell'evoluzione del tessuto economico locale.

Una gestione prospettica, quindi, delle politiche attive del lavoro, i cui risultati dimostrano - praticamente e numeri alla mano - che, anche in un quadro di veloce trasformazione della geografia economica, che tende a penalizzare i lavoratori professionalmente e/o anagraficamente poco appetibili sul mercato del lavoro, è comunque possibile gestire l'impegnativa transizione verso un'occupazione stabile.

In questo approccio di ampio respiro, il nostro primo passaggio è stato rendere le persone consapevoli che, in questa difficile situazione occupazionale, sono loro stesse responsabili del proprio futuro professionale.

La ricollocazione è diventata così un processo che fa sistematicamente leva sulla volontà di ogni persona di rimettersi in gioco con flessibilità e coscienza dei propri mezzi, nella convinzione che il nostro mercato del lavoro offre opportunità professionali di qualità e di lunga durata, ma non sempre facili da intercettare.

In questa logica, il dialogo costruttivo fra la Pubblica Amministrazione e le Parti Sociali risulta fondamentale per interpretare le esigenze occupazionali dei diversi territori e costruire percorsi specifici e mirati, che siano davvero efficaci sia per le persone che stanno cercando un nuovo lavoro, sia per il sistema produttivo che, per tornare a crescere, ha bisogno di nuove professionalità.

Importante in questo senso è il contributo che le Agenzie per il Lavoro più strutturate possono dare perché, attraverso il contatto quotidiano con la realtà produttiva e il profondo radicamento sul territorio, dispongono di un osservatorio costantemente aggiornato sulle opportunità che offre il mondo del lavoro.

Solo attraverso il confronto con chi opera ogni giorno sul mercato sarà possibile costruire percorsi realmente efficaci e non avulsi da qualsiasi contesto.

Solo in questo modo, solo attraverso la collaborazione sinergica tra Istituzioni, Parti Sociali e Agenzie, sarà possibile intercettare, valorizzare e capitalizzare **il lavoro che c'è**.



Società di formazione
accreditata per la formazione
continua e superiore



Società di outplacement attiva
nel campo del supporto alla
ricollocazione professionale
Aut. Min. Lav. n. 4385 del 12.2.2007

PROGETTI FSE

Reinserimento occupazionale

Anni 2009 - 2010

Reinserimento occupazionale settore occhialeria e metalmeccanico
Provincia di Belluno - **codice progetto:** 1249/1/5/2022/2008

Reinserimento occupazionale settore metalmeccanico e tessile-abbigliamento
Provincia di Rovigo e Padova - **codice progetto:** 1249/1/2/2022/2008

Reinserimento occupazionale settore manifatturiero
Provincia Venezia - **codice progetto:** 1249/1/4/2022/2008

Reinserimento occupazionale settore tessile
Provincia di Vicenza - **codice progetto:** 1249/1/1/2022/2008

INVESTIAMO PER IL VOSTRO FUTURO

Progetti per la realizzazione di interventi di riqualificazione e reinserimento occupazionale di lavoratori coinvolti in crisi aziendale, settoriale o professionale.

Categoria di intervento 64

1. Soggetto attuatore e soggetto partner

I progetti oggetto di questa relazione sono stati presentati alla Regione Veneto nell'autunno 2008 da parte di **Umana Forma**, ente di formazione, accreditato nell'ambito della formazione continua e superiore nel Veneto, in Emilia Romagna, in Umbria e nelle Marche, presente con proprio personale e proprie filiali operative, laboratori ed aule didattiche nelle stesse quattro regioni ed inoltre in Friuli Venezia Giulia e nel Lazio.

Partner nei progetti è stata **Uomo e Impresa**, società di outplacement nata nel 1994, autorizzata dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali per l'esercizio delle attività di supporto alla ricollocazione professionale.

La collaborazione e l'impegno comune di Umana Forma - Uomo e Impresa nei percorsi di outplacement collettivo e la loro integrazione sul piano professionale e metodologico con la loro capogruppo **Umana** costituiscono un caposaldo professionale e metodologico grazie al quale la problematica dell'accompagnamento al lavoro dei lavoratori che lo hanno perso viene gestito con alti standard di rendimento.

2. Linee guida

I progetti sono stati elaborati secondo le direttive contenute nella Delibera della Giunta Regionale del Veneto n. 2022 del 22 luglio 2008 - Riqualificazione e reimpiego di lavoratori coinvolti in crisi aziendali e settoriali, nel quadro del Programma Operativo del Fondo Sociale Europeo 2007-2013 - Obiettivo competitività regionale e occupazione.

E' stata presa a riferimento la programmazione del Fondo Sociale Europeo, che coerentemente con la strategia europea per l'occupazione, individua nella **capacità di adattabilità dei lavoratori e delle imprese** il presupposto per innescare processi positivi di cambiamento e trasformazione volti a contrastare il fenomeno delle crisi aziendali e occupazionali. Infatti, il concetto di crisi, che rimanda intrinsecamente all'idea di un ambiente conflittuale e di una realtà disgregata, contiene in sé anche la prospettiva di crescita e miglioramento.

La premessa, quindi, cui i progetti hanno inteso fare riferimento, è che **la rottura e il cambiamento provocato dal verificarsi di crisi aziendali e occupazionali possono innescare processi di crescita e di miglioramento che, se adeguatamente sostenuti e accompagnati, possono coinvolgere attivamente le imprese e i lavoratori che ne hanno subito le conseguenze.**

3. Criteri di localizzazione dei progetti

L'identificazione dei settori di crisi da prendere in considerazione, all'interno di specifici territori delle province venete in cui sono stati ambientati questi progetti di politica attiva per il lavoro, ha preso le mosse dalle analisi congiunturali del primo trimestre 2008 fornite da Unioncamere Veneto e dal Rapporto 2008 di Veneto Lavoro, ma anche dall'osservazione diretta dell'andamento dell'occupazione nei successivi trimestri del 2008 effettuata nell'ambito delle attività operative delle aziende del Gruppo Umana.

Ne sono derivati i seguenti accoppiamenti tra territori e settori di attività produttive:

Provincia di Belluno, area nord-estocchialeria e metalmeccanico
 Province di Padova e Rovigometalmeccanico e tessile/abbigliamento
 Provincia di Venezia, area sud-est.....manifatturiero
 Provincia di Vicenza, area centro-nordtessile

4. Destinatari

Sono stati definiti come destinatari degli interventi **lavoratori iscritti alle liste di mobilità ex legge n.223 del 23 luglio 1991 ed ex legge n.236 del 19 luglio 1993, provenienti da realtà produttive dei settori e dei territori sopra indicati.**

La ripartizione numerica e geografica è stata la seguente:

- **n. 25** lavoratori iscritti a Centri per l'Impiego della Provincia di **Belluno**
- **n. 25** lavoratori iscritti a Centri per l'Impiego delle Province di **Padova/Rovigo**
- **n. 35** lavoratori iscritti a Centri per l'Impiego della Provincia di **Venezia**
- **n. 25** lavoratori iscritti a Centri per l'Impiego della Provincia di **Vicenza**

5. Metodologia

Il progetto è stato orientato a **favorire il reinserimento occupazionale dei lavoratori attraverso la realizzazione di percorsi articolati di qualificazione e ricollocazione professionale individualizzati e declinati in differenti fasi e azioni.**

In particolare, è stato dato corpo alla collaborazione pubblico - privato tramite l'utilizzo dei seguenti sistemi e meccanismi integrati per l'attuazione delle politiche attive per il lavoro:

- **Patto di Servizio:** definizione delle condizioni generali dell'erogazione dei servizi da parte dei Servizi Pubblici per il lavoro e all'uso degli stessi da parte del lavoratore;
- **Piano di Azione Individuale:** strumento di individuazione del percorso ottimale per il soggetto con cui si regola l'accesso all'utilizzo dei servizi;
- **SILV**, Sistema Informativo del Lavoro Veneto;
- **Borsa Lavoro del Veneto;**
- **Dote Individuale del lavoratore.**

La ricerca della soluzione del problema occupazionale è stata incentrata sul piano operativo verso l'effettuazione delle seguenti attività principali:

- condivisione di un programma professionale personalizzato per ogni lavoratore mirato alla valorizzazione delle esperienze acquisite e all'investimento di energie nell'intento di individuare e aumentare i margini di miglioramento e riqualificazione;
- relazione diretta con le attività economiche geograficamente utili per individuare e raccogliere le opportunità di lavoro compatibili con i profili professionali disponibili;
- promozione e attuazione di riqualificazione professionale dei lavoratori;
- gestione diretta dell'incrocio fra domanda e offerta al fine di massimizzare il reimpiego dei lavoratori e sviluppare le leve relazionali e motivazionali per rendere efficace l'incontro con i potenziali datori di lavoro.

6. Sviluppo temporale dei progetti

I progetti sono stati approvati dalla Giunta Regionale del Veneto con Decreto n. 1981 del 5 novembre 2008 e hanno avuto l'avvio operativo nel febbraio del 2009.

Lo sviluppo temporale delle attività, inizialmente previsto della durata di dodici mesi, è stato esteso in corso d'opera fino al tempo massimo consentito dalle regole regionali, cioè fino a tutto il mese di luglio 2010.

Questa estensione temporale ha prodotto due vantaggi convergenti:

- compensazione rispetto ai tempi lunghi di ricollocazione determinati dalla forte contrazione del mercato del lavoro durante la crisi economica del 2009;
- sfruttamento delle prime avvisaglie di ripresa economica per realizzare nel 2010 tassi di ricollocazione superiori a quelli raggiunti nel primo anno di attività.

7. Collaborazione pubblico-privato e sinergie territoriali

Umana Forma e Uomo e Impresa hanno preso in esame i canali informativi attraverso i quali sarebbe stato possibile raggiungere i potenziali destinatari del progetto e sviluppare le attività finalizzate al reimpiego:

- operando in stretta relazione con i Servizi Provinciali per l'Impiego;
- verificando e valorizzando le potenzialità del sistema locale della formazione professionale finanziata;
- ottimizzando l'osservatorio costantemente aggiornato sulle opportunità offerte dal mondo del lavoro derivante dal radicamento sul territorio e dal contatto quotidiano delle filiali di Umana con le realtà produttive.

Nel febbraio 2009 i responsabili di progetto di Uomo e Impresa hanno fatto visita ai Direttori dei Servizi per l'Impiego di Vicenza, Belluno, Padova, Rovigo e Venezia, per illustrare i progetti, formalizzare la collaborazione pubblico-privato e dare successivamente avvio ai contatti operativi con i Centri Provinciali per l'Impiego da coinvolgere, che sono risultati essere:

- in provincia di Belluno, il CPI di Pieve di Cadore;
- in provincia di Padova, i CPI di Padova, Camposampiero e Cittadella;
- in provincia di Rovigo, i CPI di Rovigo, Adria e Badia Polesine;
- in provincia di Venezia, i CPI di Mestre, Dolo e Mirano;
- in provincia di Vicenza, i CPI di Arzignano, Bassano, Schio e Valdagno.

Ai responsabili di tali CPI sono state presentate le articolazioni dei progetti e con essi è stato definito l'obiettivo comune e condiviso di favorire la riqualificazione, la riconversione e il reinserimento occupazionale di lavoratori in mobilità residenti nei territori di loro competenza e provenienti da aziende dei settori definiti in fase progettuale.

8. Caratteristiche generali dei beneficiari

Le persone iscritte nelle liste di mobilità segnalate dai Centri per l'Impiego sono state incontrate presso i Centri stessi da operatori di Uomo e Impresa, con cadenze temporali diverse. I colloqui hanno avuto carattere di informazione, registrazione delle situazioni e delle criticità personali e sociali, motivazione e coinvolgimento rispetto ai percorsi proposti di riqualificazione e supporto alla ricollocazione.

Tutti i candidati che sono stati coinvolti hanno sottoscritto il "Patto di Servizio" per fissare l'impegno e le modalità di partecipazione alle attività e un "Piano d'Azione Individuale" nel quale sono state indicate le azioni specifiche da svolgere per favorire la soluzione del problema occupazionale individuale.

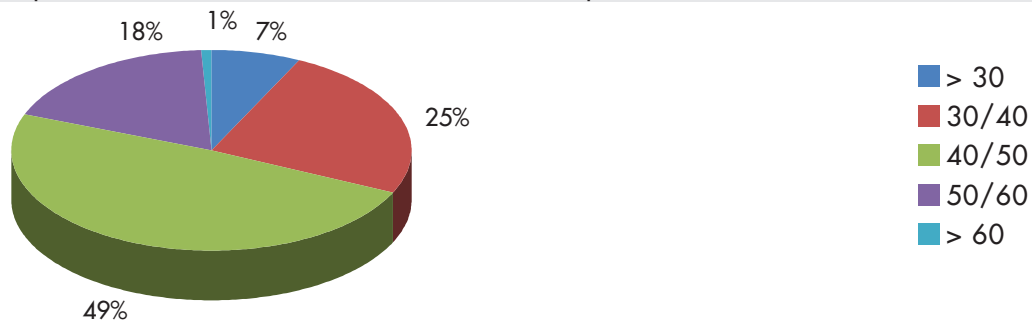
Come previsto in fase progettuale e con tempistiche differenziate, sono stati complessivamente inseriti 25 candidati rispettivamente in ciascuno dei progetti riferiti alle province Belluno, Padova/Rovigo, Vicenza e 35 candidati nel progetto della provincia di Venezia per un totale di 110 lavoratori coinvolti.

I candidati individuati sono risultati distribuiti come rappresentato nelle tabelle che seguono, in base a diverse variabili di ubicazione geografica, età anagrafica, sesso, livello di istruzione, settore di provenienza.

DISTRIBUZIONE PER FASCIA DI ETÀ

Fascia di età	> 30	30/40	40/50	50/60	< 60	TOTALE
Provincia di Belluno	2	2	10	10	1	25
Provincia di Padova e Rovigo	3	9	13	0	0	25
Provincia di Venezia	2	9	19	5	0	35
Provincia di Vicenza	1	7	12	5	0	25
						110

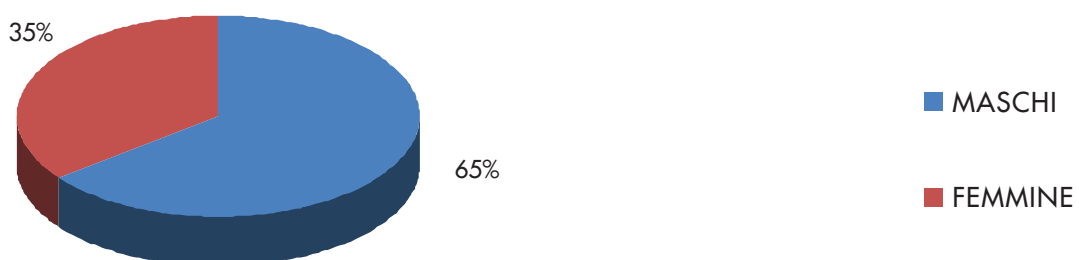
Distribuzione per fascia di età dei candidati nelle diverse province



DISTRIBUZIONE PER SESSO

Sesso	M	F	TOTALE
Provincia di Belluno	25	0	25
Provincia di Padova e Rovigo	17	8	25
Provincia di Venezia	17	18	35
Provincia di Vicenza	12	13	25
			110

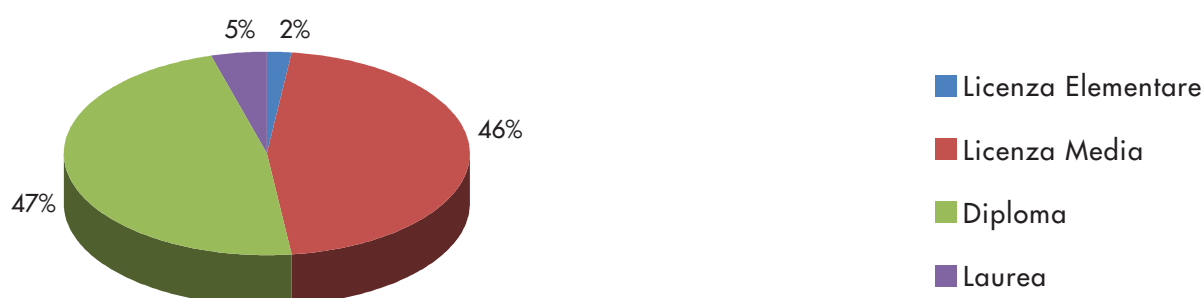
Distribuzione per sesso dei candidati nelle diverse province



DISTRIBUZIONE PER LIVELLO DI ISTRUZIONE

Istruzione	Lic. Elementare	Licenza Media	Diploma	Laurea
Provincia di Belluno	2	12	11	0
Provincia di Padova e Rovigo	0	13	11	1
Provincia di Venezia	0	16	15	4
Provincia di Vicenza	0	10	15	0

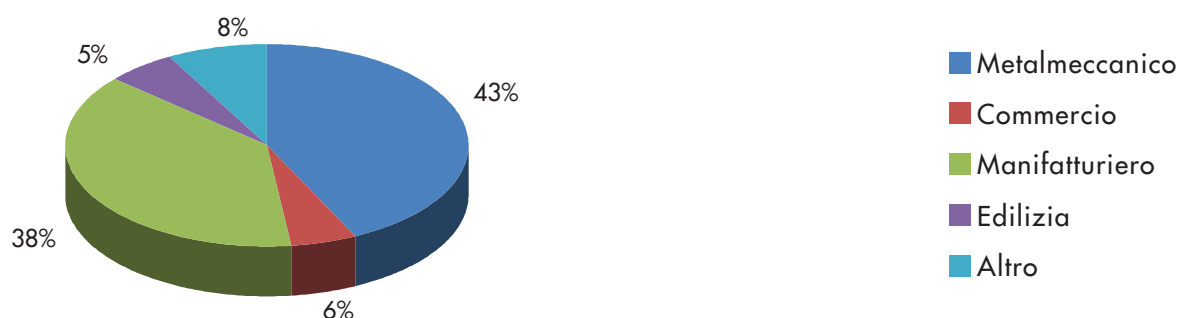
Distribuzione per titolo di studio dei candidati nelle diverse province



DISTRIBUZIONE PER SETTORE DI PROVENIENZA

Settore di Provenienza	Metalmeccanico	Commercio	Manifatturiero	Edilizia	Altro
Provincia di Belluno	1	1	22	0	1
Provincia di Padova e Rovigo	18	0	5	2	0
Provincia di Venezia	10	4	10	4	7
Provincia di Vicenza	18	1	5	0	1

Distribuzione per settore di provenienza dei candidati nelle diverse province



9. Approccio metodologico

Come detto, durante gli incontri presso i Centri per l'Impiego territoriali tra gli operatori dei Centri stessi, gli operatori di Uomo e Impresa e i diretti interessati alla riqualificazione e ricollocazione professionale, è stato con ciascuno stipulato il Patto di Servizio e definito il Piano di Azione Individuale per realizzare il percorso verso la ricollocazione.

Le tipologie e i programmi degli interventi sono stati studiati e strutturati in base alle esigenze personali e professionali di ogni singolo partecipante e si sono sviluppati attraverso le seguenti attività:

- condivisione di un programma professionale personalizzato per ogni lavoratore mirato alla valorizzazione delle esperienze acquisite e dell'energia personale nell'intento di individuare e perseguire i margini di miglioramento e riqualificazione;
- azioni di adeguamento delle competenze professionali volte a rafforzare il profilo professionale del candidato in modo da agevolare l'adattabilità della persona a nuove tipologie di lavoro;
- attività di consulenza individuale fortemente indirizzata a far emergere l'obiettivo professionale del lavoratore disoccupato compatibile con le disponibilità del mercato del lavoro;
- ricerca attiva del lavoro attraverso l'attivazione di una rete di contatti sia da parte del candidato, sia anche e soprattutto da parte degli operatori dei progetti per raccogliere un numero consistente di opportunità professionali da valutare e valorizzare;
- gestione dell'incrocio domanda-offerta e azioni di accompagnamento verso nuove possibili opportunità lavorative.

Le varie attività hanno previsto l'utilizzo e l'approccio di diverse metodologie idonee ad alternare counseling individuale e coinvolgimento in gruppo, per consentire ai candidati di trovare una dimensione relazionale variegata e puntuale rispetto alle loro esigenze.

La funzione di supporto dei consulenti di Uomo e Impresa è stata fondamentale per contribuire a chiarire i termini del problema e offrire un adeguato sostegno anche personale per la gestione delle dinamiche motivazionali connesse col governo degli aspetti di socializzazione in un nuovo contesto relazionale.

Le attività di incontro e collaborazione operativa tra i consulenti e i candidati sono state effettuate presso sedi accreditate dell'Agenzia per il Lavoro Umana presenti nei territori di gravitazione dei lavoratori in modo da permettere agli utenti del servizio di poter accedere alle attività evitando le difficoltà di disagiati spostamenti sul territorio.

Le attività di comunicazione nel mondo del lavoro sono state implementate dai consulenti di Uomo e Impresa, sia a distanza, sia con visite in aziende dei territori di interesse, nonché in parte dai candidati stessi sulla base degli apprendimenti in itinere operativo e sotto il monitoraggio dei consulenti stessi.

10. Fasi e tipologie di attività

Con cadenze differenziate in base ai tempi di ingresso nei progetti, i lavoratori sono stati orientati e coinvolti nelle seguenti fasi di attività:

- colloqui di orientamento individuale;
- colloqui e seminari di orientamento di gruppo;
- attività di formazione e riqualificazione;
- ricerca attiva e valorizzazione di opportunità di lavoro.

10.A Orientamento individuale

Nella fase di orientamento individuale è stato sviluppato il **bilancio di competenze**, ovvero l'azione di processo finalizzata allo sviluppo delle professionalità e correlata alla formazione continua e alle azioni di politica attiva del lavoro. E' un processo di analisi e valutazione nel quale si spinge il lavoratore a individuare il proprio obiettivo professionale anche sulla base delle disponibilità e delle possibilità offerte dal contesto di riferimento.

Grazie ad essa, i candidati sono stati messi in condizione di assecondare il proprio sviluppo professionale, per migliorare la propria condizione lavorativa o per modificarla, cogliendo le inclinazioni e le ambizioni della persona e interpretando le realistiche possibilità offerte dal mercato del lavoro.

Sono stati messi a fuoco principalmente i seguenti obiettivi:

- analizzare l'insieme di conoscenze, abilità e risorse psicosociali in possesso del candidato;
- analizzare e valorizzare sia le competenze maturate, sia i meccanismi e i processi che presiedono e sostengono l'acquisizione di nuove competenze da parte del soggetto in relazione agli ambiti formativi e lavorativi di riferimento;
- aumentare e valorizzare le conoscenze da parte del soggetto delle opportunità offerte dal contesto esterno;
- favorire il confronto tra risorse possedute e opportunità offerte dal contesto, allo scopo di individuare le risorse "spendibili" e/o da potenziare e mettere a fuoco le competenze "trasferibili";
- facilitare e sostenere il processo di costruzione di ipotesi professionali;
- stimolare l'attenzione all'autoformazione e la partecipazione ai percorsi formativi proposti;
- migliorare il livello di consapevolezza e favorire la centralità del candidato all'interno del processo di ricollocazione.

Tali obiettivi sono stati perseguiti attraverso la calibrazione delle seguenti azioni specifiche sia sul "sè" del candidato, sia sull'ambiente o contesto di riferimento:

- la ricostruzione della biografia personale e professionale;
- l'identificazione e la puntualizzazione di desideri, aspettative e orientamenti professionali (cosa si vorrebbe/piacerebbe e cosa ci si aspetta);

- l'avvio della costruzione del "portafoglio di competenze personali";
- l'identificazione delle competenze in termini di conoscenze, abilità e risorse psicosociali disponibili;
- la definizione delle competenze tecnico professionali acquisite;
- la riflessione sui propri punti di forza e sulle eventuali aree di sviluppo;
- la prima sintesi di bilancio e l'individuazione di prime ipotesi di progetto/aree di professionalità da esplorare;
- l'acquisizione di informazioni e l'ampliamento dei propri quadri di riferimento sulle tendenze del mercato del lavoro, sulle prospettive occupazionali locali, sulle professioni e sui percorsi di formazione;
- l'acquisizione di chiavi di lettura del sistema delle professioni;
- la verifica del rapporto tra risorse personali e professionali e contesti nei quali poter operare;
- la riflessione sulle ipotesi di progetto individuale elaborate.

La metodologia utilizzata ha previsto colloqui individuali e la somministrazione di schede e test specifici volti alla raccolta delle informazioni che poi sono state rielaborate con il candidato.

10.B Orientamento di gruppo

Nella fase dei colloqui di gruppo le persone hanno partecipato a due moduli seminariali sulle tematiche dell'orientamento professionale quali: il mercato del lavoro, il colloquio di selezione, il bilancio di competenze e la normativa sugli ammortizzatori sociali.

In particolare lo scopo del primo modulo è stato quello di:

- mettere a fuoco tutte le implicazioni relative al reinserimento lavorativo;
- continuare in modo interattivo lo sviluppo del bilancio delle competenze e delle potenzialità;
- avere una panoramica del mercato del lavoro nel bacino circostante il luogo di residenza;
- preparare i vari strumenti e le varie modalità di comunicazione utili alla ricerca del nuovo lavoro;
- individuare le opportunità di riqualificazione professionale disponibili.

Nel secondo modulo lo scopo perseguito è stato quello di accompagnare i candidati nella definizione del ruolo professionale a cui aspirare e nel preparare una serie di azioni e strumenti operativi individuali tra i quali:

- completare la messa a punto della documentazione individuale (curriculum vitae, testi di comunicazione e di self-marketing);
- individuare target di aziende di interesse per il raggiungimento dell'obiettivo professionale;
- sperimentare tecniche e modalità di approccio pertinenti con l'obiettivo individuato;

- applicare strumenti di simulazione volti a migliorare gli aspetti comunicativi ed empatici delle persone.

E' stata molto spesso privilegiata la necessità di lavorare con i candidati in un team, che può essere definito come un insieme più o meno grande di persone che fornisce uno sbocco per i bisogni di affiliazione: amicizia, sostegno ed affetto.

Partendo dal presupposto che ogni lavoratore dispone comunque di valori, in questo modo il gruppo ha potuto fornire il mezzo grazie al quale ciascun candidato ha avuto la possibilità di sviluppare, intensificare o confermare il senso dell'identità e la misura del suo livello di prestigio, aumentando quindi il suo senso di autostima.

Fornendo il mezzo per poter verificare la realtà, i membri del gruppo hanno potuto percepire come reali e stabili parti dell'ambiente che potevano apparire incerte; ciascun individuo è stato messo inoltre in condizione di verificare le sue percezioni personali confrontandole con quelle degli altri. Metodologia questa idonea a fornire il mezzo per aumentare la sicurezza e il senso di potere nell'affrontare un "problema" comune.

10.C Attività formative

Nel corso del processo di definizione ed approfondimento del progetto professionale individuale, il consulente ed il candidato hanno definito i fabbisogni formativi e delineato le competenze da potenziare allo scopo di migliorare il livello di occupabilità.

E' stato quindi definito con ciascun candidato un Piano Formativo Personalizzato con lo scopo di:

- aumentare il valore e l'appetibilità della persona nel mercato del lavoro sia sul piano del modo di porsi, sia su quello della qualificazione;
- preparare il candidato allo svolgimento di nuove mansioni maggiormente ricercate dal mercato;
- fornire le basi di conoscenza per lo svolgimento di nuove attività desiderate, coerenti con le caratteristiche personali, con il mercato del lavoro e col tessuto economico-produttivo locale.

In questa fase di attività formative, pertanto, Umana Forma e Uomo e Impresa hanno sostenuto la necessità e l'interesse dei lavoratori alla propria riqualificazione professionale, effettuando un confronto tra i fabbisogni occupazionali delle aziende e le competenze e caratteristiche delle persone coinvolte, in modo da poter procedere:

- all'identificazione e valorizzazione di interventi formativi disponibili nel sistema locale delle politiche attive per l'occupazione, verso cui orientare le persone, anche individualmente e secondo le diverse tempistiche di adesione al progetto;
- alla progettazione ed effettuazione di attività di formazione collettiva specifica previste nell'ambito dei progetti stessi.

Sul piano della formazione collettiva, orientata prevalentemente a soddisfare le necessità delle figure professionali più generiche, circa il 50% dei candidati hanno avuto modo di partecipare a corsi di formazione specifici progettati ed effettuati da Umana Forma, relativamente alle aree tematiche di "lingua inglese", "informatica di base", "addetto alla cucine", "addetto alla logistica" della durata di 40 ore ognuno.

I corsi sono stati svolti presso sedi accreditate e attrezzate di Umana Forma o di altri enti ad essa collegati, ubicate nei territori di interesse.

Il **corso di inglese intermedio** ha permesso di ampliare le conoscenze della lingua inglese: vocabolario, strutture sintattiche e grammaticali, facendo acquisire ai frequentatori maggiore capacità comunicativa e abilità di espressione, scritta e orale, in differenti situazioni lavorative.

Il **corso di informatica** ha fornito conoscenze di base sul mondo del lavoro e quelle competenze tecnologiche attualmente considerate indispensabili per il lavoro d'ufficio o di magazzino. In particolare, l'obiettivo specifico del corso è stato di trasferire al partecipante le conoscenze informatiche di base tali da rendere il frequentatore in grado di utilizzare agevolmente un personal computer e di affrontare le sette tappe del percorso da seguire per il conseguimento dell'ECDL (European Computer Driving Licence) - la Patente Europea per il Computer.

Il **corso di addetto alla cucina** ha fatto acquisire conoscenze ed abilità pratiche per operare nel settore ristorazione come assistente del cuoco nella preparazione di piatti base della cucina italiana. Sono state inoltre fornite le nozioni relative alla normativa sull'igiene degli alimenti HACCP.

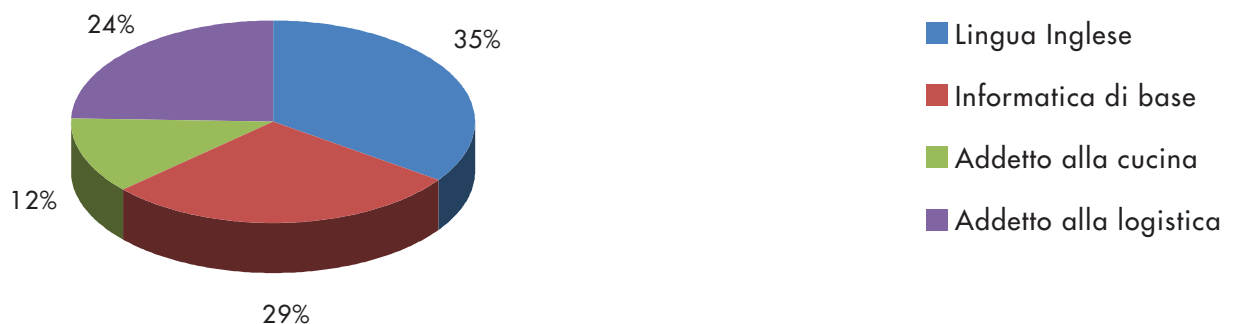
Il **corso di logistica**, finalizzato a potenziare le capacità di addetto magazzino e alla logistica, ha fatto apprendere le nozioni e le abilità per adempiere ai compiti legati alle movimentazioni di magazzino nelle varie fasi, dall'ingresso allo stoccaggio fino alla spedizione, sulla base del piano logistico aziendale, sia attraverso l'insegnamento in aula, sia con esercitazioni pratiche nell'utilizzo dei macchinari e sistemi di movimentazione dei materiali.

Nella tabella sottostante vengono indicate le distribuzioni dei partecipanti per aree tematiche.

PARTECIPANTI AI CORSI DI FORMAZIONE

Corsi di formazione	Lingua Inglese	Informatica	Logistica	Cucina
Provincia di Belluno	3	5	0	0
Provincia di Padova e Rovigo	6	3	0	0
Provincia di Venezia	0	0	6	12
Provincia di Vicenza	8	7	0	0

Distribuzione per corsi di formazione dei candidati nelle diverse province



10.D Ricerca attiva del lavoro

Nella fase di ricerca dell'impiego è stata data una forte e costante attenzione alla situazione personale dei candidati e alla necessità di implementare in loro il consenso, la motivazione, il coinvolgimento e la partecipazione attiva alle azioni necessarie per identificare opportunità di lavoro.

Con cadenza dettata dalla motivazione delle persone e/o dalla sussistenza di opportunità occupazionali, sono stati effettuati incontri individuali durante i quali i consulenti hanno condiviso e supportato i candidati con le attività di informazione, assistenza, guida, commento, verifica, controllo, valorizzazione delle opportunità di lavoro identificate, preparazione al colloquio di selezione e accompagnamento all'inserimento.

Attraverso questi incontri i candidati hanno rafforzato la propria capacità di muoversi nel mercato del lavoro, di presentare la propria immagine personale e professionale, di sostenere un colloquio di lavoro, di migliorare le modalità comportamentali e comunicative, di negoziare i parametri di inserimento al lavoro.

Con ogni candidato i consulenti hanno fatto un'analisi delle priorità e delle esigenze personali e professionali che potessero condizionare la scelta di un'occupazione.

A ciascuno è stata data l'opportunità di un confronto continuativo di orientamento con le seguenti finalità:

- dare una maggior motivazione a un approccio attivo al mercato del lavoro;
- mettere le persone in condizione di valutare con oggettività e realismo le possibilità offerte dal mercato stesso;
- agevolare l'adattabilità delle persone a nuove tipologie di lavoro.

Il miglioramento della conoscenza di sé e delle proprie risorse per la definizione di un percorso individuale di nuova occupazione o di nuovo ruolo professionale è passato attraverso la guida al recupero dell'autostima e della fiducia nelle proprie capacità. I candidati sono stati indirizzati verso la migliore soluzione possibile al problema occupazionale tenendo conto, da un lato, delle esigenze personali e, dall'altro, delle opportunità emergenti in un mercato del lavoro in continua evoluzione.

Parallelamente, ed in misura proporzionalmente molto più consistente rispetto a quella delle persone, è stata effettuata la ricerca attiva e raccolta di opportunità di lavoro da parte di Uomo e Impresa, impegnata a generare incroci domanda-offerta valorizzando tre principali categorie di modalità:

- la ricerca diretta presso le aziende/organizzazioni nel territorio da parte dei singoli consulenti di Uomo e Impresa impegnati nei progetti in loco, effettuata tenendo conto dei profili e degli obiettivi dei candidati assistiti e dei loro territori di gravitazione;
- l'interfaccia dei consulenti con le filiali di Umana e la condivisione delle informazioni sulle ricerche in corso;
- la valorizzazione dell'attività continuativa effettuata dalla sede centrale di Uomo e Impresa di identificazione e monitoraggio delle opportunità occupazionali in essere ed emergenti nei territori interessati dai suoi progetti di politiche attive per l'occupazione.

11. Fattori di criticità incontrati

Nel corso della realizzazione dei progetti sono stati riscontrati i seguenti fattori critici:

- rispetto alle iniziali aspettative programmatiche sui livelli di ricettività occupazionale nelle aree geografiche prese in considerazione, l'attività di reperimento delle opportunità di lavoro si è rivelata in itinere molto più ardua del previsto, in quanto la crisi economica del 2009 ha colpito pesantemente le attività produttive, soprattutto nel settore manifatturiero che è rimasto molto poco ricettivo sul piano occupazionale in tutto il periodo di durata dei progetti;
- tra i lavoratori che si sono trovati senza lavoro, sono stati particolarmente penalizzati quelli con un basso livello d'istruzione, con competenze generiche o obsolete, le donne e gli immigrati, più assoggettati al rischio di lunga inattività professionale;
- la scarsa consapevolezza dei diritti e dei doveri riferiti allo stato di disoccupazione e ai vantaggi offerti dalla normativa a sostegno dell'occupazione ha chiesto un particolare sforzo per colmare tali lacune conoscitive, tanto nei lavoratori assistiti quanto anche in talune aziende potenzialmente ricettive;
- nel mondo aziendale a volte sono risultate condizionanti alcune tendenze di pregiudizio a non prendere in considerazione persone in età avanzata, ancorché depositarie di profili anche qualificati;
- alcuni candidati, con difficoltà a cogliere la portata dei cambiamenti avvenuta nel mercato del lavoro, hanno espresso la propensione a valutare molto negativamente offerte di lavoro a tempo determinato prive di immediata prospettiva di inserimento a tempo indeterminato.


12. Andamento generale dei progetti

Nel periodo in cui sono stati sviluppati i progetti, si sono quantitativamente accentuati i processi di ristrutturazione nel mondo aziendale, col conseguente ridimensionamento della forza lavoro impiegata e con la riorganizzazione del lavoro che ha più rapidamente favorito le persone più titolate e qualificate, sfavorendo invece quelle di relativamente bassa istruzione e in possesso di professionalità generica.

Un esempio per tutti viene dal fatto che, indipendentemente dalle condizioni di partenza e dall'area geografica, i candidati specializzati con la qualifica di disegnatore meccanico in grado di utilizzare programmi autocad 3D, si sono reinseriti in modo stabile con una media di soli tre mesi di ricerca attiva.

Per contro, candidati con un basso livello di istruzione e specializzazione e con scarsa mobilità si sono dovuti adeguare a contratti di breve durata legata a picchi di lavoro, in taluni casi poco promettenti in termini di stabilità, ma anche in altri casi utili nell'ambito di una iterazione di situazioni caratterizzate da provvisorietà, la cui somma ha peraltro creato progressivo passaggio alla stabilità, come si è verificato nel caso dei contratti a tempo indeterminato che sono maturati a seguito di più contratti a tempo determinato.

La partecipazione attiva da parte dei lavoratori alle attività dei progetti, inizialmente non priva di resistenze, è aumentata nel tempo grazie all'opera di informazione e agli incontri di gruppo animati da consulenti di Uomo e Impresa, nel corso dei quali è stata stimolata una soddisfacente interattività e una crescente proattività individuale.



Le iniziative attuate hanno permesso a gran parte dei candidati di comprendere i cambiamenti in atto nello scenario economico del loro territorio, dotandoli degli strumenti necessari ad operare le scelte più opportune in termini di riqualificazione professionale e di flessibilità nell'affrontare i percorsi di ricollocazione.

In tal modo i candidati, sentendosi efficacemente supportati nei percorsi di ricerca di una nuova occupazione, sono diventati elementi coscienti ed attivi nell'approccio al mercato del lavoro.

Benchè sia stata rivolta grande attenzione alle caratteristiche di tutti i singoli individui, un'attenta cura è stata dedicata in particolare alle donne e agli immigrati: con le prime per la necessità di guidarle ad una gestione equilibrata e organizzata degli impegni di famiglia e di quelli del lavoro, mentre per i secondi per l'esistenza, in taluni casi, di problematiche di carattere linguistico e culturale.

Si è evidenziato un forte legame con il territorio e, generalmente, una scarsa propensione alla mobilità; infatti ben poche persone hanno preso in considerazione opportunità in aziende dislocate ad una distanza maggiore di venti chilometri dalla propria abitazione, anche se con prospettive occupazionali potenzialmente stabili.

Ancorchè si siano verificate, nel Bellunese e nel Veneziano, due situazioni di avvio di lavoro autonomo, la gran parte dei candidati ha manifestato un prevalente orientamento per posizioni professionali di tipo subordinato, soprattutto a causa dell'incertezza generata dalle criticità della situazione economica negativa manifestatasi nel corso del 2009.

13. Risultati ottenuti

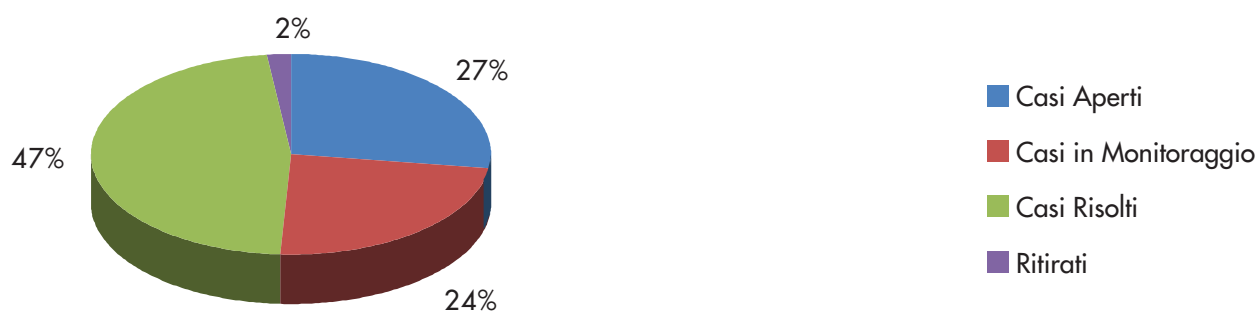
13.A Rendimento dei progetti sul piano occupazionale

La tabella sottostante e la relativa legenda evidenziano la sintesi numerica delle soluzioni occupazionali raggiunte nel corso dello svolgimento dei quattro progetti.

SITUAZIONE FINALE

Situazione finale	Casi Aperti	Casi in Monitoraggio	Casi Risolti	Ritirati	TOTALE
Provincia di Belluno	9	7	8	1	25
Provincia di Padova e Rovigo	7	3	14	1	25
Provincia di Venezia	8	10	17	0	35
Provincia di Vicenza	6	6	13	0	25
					110

Distribuzione dei risultati per i candidati nelle diverse province



Legenda:

I **casi risolti** si riferiscono ai soggetti che hanno attivato un **contratto di lavoro a tempo indeterminato o superiore ad otto mesi**.

I **casi in monitoraggio** rappresentano, invece, quei candidati che alla fine dei progetti avevano momento un contratto di lavoro la cui durata risultava **inferiore agli otto mesi** continuativi, ma con prospettiva di consolidamento.

Per **casi aperti** si intendono i candidati che, pur avendo anche sfruttato occasioni di lavoro brevi e saltuari, alla fine del loro progetto non avevano ancora prospettive significative.

I candidati **ritirati** sono persone che per problemi personali gravi o per trasferimento di residenza non hanno terminato le attività previste dal progetto in cui erano entrate.

E' degno di nota il fatto che, rispetto alla situazione non favorevole del periodo di crisi economica e occupazionale, i risultati dei progetti si dimostrano complessivamente molto soddisfacenti in quanto **il 47% delle persone coinvolte ha raggiunto situazioni occupazionali con contratti a tempo indeterminato o a tempo determinato di durata superiore agli 8 mesi**, condizione quest'ultima considerata soddisfacente dai parametri di valutazione della Regione Veneto sulla stabilità lavorativa.

A questo si aggiunge un'ulteriore quota del **24%** di lavoratori che, ancorché con contratti di lavoro più brevi, sono comunque **tornati a far parte del mondo del lavoro** e sono nelle condizioni di poter consolidare la loro posizione, essendo oggettivamente presumibile che la loro situazione possa migliorare verso rapporti di lavoro più duraturi.

Rispetto alla situazione di disoccupazione iniziale, quindi, il **rendimento** delle attività di accompagnamento al lavoro svolte può essere definito nella misura del **71%**.

13.B Stabilità dei posti di lavoro conquistati

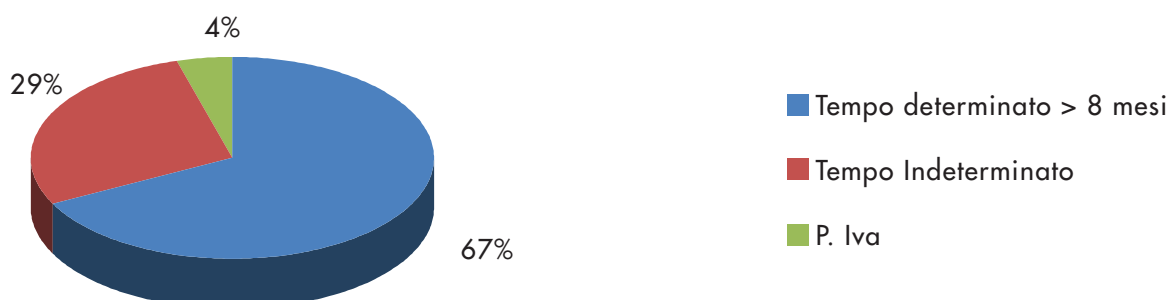
Relativamente alla stabilità del posto di lavoro, in tempi nei quali il contratto di lavoro a tempo indeterminato dopo la perdita del posto di lavoro ha assunto carattere di rarità, è da considerare molto soddisfacente anche la proporzione tra i contratti a tempo indeterminato (29%) e quelli con contratto superiore agli 8 mesi (67%), come evidenziato nella tabella sottostante, nella quale non appare trascurabile neanche il fatto che, in progetti in cui tutti i lavoratori sono entrati senza prospettive occupazionali, si siano generate situazioni di autoimprenditorialità nella misura del 4% dei casi positivamente risolti.

La sintesi numerica è riportata nella tabelle che segue.

TIPOLOGIE DI CONTRATTO DEI CASI RISOLTI

Casi risolti	Tempo determinato >8 mesi	Tempo Indeterminato	P. Iva	TOTALE
Provincia di Belluno	4	3	1	8
Provincia di Padova e Rovigo	8	6	0	14
Provincia di Venezia	12	4	1	17
Provincia di Vicenza	11	2	0	13
				52

Distribuzione dei casi risolti per tipo di contratto dei candidati nelle diverse province



13.C Ricettività dei settori produttivi

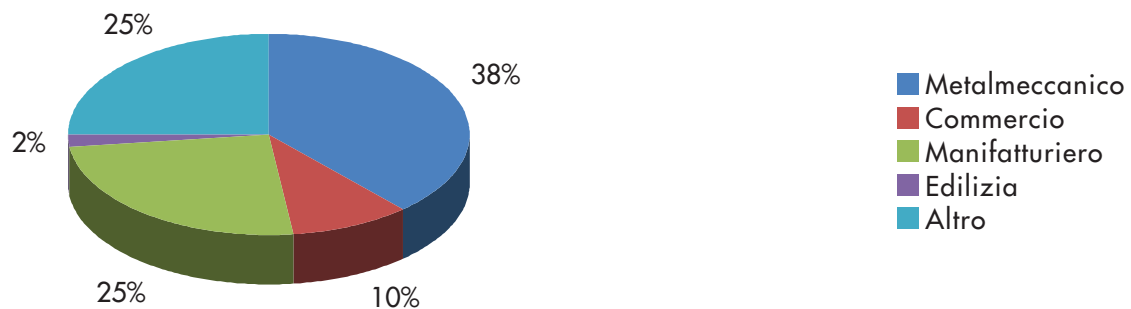
Come appare dalla sottostante tabella, ancorché la dimensione dei progetti di cui si parla non consenta di effettuare una valutazione statistica accurata sulla ricettività dei settori produttivi ai fini occupazionali, registriamo comunque come elemento "macro" che il settore metalmeccanico, ancorché fortemente penalizzato dalla crisi economica del 2009, è però complessivamente rimasto quello maggiormente ricettivo ai fini della ricollocabilità dei lavoratori nei territori ad economia diffusa della Pianura Veneta.

Considerazione a parte va fatta per il progetto nella provincia di Belluno, nella quale si è operato nella enclave nel Cadore, dove la tenuta occupazionale è stata riscontrata invece nel manifatturiero, in particolare nell'occhialeria.

SETTORI DI SBOCCO OCCUPAZIONALE PER I CASI RISOLTI

Settore di Arrivo	Metalmeccanico	Commercio	Manifatturiero	Edilizia	Altro
Provincia di Belluno	1	0	6	0	1
Provincia di Padova e Rovigo	9	2	0	0	3
Provincia di Venezia	4	2	4	1	6
Provincia di Vicenza	6	1	3	0	3

Distribuzione dei risultati per i candidati nelle diverse province



14. Valutazioni complessive

I progetti qui presentati hanno subito in itinere la forte penalizzazione, inaspettata nelle fasi progettuali, della crisi economica del 2009 e delle sue conseguenze ancora in atto sul piano occupazionale.

Ancorché il bilancio quantitativo delle opportunità di lavoro abbia subito una significativa flessione, le metodologie dell'outplacement individuale e collettivo hanno confermato, da un lato, l'importanza di saper leggere il mercato del lavoro, anche valorizzando i segnali deboli delle evoluzioni e delle innovazioni che vi si producono, e hanno altresì confermato, dall'altro lato, che la positiva sinergia tra la persona e chi l'assiste nella riqualificazione e nel percorso di ricollocazione porta sempre ad un risultato utile, nell'immediato o in prospettiva di medio termine.

Il superamento delle difficoltà ambientali incontrate, il raggiungimento di un rendimento di oltre il 70% delle aperture individuali realizzatesi verso un mondo del lavoro prima chiuso per i soggetti assistiti, il superamento del disagio personale e sociale da parte dei lavoratori stessi, hanno confermato la bontà delle metodologie utilizzate dalle società del Gruppo Umana nell'ambito della attività di riqualificazione e supporto alla ricollocazione delle persone che perdono il posto di lavoro, sostenute anche dall'efficacia della collaborazione con i Soggetti Istituzionali preposti alle politiche attive per il lavoro e degli strumenti informativi messi a disposizione.

Le persone assistite hanno trovato un punto di riferimento e un costante appoggio e stimolo, imparando ad affrontare e gestire le problematiche del cambiamento, definendo con sufficiente chiarezza il proprio progetto professionale e perseguendolo con progressiva determinazione.

Sul piano della dignità personale e della motivazione, è aumentata l'autostima e la fiducia nei propri mezzi dei lavoratori, che ora dispongono di strumenti e modi di comportamento che li mettono in grado di prendere il controllo attivo delle proprie problematiche occupazionali, anche in situazione di iniziale precarietà, con la consapevolezza che nei tempi attuali la flessibilità nell'approccio al mercato del lavoro è presupposto di futura stabilità.

L'obiettivo di fornire un servizio utile a risolvere il problema occupazionale delle persone coinvolte è stato perseguito nel rispetto delle caratteristiche di personalità e delle conoscenze di ciascun candidato seguito.

Ogni persona è stata messa in condizione di sviluppare una propria rete relazionale, migliorando rispetto alle premesse iniziali il rapporto con gli enti locali pubblici/privati, utilizzando con maggior consapevolezza i servizi territoriali e il proprio network.

L'attività di marketing territoriale nel mondo del lavoro, oltre che a reperire opportunità occupazionali, è servita anche a sensibilizzare le realtà del territorio: i contatti aperti con le aziende potranno produrre effetti valorizzabili per i lavoratori anche in tempi successivi.

La bontà dei risultati prodotti va vista sul **piano sociale** (l'eliminazione dei disagi derivanti dalla disoccupazione), sul piano dell'**evoluzione personale** (comprensione dell'investimento su di sé necessario per progredire nel lavoro), ma anche sul piano del **rapporto empatico** creatosi tra i lavoratori e gli operatori di Umana Forma e di Uomo e Impresa (che li hanno orientati, formati e accompagnati nel percorso evolutivo, e che sono rimasti loro riferimento informale anche dopo la conclusione dei progetti strutturati di assistenza e supporto).

15. Evoluzione e innovazione dei processi di outplacement

L'esperienza maturata nello svolgimento dei progetti qui illustrati richiama **tre specifiche considerazioni** che riteniamo molto importanti ai fini dell'orientamento delle politiche attive per la ricollocazione di chi perde il lavoro a fronte dei processi di ristrutturazione in atto nell'attuale congiuntura economico-sociale.

La **prima considerazione** sta nell'assoluta evidenza che i processi strutturati di supporto alla ricollocazione professionale producono un rendimento molto più elevato quando i lavoratori espulsi dai processi produttivi sono già usciti dall'azienda di provenienza e si trovano nello status di "lavoratore in mobilità ex-legge 223/91 e 236/93", come è stato il caso qui presentato.

Lo si vede dal confronto tra il rendimento ottenuto in questi progetti, di gran lunga superiore ai rendimenti che si ottengono in questo periodo nei progetti di outplacement effettuati a favore di lavoratori in situazione di cassa integrazione guadagni straordinaria, per i quali la più lunga copertura sociale rallenta la messa in campo di positive energie individuali di rinnovamento che diano efficacia al sodalizio lavoratore-operatore di outplacement.

La **seconda considerazione** prende atto dell'inevitabile allungamento dei tempi di ricollocazione di chi perde, ha perso o perderà il lavoro per gli effetti della grande crisi economica del 2009 che, seppur in via di superamento, ha prodotto ristrutturazioni aziendali e cali occupazionali importanti e ancora per qualche anno inarrestabili.

I posti di lavoro sono diminuiti, soprattutto nel settore manifatturiero, e le nuove alternative occupazionali, per ora numericamente inferiori rispetto alle perdite, richiedono nuovi e complessi livelli qualitativi di competenza professionale.

Questo comporta che la partecipazione dei lavoratori a processi di ricollocazione così complessi debba essere accompagnata e incentivata e che essi debbano avere il tempo necessario ad interiorizzare sia i termini e le dimensioni del loro problema occupazionale, sia le tecniche e le modalità operative necessarie a costruire alternative sia di breve che di lungo periodo.

E' dunque necessario prevedere percorsi e tempi lunghi, dipendenti sia dalla incerta rapidità della ripresa economica e quindi dal riaffiorare di nuovi posti di lavoro, sia dalla più o meno ampia differenza tra il valore professionale delle persone che perdono il lavoro ed il valore professionale necessario per il reingresso nelle nuove aree di produttività.

In particolare, per le fasce più deboli nel mercato del lavoro, è necessario un forte investimento nell'ambito della formazione professionale di lungo periodo, che sia estremamente finalizzata all'occupabilità delle persone, foriera di specifiche qualifiche e opportunamente integrata da concrete dinamiche di relazione col mondo del lavoro che favoriscano l'appetibilità delle persone e la concretezza degli inserimenti.

La **terza considerazione**, quella forse più necessitante di un nuovo livello di attenzione sociale, discende dal fatto che, stanti i tempi lunghi della ricollocazione, sussiste il forte rischio che il lavoratore in difficoltà occupazionale si senta lasciato solo con i suoi problemi.

Per ovviare a ciò, una opportuna e necessaria continuità di assistenza nel tempo non deve limitarsi al supporto in percorsi nella ricerca di una stabilità attraverso esperienze più o meno lunghe e cadenzate di riqualificazione e/o ricollocazione professionale.

L'assistenza deve anche esprimersi in un concreto e moderno sostegno ai lavoratori nella loro necessità di affrontare e superare i **disagi logistici, psicologici e sociali** derivanti dalla transitoria precarietà lavorativa.

La modernità dei servizi di outplacement si va quindi sviluppando anche verso l'accentuazione di questi livelli di attenzione, che comportano, nelle Agenzie per il Lavoro strutturate per la ricollocazione professionale, la presenza di competenze e di organizzazione interna, anche differenziate e complementari, in grado di aiutare le persone in disagio occupazionale a definire realistici e praticabili criteri e scelte di riorganizzazione personale e familiare che permettano di superare con serenità il periodo di transizione professionale.

Tutto ciò, naturalmente, con un adeguato supporto economico da parte delle Istituzioni preposte alle politiche per l'occupazione e con un sostegno sia culturale che materiale da parte delle Parti Sociali.



UMANA FORMA S.r.l.

SEDE LEGALE

Via Veronese, 6 - 30038 Spinea (Ve) ITALIA

DIREZIONE AMMINISTRATIVA

Via Portenari, 15 - 30175 Marghera - Venezia - ITALIA - T 041.538.563.0 - F 041.252.954.2 - infove@umanaforma.it - www.umanaforma.it

FILIALI

VENEZIA

Via Portenari, 9/11
30175 - Marghera (Ve)
T 041.538.563.0
F 041.252.954.2

ROMA

Via 4 Novembre, 114
00187 - Roma
T 06.693.800.93
F 06.693.808.59

PORDENONE

Via Fontane, 13
33170 - Pordenone
T 0434.247.127
F 0434.29.497

PERUGIA

Via Settevalli, 60/c
06100 - Perugia
T 075.501.174.3
F 075.505.290.7

MODENA

Via Schiocchi, 14
41100 - Modena
T 059.351.266
F 059.345.947

ANCONA

Via De Gasperi, 76
60125 - Ancona
T 071.899.059
F 071.281.451.1



UOMO e IMPRESA

UOMO e IMPRESA S.r.l.

Aut.Min.del Lavoro n. 4385 del 12.02.2007

SEDE LEGALE E AMMINISTRATIVA

Viale Fratelli Bandiera, 20 - 31100 Treviso - ITALIA - T 0422.590.641 - F 0422.550.74 - info@uomoeimpresa.it - www.uomoeimpresa.it

SEDI OPERATIVE

TREVISO

Viale Fratelli Bandiera, 20
31100 TREVISO
T 0422.590.641
F 0422.550.74

BOLOGNA

Via dell'Indipendenza, 54
40122 BOLOGNA
T 051.422.223.4
F 051.240.985

MILANO

Via Albricci, 9
20122 MILANO
T 02.864.506.33
F 02.864.511.30

PORDENONE

Via Molinari, 13/A
33170 PORDENONE
T 0434.521.172
F 0434.228.526

ROMA

Via 4 Novembre, 114
00187 ROMA
T 06.678.662.3
F 06.678.162.7

