

DEFINIZIONE DI UN MODELLO EFFICACE E SOSTENIBILE DI INSERIMENTO LAVORATIVO

1.1 INTRODUZIONE

L'azione denominata "Definizione di un modello efficace e sostenibile di inserimento lavorativo" ha voluto dare risposta al bisogno individuato dalla Cooperativa Sociale Solidarietà è Crescita Onlus di elaborare un modello efficace e sostenibile di inserimento lavorativo per i soggetti svantaggiati.

In particolare, il percorso di tipo consulenziale e formativo si è posto l'obiettivo di:

- analizzare i fabbisogni organizzativi interni alla cooperativa;
- favorire l'esplicitazione e la comprensione dei processi messi in atto dal personale in or-

ganico durante la normale attività lavorativa al fine di incrementare il benessere dei dipendenti e sviluppare una cultura inclusiva all'interno dell'impresa;

- creare un gruppo di lavoro competente nell'ambito dell'inserimento di soggetti protetti all'interno della cooperativa allo scopo di ottimizzare le risorse interne.

Questa azione si è articolata in due attività complementari, una a carattere consulenziale cui è seguita un'altra di tipo formativo, che hanno impegnato buona parte dei soci lavoratori della cooperativa per complessive 132 ore (si veda il box1).

BOX 1 – Articolazione delle attività

ATTIVITÀ 1 – CONSULENZA PER LA COSTRUZIONE DEL MODELLO (72 ORE)

Attività 1.1 – Analisi dei processi organizzativi I (16 ore)

Interviste rivolte al personale dirigente finalizzate ad ottenere una mappatura reale del sistema di procedure di accoglienza, orientamento, accompagnamento e valutazione dei soggetti svantaggiati messe in atto dalla cooperativa.

Attività 1.2 – Analisi dei processi organizzativi II (16 ore)

Interviste rivolte al personale dipendente (svantaggiato e non) finalizzate ad ottenere informazioni qualitative allo scopo di integrare il materiale raccolto nell'attività precedente ed avere un'analisi maggiormente esaustiva.

Attività 1.3 – Elaborazione del modello (32 ore)

Attività di analisi e rielaborazione dei dati per giungere alla prima stesura del modello da condividere con la cooperativa stessa nella fase successiva.

Attività 1.4 – Condivisione del modello elaborato (8 ore)

Focus group finalizzato alla condivisione del sistema modellizzato con il personale dipendente (quadri e lavoratori) della cooperativa e all'individuazione dei fabbisogni di competenze del personale stesso per applicare il modello costruito.

ATTIVITÀ 2 – FORMAZIONE PER L'APPLICAZIONE DEL MODELLO (60 ORE)

Attività 2.1 – Formazione al gruppo di lavoro interno alla cooperativa(60)

Moduli formativi tematici (le risorse normative, la relazione con l'utente, il bilancio delle competenze, gli strumenti di valutazione e monitoraggio) finalizzati a far acquisire le competenze specifiche per la gestione dei percorsi di inserimento lavorativo (accoglienza, inserimento, accompagnamento e valutazione) al personale interno individuato a costituire il gruppo di lavoro al fine di rendere effettivo il modello proposto.

1.2 CONSULENZA PER LA COSTRUZIONE DEL MODELLO

L'analisi dei processi organizzativi è stata realizzata da un consulente esperto di modelli organizzativi del terzo settore mediante interviste individuali rivolte a 16 persone appartenenti a categorie protette e normodotati che ricoprono ruoli e hanno status differenti all'interno della cooperativa (soci lavoratori, dipendenti, membri del Consiglio di Amministrazione, soci volontari nei settori amministrativo e ristorativo).

Per la realizzazione delle interviste il consulente si è servito di un questionario a "maglie larghe" entro il quale muoversi per raggiungere la maggiore accuratezza rispetto alle dinamiche interne all'organizzazione. A questo riguardo, è stato volutamente elaborato un questionario più organico (box n.2) che prendesse in esame ogni aspetto della cooperativa e non si limitasse solamente ad individuare le modalità di inserimento dei soggetti svantaggiati, per non correre il rischio di tralasciare informazioni rilevanti.

Le interviste, realizzate in circa due mesi da febbraio a marzo 2010, hanno consentito una puntuale ricostruzione dei rapporti presenti all'interno dell'organizzazione e fornito una panoramica dettagliata della stessa, con particolare riferimento alle procedure per l'accoglienza e il reinseri-

mento di soggetti svantaggiati. Tale profondità di analisi è dovuta, in particolar modo, alla pluralità di voci emerse nei racconti dei soggetti intervistati, ognuno dei quali ha proposto il proprio punto di vista maturato sulla base del differente grado di responsabilità, dell'età, della collocazione funzionale e delle caratteristiche personali.

Dal lavoro di raccolta e rielaborazione delle informazioni, è emerso un quadro che descrive la Cooperativa Solidarietà è Crescita come un'organizzazione che presenta un elevato livello di cura dei rapporti tra le persone, una forte solidarietà, una grande capacità di comunicazione tra tutti i componenti.

L'abbondanza di informazioni raccolte ha, inoltre, consentito al consulente di definire un quadro sinottico delle procedure di inserimento lavorativo in cooperativa di soggetti appartenenti a categorie protette osservate da diversi punti di vista (dirigenti, lavoratori svantaggiati e lavoratori non svantaggiati obiettivo principale dell'intervento), e al tempo stesso una precisa analisi organizzativa della cooperativa stessa da cui prendere spunto per un'eventuale riflessione collettiva (obiettivo accessorio).

Di seguito, vengono riportati gli elementi emersi, raggruppati per *Punti di forza* e *Punti di debolezza*:

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none">▶ spirito partecipativo▶ relazioni tra persone▶ facilità con cui vengono affrontati i problemi nel gruppo▶ disponibilità delle persone con più responsabilità nel rapportarsi con gli altri▶ crescita personale e professionale▶ acquisizione di maggiori responsabilità▶ facilità di integrarsi nel gruppo▶ sostenibilità del lavoro▶ forte senso di appartenenza	<ul style="list-style-type: none">▶ scarsa efficacia nelle modalità di divisione dei compiti e nella responsabilizzazione di tutti rispetto al miglioramento dei risultati del lavoro▶ scarsa efficacia nelle modalità di condivisione delle decisioni e di delega di compiti e funzioni▶ gestione delle risorse umane▶ eccessiva disponibilità per coloro che non lo meritano▶ gestione troppo aziendalistica▶ scarsa conoscenza del lavoro degli altri settori▶ difficoltà per alcuni soci nel "vedersi e sentirsi" nel contesto cooperativa▶ scarsa conoscenza personale tra tutti i componenti della cooperativa

BOX 2 - Questionario di intervista

1. Quando è nata la cooperativa (breve analisi storica della cooperativa fatta dal soggetto)
2. Oggetto sociale della cooperativa è variato nel tempo?
3. L'organico della cooperativa ha subito variazioni sostanziali?
4. Quanti dei soci fondatori sono rimasti e quanti dei soci lavoratori iniziali sono rimasti?
5. Quale è la *mission* della cooperativa?
6. Come vengono condivisi gli obiettivi aziendali?
7. Vengono organizzati momenti socializzanti quali feste, iniziative, ecc.
8. Vengono condivisi momenti quali pasti, momenti informali di socializzazione (dopolavoro, iniziative sportive, ecc)
9. Quante persone sono in organico e quali ruoli ricoprono?
10. Esistono lavoratori temporanei/interinali/collaboratori/stagionali? Nel caso, in quali settori sono inseriti?
11. È stata mai fatta una rilevazione sulle eventuali richieste di cambiamento di ruolo da parte dei lavoratori (sia quadri che soci lavoratori?)
12. Esiste un sistema strutturato per rilevare reclami o suggerimenti da parte dei soci lavoratori?
13. Esiste un sistema di rilevazione del gradimento del lavoro?
14. Quali sono i rapporti con i sindacati del territorio?
15. Quali sono i rapporti con provincia, comuni, servizi sociali del territorio?
16. Sono mai stati realizzati tirocini in azienda per soggetti svantaggiati o anche soggetti normodotati?
17. La crisi che ha colpito il mercato negli ultimi tempi ha comportato riorganizzazioni all'interno della cooperativa?
18. È possibile tracciare una descrizione dell'inserimento di un nuovo soggetto nella cooperativa con riferimento a: selezione del personale e canali reperimento, come viene decisa l'assegnazione dei compiti a un nuovo soggetto (riunioni di staff, analisi centralizzata, assestamenti successivi, ecc), come avviene l'affiancamento di un nuovo soggetto e come viene rilevato il fabbisogno formativo, chi si occupa di rilevare l'efficacia dell'inserimento e rilevare il grado di soddisfazione del nuovo lavoratore.

Tornando alla ricostruzione dell'insieme delle procedure messe in atto dalla cooperativa per l'accoglienza e l'inserimento di soggetti svantaggiati, l'analisi condotta dal consulente ha confermato l'assenza di un corpus di procedure riconosciute e standardizzate.

Per favorire l'interpretazione delle informazioni raccolte ed avviare il processo di modellizzazione, il consulente ha raggruppato queste informazioni in tre macrofasi interne: "accoglienza e orientamento", "monitoraggio" e "prospettive future". Si parla di macrofasi interne perché prendono in considerazione soltanto il percorso di accompagnamento ed inserimento che il soggetto compie all'interno della cooperativa. In realtà, prima dell'ingresso effettivo nella struttura organizzativa, c'è una fase preliminare in cui viene presentata al presidente della cooperativa (nella maggior parte dei casi) la proposta di inserimento da parte di Enti Pubblici e di soggetti appartenenti al privato sociale nel caso di soggetti che presentano un vantaggio certificato. La valutazione positiva della proposta di inserimento, apre le porte della co-

operativa al soggetto in questione che avrà l'opportunità di riscoprire la dimensione lavorativa fino ad allora sopita.

La prima fase: accoglienza e orientamento

In questa prima fase la percezione delle tre categorie coinvolte, soggetti svantaggiati, non svantaggiati e dirigenti, è sostanzialmente uniforme. La persona viene inserita in base alle esigenze organizzative senza un orientamento effettivo al ruolo come risulta dalla assenza di metodologie rilevate improntate all'orientamento e alla lettura delle competenze). Eventuali correzioni avvengono a posteriori previo confronto tra le persone che sono più vicine al soggetto interessato.

Laddove possibile in termini di risorse umane, economiche e di ruoli da ricoprire, viene promosso un confronto tra le caratteristiche della persona in inserimento (capacità e attitudini) e le competenze richieste nel ruolo da ricoprire.

Soggetti svantaggiati	Soggetti non svantaggiati	Dirigenti
<p>In ingresso non viene effettuato un vero e proprio orientamento della persona verso il lavoro e verso il ruolo.</p> <p>Vengono osservate le propensioni possedute e incrociate con le necessità organizzative ed eventualmente viene “corretto il tiro”.</p>	<p>In ingresso non viene effettuato un vero e proprio orientamento della persona verso il lavoro e verso il ruolo.</p> <p>Vengono osservate le propensioni possedute e incrociate con le necessità organizzative ed eventualmente viene “corretto il tiro”.</p> <p>Tutto sommato la destinazione ai vari servizi non riscontra proteste.</p>	<p>Tentativo di cogliere le capacità della persona a seconda delle aspirazione e delle esperienze più significative e ricerca della somiglianza tra i ruoli disponibili e le caratteristiche delle persone individuate.</p>

BOX 3 - Suggerimenti procedurali da mettere a sistema per la fase uno

Previsione di un momento di orientamento in ingresso per valutare:

- aspettative della persona;
- interessi verso il lavoro e verso l'esperienza che si sta per intraprendere;
- indagine sulle attitudini emergenti;
- ricostruzione del profilo caratteriale;
- ricostruzione delle esperienze della persona;
- analisi dei vincoli personali, familiari o di contesto che possono rallentare o ostacolare il progetto della persona.

La seconda fase: monitoraggio e valutazione periodica

Anche in questa fase, il punto di vista delle categorie coinvolte coincide nella sostanza. All'interno della cooperativa non sono previsti momenti formalizzati di valutazione periodica, anche in ragione del fatto che in fase di accoglienza non vengono definiti obiettivi di competenza (cosa devo saper fare) e produttività (come devo farlo) rispetto al ruolo assegnato, né tantomeno viene presa in considerazione la possibilità di crescita professionale all'interno dell'organizzazione malgrado la definizione di uno specifico progetto di inserimento, spesso formalizzato su carta, ma non condiviso con la persona.

Sebbene la cooperativa non realizzi periodicamente un'azione di valutazione delle *performance* (non solo in termini lavorativi, ma anche rispetto alla dimensione relazionale, culturale ed affettiva) dei soggetti inserimento sulla scorta di un set di indicatori preliminarmente individuati, l'apertura e la facilità di incontro tra i lavoratori, qualunque sia il loro livello di inquadramento, consente di promuovere momenti di confronto all'interno dei quali le persone si sentono ascoltate e i problemi vengono affrontati e risolti in maniera costruttiva.

Altri spazi di condivisione e di riflessione su tematiche inerenti la qualità dei processi lavorativi sono aperti in seno al Consiglio di Amministrazione e durante le consuete Assemblee dei Soci.

Soggetti svantaggiati	Soggetti non svantaggiati	Dirigenti
Non vengono fissati veri e propri termini temporali per valutare l'andamento del rapporto tra la persona e la cooperativa.	Non vengono fissati veri e propri termini temporali per valutare l'andamento del rapporto tra la persona e la cooperativa.	Il confronto è costante e le persone quando hanno un problema lo sollevano e viene affrontato in tempi piuttosto rapidi.
Frequenti momenti di confronto non calendarizzati, in forza della facilità di incontro tra un gran numero di lavoratori.	Frequenti momenti di confronto non calendarizzati, in forza della facilità di incontro tra un gran numero di lavoratori.	Positivi i momenti non formali per affrontare i problemi.

BOX 4 - Suggerimenti procedurali da mettere a sistema per la fase due

Costituzione di momenti ricorrenti, non necessariamente formalizzati in vere e proprie riunioni di organismi, durante i quali possano essere espressi dubbi o proposte su come:
 affrontare le fasi lavorative;
 migliorare lo svolgimento o l'organizzazione del lavoro,
 analizzare il livello di benessere nei gruppi,
 adottare accorgimenti che migliorino le condizioni lavorative.
 Elaborazione di griglie di valutazione e monitoraggio che prendono in esame specifici indicatori rappresentativi delle dimensioni: professionale, relazionale, culturale e affettiva.

La terza fase: prospettive future

In quest'ultima fase, a differenza delle precedenti, ognuna delle categorie di soggetti individuate ha espresso un proprio punto di vista sulle prospettive future della persona in inserimento lavorativo.

Curiosamente sono gli stessi soggetti svantaggiati a considerare, in fase di accoglienza, l'esperienza in cooperativa come momento di passaggio per reconsiderarla a distanza di qualche mese come qualcosa di duraturo e stabile, mentre i soggetti non svantaggiati ritengono il lavoro in cooperativa un'occasione importante, se non l'unica, offerta ai soggetti protetti per promuovere la loro autonomia. La stabilizzazione del proprio ruolo professionale in cooperativa rappresenterebbe per loro, garanzia di successo ed acquisizione di uno status professionale e sociale: un aspetto, il secondo, che non va dimenticato in quanto il lavoro è il principale strumento di reinserimento sociale.

La dimensione economica della cooperati-

va che è un'impresa sociale a tutti gli effetti, influenza il punto di vista della classe dirigente che oltre ad ascoltare i programmi delle persone, deve fare i conti con l'efficacia dell'inserimento lavorativo anche in termini di produttività.

In sintesi, anche questa fase non ha evidenziato elementi di programmazione periodica in corrispondenza del progetto di inserimento (almeno una revisione annuale); l'evoluzione professionale del soggetto protetto ha quindi carattere aleatorio e prende forma contestualmente alla realizzazione di particolari eventi non sempre prevedibili a priori, come l'assegnazione di una nuova commessa, l'esigenza di ricoprire un altro ruolo con conseguente cambiamento di mansioni da svolgere e così via.

La tendenza resta comunque quella di lasciare ampia libertà di scelta in capo al soggetto, salvo situazioni di evidente fallimento dell'esperienza che necessitano l'attivazione di misure protettive a tutela della persona e del percorso riabilitativo svolto fino a quel momento.

Soggetti svantaggiati	Soggetti non svantaggiati	Dirigenti
Cambio di prospettiva tra il momento iniziale, pensato come passaggio e i momenti successivi che hanno indotto a pensare l'esperienza come qualcosa di duraturo e stabile.	Sostanziale mantenimento della percezione iniziale improntata alla durata e continuità dell'esperienza vista come condizione ottimale di lavoro.	Tentativi di ascolto rispetto ai programmi delle persone, ma anche necessario confronto con i risultati ottenuti nel corso dell'esperienza.

BOX 5 - Suggerimenti procedurali da mettere a sistema per la fase tre

Mantenimento di un alto livello di libertà di scelta da parte del soggetto
Individuazione di criteri che motivino eventuali non accoglienze di richieste di permanenza in cooperativa a seguito di evidenti ostacoli organizzativi o personali

Una volta definite le modalità adottate dalla Cooperativa Solidarietà è Crescita, il consulente si è concentrato sullo studio di alcuni modelli di inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati. Con l'obiettivo di confrontare gli elementi procedurali raccolti durante le interviste realizzate nella prima fase di analisi dei processi organizzativi con le procedure messe in atto da altre organizzazioni cooperative che operano su scala nazionale al fine di individuare buone prassi meritevoli di essere riportate nel nuovo modello.

Da questo studio comparato, è emerso il modello che la cooperativa si è impegnata a implementare. Il modello presentato e approvato dal personale dipendente (quadri e lavoratori) e non dipendente (volontari) della cooperativa in occasione del *focus group* di condivisione ha i caratteri della originalità e della pragmaticità. È originale in quanto risultato di un percorso di ascolto e di condivisione interna di procedure, idee e buone prassi; è pragmatico in quanto fa riferimento ad altri modelli di inserimento lavorativo sperimentati nell'ambito di altri specifici

progetti a sostegno dell'inclusione sociale (si vedano le schede sui modelli di confronto).

1.2.1 Il modello della Cooperativa Sociale Solidarietà è Crescita

Contesto

La Cooperativa Sociale a r.l. ONLUS "Solidarietà è Crescita" è una cooperativa sociale di tipo B che opera nel territorio della Provincia di Grosseto con l'intento di offrire un aiuto concreto alle persone che escono dal programma terapeutico del Centro Solidarietà di Grosseto¹ e ad altri soggetti in condizioni di svantaggio, provenienti anche da altre esperienze di emergenza sociale.

La Cooperativa lavora principalmente nell'ambito della ristorazione differenziando i propri servizi in base ai vari committenti, in prevalenza soggetti pubblici, e ai target dei destinatari.

1 Il Centro di Solidarietà di Grosseto è un'organizzazione di volontariato che opera dal settembre 1987 nel settore del recupero e reinserimento sociale dei tossicodipendenti. Il centro dà supporto alla realizzazione del "progetto uomo", metodologia adottata per organizzare il lavoro della comunità terapeutica presente a Grosseto in

località la Steccaia. Il percorso terapeutico favorisce l'acquisizione nelle persone di autonomia in un processo di identificazione e superamento del problema, attraverso incontri quotidiani improntati sui valori della fratellanza e della solidarietà.

Soggetti coinvolti nella sperimentazione e nel percorso di definizione del modello

- Associazione L'Altra Città.
- Amministrazioni pubbliche.
- Centro per l'impiego (CPI).
- Aziende for profit.
- Altre cooperative sociali.

Approccio/metodologia di riferimento

La Cooperativa affonda le sue radici metodologiche nel "Progetto Uomo", un percorso di presa di coscienza di sé che consente all'individuo di recuperare la propria capacità critica creando le condizioni per definire un progetto personale coerente con i propri limiti e le proprie risorse.

L'assunto di base è che il solo inserimento lavorativo non è sufficiente ad assicurare l'attivazione del processo di inclusione sociale senza un costante lavoro di rafforzamento sulla persona.

L'articolazione del modello

Nella sua fase iniziale il modello prevede due tipologie di accesso all'inserimento lavorativo: un accesso "mediato" dagli enti socio-assistenziali e dai servizi per l'impiego che riguarda i soggetti in condizioni di svantaggio certificato (lato sinistro della pagina); un accesso "diretto" che interessa i soggetti appartenenti alle cosiddette fasce deboli della popolazione che presentano un tipo di svantaggiato "allargato"² (lato destro della pagina).

Fase 1 - Primo approccio

Il presidente raccoglie le segnalazioni dei servizi pubblici (Centro per l'impiego, Società della Salute, Ser.t) e dei soggetti appartenenti al mondo del privato sociale (altre cooperative, associazioni, comunità di recupero) che chiedono la disponibilità ad inserire persone in condizioni di svantaggio certificato all'interno della cooperativa attraverso tirocini formativi, borse lavoro, inserimenti diretti.

Fase 1 – Contatto preliminare

La cooperativa riceve proposte di candidature da soggetti in condizioni di svantaggio "allargato". Per ognuna delle richieste, viene fissato un appuntamento con il responsabile delle risorse umane per procedere ad un colloquio conoscitivo.

Fase 2 - Colloquio conoscitivo

Il colloquio conoscitivo ha lo scopo di raggiungere due principali obiettivi: fare una prima conoscenza del candidato (raccolta delle principali informazioni che emergono spontaneamente dal racconto della persona) e fornire a quest'ultimo una presentazione del contesto in cui opera la cooperativa e dei servizi che realizza sul territorio. In questa fase il responsabile delle risorse umane espleta una funzione anche orientativa, in quanto all'occorrenza indirizza il candidato verso un altro nodo della rete del lavoro (agenzie interinali, centro per l'impiego, agenzie formative, altre cooperative, aziende private, ecc.) oppure in altra direzione nel caso in cui i bisogni rilevati siano di altro tipo (ad es. sociali o culturali). Il colloquio termina con l'archiviazione del curriculum vitae.

Fase 2 - Colloquio pre inserimento

Accolta la proposta di inserimento, il presidente incontra il soggetto prima che inizi l'attività lavorativa. Mediante il colloquio il presidente intende entrare in relazione con il soggetto e introdurlo all'interno della cooperativa.

Fase 2.1 - Suivi del colloquio conoscitivo

Qualora sia riscontrata la necessità di ricoprire una posizione lavorativa all'interno della cooperativa a seguito di una nuova commessa o per esigenza di incrementare il personale in organico, il responsabile delle risorse umane riesamina i curricula presenti in archivio e contatta le persone con le quali intende fissare un secondo colloquio che mira ad approfondire caratteristiche e disponibilità rispetto alla posizione da coprire. Questa fase si conclude con la stesura da parte dell'operatore di una scheda sintetica che sarà oggetto di valutazione da parte del presidente e dello staff di inserimento.

2 Altre condizioni di svantaggio compresi tutti coloro che rientrano nei fenomeni di nuova povertà (soggetti appartenenti a famiglie disgregate e a basso reddito, soggetti senza fissa dimora e che vivono esperienze di stra-

da, donne a basso reddito e con titoli di studio deboli, soggetti in stato di povertà relativa, soggetti portatori di dipendenze, giovani che hanno abbandonato la scuola e soggetti portatori di altre forme di disagio).

Fase 3 - Analisi delle acquisizioni e dei bisogni formativi

L'inserimento lavorativo si avvia con la fase di rafforzamento o sviluppo delle competenze la cui gestione è affidata ad un consulente di orientamento.

Il consulente accompagna la persona in un breve percorso di orientamento (preliminare o contestuale all'attività lavorativa) articolato in 4/5 incontri in cui procede all'accertamento delle competenze tecnico-professionali dichiarate o documentate e le mette in relazione al ruolo e alle mansioni che il soggetto dovrà svolgere all'interno dei processi produttivi. Oltre alle competenze tecnico-professionali il percorso si pone lo scopo di far emergere anche le competenze trasversali strettamente collegate alle risorse psicosociali della persona, per poi concludere con la definizione di un progetto professionale a breve termine (massimo 6 mesi) legato alla posizione assunta.

In questa fase vengono anche rilevati eventuali bisogni formativi.

Fase 3.1 - Formazione

La formazione relativa alle competenze tecnico-professionali avviene prevalentemente nel contesto professionale agito (*formazione on the job*); tuttavia i bisogni formativi rilevati consentono di programmare, anche parallelamente al percorso lavorativo, momenti formativi finalizzati all'acquisizione di conoscenze e capacità a supporto dello svolgimento delle mansioni lavorative e dell'interazione all'interno dell'ambiente di lavoro.

Fase 4 - Inserimento lavorativo e monitoraggio

Inserimento lavorativo e monitoraggio costituiscono la fase centrale del percorso di reinseri-

mento. Il soggetto ha l'opportunità di sperimentarsi nel ruolo per il quale è stato individuato in termini di svolgimento dei compiti e di grado di responsabilità assunta per un periodo variabile tra 3 e 6 mesi. Durante questo tempo il soggetto viene monitorato costantemente dal tutor di inserimento e dal responsabile di settore, i quali si confrontano periodicamente con il presidente e l'orientatore nell'ambito delle riunioni di staff. Il presidente riferisce della valutazione dell'inserimento ai referenti delle strutture pubbliche che hanno promosso l'inserimento nel caso sia presente un ente inviante.

La positiva conclusione di tale periodo può portare all'assunzione come dipendente e, laddove vi siano i presupposti, a richiedere di aderire alla cooperativa in qualità di socio.

Fase 5 - Prospettive future

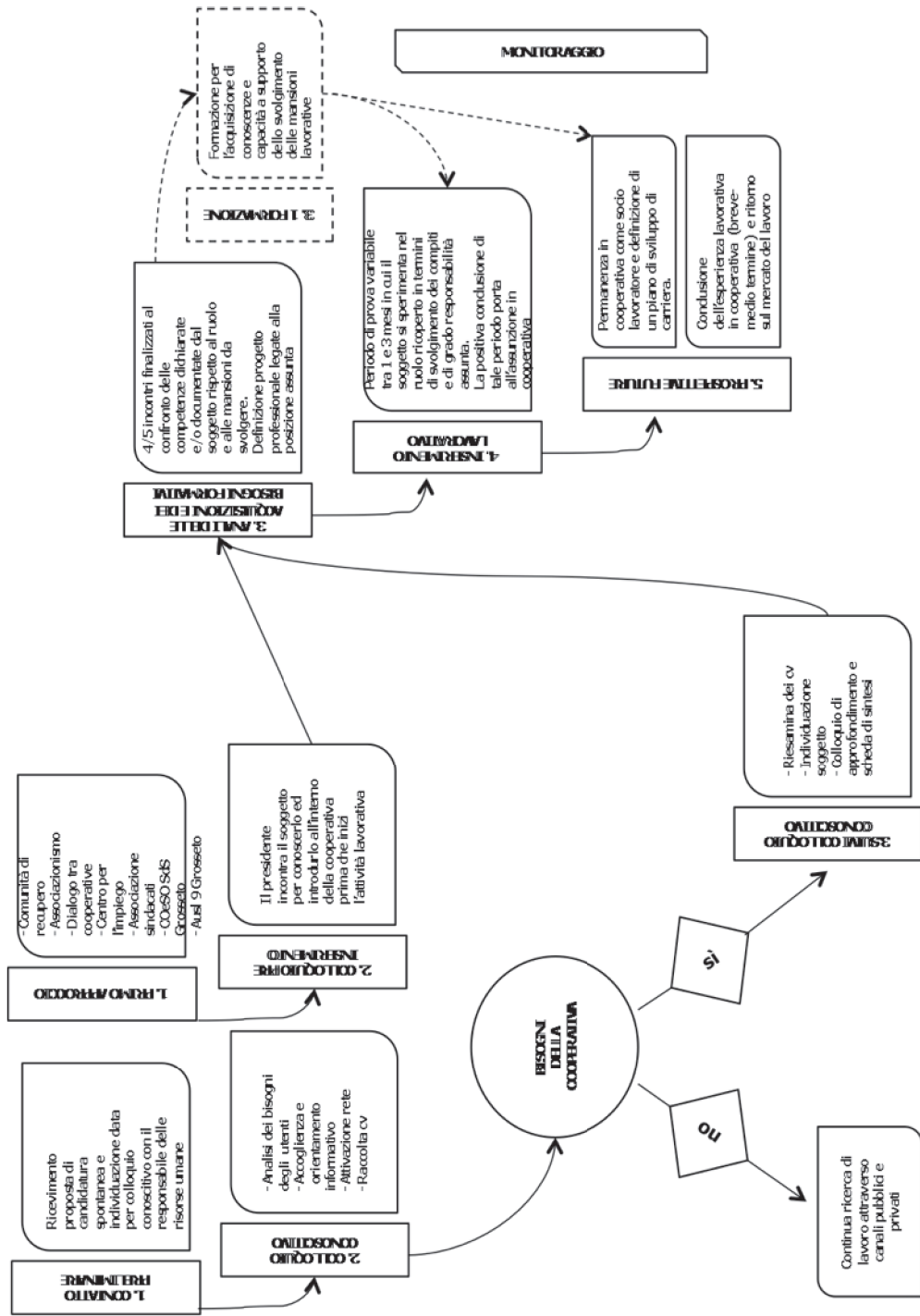
A cadenza regolare (6-12 mesi) lo staff di inserimento (tutor, orientatore, responsabile di settore, presidente) incontra il soggetto per definire il piano di sviluppo professionale all'interno della cooperativa sulla base della posizione assunta e delle mansioni svolte, delle motivazioni e delle aspettative future, nonché delle aspirazioni economiche.

Nel caso in cui il soggetto esprima l'intenzione di intraprendere un percorso lavorativo esterno (obiettivo auspicabile), si considera conclusa l'esperienza all'interno della cooperativa; se invece il soggetto ritiene che il suo progetto professionale sia in linea con gli obiettivi della cooperativa, si va verso la stabilizzazione della sua posizione lavorativa e l'identificazione con il sistema valoriale dell'organizzazione e conseguentemente con l'acquisizione dello status di socio, qualora non lo abbia già acquisito in precedenza.

Ruoli e funzioni assunte all'interno del processo di inserimento lavorativo

Ruolo	Funzione
Presidente	Gestisce i rapporti con gli enti inviati e presidia la fase di selezione e reclutamento. Interviene nella definizione del progetto di inserimento e nei momenti successivi di verifica periodica.
Responsabile delle risorse umane	Accoglie il candidato e procede ad una prima analisi dei bisogni. In base ai servizi e alle caratteristiche del personale in organico esprime il proprio parere su un eventuale nuovo inserimento.
Consulente di orientamento	Individua le competenze possedute in ingresso dal candidato e ne determina i bisogni formativi. All'occorrenza, partecipa alla definizione di specifici moduli formativi.
Tutor di inserimento	È il responsabile del monitoraggio. Accompagna il soggetto nel percorso di inserimento lavorativo mediante colloqui periodici di verifica al fine di valutarne l'efficacia.
Responsabile di settore	Partecipa al monitoraggio e alla verifica periodica relativa al progetto professionale del soggetto. Si relaziona con il tutor di inserimento in modo da avere un'informazione completa sui comportamenti lavorativi del soggetto inserito.

Visualizzazione grafica del modello



Scheda 1.1 Il modello trentino³

Contesto

Il contesto nel quale matura la riflessione sulla gestione dei percorsi di inserimento, risulta caratterizzato da una contrazione delle risorse a disposizione. La cooperazione si trova nella necessità di individuare un modello che evidenzii obiettivi e approcci sottesi agli interventi in modo distintivo.

Soggetti coinvolti nella sperimentazione/nel percorso di definizione del modello

- Area Inclusionione Sociale del consorzio ConSolidà di Trento.
- Cooperative sociali di tipo B associate al consorzio.
- Agenzia del Lavoro cui è affidata l'attuazione degli Interventi di Politica del Lavoro, adottati con un piano triennale dalla Provincia Autonoma di Trento.

Approccio/metodologia di riferimento

Il modello ha un approccio *multistakeholder*, (oltre alla cooperativa e al consorzio, Agenzia del Lavoro, assistenti sociali, rete dei servizi socio-sanitari, sindaci e assessori soprattutto nel caso di piccoli Comuni, famiglia del lavoratore svantaggiato) e si caratterizza per la presenza di ruoli professionali coinvolti in modo diverso (responsabili sociali, tutore dell'inserimento lavorativo, presidenti e direttori delle cooperative, responsabili sociali con funzione di consulenti, orientatori, responsabili laboratori pre-requisiti, responsabile consortile area inserimenti lavorativi) nella gestione della relazione tra individuo e cooperativa.

La presenza di questi ruoli all'interno delle cooperative o nel Consorzio determina il successo del modello.

L'articolazione del modello

Fase 1 - Reclutamento, selezione e pre-ingresso

- Raccolta delle segnalazioni di soggetti pubblici operanti in ambito socio-sanitario o lavorativo, di cooperativa di tipo A o di associazioni.
- Colloqui con il candidato, con gli enti inviati ed eventualmente con la famiglia, e raccolta delle informazioni.
- Compilazione di una scheda di ingresso che accompagna l'eventuale permanenza dell'individuo nella cooperativa.
- Valutazione delle informazioni acquisite e decisione in merito all'avvio del rapporto di lavoro a seguito di un confronto tra la figura che presiede la gestione del rapporto con i lavoratori svantaggiati, il responsabile sociale e la figura che presiede gli aspetti economici e produttivi (a seconda della cooperativa può essere il direttore, il presidente o altri).
- Formulazione di ipotesi di ingresso in cooperativa (quale lavoro, con quali tempi) a seguito dell'incontro tra responsabile sociale e tutor.
- Invio all'Agenzia del Lavoro della comunicazione relativa all'ingresso in cooperativa del nuovo inserito.

3 Scheda elaborata Bevilacqua S., Valenti G. (2008), *L'inserimento lavorativo nella cooperazione sociale, l'espe-*

rienza trentina, in Rivista Professionalità n.101, Brescia, Editrice La Scuola.

Fase 2 - Ingresso

La fase ha una durata di tre mesi e comprende le seguenti azioni:

- formalizzazione della relazione tramite assunzione a tempo indeterminato;
- presa in carico dell'individuo e presentazione dell'organizzazione;
- condivisione tra responsabile sociale e *tutor* di modalità e obiettivi di osservazione e delle forme di sostegno da fornire al lavoratore;
- monitoraggio dell'andamento, affiancamento del *tutor* e compilazione di una griglia di monitoraggio;
- verifica della fase di ingresso tramite un incontro di confronto tra responsabile sociale e *tutor* con l'ente inviante, con il lavoratore ed eventualmente la famiglia se presente.

Fase 3 - Permanenza

Questa fase è strutturata in semestri al termine dei quali si effettua una valutazione che consente un'eventuale pianificazione di nuovi obiettivi. Sono previste le seguenti attività:

- stesura del progetto di inserimento individualizzato che prevede la definizione di obiettivi e attività lavorative che verranno svolte dal lavoratore nel successivo semestre. Il progetto viene inviato all'Agenzia del Lavoro;
- sviluppo di competenze personali, relazionali, professionali coerenti con gli obiettivi del progetto individuale attraverso l'utilizzo della formazione (affiancamento da parte del tutor o di operatori esperti). In alcune cooperative sono organizzati anche corsi di formazione professionale articolati in ore d'aula e attività in laboratorio attrezzato.

Fase 4 - Uscita

Questa fase ha inizio almeno sei mesi prima della conclusione del progetto e quindi del rapporto di lavoro con il lavoratore svantaggiato. I progetti sono monitorati insieme all'Agenzia del Lavoro per un periodo di tre anni che diventano sette se coinvolgono lavoratori con problematiche psichiatriche. Sono previsti uno o più colloqui del responsabile sociale con il lavoratore per una verifica del lavoro svolto e per analizzare le modalità di uscita dalla cooperativa.

In seguito viene redatta una scheda di uscita che sintetizza l'andamento del percorso in cooperativa, evidenzia gli obiettivi raggiunti, fornisce un quadro delle competenze acquisite con particolare attenzione a quelle di tipo lavorativo. Lo strumento, inviato anche all'Agenzia del Lavoro, è utile nel rapporto con i Centri per l'Impiego e con le aziende per l'individuazione di contesti adeguati.

Alcune cooperative prevedono altri servizi:

- orientamento finalizzato alla definizione di un progetto individuale di uscita;
- supporto al collocamento esterno attraverso la ricerca di aziende interessate all'assunzione del lavoratore;
- distacco assistito del lavoratore svantaggiato in aziende ordinarie, prevedendo, se necessario, il supporto di un tutor della cooperativa;
- opportunità di reingresso in cooperativa nel caso di evidente difficoltà dell'individuo svantaggiato.

Scheda 1.2 Il modello consorzio abn⁴

Contesto

Il modello è il risultato dell'esperienza maturata all'interno del Consorzio abn da cui è stato possibile procedere all'isolamento di alcune procedure per l'inserimento lavorativo adottate dalle cooperative consorziate. Si tratta di procedure che costituiscono una parte del patrimonio metodologico di riferimento per il Consorzio stesso e che sono state formalizzate in apposite *Direttive per l'inserimento lavorativo*, accompagnate da vari tipi di documenti e registrazioni scritte, per la progettazione e verifica degli interventi.

Soggetti coinvolti nella sperimentazione/nel percorso di definizione del modello

Cooperative sociali di tipo B associate al consorzio.

Approccio/metodologia di riferimento

La strategia operativa del Consorzio abn è stata orientata, in questi anni, principalmente verso l'utilizzo di una ampia varietà di strumenti per favorire l'accesso delle persone ai percorsi di integrazione lavorativa. Alcuni di questi strumenti sono propriamente destinati a queste finalità, altri sono stati piegati allo scopo: dagli "strumenti" più strettamente imprenditoriali a quelli provenienti dalla normativa in campo sociale, ma anche strumenti più genericamente riservati alle politiche occupazionali ordinarie e che sono stati utilmente reinterpretati.

L'articolazione del modello

1. Analisi delle attività della cooperativa e successiva scomposizione in mansioni semplici.
2. Raccolta di informazioni su capacità, potenzialità e limiti della persona da inserire e sul suo grado di autonomia, in accordo con i Servizi territoriali invianti.
3. Abbinamento tra le attività/mansioni individuate e le capacità della persona, affidando quest'ultima alla supervisione in affiancamento del caposquadra o di un operatore esperto e sviluppando un progetto di inserimento lavorativo con la persona stessa e i Servizi.
4. Eventuale modifica in accordo coi colleghi di lavoro del contesto produttivo, con l'obiettivo di cercare un primo nuovo equilibrio compatibile con l'operatore appena inserito quanto a ritmi, tempi, ambiente e rapporti.
5. Verifiche periodiche, interne alla Cooperativa e con i Servizi, sull'efficacia e la funzionalità dell'inserimento lavorativo, volte a monitorare il percorso e adeguarlo alle esigenze emergenti, sia in termini di produttività che di evoluzione delle capacità lavorative e delle aspettative che il soggetto va maturando.
6. Percorso di autovalutazione della persona inserita, che, compatibilmente con le possibilità aziendali, può condurre al mutamento delle condizioni di lavoro (mansioni, ritmi, tempi, aumento/diminuzione di monte ore, ecc.).
7. Attenzione alla formazione del personale, con corsi di qualificazione o riqualificazione professionale, e con momenti teorico-pratici di formazione interna, per migliorare lo svolgimento delle attuali prestazioni lavorative o per orientare la persona verso altre attività produttive.

4 Scheda elaborata da "Attuare strategie di inclusione sociale mediante l'inserimento lavorativo L'esperienza del Consorzio abn"

Scheda 1.3 Il modello inserimento lavorativo dipendenze Progetto Accompagnamento Lavoro Integrato⁵

Contesto

I soggetti che partecipano alla Uil Dipendenze hanno maturato nel tempo metodologie e procedure per l'inserimento lavorativo dei destinatari finali che sono state confrontate durante i lavori di gruppo.

Questo modello mette in evidenza i punti comuni, considerati essenziali per un percorso efficace dei destinatari finali e riconosciuti dagli enti coinvolti come elementi di un processo che non coinvolge solo la sfera lavorativa ma anche le aree sociali e psicologiche della persona.

Soggetti coinvolti nella sperimentazione/nel percorso di definizione del modello

- Ser.T.
- Dipartimento di salute mentale.
- SIL.
- Centro per l'impiego.

Approccio/metodologia di riferimento

Ogni ente adotta un approccio globale della persona e l'inserimento lavorativo è considerato un aspetto importante di un percorso più ampio che mira al recupero di tutte le risorse residue del soggetto per favorire lo sviluppo dell'autonomia individuale.

L'articolazione del modello

Fase 1 - Informazione, pubblicità e selezione (1 mese)

La pubblicità ha lo scopo di dare visibilità all'intervento e viene fatta in modo diffuso.

L'informazione più mirata e si rivolge in primo luogo agli enti che per legge inviano la persona (tossicodipendente/alcolista) al progetto di inserimento lavorativo e in secondo luogo ai destinatari finali attraverso specifiche informazioni.

Gli enti della Uil offrono una "mappatura" dei soggetti presenti nei servizi attraverso una griglia che riassume le caratteristiche descritte nel paragrafo "destinatari finali"; nel caso di soggetti non conosciuti che intendano fare richiesta, è prevista una verifica della motivazione ad aderire ad un progetto riabilitativo, in quanto considerato fondamentale per raggiungere i risultati previsti (la ricaduta vanifica spesso l'inserimento al lavoro, interrompendo il progetto).

Fase 2 - Valutazione e definizione del progetto personalizzato di inserimento (2 mesi)

Nella fase iniziale viene fatta la valutazione e viene steso il progetto personalizzato attraverso colloqui, raccolta dati, anamnesi, test diagnostici. Il prodotto è una scheda definita in vari modi (scheda, cartella terapeutica, ecc.) che contiene i dati e le informazioni su cui si basa il progetto che definisce tempi, modi e obiettivi decisi con i destinatari finali.

Fase 3 - L'orientamento (2 colloqui e/o gruppi)

L'orientamento ha la finalità di incrociare la domanda e l'offerta nell'ambito delle opportunità presenti sul territorio; nel caso di soggetti che necessitano di percorsi protetti l'offerta è costituita dalle attività delle cooperative sociali.

Gli strumenti sono il bilancio delle competenze e colloqui con l'orientatore.

5 Scheda elaborata da sintesi progetto ALI - Accompagnamento al Lavoro Integrato

Fase 4 - La formazione (1 mese)

La formazione dei destinatari finali si svolge in cooperativa ed ha un duplice scopo:

- formazione sulle norme di sicurezza, materiali e strumenti di lavoro;
- formazione sulle competenze trasversali.

Il secondo punto è cruciale in quanto riguarda le competenze sociali necessarie non solo alla ricerca di lavoro ma anche al suo mantenimento relativamente al rispetto degli orari, delle competenze, delle capacità di eseguire un compito, delle responsabilità, della precisione, delle relazioni interpersonali, della capacità di lavorare in gruppo. A queste si aggiungono la capacità di gestire il denaro, l'autostima, la motivazione ad apprendere che intervengono in modo significativo nella sfera lavorativa di un soggetto in fase di riabilitazione.

Fase 5 - Inserimento lavorativo e accompagnamento (vario)

L'inserimento lavorativo non è che una tappa del percorso in quanto l'elemento fondamentale per il target considerato è la continuità e la capacità di mantenere il lavoro. A tale scopo viene attivata un'intensa azione di accompagnamento che per i lavori protetti costituisce un intervento quotidiano, mentre per i lavori esterni alle cooperative deve essere attivato almeno settimanalmente.

Gli strumenti sono: la relazione educativa, gli interventi educativi, il lavoro con i tutor (capi squadra), il *learning by doing*, i colloqui di sostegno.

Fase 6 - Attività integrative e riabilitative

Il modello adotta un approccio globale della persona; l'inserimento lavorativo è considerato un aspetto importante di un percorso più ampio che mira al recupero di tutte le risorse residue del soggetto per favorire lo sviluppo dell'autonomia individuale.

I destinatari possono rientrare in uno dei seguenti casi:

- soggetti in trattamento di recupero residenziale;
- soggetti in trattamento semiresidenziale (comunità terapeutica o Ser.T.);
- soggetti provenienti dal carcere con misure alternative alla detenzione.

È sempre importante verificare la motivazione ad aderire ad un progetto riabilitativo, in quanto considerato fondamentale per raggiungere i risultati previsti (la ricaduta vanifica spesso l'inserimento al lavoro, interrompendo il progetto).

Ogni percorso terapeutico riabilitativo utilizza metodologie proprie; le differenze maggiori riguardano la presa in carico residenziale e semi residenziale. Gli strumenti usati sono, in generale, i colloqui e i gruppi *counselling*.

Scheda 1.4 - Il modello di buone prassi per l'integrazione socio-lavorativa delle persone svantaggiate nelle cooperative sociali - Progetto Agenzia di Cittadinanza⁶

Contesto

Il modello di buone prassi per l'integrazione socio-lavorativa delle persone svantaggiate nelle cooperative sociali è il prodotto di una ricerca partecipata realizzata nell'ambito del progetto EQUAL **"Agenzia di Cittadinanza: sostegno all'imprenditorialità sociale"**, sostenuto dall'Unione Europea e realizzato da 91 partner pubblici e privati, con capofila Fondazione Caritas Ambrosiana.

L'obiettivo della ricerca è l'identificazione di un modello di buone prassi di percorso/processo per l'integrazione lavorativa di persone svantaggiate nella cooperativa sociale, riferito a:

- processi interni alla cooperativa;
- relazioni con interlocutori territoriali coinvolti nei processi di integrazione.

Soggetti coinvolti nella sperimentazione/nel percorso di definizione del modello

- Ente gestore capofila Consorzio CS&L CONSORZIO SOCIALE
- Ente cogestore CONSORZIO CSC
- CONSORZIO CFP
- CONSORZIO SIS
- ENAIP
- FONDAZIONE CLERICI
- OBIETTIVO LAVORO
- CFP SUD OVEST MILANO
- AGENZIA SOLIDARIETA' – AGESOL

Approccio/metodologia di riferimento

Ricerca partecipata con il coinvolgimento di Cooperative sociali e Agenzie formative.

6 Scheda elaborata da *"Modello di buone prassi per l'integrazione socio-lavorativa delle persone svantaggiate*

nelle cooperative sociali" - Sintesi ricerca partecipata a cura di Umberto Soldati e Paola Volpi.

*Diagramma del processo di integrazione
realizzato dalle cooperative sociale aderenti alla ricerca*

Cooperativa	Processo di integrazione
Viridalia	<ul style="list-style-type: none"> a. Selezione Ente inviante b. Presa in carico Cooperativa c. Monitoraggio Cooperativa d. Valutazione finale Coop/ Ente inviante
Vesti solidale	<ul style="list-style-type: none"> a. Segnalazione da parte del servizio inviante tramite relazione scritta b. Analisi del caso e, se disponibilità ad accogliere la persona, incontro con servizio c. Inviante e candidato d. Definizione progetto individuale d'inserimento e. Inserimento con fase iniziale di tutoring e istruzione operativa f. Osservazione g. Incontri periodici di verifica sia con soggetto inserito che con servizio inviante h. Conclusione del percorso preferibilmente con assunzione
Spazio aperto	<ul style="list-style-type: none"> a. Segnalazione ente inviante b. Analisi attività/posizione lavorativa c. Progettazione inserimento d. Convenzione di tirocinio, borsa lavoro e. Verifiche intermedie e finali f. Contratto g. Monitoraggio
Poliart	<ul style="list-style-type: none"> a. Segnalazione da parte dell'Ente proponente b. Colloquio con l'utente c. Inserimento in cooperativa (periodo di prova) attraverso borse lavoro e individuazione obiettivi d. Osservazione e verifica raggiungimento obiettivi iniziali e. Inserimento in cooperativa e progetto individuale di medio/lungo termine oppure f. Accompagnamento all'uscita dalla cooperativa per ricerca lavoro al di fuori di essa
Alice	<ul style="list-style-type: none"> a. Selezione b. Formazione c. Tirocinio Lavorativo d. Occupazione
Soligraf	<ul style="list-style-type: none"> a. Fase preliminare di presa d'atto della richiesta di intervento, raccolta dati b. Fase del patto/contratto con la sottoscrizione di un accordo con 'assunzione di responsabilità da parte del soggetto c. Fase di realizzazione del progetto di inserimento mediante la formulazione di un progetto individuale inteso come piano di lavoro orientativo e somma di strumenti (schede, relazioni, diario, questionari) d. Fase di follow-up e verifica finale con il controllo della qualità del percorso formativo e la convalida dello sviluppo in itinere
Urbana	<ul style="list-style-type: none"> a. Contatto con l'Ente inviante b. Individuazione percorso d'inserimento lavorativo c. Contrattazione con la persona d. Individuazione di un referente per l'addestramento al lavoro e. Colloqui di verifica tecnica professionale con il referente lavorativo e con la responsabile degli inserimenti lavorativi f. Incontri di verifica con l'ente inviante g. Utilizzo di strumenti contenuti nel Bilancio Sociale (bimestrali per la valutazione del successo del percorso dell'inserimento e quadrimestrali per quanto riguarda il grado di soddisfazione del lavoratore)
Il giardinone	<ul style="list-style-type: none"> a. Richiesta informazioni b. Analisi del caso: punti di forza, punti di debolezza c. Definizione delle priorità dei problemi da affrontare d. Ipotesi di lavoro, definizione del progetto: obiettivi a breve, medio, lungo

Cooperativa	Processo di integrazione
Viridalia	<ul style="list-style-type: none"> a. Selezione Ente inviante b. Presa in carico Cooperativa c. Monitoraggio Cooperativa d. Valutazione finale Coop/ Ente inviante
Vesti solidale	<ul style="list-style-type: none"> a. Segnalazione da parte del servizio inviante tramite relazione scritta b. Analisi del caso e, se disponibilità ad accogliere la persona, incontro con servizio c. Inviante e candidato d. Definizione progetto individuale d'inserimento e. Inserimento con fase iniziale di tutoring e istruzione operativa f. Osservazione g. Incontri periodici di verifica sia con soggetto inserito che con servizio inviante h. Conclusione del percorso preferibilmente con assunzione
Spazio aperto	<ul style="list-style-type: none"> a. Segnalazione ente inviante b. Analisi attività/posizione lavorativa c. Progettazione inserimento d. Convenzione di tirocinio, borsa lavoro e. Verifiche intermedie e finali f. Contratto g. Monitoraggio
Poliart	<ul style="list-style-type: none"> a. Segnalazione da parte dell'Ente proponente b. Colloquio con l'utente c. Inserimento in cooperativa (periodo di prova) attraverso borse lavoro e individuazione obiettivi d. Osservazione e verifica raggiungimento obiettivi iniziali e. Inserimento in cooperativa e progetto individuale di medio/lungo termine oppure f. Accompagnamento all'uscita dalla cooperativa per ricerca lavoro al di fuori di essa
Alice	<ul style="list-style-type: none"> a. Selezione b. Formazione c. Tirocinio Lavorativo d. Occupazione
Soligraf	<ul style="list-style-type: none"> a. Fase preliminare di presa d'atto della richiesta di intervento, raccolta dati b. Fase del patto/contratto con la sottoscrizione di un accordo con l'assunzione di responsabilità da parte del soggetto c. Fase di realizzazione del progetto di inserimento mediante la formulazione di un progetto individuale inteso come piano di lavoro orientativo e somma di strumenti (schede, relazioni, diario, questionari) d. Fase di follow-up e verifica finale con il controllo della qualità del percorso formativo e la convalida dello sviluppo in itinere
Urbana	<ul style="list-style-type: none"> a. Contatto con l'Ente inviante b. Individuazione percorso d'inserimento lavorativo c. Contrattazione con la persona d. Individuazione di un referente per l'addestramento al lavoro e. Colloqui di verifica tecnica professionale con il referente lavorativo e con la responsabile degli inserimenti lavorativi f. Incontri di verifica con l'ente inviante g. Utilizzo di strumenti contenuti nel Bilancio Sociale (bimestrali per la valutazione del successo del percorso dell'inserimento e quadrimestrali per quanto riguarda il grado di soddisfazione del lavoratore)
Il giardinone	<ul style="list-style-type: none"> a. Richiesta informazioni b. Analisi del caso: punti di forza, punti di debolezza c. Definizione delle priorità dei problemi da affrontare d. Ipotesi di lavoro, definizione del progetto: obiettivi a breve, medio, lungo

Elementi condivisi da ogni cooperativa per procedere ad una buona prassi di inserimento lavorativo

Fase 1 - Preparazione alla progettazione

- Individuazione di competenze e ruoli che sappiano negoziare con settore profit e pubblico, in grado di accedere a finanziamenti pubblici e privati. In ambito pubblico viene sottolineata la necessità di operare in regime di convenzione sulla base di quanto previsto dall'art. 5 L. 381, anche se nella realtà dei fatti queste possibilità vengono sempre più disattese.
- Necessità di avviare un processo di promozione culturale dell'inserimento lavorativo presso i tavoli istituzionali, con i differenti interlocutori del mercato del lavoro, con la società civile, quale capacità dell'impresa di riduzione dell'esclusione sociale e lavorativa di fasce deboli.
- Individuazione di competenze in grado di promuovere la presenza di/nei tavoli di coordinamento territoriale.
- Necessità di diversificare con sempre maggior chiarezza il ruolo di referente agli inserimenti lavorativi (referente formale del percorso di inserimento) dal ruolo di tutor (referente operativo).
- In merito alla formazione e all'aggiornamento sui temi specifici dell'inserimento, occorre che questi aspetti diventino prassi consolidata e meno episodica. In questo senso si sottolinea il ruolo che i consorzi potrebbero/dovrebbero avere nella funzione informativa e formativa.
- In relazione alla capacità di documentare il percorso, si suggerisce una compilazione semplificata che evidenzi le caratteristiche principali del percorso di inserimento.

Fase 2 - Preparazione del progetto di inserimento

- In fase di abbinamento lavoratore/mansione occorre tener presente non solo l'analisi del profilo individuale della persona, ma anche l'analisi della mansione: l'attenzione alla persona che caratterizza le cooperative sociali, non deve essere confusa con la necessità/capacità di stare sul mercato e la conseguente opportunità di selezionare personale anche sulla base delle mansioni lavorative individuate.
- Necessità di rapporti costanti e consolidati con i servizi preposti all'inserimento in modo da avviare un primo filtro già a monte.

Fase 3 - Definizione del progetto di inserimento

Dopo i primi due passaggi si arriva alla definizione vera e propria del progetto di inserimento di cui si sottolineano alcuni aspetti:

- la necessità di una progettazione in itinere che consenta di ridefinire il progetto in qualsiasi momento;
- la necessità di una co-progettazione tra i servizi e le cooperative come contrattazione nella quale si cerca di condividere, nel percorso, obiettivi, tempi, verifiche e valutazioni.

Fase 4 - Realizzazione del progetto di inserimento

Una volta definita la progettazione, inizia la fase vera e propria di realizzazione del progetto della quale si sottolineano i seguenti elementi:

- necessità di una formazione di base in entrata alla cooperativa alla quale deve seguire una specifica, sulla scorta dei bisogni formativi individuati. Quest'ultima può essere soddisfatta anche all'esterno presso gli enti di formazione presenti sul territorio;
- per quanto attiene a monitoraggio e valutazione, nella fase precedente si erano definiti gli strumenti più adatti, in questa si verifica la loro efficacia e la tempistica;
- è importante evidenziare, attraverso schede opportunamente redatte, l'andamento dello sviluppo professionale.

Fase 5 - Conclusione del percorso del progetto di inserimento

Fatta la verifica finale del percorso si procede, in caso positivo, a definire il tipo di assunzione o, in caso negativo, il tipo di orientamento:

- si evidenzia la possibilità di utilizzare il contratto a tempo determinato come ulteriore tappa intermedia prima dell'assunzione a tempo indeterminato;

Capitolo I

- in caso negativo, la persona viene rimandata all'ente di provenienza con alcune indicazioni, ma senza un vero e proprio orientamento.

Fase 6 – Mantenimento e sviluppo professionale delle persone svantaggiate

Terminato il percorso di inserimento si focalizza l'attenzione sugli aspetti relativi al mantenimento e allo sviluppo professionale:

- si sottolinea la necessità che i servizi non “spariscano” ma mantengano un ruolo di monitoraggio anche in questa delicata fase;
- per quanto attiene all'aggiornamento e alla riqualificazione professionale, si suggerisce la necessità che questi aspetti siano agevolati e sollecitati dalle cooperative stesse.

Scheda 1.5 - Il modello cooperativa di tipo B Verlata⁷

Contesto

La Cooperativa Verlata nasce nel 1985 come Associazione Verlata, poi come Cooperativa di Solidarietà Sociale. Si occupa della formazione di soggetti svantaggiati finalizzati all'inserimento lavorativo in aziende esterne. Il suo scopo è affermare il ruolo della cooperazione sociale d'inserimento lavorativo vicentino rispetto al tema delle Politiche Attive del Lavoro a favore delle persone svantaggiate.

La Cooperativa fa parte del consorzio **Prisma**, costituito da 49 cooperative sociali operanti nel territorio provinciale, di cui 18 di tipo B finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate e 31 di tipo A di gestione di servizi socio-sanitari ed educativi.

Il Consorzio è abilitato a partecipare in proprio o in nome e/o per conto delle cooperative associate a procedure di affidamento della gestione di servizi socio-sanitari ed educativi e di attività produttive finalizzate all'inserimento lavorativo di persone in situazione di svantaggio.

Soggetti coinvolti nella sperimentazione/nel percorso di definizione del modello

- Ulss n. 4 «Alto Vicentino».
- Comune di Villaverla.
- Aziende profit (prevalentemente nell'ambito delle subforniture e di servizi).
- Amministrazioni pubbliche (Comuni, Ulss, Municipalizzate) per la gestione dei servizi (manutenzione del verde, servizi informatici).
- Consorzio Prisma, realtà che unisce gran parte delle cooperative sociali del territorio vicentino (62 nel 2008).

Approccio/metodologia di riferimento

Approccio educativo in cui il lavoro viene individuato come lo strumento più adeguato per un percorso di autonomia, di dignità e di rispetto per le persone disabili. Il lavoro assume due valenze positive: da una parte rappresenta per le persone accolte un percorso di integrazione e riabilitazione sociale; dall'altra costituisce, per gli operatori chiamati ad essere soprattutto soci, un'opportunità di sperimentare una forma di partecipazione diretta e autogestita del lavoro stesso.

L'articolazione del modello/delle procedure di inserimento lavorativo

I progetti di formazione lavorativa riguardano persone prese in carico dai Servizi di Integrazione Lavorativa (SIL) delle diverse aree delle Ulss (Disabilità, Salute Mentale, SerT). Per alcune specifiche situazioni (disagio sociale non certificato) sono gli stessi Comuni a segnalare direttamente situazioni di criticità.

Altri percorsi formativi vengono svolti in collaborazione con gli educatori e gli assistenti sociali del carcere.

⁷ Scheda elaborata da materiali tratti dal sito: www.verlata.it

Fase preliminare

Le richieste di inserimento vengono rivolte all'Agenzia di Inserimento Lavorativo del Consorzio Prisma, che avvia i percorsi all'interno delle singole cooperative.

Fase centrale

In una prima fase, prevalentemente osservativa, si utilizza lo strumento del tirocinio, che lascia rapidamente il passo, laddove ne esistano i presupposti, all'assunzione a tempo determinato.

Il progetto di formazione lavorativa ha una durata massima di tre anni.

All'interno di queste realtà produttive si realizza la "formazione lavorativa in situazione" che, attraverso le progressive responsabilità affidate alla persona inserita, costruisce e rafforza la sua identità lavorativa.

Gli strumenti educativi utilizzati sono: l'affiancamento da parte degli operatori, il supporto dei tutor aziendali, il confronto tra operatori nelle riunioni di settore, la formazione.

Gli operatori svolgono il loro ruolo "educativo" innanzitutto attraverso la propria professionalità (falegname, operaio, giardiniere; ecc.).

A partire da questo aspetto molto operativo si esplica e si concretizza il riferimento educativo con le persone inserite.

La scelta di essere in prima battuta colleghi di lavoro e di operare in una dimensione di produzione all'interno delle normali (e complicate!) regole del mercato, favorisce la realizzazione di un "setting di lavoro vero" che risulta particolarmente funzionale all'obiettivo di fondo perseguito: creare le condizioni per un possibile successivo inserimento lavorativo esterno.

Il compito principale dell'operatore è quello di consentire una maturazione complessiva dell'identità della persona seguita, che si realizza attraverso l'acquisizione di alcune specifiche abilità operative, ma soprattutto con l'interiorizzazione di un ruolo lavorativo, che "apre" alla dimensione adulta della vita, alla relazione con gli altri e all'integrazione sociale.

All'operatore, oltre alle esigenze legate alla dimensione produttiva, viene affidato il compito di osservazione e monitoraggio delle abilità lavorative delle persone inserite.

Un momento importante di confronto sugli aspetti educativi è rappresentato dalla riunione di settore dove, oltre agli aspetti riguardanti la produzione, viene verificato periodicamente l'andamento dei progetti educativi con la presenza del tutor aziendale.

I tutor della cooperativa accolgono e seguono personalmente gli inserimenti lungo il loro percorso anche attraverso colloqui individuali e svolgono un ruolo di cerniera tra il contesto produttivo della Cooperativa e ciò che vi ruota intorno. Mantengono costantemente i contatti con i tutor consortili del Prisma (Agenzia di Inserimento Lavorativo) e con gli operatori dell'Ulss, con i quali compiono delle verifiche mensili; raccolgono i dati dai vari settori produttivi, sia sull'aspetto lavorativo che relazionale delle persone inserite; fanno da riferimento per gli operatori dei settori produttivi, sia per confrontare i vissuti e le eventuali difficoltà rispetto alle persone inserite, sia per concordare gli interventi educativi necessari. Curano, infine, un progetto annuale di formazione su tematiche educative specifiche.

Fase conclusiva

L'obiettivo dell'intervento è il passaggio nel mondo lavorativo esterno (ditta privata o enti pubblici), che la cooperativa concorda con il SIL che si occupa poi direttamente di questa specifica fase.

In alcuni casi la cooperativa può diventare il luogo di permanenza definitiva della persona svantaggiata: questo avviene allorché, assieme ai Servizi invianti, si ritiene che il benessere della persona sia maggiormente salvaguardato dalla collocazione in ambiente protetto. In questi casi la cooperativa si impegna a verificare se esistano le condizioni per una trasformazione del rapporto di lavoro in una soluzione a tempo indeterminato.

1.3 FORMAZIONE PER L'APPLICAZIONE DEL MODELLO

Terminata la prima fase consulenziale, finalizzata alla sistematizzazione e modellizzazione delle procedure di inserimento lavorativo, si è passati all'attività formativa affinché un ristretto gruppo di quattro soci lavoratori, individuati dal Consiglio di Amministrazione della cooperativa, potesse acquisire specifiche

competenze per l'applicazione del nuovo modello.

In accordo con il docente è stato deciso di articolare il modulo formativo sulla base dei *deficit* di competenza rilevati in occasione del *focus group* di condivisione ed approvazione del modello. I bisogni formativi rilevati rimandano ad un profilo di addetto all'accoglienza di cui vengono riportati nella tabella sottostante conoscenze e capacità.

Conoscenze	Competenze tecnico-professionali	Competenze trasversali
Organigramma della cooperativa	Conduzione del colloquio di accoglienza	Capacità organizzative
Settori di lavoro della cooperativa	Conduzione del colloquio di orientamento	Capacità di ascolto
Procedure e mansioni lavorative	Utilizzo di strumenti di rilevazione delle attitudini dei soggetti	Capacità di diagnosi
Teoria delle metodologie del colloquio di orientamento	Restituzione dei risultati	Capacità di sintesi
Teoria della comunicazione interpersonale		Flessibilità

L'attività in aula, condotta da un consulente di orientamento con esperienza pluriennale nei centri per l'impiego toscani, ha avuto una prima parte introduttiva sulla normativa nazionale in materia di cooperazione sociale, con una riflessione sul ruolo e sulle attività che le cooperative svolgono nella nostra società.

Successivamente, il gruppo si è soffermato sull'analisi delle principali metodologie di orientamento specialistico, la cui adozione costituisce il presupposto per l'efficacia di qualsiasi modello di inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati. In particolare, l'attenzione si è focalizzata sul bilancio delle competenze⁸, strumento di orientamento e di formazione volto all'*assessment* delle risorse personali, una versione rivisitata del quale compare all'interno del modello della cooperativa⁹.

I partecipanti sono stati invitati a sperimentare su di sé strumenti e tecniche adottati generalmente dai consulenti nei vari percorsi di bilancio al fine di prendere coscienza del loro ruolo futuro e comprendere appieno le dinamiche che si instaurano nella relazione consulente /cliente.

I percorsi di orientamento in generale, e il bilancio delle competenze nello specifico, per essere efficaci devono porre il soggetto e la sua storia di vita al centro dell'intervento, offrendo uno spazio dove lo stesso può ricostruire il proprio passato personale e professionale, riconoscersi risorse e competenze di cui non aveva piena consapevolezza, al fine di costruire un progetto per il futuro e pianificarlo nei suoi aspetti operativi.

L'orientamento può essere pertanto definibi-

8 Per un ulteriore approfondimento si rimanda al paragrafo n. 2 del secondo capitolo.

9 Cfr. validazione delle acquisizioni e analisi dei bisogni - fase n.3.

le come una forma di relazione d'aiuto, ovvero come un incontro tra due persone, di cui una si trovi in condizioni di sofferenza, confusione, conflitto, disabilità (rispetto a una determinata situazione o a un determinato problema di cui è a contatto e che si trova a dover gestire) e un'altra persona invece dotata di un grado "superiore" di adattamento, competenza, abilità, rispetto a queste stesse situazioni o tipo di problema. Se, fra queste due persone, si riesce a stabilire un contatto (una relazione) che sia effettivamente di aiuto (cioè, in sostanza, se si rispettano alcune condizioni essenziali) allora è probabile che la persona in difficoltà inizi qualche movimento di maturazione, chiarificazione, apprendimento che la porti ad avvicinarsi all'altra persona assorbendone, per così dire, le "qualità" e le "competenze", o comunque a rispondere in modo più soddisfacente al proprio ambiente e a proprie esigenze esterne o interne.

Il processo che si intende attivare nel soggetto, per riassumerlo in un termine utilizzato nel settore, è l'*empowerment*, un processo individuale e organizzativo attraverso il quale le persone, a partire da qualche condizione di svantaggio e di dipendenza non emancipante, vengono rese *empowered*, ovvero rafforzano la propria capacità di scelta, autodeterminazione, autoregolazione, sviluppando parallelamente il sentimento del proprio valore e del controllo della situazione di lavoro, la propria autostima e autoefficacia, riducendo i sentimenti di impotenza, sfiducia, paura, ansietà, tensione negativa, alienazione (Piccardo, 1995).

A conclusione di un percorso di bilancio delle competenze, il soggetto dovrà sentirsi pertan-

to potenziato. Di qui l'importanza del ruolo del consulente di orientamento e la decisione di dedicare buona parte del modulo formativo a questa pratica. È evidente che trenta ore non posso sostituire specifici percorsi di studio; tuttavia sono state sufficienti a consentire ai soggetti coinvolti di acquisire nuove abilità e conoscenze e dotarsi di un pacchetto di strumenti, testati e di nuova elaborazione, da utilizzare nelle varie fasi di cui si compone il modello e soprattutto nella fase di "validazione delle acquisizioni", oltre che nel corso del "colloquio conoscitivo".

L'ultima parte dell'attività formativa è stata dedicata agli strumenti di valutazione e monitoraggio dei percorsi di inserimento lavorativo. Il consulente di orientamento ha dapprima introdotto le fasi del processo di valutazione, per poi passare ad individuare, col supporto dei partecipanti, gli elementi da prendere in considerazione al fine di costruire strumenti di osservazione (scale e rubriche di valutazione) in corrispondenza delle principali fasi di accompagnamento ed inserimento.

Per la realizzazione del percorso formativo è stato adottato un approccio di tipo costruzionista per il quale i soggetti sono costruttori della propria conoscenza. La conoscenza non si dà semplicemente e non si trasmette; l'unica forma efficace di apprendimento è quella nella quale i soggetti si sentono protagonisti del percorso apprenditivo e collaborano attivamente ad esso, investendo le proprie risorse cognitive ed informative, la propria motivazione. Pertanto le metodologie di formazione sono state improntate proprio alla partecipazione degli stessi soggetti protagonisti.

Scheda 1.6 - Percorso per l'analisi delle acquisizioni e dei bisogni formativi

L'esercitazione ha come obiettivo finale quello di portare i soggetti coinvolti nell'intervento formativo a comparare le competenze della persona in inserimento, con quelle richieste dal profilo professionale da ricoprire.

Inizialmente i partecipanti lavorano alla individuazione delle competenze attinenti al profilo professionale indagato (smontaggio del processo lavorativo), a partire da riflessioni guidate sulle caratteristiche delle competenze stesse, in modo che sia chiaro come distinguere le competenze tecnico-professionale dalle competenze trasversali.

Di seguito vengono riportate le schede di sintesi elaborate in aula sulle caratteristiche di due figure professionali di interesse per la cooperativa.

Cuoco

Conoscenze	Competenze tecnico-professionali	Competenze trasversali
<ul style="list-style-type: none"> ▶ conoscenza approfondita degli alimenti sia per quanto riguarda la preparazione che la conservazione ▶ conoscenze tecniche sul funzionamento delle attrezzature ▶ conoscenze in merito all'estetica e alla presentazione degli alimenti 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ capacità legate all'uso di tecniche per la preparazione e la conservazione degli alimenti ▶ capacità di gestione del magazzino e delle scorte del lavoro di altre persone ▶ capacità di lavorare in sicurezza 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ capacità comunicative ▶ capacità di trovare soluzioni ▶ capacità di gestire l'incertezza ▶ capacità di organizzare il lavoro - capacità di coordinamento

Aiuto Cuoco

Conoscenze	Competenze tecnico-professionali	Competenze trasversali
<ul style="list-style-type: none"> ▶ conoscenze sulle tecniche di preparazioni di basi per la creazione di alimenti ▶ conoscenza approfondita delle norme igieniche in materia di alimenti 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ capacità legate all'uso di tecniche di preparazioni di basi per la creazione di alimenti ▶ capacità di gestione del magazzino e delle scorte ▶ capacità di lavorare in sicurezza 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ capacità comunicative ▶ capacità di trovare soluzioni ▶ capacità di ascolto e interpretazione delle richieste ▶ capacità di ricezione di indicazioni lavorative

Nella fase successiva vengono messi a punto una serie di strumenti propri del bilancio delle competenze per rilevare le acquisizioni (conoscenze e capacità) possedute dal soggetto. In tal senso è possibile ricorrere all'uso di due schede: il "record cronologico"¹⁰ e "conoscenze, capacità e

¹⁰ Materiale tratto e rielaborato da Di Fabio A., (2002), *Bilancio di competenze e orientamento formativo*, Giunti O.S., Firenze.

comportamenti". La prima scheda ha lo scopo di individuare le esperienze significative (positive e negative) della storia personale e professionale del soggetto, nonché riconoscere motivazioni e aspirazioni ad esse connesse; la seconda intende far emergere le tre dimensioni costitutive della competenza (conoscenze, capacità e comportamenti) per ogni esperienza individuata.

Record cronologico

Età Periodo	Studi e Formazione	Esperienze professionali	Vicende personali	Aspirazioni e progetti futuri

Conoscenze, capacità e comportamenti

Esperienze	Conoscenze (sapere)	Capacità (saper fare)	Comportamenti (saper essere)

Infine vengono messe a confronto le competenze del profilo professionale preso in analisi con quelle del soggetto selezionato per l'inserimento lavorativo, non solo per verificare l'adeguatezza dell'individuo al ruolo proposto, ma anche per mettere in evidenza eventuali aree di intervento con affiancamenti o formazione.

Scheda 1.7 Rubriche di valutazione come definizione di competenze attese e di criteri di prestazione

Una rubrica è uno strumento che viene utilizzato, solitamente, per valutare il livello di padronanza di conoscenze, abilità e competenze, nonché la qualità dei prodotti, lavori realizzati, prestazioni.

Ogni rubrica è composta da un insieme di criteri associati a livelli diversi di una scala di voti o giudizi. Le scale di valutazione sono, di solito, articolate su 4, 5 livelli di voto o giudizio.

Di seguito, si riporta un esempio di rubrica costruita per valutare le singole prestazioni rispetto alla realizzazione di un prodotto finale.

Dimensioni	Inesperto	Elementare	Avanzato	Esperto
Capacità di problem solving	Non è in grado di valutare una situazione come problematica nel contesto in cui opera perché non presta attenzione a quanto è accaduto o accade.	Percepisce il problema e ne definisce i confini di analisi ma non è in grado di elaborare possibili soluzioni senza l'intervento esterno di un collega o del responsabile del servizio.	Fa fronte a situazioni problematiche emerse durante lo svolgimento del compito, individuandone l'origine e valutando le possibili soluzioni al fine di mettere in atto strategie efficaci di risposta.	Si pone in maniera esperta di fronte a situazioni problematiche, individuando tra una serie di probabili soluzioni, la migliore e verificandone l'efficacia dell'applicazione.
Capacità di lavorare in gruppo	Rifiuta il lavoro in gruppo, evitando di assumersi responsabilità.	Coopera e contribuisce solo se stimolato a farlo. Si assume poche responsabilità e svolge il lavoro assegnato solo se sollecitato.	Collabora con i colleghi, li ascolta, ma a volte non accetta altri punti di vista. Contribuisce al lavoro, si assume le responsabilità richieste e svolge i compiti assegnati.	Coopera e contribuisce in modo attivo e con competenza. Si assume le responsabilità richieste e svolge anche un ruolo di guida e aiuto per i colleghi
Uso del tempo, degli strumenti e delle informazioni ricevute (per la realizzazione del compito)	Non è in grado di portare a termine il lavoro assegnato nei tempi previsti perché non utilizza gli strumenti né le informazioni ricevute.	Necessita di tempo supplementare e di una guida per usare gli strumenti suggeriti e completare il lavoro assegnato.	È in grado di portare a termine in modo autonomo il lavoro nel tempo assegnato.	Padroneggia gli strumenti di lavoro ed usa in modo eccellente le informazioni ricevute.
Qualità del prodotto realizzato	La qualità del prodotto è insufficiente perché i compiti assegnati non sono svolti o la realizzazione è inadeguata rispetto al risultato atteso.	La qualità del prodotto realizzato necessita di miglioramenti.	La qualità del prodotto è buona, ma non tutte le parti del compito sono completate esaurientemente.	La qualità del prodotto è ottima. Il compito è realizzato in modo accurato, con originalità e contributi personali.

Scheda 1.8 - Griglia di osservazione

La griglia prende in considerazione gli aspetti della produzione (domande 1-5) e gli aspetti psico-attitudinali del soggetto in osservazione (domande 6-10). La domanda 6 è relativa alla responsabilità personale e sociale del soggetto nell'applicare le norme di sicurezza.

Il monitoraggio dovrebbe essere svolto a più riprese, secondo le caratteristiche in ingresso del soggetto e secondo l'attività lavorativa a cui è destinato, in modo da verificare eventuali miglioramenti o involuzioni nel tempo e testare l'efficacia dell'inserimento lavorativo.

La scelta di individuare quali osservatori i colleghi di pari livello e il responsabile del settore, oltre che il tutor, consente un rimando più efficace sulle stesse aree di osservazione analizzate da più punti di vista. Può essere stabilita una scansione di ripetizione della somministrazione a seconda della particolarità del lavoro e della specificità riguardante il percorso della persona

Osservazione in data _____

Nominativo: _____ Ruolo: _____

<i>Macro aree di osservazione</i>	<i>Indicatori</i>	<i>Scala delle performance</i>		
Aspetti della produzione	Rapporti a monte del processo lavorativo	Interazione agevole	Interazione non agevole	Interazione media
	Rapporti a valle del processo lavorativo	Interazione agevole	Interazione non agevole	Interazione media
	Rapporti esterni	Interazione agevole	Interazione non agevole	Interazione media
	Tempi di lavorazione	Conformi al previsto	Non conformi al previsto	Accettabile, ma migliorabile
	Precisione dell'esecuzione	Conforme al previsto	Non conforme al previsto	Accettabile, ma migliorabile
Aspetti psicoattitudinali	Rispetto delle norme di sicurezza	Conforme al previsto	Non conforme al previsto	Accettabile, ma migliorabile
	Livello d'autonomia osservato	Alta	Media	Bassa
	Livello di soddisfazione osservato	Alta	Media	Bassa
	Creatività del soggetto in osservazione	Alta	Media	Bassa
	Senso di appartenenza all'organizzazione percepito	Alta	Media	Bassa

Scheda 1.9 - La mia valutazione sulle attività lavorative¹¹

Nome _____ Data _____

	INTERESSE SODDISFAZIONE	DIFFICOLTÀ DISAGIO
Compiti		
Responsabilità		
Relazioni interne (superiori e colleghi) ed esterne		
Condizioni di lavoro (es. tragitto, orari, attrezzature, servizi, ecc.)		
Cambiamenti tecnologici e organizzativi		

11 Tabella tratta da Selvatici A., D'Angelo M.G., (a cura di, 1998), *Il bilancio di competenze*, Milano, Franco Angeli pag. 143

Scheda 1.10 - Un'esperienza di successo¹²

Nome _____ Data _____

1. La situazione iniziale in cui mi trovavo era

2. Allora ho pensato che

3. Quindi ho deciso che

4. Nonostante certe difficoltà iniziali, mi ricordo che ci sono riuscito/a perché

5. Quello che mi ha aiutato è stato

¹² Scheda tratta da Selvatici A., D'Angelo M.G., (a cura di, 1998), *Il bilancio di competenze*, Milano, Franco Angeli pag. 118.