AUGEO

Come replicare un metodo di inclusione sociale lavorativa per donne in situazione di svantaggio sociale, con figli in tenera età e in fase di uscita da servizi socio assistenziali residenziali

Sommario

PREMESSA 2

ANALISI DEI DATI SULLA DOMANDA E L'OFFERTA DEL LAVORO NEL TERRITORIO DI RIFERIMENTO 3

1. Premessa metodologica 3
2. Perché questo tipo di analisi 4
3. Come procedere nella ricerca dei dati 5
4. Quali dati sono da individuare 8
5. Come utilizzarli 9

LAVORARE CON I BENEFICIARI 10

1. Premessa: lavorare dal basso, partire dal "volto" 10
2. Come costituire il gruppo pilota delle beneficiarie 10
3. I Focus Group con i beneficiari (orientamento al lavoro e analisi delle competenze) 11
4. Identificazione dei "gap" formativi da colmare e percorsi di inserimento 12

LAVORARE CON GLI ENTI SUL TERRITORIO 15

1. Premessa: costruire alleanze orientate all'inclusione attiva delle donne 15
2. Identificazione delle possibilità formative attivabili a titolo oneroso e non oneroso nel territorio di riferimento 16
3. Il Tirocinio di inserimento lavorativo: bilancio di un'esperienza e regole del gioco 17
4. Profilazione dei servizi per il lavoro accreditati nel territorio di riferimento 20

LAVORARE CON I PARTNER STRATEGICI 22

1. Segmentazione della domanda accessibile 22
2. Campagna di contatto/ingaggio dei partners 22
3. Creare momenti formativi tra testimoni e beneficiari del progetto 24

LA CREAZIONE DELLO SPORTELLO DI ORIENTAMENTO AL LAVORO 25

1. A chi rivolgerlo 25
2. Quali devono essere le sue funzioni 25
3. Il processo dell'orientamento 28
4. Come definire il regime di funzionamento 28
5. Patti di reciprocità 29
6. I risultati dell'orientamento lavorativo 30

PREMESSA

AUGEO è un'iniziativa di accompagnamento all'inclusione sociale mediante il lavoro per donne in fase di uscita dalle case famiglia o inserite in percorsi ad elevata intensità assistenziale, intrapresa dalla Cooperativa sociale L'Accoglienza in partnership con Gĕnĕras Foundation Onlus. Ha contribuito in qualità di partner alla realizzazione di alcune attività e ha offerto supporto metodologico allo staff del progetto anche Fondazione Adecco Per le pari Opportunità.

Le presenti linee guida, ad uso di operatrici e operatori sociali, responsabili e coordinatori di servizi che operano con donne in situazione di svantaggio sociale, con figli minorenni a carico e prive del partner, scaturiscono dal progetto "AUGEO", e ne costituiscono l'elaborazione riflessiva, cioè il precipitato metodologico delle attività che vi si sono svolte in vista di una loro replicazione in altri contesti e ad opera di altri operatori.

Lo scopo di queste linee guida è perciò da un lato liberare tempo e far risparmiare preziose risorse ai servizi e alle organizzazioni che si occupano dello svantaggio sociale delle madri, identificando sulla scorta dell'esperienza maturata i "binari morti" dell'inclusione, le pratiche a basso o nessun impatto rispetto alla collocazione lavorativa delle madri, che dunque possono e debbono essere evitate. In secondo luogo è scopo di queste linee guida indicare le strade e i varchi che è opportuno imboccare, per costruire percorsi accessibili alle nostre utenti ed effettivamente accedenti al "buon lavoro". Sappiamo che la sfida della collocazione e stabilizzazione lavorativa, specie se affrontata in solitudine, è ardua per chiunque nel nostro Paese, e tanto più irta di ostacoli di tutti i tipi – soggettivi e oggettivi – per le "nostre" mamme. Dobbiamo però tenere presente che "*trovare lavoro è un lavoro*"; il *placement* lavorativo è cioè una pratica possibile a patto di indirizzare sforzi adeguati con corrette metodologie. Il nostro sistema socio economico ha sì rallentato dal 2008 a oggi, ma non si è del tutto fermato. La domanda di lavoro si è certamente contratta, e stenta a recuperare i livelli ante crisi, ma non è del tutto scomparsa, ha una sua consistenza e dimensione che chiede di essere individuata e analizzata, per orientare le mamme in un sistema di domanda di mano d'opera caotico e non deterministico, a rischio di esclusione e tuttavia ancora in grado di offrire opportunità.

Le linee guida che qui offriamo hanno un'indole quasi narrativa, propongono cioè un approccio esperienziale. Ripercorreremo in sintesi le tappe fondamentali del progetto, presentando processi adottati e risultati. Gli uni e gli altri sono elementi di cui tenere conto nella replicazione dell'intervento, dato che la ricerca e l'orientamento lavorativo hanno una loro caratteristica idiosincrasia legata sia alle variabili soggettive delle nostre *mamme* sia al contesto specifico – tempo e luogo – in cui è effettuato l'accompagnamento all'inclusione lavorativa. Ecco dunque che alcuni risultati qui presentati potranno essere tenuti fermi e acquisiti in altri progetti, ma nella gran parte dei casi occorrerà soprattutto replicare dei processi, con tutti gli adattamenti del caso e l'ovvio avvertimento che non esistono "algoritmi" dell'orientamento e placement lavorativo, ma solo direzioni di marcia, tracce di percorso che possiamo e desideriamo condividere.

ANALISI DEI DATI SULLA DOMANDA E L'OFFERTA DEL LAVORO NEL TERRITORIO DI RIFERIMENTO

1. Premessa metodologica

L'analisi sulle dimensioni e tipologia di offerta datoriale sul territorio è, tipicamente, una stima proiettiva, che punta a disaggregare al livello più maneggevole, cioè più sensato ai fini dell'orientamento lavorativo delle *mamme*, la previsione occupazionale di addette e addetti che saranno assunti dalle aziende in un dato periodo e in un determinato territorio. Si tratta dunque di una stima delle nuove assunzioni, piuttosto che della forza lavoro nel suo complesso come definita ed analizzata (a fortiori) dall'ISTAT. In linea di massima per le esigenze del progetto ci interessa relativamente poco conoscere le proiezioni complessive di offerta datoriale, mentre ci interessa moltissimo sapere su quali specifici profili professionali si distribuisce l'offerta, come è concentrata e a quali condizioni è sottoposta. Solo con questo set di informazioni è possibile poi orientarci – e orientare – verso alcuni settori contemporaneamente più "accessibili", perché meno esigenti in termini di titoli e livelli formativi ed esperienziali o più compatibili con le esigenze organizzative di giovani donne sole con figli minorenni, e più "*captive*" cioè più vivaci e capienti in termini di nuova occupazione.

Dovendo dare impulso a una prima segmentazione del mercato del lavoro romano, indispensabile per specializzare il più possibile la ricerca delle "nicchie" di offerta occupazionale accessibili alle nostre mamme, ci siamo trovati di fronte a una scelta: ragionare subito per comparti economici, adottando uno strumento tassonomico come la classificazione ATECO, o procedere per tappe intermedie, identificando prima i profili professionali accessibili (per titoli di studio, per requisiti esperienziali, per complessità degli ambiti di attività a cui si riferiscono i profili)? Abbiamo scelto la seconda opzione, basandoci sulla *Nomenclatura e classificazione delle unità professionali - Edizione 2011* (nota come CP2011, http://cp2011.istat.it), e ciò per tre principali ragioni:

a) Anzitutto quel che ci interessa, all'interno delle nicchie di offerta, è identificare le attività specifiche che le nostre mamme potrebbero svolgere ad un adeguato livello di funzionamento. Cosa che, evidentemente, la mera classificazione delle attività economiche non rappresenterebbe. Vogliamo dire che non ci interessa particolarmente identificare se l'offerta è nella "Produzione di energia elettrica", mentre ci interessa sapere se vi è domanda di "Personale non qualificato nei servizi di pulizia di uffici, alberghi, navi, ristoranti, aree pubbliche e veicoli". Sembra una sfumatura, ma in realtà è una direzione di ricerca e indagine piuttosto importante, che impone di partire dalle competenze attuali o latenti delle nostre beneficiarie.
b) In secondo luogo gli strumenti di indagine che abbiamo a disposizione (soprattutto il data warehouse Excelsior) hanno una struttura logica che consente, come si vedrà, la correlazione tra profili professionali come inventariati nella "Nomenclatura e classificazione delle Unità Professionali" ISTAT e domanda, in un quadro di interoperabilità con la classificazione per comparti economico produttivi.
c) Infine, ed è forse la ragione più importante, in questo momento stiamo attraversando una fase di torsione normativa, che in breve porterà i repertori delle competenze e dei profili professionali, adottati da ogni singola regione (in base al vigente Titolo V della Costituzione) con notevoli distorsioni, a convergere verso un quadro unitario, il cosiddetto Quadro operativo per il riconoscimento a livello nazionale delle qualificazioni regionali e delle relative competenze, di cui al D.M. 30 giugno 2015. In sostanza questo quadro operativo altro non è che un sistema di convergenza che consenta di rendere interoperabili le competenze, i profili professionali e le relative certificazioni adottate in ogni regione, onde evitare l'assurdità che un cittadino, certificato per certe competenze poniamo in Toscana, non lo sia automaticamente e per le medesime competenze in Umbria semplicemente perché lì si è adottata una diversa tassonomia. Il punto di

snodo e mediazione tra i diversi repertori è stato individuato dal nucleo di ricercatori che ha sviluppato il Quadro nelle cosiddette ADA – Ambiti di Attività. Ogni competenza inventariata nei sistemi regionali, è stato stabilito, deve obbligatoriamente riferirsi a un ADA del Repertorio nazionale, che verrà così a essere popolata da più competenze. Le ADA a loro volta sono poste in correlazione con i settori di attività economica ATECO e con la Nomenclatura Unità Professionali ISTAT. Questo è per noi un presupposto importante, perché senza particolari sforzi di analisi abbiamo già a disposizione un importante principio di scomposizione orientato alle attività mansionarie specifiche, una sorta di griglia logica per la profilazione delle nostre mamme, che ci consente di: a) identificare immediatamente quegli ambiti di attività concreti che sono nativamente accessibili alle nostre beneficiarie, almeno in potenza e b) rapportare questi stessi ambiti di attività agli eventuali "gap" di competenze e quindi alla progettazione formativa verso le mamme.

2. Perché questo tipo di analisi

Letta la premessa, l'Operatore potrebbe chiedersi se è davvero utile destinare tempo e capacità a questa indagine, di cui si occupano di solito gli analisti e non gli operatori sociali, e se non sarebbe piuttosto opportuno gettarsi direttamente *in medias res*, partendo come siamo abituati "dal basso", cioè dalle concrete opportunità che è possibile attivare o raggiungere a partire dalle nostre reti. È una domanda legittima, che anche noi ci siamo posti, per concludere che invece ci era indispensabile costruire una bussola, proprio per la natura caotica e non regolata dell'offerta datoriale. Anzitutto ci è stato utile scoprire che il mondo del lavoro e delle attività professionali è molto più articolato di quanto intuitivamente non potessimo sospettare. Persino nel "grande gruppo" delle professioni non qualificate – nativamente più accessibile alle nostre *mamme* – esiste un inventario molto ampio di attività più specializzate su cui si indirizza l'offerta datoriale. Sappiamo che molto spesso l'azienda o il datore di lavoro non cerca – soprattutto nelle professioni a bassa qualifica – una competenza generica, ma proprio una specializzazione su un certo ciclo o processo produttivo. In un contesto fortemente competitivo, dove l'offerta datoriale si distribuisce su una platea di aspiranti via via più ampia, un surplus di specializzazione di offerta di prestazione, magari basata su una formazione più mirata, può effettivamente aiutare le beneficiarie a compensare altri fattori di svantaggio specifici. Ad esempio, se prendiamo il gruppo "Professioni qualificate nelle attività ricettive e della ristorazione", notiamo esplorando la Classificazione delle unità professionali[1] che questo è popolato da tre "classi", rispettivamente: *Esercenti nelle attività ricettive; Assistenti di viaggio e professioni assimilate; Esercenti ed addetti nelle attività di ristorazione*. Poniamo che a noi interessi l'ultima classe; anche in questo caso noteremo che questa è descritta da 5 "categorie": *Cuochi in alberghi e ristoranti; Camerieri e professioni assimilate; Baristi e professioni assimilate; Esercenti nelle attività di ristorazione; Addetti alla preparazione, alla cottura e alla distribuzione di cibi*. A noi interesserà verosimilmente esplorare l'ultima categoria, e anche in questo caso osserveremo che è ulteriormente scomponibile, per giungere all'unità articolatoria minima che è l'unità professionale. Troveremo tre unità professionali, che sono gli *Addetti alla preparazione, alla cottura e alla vendita di cibi in fast food, tavole calde, rosticcerie ed esercizi assimilati*, gli *Addetti al banco nei servizi di ristorazione* e gli *Addetti alla preparazione e alla cottura di cibi in imprese per la ristorazione collettiva*.

È chiaro che questo processo di analisi offre enormi benefici all'operatore sociale e a tutto il processo di orientamento: consente di mirare a "nicchie" datoriali molto meglio definite e circoscritte, con una percezione abbastanza rigorosa dei vincoli, delle competenze richieste e dei processi formativi da istruire. Inoltre, con questa griglia alla mano, l'operatore potrà indirizzare la ricerca di lavoro e i suoi strumenti – dal curriculum alla lettera di referenza sino al primo contatto – in modo molto più perspicuo.

[1] La Nomenclatura e classificazione delle unità professionali ISTAT è articolata su 5 livelli, di cui l'unità professionale (il profilo professionale specifico) costituisce l'estensione minima, secondo questa struttura: Grande gruppo --> Gruppo --> Classe --> Categoria --> Unità professionale.

Per quanto ci riguarda con questo metodo abbiamo identificato 25 profili professionali potenzialmente accessibili alle nostre mamme. Si è trattato, per noi che partivamo da una visione estremamente negativa, di una relativa scoperta dei diversi mondi professionali che potenzialmente le nostre mamme possono frequentare.

Naturalmente tutto questo processo di analisi precipiterebbe in null'altro che in un mondo dei sogni, magari più rizomatico e dettagliato, se non fosse possibile incrociare questi dati con le proiezioni di offerta datoriale, cosa invece possibile da effettuarsi utilizzando i Data warehouse disponibili, in particolare utilizzando il sistema Excelsior che presentiamo al paragrafo successivo. Questo data base consente di acquisire proiezioni sull'anno in corso sino all'estensione della categoria professionale (il raggruppamento appena sovraordinato all'unità professionale) per quasi tutti i profili. Così facendo e processando le proprie informazioni l'operatore si troverà alla fine in possesso di un set di dati di particolare pregio, in quanto sul piano della domanda di lavoro consente di identificare i profili professionali accessibili rispetto alla situazione soggettiva della candidata con sufficiente precisione, progettando eventualmente con lei percorsi di adeguamento e aggiornamento, e sul piano dell'offerta datoriale di stimare per i profili l'effettiva dimensione di ingaggio sul territorio, vale a dire una delle principali variabili che determinano la probabilità di trovare lavoro. In sostanza significa possedere le informazioni essenziali per un corretto orientamento, da utilizzare poi nei processi di Sportello e accompagnamento al lavoro e alla professione.

3. Come procedere nella ricerca dei dati

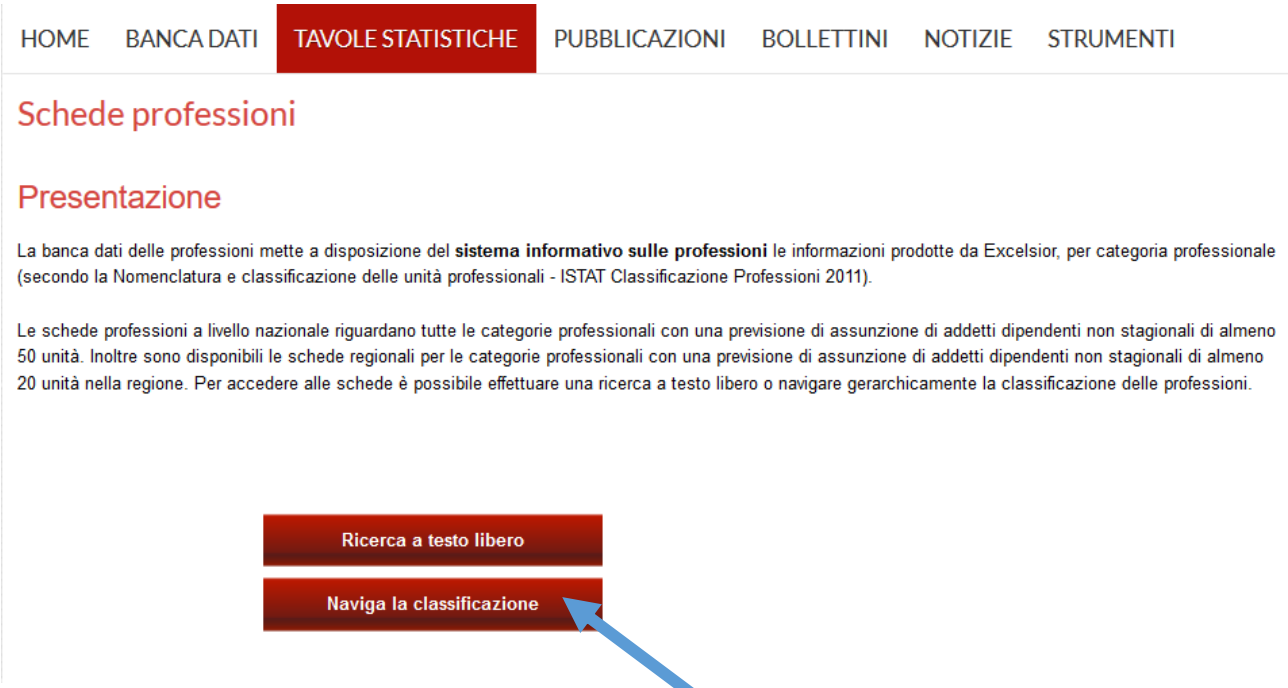
Sarebbe strettamente impossibile per un operatore sociale non specializzato in indagini microeconomiche reperire le informazioni previsionali che sopra abbiamo richiamato, se non fosse stato messo a disposizione dal Ministero del Lavoro e dalle Camere di Commercio uno strumento di data base integrato che consente esattamente questo tipo di stime, sino ad un soddisfacente livello di disaggregazione sia per territorio che per profilo professionale. Questo data warehouse, con cui nel progetto ci siamo familiarizzati acquisendo via via maggiore confidenza sino ad apprezzarne potenzialità e limiti, si chiama Excelsior. Si tratta di una banca dati frutto di una partnership tra Camere di Commercio Industria, Artigianato e Agricoltura italiane, Ministero del Lavoro e Unione Europea, reperibile all'indirizzo http://excelsior.unioncamere.net. Consigliamo di navigare il sito con un browser diverso da Chrome, dato che alcune funzionalità risultano bloccate all'utente che utilizzi questo browser. Il "*Sistema informativo per l'occupazione e la formazione*" Excelsior ricostruisce annualmente e trimestralmente il quadro previsionale della domanda di lavoro e dei fabbisogni professionali e formativi espressi dalle imprese, fornendo indicazioni di estrema utilità soprattutto per supportare le scelte di programmazione della formazione, dell'orientamento e delle politiche del lavoro. L'indagine è svolta in ogni provincia italiana dalla rete delle Camere di Commercio con quasi 300.000 interviste dirette o telefoniche all'anno (circa 100.000 per l'indagine annuale e 180.000 per le 4 indagini trimestrali), coinvolgendo le imprese di tutti i settori economici e di tutte le dimensioni. L'elevato numero di interviste e la metodologia complessiva adottata nella costruzione del campione consentono di ottenere dati statisticamente significativi per tutte le 105 province italiane (comprendendo le nuove province di Monza e Brianza e Fermo ed escludendo le nuove province della Sardegna e della Puglia). Per tale motivo Excelsior è considerata una delle più ampie indagini previste dal Programma Statistico Nazionale e rappresenta lo strumento informativo più completo disponibile in Italia per la conoscenza dei fabbisogni professionali e formativi delle imprese. Per ogni impresa vengono rilevati i programmi di assunzioni di personale per i dodici mesi successivi e le relative uscite in occasione dell'indagine annuale e per il trimestre successivo in occasione delle indagini trimestrali. Per le assunzioni sono raccolte informazioni analitiche sulle caratteristiche del personale che l'impresa intende acquisire. Le informazioni più recenti raccolte sono attualmente relative al 2016.

Le procedure da adottare per acquisire e "formarsi" il proprio set di dati, considerato che come tutti i data warehouse evoluti Excelsior consente una navigazione dei dati orientata alla costruzione di tabelle, grafici e altri repertori informativi a scelta multipla tra le diverse selezioni possibili, i passi che suggeriamo sono i seguenti:

1) Partendo dalla Nomenclatura e classificazione delle unità professionali (http://cp2011.istat.it), estrapolare i profili professionali ritenuti accessibili al proprio target, almeno sino all'estensione delle categorie. Se il vostro target non è molto diverso dal nostro, noterete che la gran parte dei profili professionali si annidano nei grandi gruppi delle "Professioni non qualificate" e delle "Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi". È utile che allestiate una tabella, possibilmente in Excel, in modo da poter poi navigare tra i dati utilizzando appositi filtri di ricerca e selezione.
2) Per estrapolare i dati di previsione secondo le vostre esigenze dal data warehouse Excelsior procedete accedendo con un browser diverso da Chrome ad http://excelsior.unioncamere.net. Fermo restando che il data base è ricco di informazioni che potrete estrapolare come ritenete meglio, noi vi suggeriamo il seguente percorso di ricerca:

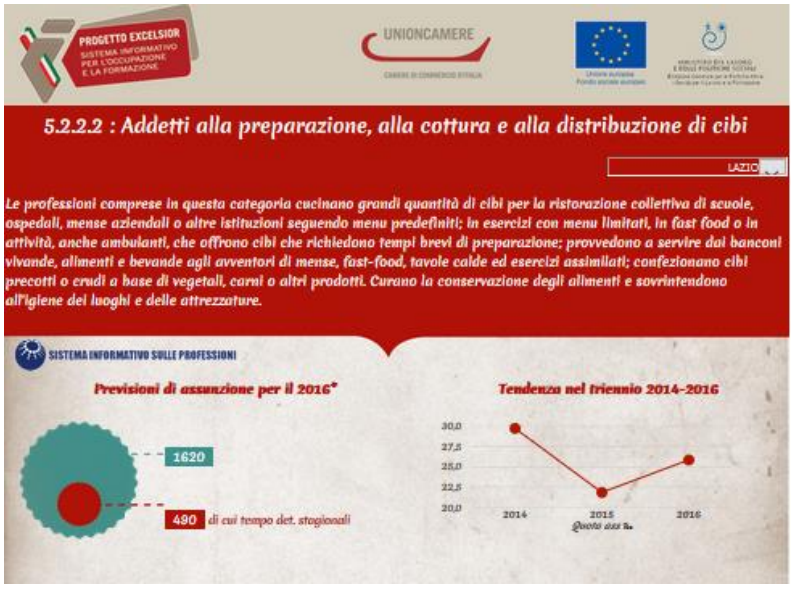
Dalla home scorrete a fondo pagina, e selezionate la scheda "Professioni":

Una volta immessi nell'ambiente di ricerca, optate per "naviga la classificazione":



Accederete a un menu che riproduce la struttura della Nomenclatura e classificazione delle unità professionali ISTAT, in formato navigabile nelle diverse sotto sezioni (è possibile espandere ogni grande gruppo sino alla estensione minima coincidente con l'unità professionale). Le schede professioni sono disponibili a livello di categoria professionale (è il 4° livello, marcato da 4 cifre del tipo 0.0.0.0), in corrispondenza dell'icona

Cliccando su una delle schede disponibili per categoria si accede alla scheda vera e propria, in cui è ulteriormente possibile selezionare il territorio di riferimento. La scheda riporta una serie di informazioni e dati, sia di natura previsionale, che sulla percentuale di genere rispetto alle assunzioni, che sui titoli e le competenze richieste ecc.:



4. Quali dati sono da individuare

Le "schede professioni" articolano un set di dati ampio e articolato, che integra le proiezioni occupazionali acquisite attraverso l'indagine campionaria con informazioni di carattere descrittivo importate dai data base ISFOL sulle professioni. Vediamo le informazioni più rilevanti ai fini dei processi di orientamento e placement delle beneficiarie:

- Previsioni di assunzione per l'anno in corso: è una stima numerica delle nuove assunzioni, con una proiezione delle assunzioni stagionali;
- Tendenza della domanda: viene offerta con un grafico la tendenza nel triennio. È un'informazione che indica se la domanda per quella professione è in flessione o in incremento;
- Forme contrattuali e part-time: la stima delle nuove assunzioni identifica in percentuale le tipologie contrattuali applicate (Tempo indeterminato, Tempo determinato, Apprendisti e Altri) e la percentuale di contratti part-time;
- Esperienza e classe di età, genere: sempre in percentuale la scheda ci informa sui requisiti esperienziali richiesti per la professione (Esperienza professionale, Esperienza nello stesso settore, Esperienza generica di lavoro, Esperienza non richiesta), sulle classi di età (Fino a 24 anni, Oltre 24 anni e Non rilevante) più o meno ricercate e sul genere prevalente (maschile, femminile, indifferente);
- Infine la scheda offre una proiezione dell'offerta datoriale in base ai livelli formativi ricercati (Scuola dell'obbligo, Istruzione professionale, Diploma secondario, Titolo universitario), all'esigenza di ulteriore formazione, all'esigenza di conoscenza della lingua inglese e alle dimensioni dell'impresa (1 - 9 dipendenti, 10 - 49 dipendenti, 50 dipendenti e oltre).
- Nell'ultima sezione della scheda compare una descrizione della categoria professionale (che, ricordiamo, è un raggruppamento di unità professionali) per compiti e attività segnalati dalle imprese.

Si tratta, com'è evidente, di informazioni tutte utili al processo di orientamento e placement. Tuttavia le informazioni più rilevanti, che sarà utile estrarre e archiviare associandole ai profili professionali individuati, ci sembra siano, oltre ovviamente alle dimensioni complessive dell'offerta, le note "qualitative"

sull'esperienza e i titoli richiesti, in base alle quali è possibile abbozzare la propria progettazione individualizzata sia personalizzata che di gruppo, e le informazioni sul genere prevalente nelle assunzioni. La descrizione dei compiti e delle attività richieste dalle imprese è molto utile soprattutto nei processi di orientamento, perché può aiutare l'operatore a presentare efficacemente alla beneficiaria una certa nicchia professionale, per elaborare con lei delle aspettative e un *sentiment* più realistici rispetto al lavoro desiderato.

5. Come utilizzarli

Come abbiamo anticipato, il senso e l'utilità di questo quadro di ricerca è la sua attuazione pratica nei processi di orientamento delle beneficiarie. È molto utile, anzi è indispensabile, che l'operatore abbia una cognizione chiara e realistica del mercato del lavoro locale, e la sappia trasferire con efficacia alle beneficiarie, perseguendo una doppia utilità: da un lato ricondurre in un quadro di vincoli realistici le aspettative delle mamme, aiutandole a identificare una posizione desiderata (spesso il problema di partenza è proprio genericissima richiesta di "lavoro") e a porsi obiettivi di placement sostenibili con la propria situazione soggettiva; d'altro lato restituire speranza, e sconfessare un pregiudizio molto diffuso, non solo peraltro tra le nostre mamme: che "non ci sia lavoro", che sia impossibile trovarlo in modo metodico, coltivando piuttosto un atteggiamento fatalistico e irrazionale.

La seconda utilità strumentale di questo set di dati è relativo ai processi di progettazione personalizzata e formativa. Nella stragrande maggioranza dei casi, qualunque sia il profilo professionale desiderato, noteremo che la nostra beneficiaria ha delle possibilità latenti da attualizzare con specifiche misure di carattere formativo ed esperienziale. Non si tratterà di svolgere master o corsi universitari, bensì spesso di qualificarsi sul piano esperienziale con azioni minime – una raccolta di referenze, una breve esperienza in contesto presso famiglie o aziende "amiche" – colmare gap di natura linguistica, o svolgere corsi mirati a quella e proprio quella famiglia di competenze richieste dal mercato. Tutto ciò, se non vogliamo procedere completamente al buio, può essere previsto e operato solo se, invece di ragionare in termini astratti e generali, si atterra sullo specifico della famiglia ristretta di professioni richieste in una determinata categoria e sui loro fabbisogni esperienziali, formativi e attitudinali specifici.

In ultima istanza questa ricerca aiuterà l'operatore e la sua organizzazione a districarsi nella rete datoriale, orientando i propri sforzi di networking verso quelle connessioni più promettenti, da aggregare e coinvolgere in azioni di placement: certe aziende piuttosto che altre, certi interlocutori invece di altri. A chi chiedere di ospitare tirocini? Sotto quali condizioni? Con che obiettivi? In quali settori? Senza possedere una ricognizione minima, come quella che abbiamo presentato, la scelta non potrà che essere casuale, con rischi di dispersione, mancati impatti e coefficienti di errore certamente più elevati.

LAVORARE CON I BENEFICIARI

1. Premessa: lavorare dal basso, partire dal "volto"

Se nel capitolo precedente abbiamo descritto un'anta della metodologia impiegata nel progetto AUGEO, che potremmo definire "top down", qui presentiamo l'altra strategia, orientata invece dalle beneficiarie e dalla loro situazione concreta, dalla capacità di identificare bisogni e disegnare con loro soluzioni, di coinvolgersi nella definizione di un problema. Cosa che, metodologicamente, sappiamo che è già parte della sua soluzione. Il lavoro dal basso e a partire dal volto delle nostre mamme è stato il contrappeso specifico del progetto AUGEO, che avrebbe rischiato altrimenti di perdersi in un disegno astratto e, peggio, in una rischiosa e presuntuosa oggettivazione delle persone, della loro storia, delle loro difficoltà, del loro potenziale umano.

In realtà la questione di fondo dell'orientamento e del placement è esattamente il contrario di tutto questo: si tratta invece di aiutare, con brutta parola inglese, l'*empowerment* delle nostre beneficiarie, che potremmo tradurre con "soggettivazione" più che con "capacitazione": è proprio in quanto le riscattiamo dal livello infimo di "oggetti" dell'assistenza elevandole a soggetti attivi e liberi della propria storia, che le aiutiamo a sciogliere molti dei propri nodi esistenziali, tra i quali la carenza di lavoro detiene spesso il rango di effetto più che di causa.

È questa in sintesi l'esigenza che i processi descritti di seguito indirizzano: non "trovare lavoro alle mamme", ma elaborare con loro e a partire da loro traiettorie realistiche di ricerca e placement, che possano in seguito percorrere e ripercorrere quando, come è comune a molti di noi in un contesto caotico e sempre più "liquido", perderanno il lavoro o si troveranno nell'esigenza di doverlo cambiare.

2. Come costituire il gruppo pilota delle beneficiarie

L'orientamento e il placement lavorativo è una tappa di un processo di accompagnamento e riscatto della nostra beneficiaria. Non può avvenire all'avvio dei processi di presa in carico, quando poniamo la mamma è accolta coi propri figli in casa famiglia, né può essere irragionevolmente rinviata quando i tempi della sua uscita dal percorso socio assistenziale si approssimano. In realtà perché si possa innescare un percorso di orientamento si devono già essere determinate delle precondizioni: anzitutto la mamma dovrà avvertirne l'urgenza oltreché il desiderio: nessuno può sostituire o manipolare questa percezione di sé nel mondo che avviene quando ci si pone la questione del lavoro. Questa condizione deve essere non solo presupposta, ma esplicitata e pattuita col "servizio" che si occupa dell'orientamento e del placement. Se questo servizio, come nel nostro caso, è interno alla medesima organizzazione che gestisce il servizio socio assistenziale in cui è stata o è attualmente accolta la mamma, è bene che se ne distingua con chiarezza, basandosi su operatori e professionalità diverse.

Dovranno poi essersi determinate delle condizioni di contorno: la mamma dovrà aver acquisito le risorse organizzative minime per poter lavorare, aver regolarizzato la sua posizione se straniera, aver trovato risposte minime alla cura del bambino nei tempi che lei dedicherebbe alla formazione e al lavoro.

Queste premesse, condivise tra di noi, ci hanno orientato nel costruire progressivamente un gruppo di beneficiarie dei percorsi di orientamento e placement del progetto, che pur nell'articolatezza dei servizi offerti – non uguali per tutte, come si vedrà – e delle condizioni soggettive di partenza, condividevano queste precondizioni minime.

3. I Focus Group con i beneficiari (orientamento al lavoro e analisi delle competenze)

Definiti "*ex ante*" i criteri formali del gruppo – desiderio e manifesta intenzione di acquisire e mantenere un'occupazione, risorse di carattere legale, organizzativo e logistico – abbiamo poi optato, soprattutto quanto alla prima precondizione, per una sistematica verifica con le beneficiarie, basata su un approccio partecipativo e soggettivante, tipico della ricerca qualitativa. Abbiamo perciò adottato la metodologia dei Focus group. In sostanza, piuttosto che selezionare un gruppo "in vitro", abbiamo ritenuto di partire dalla nostra base sociale, perché al proprio interno si selezionasse un gruppo di beneficiarie, desiderose di intraprendere un percorso basato, con reciproca franchezza, sui servizi della Cooperativa e del progetto associati al loro investimento personale.

Lo scopo dei Focus group, oltre che pragmatico, è stato però anche di carattere schiettamente conoscitivo. Non si trattava cioè solo di attivare un capitale sociale, magari ritagliandosi un gruppo a misura del progetto, ma piuttosto di ottenere da quella stessa base una serie di controinformazioni a conferma, smentita o modifica che retroagissero sulle nostre precomprensioni, sia implicite che esplicite: i "gap" formativi delle mamme e la loro tipizzazione ex ante, i loro vincoli di carattere organizzativo e materiale, i loro autentici *desiderata*, le cause autentiche del loro stato di esclusione dal mercato del lavoro.

Noi abbiamo realizzato in totale 4 Focus group, svolti in 4 domeniche di pomeriggio, a cui hanno partecipato 35 mamme, sia della rete interna ai nostri servizi (casa famiglia e nido solidale) sia delle rete esterna delle altre case famiglia romane, con cui abbiamo un solido e continuativo rapporto di collaborazione. Questi focus group ci hanno aiutato sul piano esecutivo a ridisegnare il nostro progetto, a partire da "gap" formativi almeno in parte diversi da quelli che immaginavamo, identificando come principale scopo del successivo lavoro dello "Sportello" proprio il lavoro di empowerment, base di tutte le altre misure di formazione e orientamento. Ad esempio dopo i Focus abbiamo stabilito che fosse prioritario partire con percorsi di certificazione delle competenze adattati alle nostre donne, per aiutarle soprattutto a sviluppare consapevolezza delle proprie capacità. Abbiamo identificato l'esigenza di lavorare di più sulle competenze chiave di tipo relazionale, anche per le mamme che per il momento aspireranno a lavorare saltuariamente come collaboratrici domestica. Abbiamo scelto di distinguere nel gruppo delle beneficiarie almeno due target, uno più pronto afferente a percorsi specializzati di formazione e accompagnamento al lavoro mediante tirocini e corsi di formazione qualificata (12 donne) e l'altro più orientato ad attività di accompagnamento individuali e di gruppo sulle competenze di base (lingua italiana per stranieri, saper cercare lavoro, gestione del colloquio, gestione della relazione col datore di lavoro).

Se adotterete tale metodologia vi suggeriamo perciò di proporvi un duplice obiettivo:

a) Coinvolgere e attivare le vostre beneficiarie verso la positiva soluzione del problema di disoccupazione o inoccupazione che attraversano;
b) Acquisire una serie di informazioni utili alla definizione o ridefinizione del vostro intervento: grado di coinvolgimento e autoconsapevolezza delle beneficiarie, loro percezione soggettiva del problema, vincoli da affrontare dal punto di vista di chi affronta in prima persona il problema.

Vi suggeriamo la seguente metodologia:

- **Ruoli e funzioni**: Anzitutto è bene che il Focus sia condotto da una facilitatrice affiancata da un'osservatrice, che si occupi essenzialmente di registrare e raccogliere i principali dati osservativi della discussione. Non è indispensabile dal nostro punto di vista registrare fisicamente e sbobinare successivamente l'evento. È invece importante che si prendano appunti con neutralità e senza giudizi sulla discussione, cercando di raccogliere non solo il verbale, ma anche gli elementi non verbali della discussione: pause di silenzio, imbarazzi, partecipanti particolarmente attive o particolarmente silenziose ecc. Questi dati, ordinati dopo il Focus group in un report (segnaliamo l'importanza di adottare uno schema di report univoco per tutti i Focus group; in allegato ne

proponiamo uno) dovranno essere proposti alla riflessione di tutto lo staff di progetto, per le necessarie decisioni sulla strategia da adottare che, se siamo onesti sino in fondo, non potrà non subire qualche contraccolpo.

- **Partecipanti**: Un Focus group è un setting facilitato che consente l'espressione personale e la condivisione con gli altri. Il numero dei partecipanti non dovrebbe perciò superare i 10 e non dovrebbe essere inferiore a 4. Ai nostri Focus hanno partecipato in media 7 donne. È perciò importante comunicare per tempo l'appuntamento alle donne, chiarendo bene loro che lo scopo non è "trovare lavoro", ma pensare insieme a delle soluzioni, e che senza questo loro coinvolgimento non sarà possibile fare dei passi in avanti.
- **I topic di discussione**: Il Focus group si basa su una serie di "*topic*", cioè di punti di discussione proposti dal facilitatore. Il lavoro del facilitatore, soprattutto con partecipanti poco abituate a riunioni e lavori di gruppo, sarà in buona parte assorbito dal facilitare la partecipazione di tutte e dal tenere il gruppo in argomento, evitando che la discussione assuma pieghe e direzioni arbitrarie. È perciò importante procedere sulla base di una griglia di domande preparate prima dell'evento, formulate nel modo più semplice e diretto possibile. Ogni domanda attiva un "giro di tavolo", a cui bisognerebbe se possibile far partecipare tutte le presenti. Le domande che abbiamo proposto ai nostri Focus group sono le seguenti:
  1. *Qual è il principale problema che devi affrontare rispetto al lavoro? (nel trovarlo, nel mantenerlo ecc.)*
  2. *Che lavoro ti piacerebbe fare?*
  3. *A cosa saresti disponibile a rinunciare per fare il lavoro che ti piace?*
  4. *Per raggiungere il tuo obiettivo saresti disposta ad iniziare un percorso formativo?*
  5. *Quanto tempo sei disposta ad investire nel percorso formativo o lavorativo?*
  6. *Di che aiuto hai bisogno per riuscire a frequentare e completare un percorso formativo?*
  7. *Ora che ci siamo confrontate che cosa ti aspetti dal progetto Augeo?*
- **Durata e struttura del Focus group**: Il Focus group non dovrebbe durare più di 90'; 60' è la durata ottimale. Lo schema che suggeriamo è il seguente:
  a) *Presentazione del facilitatore e il ruolo all'interno del gruppo e del progetto e chiarificazione della loro presenza al focus Group. Spiegazione degli obiettivi del progetto (inclusione lavorativa).*
  b) *Giro "rompighiaccio" di presentazione di tutti i partecipanti (si può fare ricorso a qualche tecnica del T-Group o dell'educazione non formale degli adulti, tipo presentazione a coppie ecc.)*
  c) *Presentazione dell'osservatore (chi è, perché sta lì, ruolo nel progetto)?*
  d) *Rapida verifica del grado di comprensione del progetto da parte del gruppo, ed eventuali chiarimenti.*
  e) *Somministrazione dei "topic" (domande, cfr. sotto) e raccolta delle risposte.*
  f) *Conclusione del Facilitatore e saluti.*

4. Identificazione dei "gap" formativi da colmare e percorsi di inserimento

Se avrete seguito questa metodologia di confronto abbastanza serrato e rigoroso con le vostre beneficiarie, è probabile che anche voi vi troverete per le mani qualche risultato sorprendente o perlomeno inatteso. Potrebbe capitare che, come a noi è successo, qualche precomprensione su cui avevate impostato il vostro lavoro evapori, costringendovi a formarvi una diversa immagine delle vostre beneficiarie e delle loro reali esigenze. Oppure potreste ottenere delle conferme, che abilitano il vostro lavoro nella direzione che avevate disegnato. In un caso e nell'altro alla conclusione di questo breve percorso, articolato in più tappe in base al numero delle vostre beneficiarie, sarete nelle condizioni ideali per identificare e istruire i percorsi diversificati per le vostre mamme. **Questo è il reale beneficio prodotto dai Focus Group, per cui vale la**

pena destinare sforzi e risorse professionali alla loro realizzazione. Solo il lavoro di co-costruzione del problema di partenza, la sua collocazione situazionale non più in astratto, ma nel concreto biografico ed esperienziale delle beneficiarie è in grado di avviare la ricerca di soluzioni spendibili. E non solo: nello specifico del progetto, ma forse in termini più ampi e generali, fare "lavoro sociale" non significa soltanto adottare la soluzione più idonea al bisogno della beneficiaria, previa sua consultazione, quanto piuttosto attivarla produttivamente nell'esplorazione delle proprie risorse e capacità, provocando una lettura delle proprie difficoltà già orientata all'auto-soluzione. Il progetto AUGEO, come qualunque intervento di empowerment, fa conto soprattutto sull'attivazione di questo rapporto da soggetto attivo a soggetto attivo, in grado di sciogliere l'interpretazione latamente passivante della propria condizione di escluse da parte delle donne, che è il nocciolo più acuto del loro svantaggio. Solo marcato questo scarto di livello e approccio al progetto è possibile focalizzarsi con maggiore obiettività sul tema degli eventuali "gap di competenze".

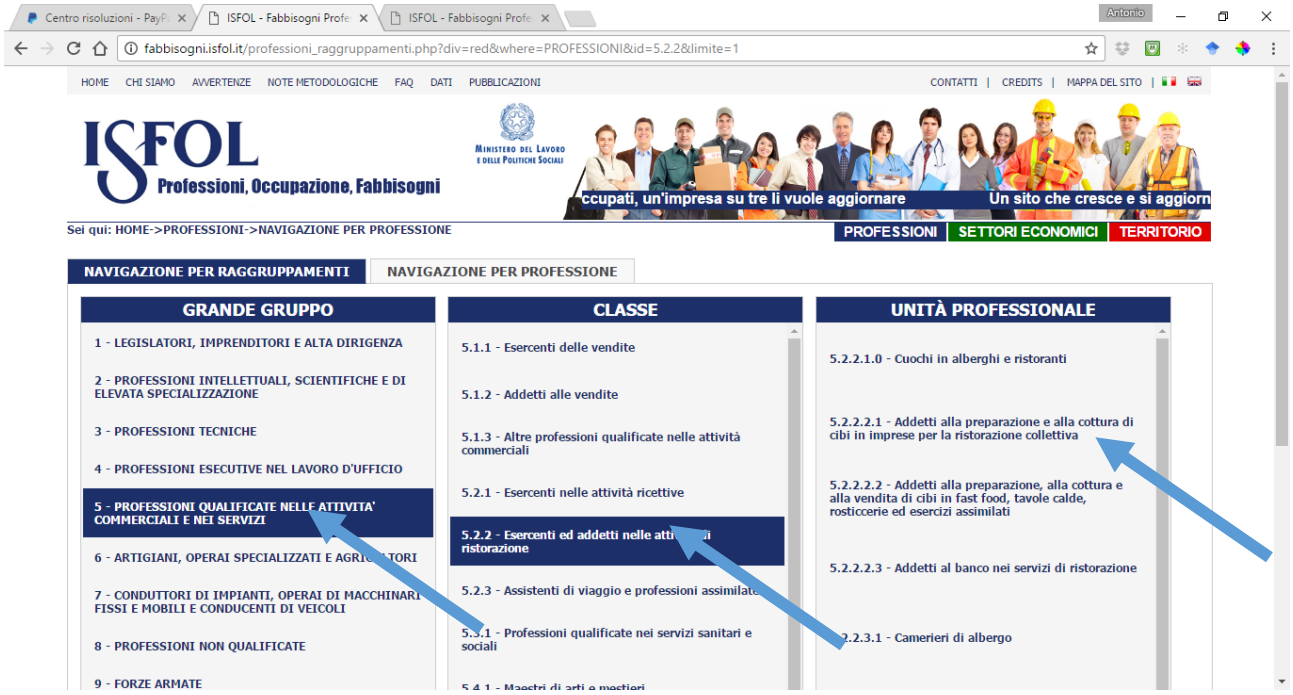
Le competenze sono un oggetto piuttosto complesso da definire in termini univoci. L'ampia letteratura disponibile sull'argomento, in qualche modo figlia del dibattito pubblico sulle politiche attive del lavoro a livello italiano ed europeo, divarica un campo teso tra due estremi: la competenza come dato positivo, posta alla convergenza di abilità e conoscenze, risultato di un processo di apprendimento (intenzionale o non intenzionale) che può essere formalizzato e istruito, e la competenza come dato meramente teorico e astratto, dato di ragione cui sottende piuttosto la pratica, l'attività o le attività reali che la persona sa fare. Senza addentrarci in questo dibattito (segnaliamo soltanto che in Italia le politiche sulla certificazione delle competenze sembrano aver imboccato soprattutto quest'ultima alternativa), annotiamo però che il primato della pratica è un aspetto da non sottovalutare: si tratta di ragionare, rispetto al nostro target, soprattutto su ciò che le nostre mamme sanno fare o non fare, rispetto ai profili professionali desiderati.

Ponendosi a un livello di analisi immanente all'attività reale che le nostre mamme potrebbero e vorrebbero svolgere, diviene anche più semplice identificare insieme a loro quali sono i "gap" formativi e di competenze che le separano dal mercato del lavoro. Qui la via "all'in giù" che abbiamo presentato nel primo capitolo e la via "all'in su" che trattiamo in questo tornano a intrecciarsi. Le schede lavoro del sistema Excelsior ci sono molto utili nel lavoro di identificazione delle competenze chiave, perché come abbiamo visto presentano anche in concreto le attività che rientrano nella categoria professionale. Ma possiamo scendere a un livello di dettaglio ancora più fine, utilizzando le informazioni contenute nel data base dell'ISFOL http://fabbisogni.isfol.it.

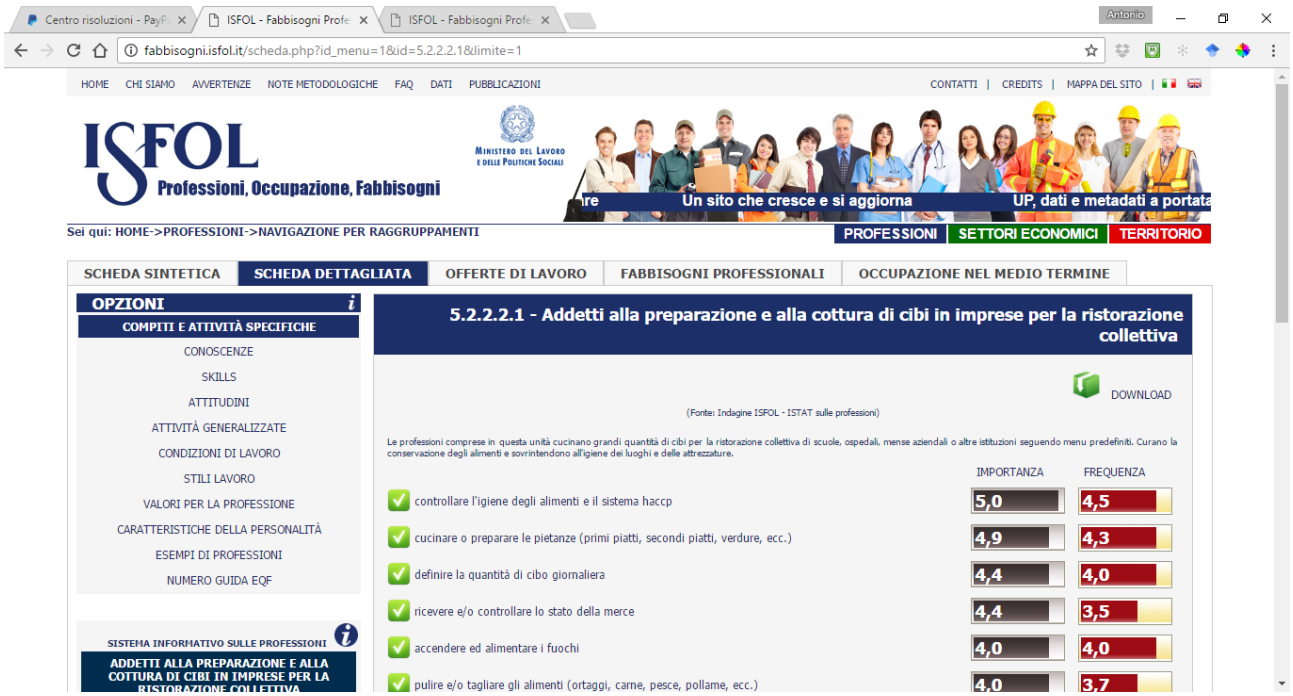
Vediamo come consultare per passi il data base, e che informazioni possiamo estrarre. Poniamo che ci interessi comprendere che competenze siano richieste per operare come "Addetti alla preparazione e alla cottura di cibi in imprese per la ristorazione collettiva":

Dalla homepage selezioniamo "Cerca nella CP2011":

Entrati nell'ambiente della seconda pagina, selezioniamo le nostre opzioni nelle tre tabelle, da sinistra verso destra:



Selezionata sulla colonna di destra l'unità professionale, nel caso di esempio "Addetti alla preparazione e alla cottura di cibi in imprese per la ristorazione collettiva", accederemo a un'ampia scheda in cui sono raccolte tutte le informazioni di ricerca sociale sul profilo professionale, rispetto a: *conoscenze, skills, attitudini, attività generalizzate, condizioni di lavoro, stili lavoro, valori per la professione, caratteristiche della personalità, esempi di professioni*. Alcune di queste dimensioni sono riportate in scala di rilevanza rispetto alla professione:



Questo strumento, pur non processato in profondità e in tutti i suoi elementi informativi, può aiutarci moltissimo nel lavoro che faremo in seguito per un "assessment" individuale delle competenze della donna.

Nell'immediato, conclusi i Focus group e acquisita una realistica idea dei profili professionali più ricercati e della condizione soggettiva di partenza delle nostre beneficiarie, ci abilita al passo successivo, che presenteremo nel prossimo capitolo, relativo alla ricerca di opportunità formative.

LAVORARE CON GLI ENTI SUL TERRITORIO

1. Premessa: costruire alleanze orientate all'inclusione attiva delle donne

Il lavoro di ingaggio e aggregazione di terze parti del mondo datoriale – piccole, medie e grandi imprese, associazioni, enti religiosi – è probabilmente la componente più qualificante di un piano di inclusione sociale e lavorativa indirizzato a donne in situazione di svantaggio socio economico. Si tratta, prima di mettere concretamente mano a questo lavoro, di operare una mutazione di approccio e stile di lavoro anzitutto all'interno delle nostre organizzazioni del Terzo settore.

Tradizionalmente gli enti del Terzo settore – cooperative sociali, associazioni di volontariato e promozione sociale, enti religiosi, fondazioni – assolvono nel nostro ordinamento sociale a un ruolo vicario. Sono i principali attori, e purtroppo tanto spesso anche gli isolati attori, dei sistemi di welfare locale, orientati alla compensazione di quegli squilibri personali e sociali che producono le miriadi di fuoriusciti, semi appartenenti e disappartenenti di cui i nostri servizi ordinariamente si occupano, con o senza mandato istituzionale. Noi enti finiamo così per agire da camera di compensazione, peraltro fievole, dei dissesti prodotti dal meccanismo sociale, in una logica del tutto residuale e priva di connessione alle cause che hanno prodotto su singole biografie e interi gruppi i guasti che quotidianamente osserviamo. Con ciò facciamo spesso la proverbiale fatica di Sisifo: interveniamo con scarso valore aggiunto su criticità determinatesi in contesti ed ecosistemi organizzativi, economici e sociali diversi dal nostro, senza riuscire a raccordarci a questi per includerli, almeno sul piano delle intenzionalità, in un comune piano orientato alla pari dignità sociale dei nostri beneficiari. Un secondo mito che ci caratterizza è quello di Prometeo: l'azione di welfare solitaria e puntiforme, per quanto valorosa, se è poco attenta al "rammendo sociale" delle fessure tra contesto e contesto, tra attore e attore, tra ecosistema ed ecosistema dell'agire sociale, manca inevitabilmente il proprio obiettivo proprio in quanto lo avoca esclusivamente a sé. Poiché però il benessere (o il malessere) individuale e collettivo, così come il cambiamento, è di fatto una risultante di molti vettori di forza tra loro disgiunti, occorre invece una forza sociale che lavori coi mezzi che ha disposizione per massimizzare la convergenza di queste spinte in direzione del benessere e dell'inclusione della persona. Bisogna cioè che il lavoro sociale effettivo sia allocato su una pluralità di attori, disposti sull'intero scacchiere sociale, e non solo su uno di essi. In questo quadro è nostra convinzione che il ruolo autentico e centrale degli enti del terzo settore **debba progressivamente spostarsi dall'erogazione di servizi al lavoro comunitario**. Ci è chiesto di agire da operatori di comunità, cioè da collettori di una responsabilità diffusa, che hanno a cuore anzitutto quell'intero che è la società, e tali da includere nella propria missione sociale strati sociali sempre più vasti.

Ciò che è qui detto in astratto è risultato tanto più vero nell'attuazione del progetto AUGEO. Non c'è strategia di empowerment personale delle nostre beneficiarie che vada ad effetto se contemporaneamente, in tema di inclusione lavorativa, non ci si dota di una strategia di diffusione e allargamento delle responsabilità sociali a quegli attori imprenditoriali da cui, nel severissimo quadro di vincoli micro e macro economici in cui son posti, dipende l'offerta datoriale e la sua qualità. È stato determinate, nell'ambito del progetto e con le strategie che di seguito esporremo, trasferire responsabilità a questi soggetti, accompagnarli a percepirsi attori di una comune responsabilità sociale, non trasferibile e non delegabile. Non senza enfasi, abbiamo spesso detto e ripetuto loro, negli incontri che si sono susseguiti, che i protagonisti autentici dell'intervento inclusivo erano loro più di noi. E ciò senza alterare di un millimetro il perimetro della loro missione e del loro mandato: non occorre che un'impresa adotti la logica di una ONG o di un ente filantropico; è sufficiente che resti sé stessa e che persegua i suoi legittimi scopi, nella consapevolezza tuttavia di operare in un quadro di articolata reciprocità sociale, di scambi

molteplici non solo e non esclusivamente di ordine monetario. Questo gioco di scambi è nulla più che la stessa economia, ridotta al suo stato di mandato originario. Il nostro sforzo organizzativo si è perciò essenzialmente ridotto, se così si può dire, nel richiamo degli attori economici all'autenticità del loro mandato sociale, che include la responsabilità per i soggetti più vulnerabili in quanto lavoratori capaci di entrare nel gioco delle reciprocità sociali dentro la generale propensione dell'impresa alla creazione di valore aggiunto, e non al suo esterno. Di seguito daremo conto delle misure di sensibilizzazione e ingaggio che abbiamo attivato, indicando anche la strategia da replicare.

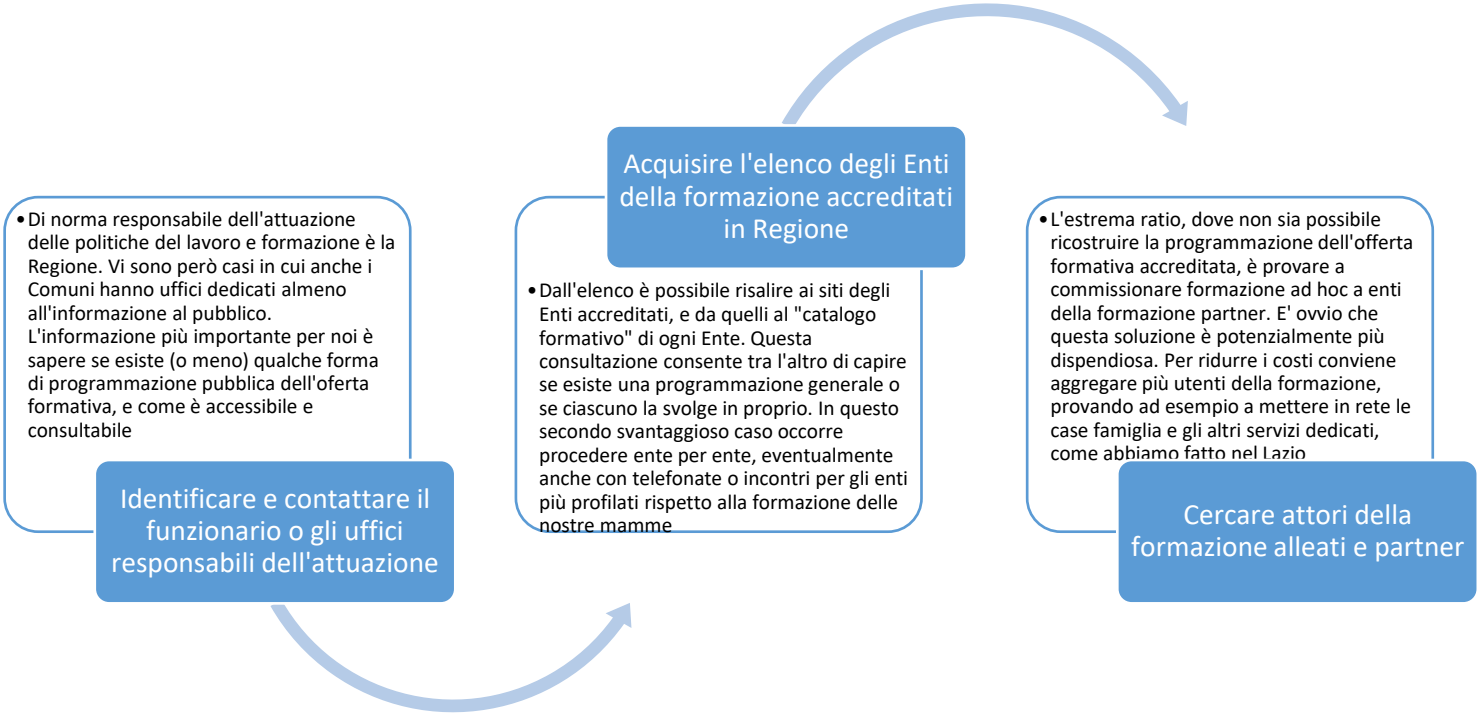
2. Identificazione delle possibilità formative attivabili a titolo oneroso e non oneroso nel territorio di riferimento

Naturalmente, se è indispensabile operare in termini di efficace moral suasion verso il contesto datoriale, è altrettanto indispensabile operare con le beneficiarie per rimuovere o attenuare al massimo quei fattori ostacolanti che impediscono o sfavoriscono la sua collocazione lavorativa. La formazione e l'aggiornamento professionale sono per l'appunto quelle leve di riduzione della distanza dal mercato del lavoro che le beneficiarie di norma scontano, soprattutto rispetto alla posizione lavorativa desiderata. Intraprendere un percorso formativo, breve o di medio periodo, è tecnicamente un investimento, non sempre di carattere economico dove la formazione è erogata gratuitamente da enti regionali accreditati (di norma finanziati dal FSE) ma sempre in termini di tempo. Risorsa questa particolarmente scarsa, data la complessità organizzativa e familiare delle nostre donne e il quadro non proprio lineare dei molti lavori accessori e spesso sommersi che devono sobbarcarsi per garantire a sé e ai propri figli condizioni minime di sussistenza. Ecco perché la selezione delle chance formativa va effettuata e concordata con le donne con estrema cura, sulla base di un'attenta ricognizione dei loro bisogni, gap e obiettivi di sviluppo, e delle opportunità accessibili sul contesto.

In realtà dal punto di vista della formazione finanziata l'offerta di opportunità sta attraversando, almeno nel Lazio, una flessione, legata a un reindirizzo strategico del Programma Operativo Regionale sul Fondo Sociale Europeo (POR FSE 2014-2020), in seno al quale si è optato di stressare, almeno in proporzione, linee e politiche di inclusione sociale attiva diverse da quelle formative tradizionali, su cui pende un giudizio diffuso di inefficacia. L'ostacolo maggiore è tuttavia che, ancora un volta a livello del Lazio, non esiste alcun punto di accesso unificato alla programmazione e all'offerta di corsi di formazione e aggiornamento professionale accreditati. Neppure gli enti della formazione accreditati sono in grado di fare previsione della propria offerta formativa, limitandosi di fatto a pubblicare sui propri siti i bandi di accesso ai corsi man mano che questi vengono approvati e finanziati dalla Direzione Regionale competente. È pertanto molto complicato procedere a una costruzione dell'offerta *top down*, basandosi sulla mappatura e programmazione istituzionale che appare del tutto assente.

A questa grave lacuna è possibile almeno in parte sopperire attivando il proprio network territoriale, basandosi sia sui propri contatti professionali – LinkedIn è da questo punto di vista una discreta risorsa – che sulle relazioni organizzative del proprio ente con altre organizzazioni. È senz'altro una buona idea partire da un'interlocuzione coi dirigenti e funzionari della Direzione regionale competente, se non altro per essere aggiornati sugli enti della formazione professionale più attivi sul proprio territorio. Questo primo contatto può essere creato inviando una mail al funzionario o al dirigente dell'area che spieghi gli obiettivi del lavoro di ricerca attiva che si sta svolgendo e i fabbisogni di analisi dell'offerta formativa. Nel Lazio la struttura competente da contattare è la Direzione Regionale Formazione, Area Programmazione dell'Offerta Formativa e di Orientamento. Duole dover riferire che, nonostante la buona volontà dei funzionari che vi operano e la loro disponibilità all'incontro, a conti fatti l'Area ha dimostrato di non possedere la benché minima mappatura delle opportunità attiva, né di essere in grado di offrire una programmazione dell'offerta per singolo profilo professionale desiderato.

In generale, qualunque sia il contesto territoriale in cui desideriate ripetere l'intervento, il nostro suggerimento per ricostruire efficacemente l'offerta formativa professionale accreditata è di seguire il seguente schema:



3. Il Tirocinio di inserimento lavorativo: bilancio di un'esperienza e regole del gioco

Tra gli strumenti a disposizione dell'operatore e della beneficiaria per ridurre la distanza dal mercato del lavoro, acquisire competenze e conseguire benefici anche di carattere psicologico, in termini di aumento della stima di sé e percezione di autoefficacia, vi è lo strumento del tirocinio extracurriculare.

La disciplina dei tirocini formativi e di orientamento, di inserimento o reinserimento al lavoro, introdotti col "Pacchetto Treu" nel '97, è stata di recente riordinata con l'Accordo Stato Regioni del 24 gennaio 2013, che ha approvato le "Linee guida in materia di tirocini", demandando alle Regioni il recepimento in appositi atti di questi principi attuativi (la Regione Lazio ha recepito le Linee Guida con la DGR 199/2013). Relativamente ai tirocini di inserimento o reinserimento al lavoro, che sono la fattispecie per noi rilevante, gli aspetti fondamentali disciplinati dall'Accordo, e nel Lazio dalla DGR 199/2013, sono i seguenti:

- Il tirocinio non può durare più di 12 mesi;
- È dovuta al tirocinante un'indennità minima di € 400,00 (a fronte di una partecipazione minima ai tirocini del 70% su base mensile. L'indennità è erogata in misura proporzionale all'effettiva partecipazione al tirocinio, su base mensile, qualora inferiore alla percentuale del 70%);
- Il tirocinio deve essere obbligatoriamente promosso da un Ente promotore accreditato;
- L'Ente ospitante deve rispettare limiti dimensionali correlati al proprio personale dipendente (un tirocinante, fino a cinque lavoratori in organico; due tirocinanti contemporaneamente, se il numero di lavoratori in organico è compreso fra sei e venti unità; fino ad un numero di tirocinanti pari al dieci per cento dei lavoratori in organico, se il numero di lavoratori è superiore a venti unità).

Un aspetto importante è che, almeno nel Lazio, molti enti del terzo settore possono autonomamente accreditarsi come enti promotori. Oltre agli enti "tradizionali" (Centri per l'Impiego, Agenzia di somministrazione lavoro, servizi per il lavoro, scuole e istituti professionali) possono accreditarsi anche cooperative sociali sia di tipo "A" che "B".

Per quel che ci riguarda abbiamo percorso questa strada, rivelatasi piuttosto farraginosa per alcune imprevidenze amministrative, ma alla fine andata ad effetto. Titolarsi direttamente come Ente promotore dà alcuni vantaggi non indifferenti: abbrevia il tempo di messa in esecuzione dei tirocini, consente di trattare direttamente con le aziende, assicura una migliore gestione e controllo dell'intero processo formativo. Ovviamente bisogna tenere conto che in capo all'ente promotore pendono gli adempimenti (stipula delle convenzioni e dei progetti formativi) e soprattutto gli oneri, in particolare i costi assicurativi INAIL e responsabilità civile e la corresponsione delle indennità.

Per attivare la procedura, in sé semplice, è sufficiente nel Lazio compilare il modulo attivo a questo URL: http://www.regione.lazio.it/sil/tirocini/registrazione.html. Le difficoltà da noi riscontrate sono state che, in spregio alla DGR 199/2013, le cooperative sociali non figurano selezionabili nell'elenco "a tendina". Dopo numerose insistenze abbiamo ricevuto una risposta al quesito posto che riportiamo integralmente:

> *Buon pomeriggio, effettivamente la scelta che dovreste operare riguarda la lettera K) co. 1 art. 3 della DGR 199/2013 ossia: "comunità terapeutiche inserite nell'elenco ufficiale del Dipartimento delle Politiche antidroga della Presidenza del Consiglio dei Ministri e cooperative sociali iscritte nell'albo regionale della Regione Lazio, istituito ai sensi della legge regionale 27 giugno 1996, n. 24 "Disciplina delle cooperative sociali" e successive modifiche e integrazioni o in analoghi albi delle altre Regioni o Province autonome";*
> *Per ragioni di spazio, la maschera informatica sul tirocini On line non evidenzia tutta la dicitura, ma solo la parte iniziale "comunità terapeutiche inserite nell'elenco ufficiale del Dipartimento delle Politiche antidroga della Presi…" (trovate infatti i tre punti di sospensione a fine frase).*

Detto dei criteri e delle procedure attivabili (si rinvia per completezza al testo dell'Accordo Stato Regioni e della DGR 199/2013, in allegato), è utile soffermarsi a valutare l'utilità effettiva del tirocinio in un percorso di reinclusione lavorativa di adulte che affrontano un quadro di severo svantaggio. È molto arduo tracciare in astratto un giudizio sulla validità del tirocinio in quanto strumento di politica attiva: le poche valutazioni di impatto disponibili a livello nazionale si concentrano su target diversi dal nostro – la maggioranza assoluta dei tirocinanti sono giovani in fase di inserimento lavorativo in contesti a maggiore specializzazione di quelli da noi individuati – e offrono comunque un quadro chiaroscurale e contraddittorio. In generale, se si è reintervenuti a livello di intesa Stato Regioni, ciò è avvenuto esattamente per i numerosi abusi e impieghi impropri del tirocinio, più a vantaggio del contesto aziendale che del beneficiario.

Tuttavia, soprattutto nel caso di persone che vivono una condizione di esclusione dal mercato del lavoro a carattere duraturo, il tirocinio è indubbiamente un tipo di esperienza favorevole non soltanto in termini di apprendimenti e opportunità di inserimento, quanto più come luogo di empowerment personale, risocializzazione, rinforzo della propria autostima e scoperta del proprio potenziale. Si tenga conto che molte delle nostre "mamme" o non hanno mai lavorato o hanno interrotto da molto tempo una frequenza lavorativa. Il tirocinio è perciò per loro, se il contesto di attuazione è adeguato e ben presidiato, il luogo in cui riscoprire la propria capacità di essere in gruppo e collaborare, ristrutturare norme e codici di relazione, sviluppare competenze pro-sociali. Tutto ciò prima e indipendentemente dal valore tecnico formativo dell'esperienza. Dal nostro punto di vista il ricorso a questo strumento ha dunque una valenza anzitutto pedagogica, orientata all'occupabilità con tutto ciò che questa condizione più favorevole contiene in termini di prerequisiti "soft".

La qualità del tirocinio – che è semplicemente un negozio giuridico trilaterale tra ente promotore, ente ospitante e beneficiaria – la fa dunque il modo in cui questo è pensato, progettato e soprattutto attuato nei differenti contesti aziendali. Nella nostra valutazione i fattori determinanti sono:

- **Posizionamento, quadro di aspettative e investimenti dell'Azienda ospitante**: è indispensabile, soprattutto per tirocini che assolvono agli scopi del nostro progetto, che l'ente ospitante si percepisca come un partner, corresponsabile di un processo formativo e, forse ancora di più, attore

di una comune assunzione di responsabilità nei confronti della nostra beneficiaria. Il tempo dedicato alla stipula di questa relazione – assessment iniziale e profilazione, telefonate, incontri vis-a-vis, incontri di monitoraggio – è tempo ben investito. Non è inutile, laddove investiate risorse vostre o di un vostro finanziatore nel tirocinio, far garbatamente valere questo aspetto, sensibilizzando l'ente ospitante sul significato dell'investimento che vi state sobbarcando, e sollecitandolo a effettuare a sua volta un investimento in termini di affiancamento formativo e tutoraggio della beneficiaria. Il tirocinio deve produrre un mutuo vantaggio per tutti i soggetti coinvolti, e in particolare per la beneficiaria e l'azienda che la ospita. A noi enti promotori sta di agire come "arbitro" di questo gioco, garantendo che questo equilibrio di reciproci benefici si mantenga per tutta la durata dell'esperienza.

- **Aspettative e obiettivi della beneficiaria**: il tirocinio di successo non deve essere scelto "per" la beneficiaria, ma "con" la beneficiaria. Lei in prima persona deve essere convinta di volervi investire le sue risorse. Varrà la pena di condividere anche con la nostra mamma il valore dell'investimento che realizziamo, perché ne sia ben consapevole, e che in più colloqui si esplorino ed eventualmente ristrutturino insieme le aspettative di partenza. Andranno infatti gestite attese di volta in volta irrealistiche o fin troppo pragmatiche, legate al solo emolumento economico rappresentato dall'indennità mensile. È invece importante prospettare e intendere il tirocinio come un complesso di investimenti orientati a uno scopo. Lo scopo va condiviso ed esplicitato; non è sufficiente concordare un obiettivo latamente formativo, occorre che si definisca in esplicito gli apprendimenti e le competenze che si intendono acquisire – non serve a nostro avviso incastrarsi nei tecnicismi dei repertori regionali delle competenze, basta un'intesa di massima sulla sostanza di ciò che la mamma vuole apprendere a fare – e anche i comportamenti e le attitudini che si intendono affinare. È bene anche, in fase di colloqui di approssimazione all'avvio del tirocinio, che si getti uno sguardo oltre l'esperienza, cominciando a immaginare il "dopo". Ciò aiuta a chiarire che non necessariamente – anche se tutti gli attori lo desiderano – il tirocinio esiterà in una stabilizzazione lavorativa. Occorre dunque attivarsi subito per immaginare l'ottimale impiego di tutto ciò che si andrà acquisendo.
- **Il ruolo dell'Ente promotore**: a noi, sia che svolgiamo il ruolo sia formalmente in quanto soggetti accreditati sia informalmente in quanto promotori "de facto", sta, dicevamo, di agire come arbitro del gioco. Tralasciando gli adempimenti amministrativi, ove dovuti, ci compete in particolare la fase della progettazione che, ben più che la stesura di un documento cartaceo, coincide con la costruzione di una rete, cioè di un sistema di relazioni mutue e reciproche tra gli attori in gioco, ricco di sinapsi e spie di controllo, e poi la fase di monitoraggio e valutazione dell'esperienza, ciò che in pratica vuol dire tempo dedicato a riunioni sufficientemente cadenzate (e strutturate) di verifica intermedia (non meno di un evento di verifica mensile col tutor aziendale e la beneficiaria). Un secondo ruolo determinante è la tutorship della mamma per tutta la durata dell'esperienza. Occorrerà ripetere con buona frequenza dei colloqui con la beneficiaria, focalizzati soprattutto sulla verifica, la manutenzione delle sue motivazioni e la messa a fuoco degli obiettivi. Poiché infine è obbligo nel Lazio che il tirocinio produca un'attestazione delle competenze, è utile che questo onere non sia vissuto come l'ennesimo adempimento formalistico, ma come un'occasione di verifica e valutazione concertata col tutor sull'andamento del tirocinio, e di eventuale manutenzione e riassestamento se alcuni elementi o processi, anche da parte dell'azienda, si rivelassero non ottimali.

Potremmo infine chiederci: se avremo adempiuto con tutto lo scrupolo possibile a queste indicazioni, scegliendo con cura l'ente ospitante, condividendo gli obiettivi con la beneficiari e selezionandola a sua volta in base al suo grado a, assicurando una costante vigilanza sull'attuazione dell'esperienza, che garanzia di successo avremo? Detto che il successo di un tirocinio, nei complessi processi pedagogici che investono le nostre beneficiarie, non può essere confinato al mero "placement" finale, l'esperienza del nostro partner

Fondazione Adecco per le Pari Opportunità – esperto in particolare nell'attuazione di queste politiche attive del lavoro – riferisce di un placement superiore al 50% a dodici mesi dalla conclusione del tirocinio. Si tratta di un indicatore di massima – si tenga presente che questo standard è nettamente superiore all'impatto di diverse altre politiche attive del lavoro – da tenere presente e commisurare ai risultati che man mano andremo acquisendo nel corso della nostra strategia, ovviamente pesandolo in proporzione al grado di svantaggio e alla distanza dal mercato del lavoro delle nostre beneficiarie.

4. Profilazione dei servizi per il lavoro accreditati nel territorio di riferimento

Un ultimo punto particolarmente importante nella strategia che suggeriamo è l'alleanza con i Servizi per il lavoro accreditati nel proprio territorio di riferimento. Non foss'altro perché, ove non si voglia o non si posseggano i requisiti per affrontare l'iter di accreditamento come soggetto promotore di tirocini (Accordo Stato Regioni del 24 gennaio 2013 sui tirocini; DGR Lazio 199 del 2013) è indispensabile avvalersi di questi enti accreditati in fase di stipula delle convenzioni e di avvio dei tirocini di inserimento e reinserimento sociale.

Nel Lazio questi servizi, autorizzati dal Ministero del Lavoro ai sensi dell'art. 4, co. 2-3 e dell'art. 6 del D.lgs. 276/2003 e s.m.i., sono disciplinati e accreditati ai sensi della DGR 198/2014. Si tratta di un sistema misto pubblico privato. Tra i Servizi per il Lavoro rientrano sia enti di diritto pubblico quali, di diritto, i precedenti Centri per l'Impiego (già Uffici di Collocamento nel previgente sistema) e quindi scuole, università e altri enti che ne facciano richiesta, sia enti privati esplicitamente autorizzati dal Ministero del Lavoro quali Agenzie per il lavoro, già agenzie di lavoro interinale, cui vengono attribuite funzioni di orientamento e accompagnamento al lavoro. Partecipano inoltre alla rete dei servizi per l'impiego come enti autorizzati e accreditati Università pubbliche e private, Fondazioni universitarie, Comuni, Camere di commercio, industria e artigianato, Enti bilaterali, Istituti di scuola secondaria.

I servizi per il lavoro costituiscono dunque una rete di soggetti pubblici e privati distribuiti capillarmente sul territorio regionale: i Centri per l'impiego dipendono dalle Regioni e operano a livello provinciale, mentre le Agenzie per il Lavoro sono autorizzate a livello nazionale dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e accreditate a livello locale dalla Regione. Completano il quadro i Centri di Orientamento al Lavoro (C.O.L sono 16 sportelli di Roma Capitale che svolgono, nell'ambito della rete integrata dei Servizi per l'Impiego, attività gratuite di orientamento al lavoro rivolte ai singoli cittadini.

Di particolare interesse sono i Centri per l'impiego – eredi dei vecchi Uffici di Collocamento – che gestiscono il mercato del lavoro a livello locale. Forniscono agli utenti, ai datori di lavoro e alle imprese una serie di servizi relativi a:

- Informazioni sui servizi disponibili per l'accesso al lavoro, anche in forma autonoma o associata, alle caratteristiche e alle opportunità del mercato del lavoro locale e al sistema della formazione professionale;
- Informazioni sulle tipologie contrattuali e ai relativi incentivi economici e normativi disponibili, alle politiche attive e alle misure per l'inserimento o il reinserimento nel mercato del lavoro, agli incentivi a sostegno del lavoro autonomo e alla imprenditorialità, nonché alla rete dei servizi e delle strutture accreditate come operatori del mercato del lavoro;
- Incontro tra domanda e offerta di lavoro e tutte quelle azioni volte alla prevenzione e al contrasto della disoccupazione di lunga durata tramite servizi di orientamento, di accompagnamento al lavoro, anche attraverso il supporto alla collocazione e ricollocazione professionale;
- Promozione di misure personalizzate di inserimento lavorativo a favore di utenti che versano in condizioni di svantaggio o di disabilità per favorirne anche l'inserimento e il reinserimento sociale;
- Mobilità delle persone garantita con servizi adeguati di accompagnamento verso esperienze di lavoro e di formazione anche all'estero.

I Centri forniscono orientamento personale, aiuto alla ricerca di un'occupazione o di un tirocinio, consulenza e tutoraggio per la creazione d'impresa a disoccupati, a lavoratori beneficiari di strumenti di sostegno al reddito e a quelli a rischio di disoccupazione. Gli appartenenti a queste categorie vengono assegnati ad una classe di profilazione, allo scopo di valutarne il livello di occupabilità e vengono convocati dai Centri per l'impiego per la stipula di un **Patto di servizio personalizzato** (PSP) che delinea il percorso del disoccupato nella riqualificazione e nella ricerca di una nuova occupazione. Il Patto dovrà inoltre riportare la disponibilità del richiedente a partecipare a iniziative di carattere formativo, di riqualificazione o di politica attiva e ad accettare congrue offerte di lavoro. Tra i compiti specifici dei Centri per l'Impiego è prevista inoltre la verifica - per i beneficiari di sussidi per chi ha perso il lavoro (NASPI, DIS-COLL, ASDI) - della partecipazione alle iniziative previste dal Patto di Servizio Personalizzato. Il disoccupato che non sia stato convocato dai Centri per l'Impiego nei sessanta giorni dalla registrazione presso il portale nazionale delle politiche del lavoro deve rivolgersi in via autonoma all'ANPAL per procedere alla profilazione. L'ANPAL, Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro, è una Rete Nazionale dei servizi per le politiche del lavoro, formata dalle strutture regionali per le Politiche attive del Lavoro, dall'INPS, dall'INAIL, dalle Agenzie per il lavoro e dagli altri soggetti autorizzati all'attività di intermediazione.

LAVORARE CON I PARTNER STRATEGICI

1. Segmentazione della domanda accessibile

Si è detto che il cuore del lavoro di inclusione sociale è l'ingaggio di terze parti, in particolare del mondo datoriale imprenditoriale, da convocare e responsabilizzare in direzione della missione di inserimento delle beneficiarie in lavori possibili e compatibili coi loro carichi familiari. Una missione evidentemente complessa; del tutto impossibile se non si lavora alla stipula di una relazione di fiducia e mutualità con altri attori.

Vediamo ora come concretamente procedere. La metodologia che suggeriamo è la stessa che abbiamo adottato nel progetto AUGEO. Si tratta di adottare criteri e metodi simili a quelli che utilizzeremmo per una campagna di recruiting di contatti in ambito di fundraising o di people raising. Occorre anzitutto operare un'attenta analisi della propria rete sociale – contatti primari "caldi" (volontari, lavoratori, sostenitori, donatori storici ecc.), contatti secondari, terziari ecc. – e avviare su questa base una prima segmentazione. È utile in questa fase allestire un piccolo data base (va benissimo anche un semplice foglio di lavoro Excel), in cui archiviare sia i contatti con soggetti imprenditoriali sia i contatti in grado di intermediare la relazione con imprese, marcandoli debitamente in una colonna.

La seconda attribuzione da fare, solo per i contatti imprenditoriale, è di carattere dimensionale: sono dirigenti, proprietari o influencer in piccole, grandi o medie imprese? La dimensione dell'impresa è un importante fattore di indirizzo nel placement lavorativo della donna: se da un lato, intuitivamente, medie e grandi imprese hanno maggiori potenzialità, d'altro lato hanno spesso procedure e tempi di presa di decisione lunghi e farraginosi. D'altro canto la piccola impresa (bar, servizi di ristorazione, imprese di pulizia ecc.), spesso a gestione familiare, è molto rapida nell'assumere decisioni, è flessibile nelle procedure e nell'individuazione dei compiti, ma non ha grandi potenzialità di assorbimento e stabilizzazione lavorativa, specie in cicli economici sfavorevoli come quello che attraversiamo dal 2008 a oggi.

Una terza attribuzione da fare per referenziare il collegamento è il settore economico imprenditoriale. Qui si può fare riferimento alla Classificazione ATECO, che è interoperabile con la Nomenclatura e classificazione delle unità professionali su cui abbiamo basato l'analisi dell'offerta datoriale. È importante qualificare i nostri contatti per settore economico, perché è probabilmente sulle professioni che quel settore ospita che abbiamo già strutturato l'orientamento lavorativo delle donne e la loro formazione, e perché questo livello di segmentazione ci consente in ogni caso di prevedere se, per i profili professionali delle nostre mamme, il nostro contatto o collegamento ha comunque una potenziale nicchia di offerta.

Questo lavoro ha un duplice scopo: anzitutto analizzare la rete datoriale con cui già siamo in contatto, magari inconsapevolmente, e in secondo luogo darci gli strumenti per espanderla. È sui contatti più fidelizzati che lavoreremo infatti per un ulteriore campagna di Recruiting. Imprenditori e dirigenti di azienda non sono solo soggetti in competizione, formano anche comunità professionali e consorterie tramite le quali è potenzialmente possibile allargare l'ingaggio sociale ad altri attori. In questo caso la base dei nostri contatti già fidelizzati costituirà la "*constituency*" della rete, nel senso che ciascuno di loro, opportunamente motivato, è in condizione di operare nel proprio network per espandere la rete di responsabilità sociale orientata all'inclusione lavorativa delle nostre mamme.

2. Campagna di contatto/ingaggio dei partners

Vediamo ora come programmare e gestire una campagna di sensibilizzazione e ingaggio di aziende e altri enti datoriali. La strategia adottata nell'ambito del progetto AUGEO ha dato risultati abbastanza adeguati; ve la presentiamo come possibile esempio da adattare ai vostri contesti. Selezionati i nostri destinatari (la selezione può essere abbastanza ampia, includendo non solo imprenditori e dirigenti, ma anche persone ed enti in grado di ingaggiare a loro volta terze parti), abbiamo scelto di attivare una campagna "direct mailing", cioè basata sull'invio di lettere cartacee personalizzate ai nostri target. Questa lettera è stata accompagnata da un "tappeto" comunicativo costituito da articoli mirati di presentazione del progetto sul

nostro sito web e post diffusi sulla nostra fan page Facebook. La lettera (breve, non più di una pagina; è tra gli allegati a queste linee guida) è stata concepita come una lettera di raccolta fondi:

- Intestazione: rigorosamente personale! Non "cari imprenditori", ma "caro Mario Rossi". Chi ha pratica di Word può utilizzare la funzione "stampa unione" per velocizzare questa operazione, avendo prima cura di allestire un foglio dati in Excel da cui importare i campi di testo.
- Incipit: breve preambolo e presentazione/sensibilizzazione del destinatario al problema dell'esclusione dal lavoro. Noi, avendo una base sociale che condivide un orizzonte cristiano, abbiamo scelto di citare un breve stralcio della Laudato Sì di papa Francesco. Ciascuno può adattare il preambolo alla sensibilità propria e dei propri destinatari, su un tema che è comunque largamente e trasversalmente avvertito come urgente.
- Presentazione del progetto: rappresenta la risposta alla domanda "cosa stiamo facendo per fronteggiare questo problema?". Si tratta in sintesi di descrivere molto succintamente la strategia che abbiamo adottato, e le attività che stiamo realizzando. Nella nostra lettera è stato naturalmente descritto il progetto AUGEO.
- "Call to action": rappresenta la risposta alla domanda "cosa puoi fare tu per aiutarci ad affrontare questo problema?". Qui si tratta di esporre in termini molto chiari il contributo che ci aspettiamo di ottenere. Nel nostro caso si trattava di acquisire la disponibilità ad ospitare tirocini extracurriculari nei settori di attività identificati nella nostra ricerca. La lettera perciò rimandava a due allegati tecnici, una lista dei profili professionali su cui cercavamo opportunità di tirocini (non ci occorrevano proposte generiche, ma offerte formativi su ambiti abbastanza specifici) e una presentazione abbastanza dettagliata dei tirocini di inserimento e reinserimento sul piano della disciplina, delle procedure, degli impieghi economici da parte della cooperativa ecc. Questa "Call to action" è però solo una delle possibilità di attivazione del target; un'altra sarebbe invitare direttamente i destinatari ad un evento di presentazione, ad esempio un aperitivo o una cena nel quale presentare più in dettaglio il progetto. Per quanto ci riguarda abbiamo realizzato anche eventi di questo tipo, rivolti però a sostenitori più vicini alla nostra causa, circa una ventina, di cui riferiamo di seguito.
- Recapiti: può sembrare banale, ma è importante che la lettera declini in fine con chiarezza con chi mettersi in contatto e attraverso quali modalità. Meglio se il recapito corrisponde a una persona fisica (il presidente o un altro responsabile) piuttosto che a una funzione impersonale del tipo "ufficio personale", "orientamento lavorativo" ecc.

Una seconda iniziativa di informazione e sensibilizzazione è consistita, come dicevamo, in un aperitivo rivolto a una lista selezionata di invitati, coincidenti con alcuni dei sostenitori più prossimi alla causa o coincidenti con grandi donatori dirigenti di impresa. In questo caso l'obiettivo era costituire un piccolo "comitato promotore" del progetto, allargando la responsabilità ad altri soggetti in grado di influenzare settori strategici per il nostro progetto. Questa strategia, ove praticabile, è fortemente consigliata, perché consente di valorizzare network molto più ampi e specializzati di quelli normalmente alla portata di un ente del terzo settore. Si tratta di preparare bene l'incontro, associando a un'attenzione speciale alla motivazione del gruppo un atteggiamento di ascolto – questo comitato è anche un potenziale "think tank" da cui acquisire suggerimenti, messe a punto della strategia e correzioni di rotta. È perciò bene dividere l'incontro in tre parti:

1. Presentazione del progetto, dei suoi scopi e fabbisogni (facilitare la presentazione con delle slide è una buona idea);
2. "Giro di tavolo": va strutturato intorno ad alcuni "topic" di discussione, per evitare dispersioni e digressioni. Ad esempio: che cosa può facilitare un datore di lavoro nell'inserimento di una persona con svantaggi sociali specifici come quelli delle nostre beneficiarie? Che cosa può sostenere meglio dal punto di vista formativo le nostre beneficiarie?

3. Sintesi: è importante trarre delle conclusioni che impegnino il gruppo e i singoli su alcune attività specifiche. Naturalmente il tipo di vincoli che è possibile formalizzare dipenderà moltissimo dall'andamento e dalla qualità della discussione. L'importante è non chiudere l'incontro senza aver fissato alcuni punti di convergenza. Tra questi potrebbe esserci un contributo specifico alla formazione delle beneficiarie, che esponiamo al paragrafo successivo.

3. Creare momenti formativi tra testimoni e beneficiari del progetto

Un contributo di particolare pregio che può venirci dalla nostra rete di dirigenti e imprenditori è legato alla formazione preliminare della nostre beneficiarie, in un percorso di orientamento in gruppo ed empowerment che, nell'ambito del progetto AUGEO, abbiamo realizzato in partnership con Fondazione Adecco Per le pari Opportunità.

Scopo di questo percorso è (stato) favorire l'emersione e la ristrutturazione delle motivazioni al lavoro delle donne, canalizzandole in una progettualità individuale, e l'empowerment personale cioè la rielaborazione ed esplorazione delle proprie potenzialità, competenze e attitudini in ordine al lavoro. Si tratta evidentemente di una metodologia focalizzata sull'occupabilità più che sull'occupazione, affrontando anche dimensioni intra dinamiche, che accoglie però al suo interno anche il trasferimento di competenze più pratiche. Tra queste la ricerca attiva di lavoro (orientarsi tra banche dati, siti e testate di job for vacancies) e la gestione del colloquio.

Mentre le attività e il percorso motivazionale è bene sia condotto da una psicologa o da una counsellor, queste ultimi due moduli formativi possono invece essere svolti dai nostro sostenitori dirigenti e/o imprenditori. L'ideale sarebbe poter contare su un dirigente di uffici per il personale (Human Resources manager), a cui affidare delle sessioni di presentazione sull'ambiente aziendale (le dinamiche, le aspettative, a cosa fare particolare attenzione nella propria presentazione ecc.) e in seguito delle vere e proprie "simulate" di colloquio selettivo. Sappiamo tutti per esperienza che la gestione del colloquio è uno dei principali scogli che le nostre beneficiarie devono affrontare: spesso si mostrano chiuse, o si irrigidiscono, o si paralizzano trasferendo al proprio interlocutore un'immagine di fragilità e incompetenza che finisce per escluderle dalla rosa dei selezionati, ben oltre i propri demeriti. È perciò utilissimo un vero e proprio training personale, che non solo migliora la performance della donna in sede di colloquio, ma finisce per attenuare almeno alcune delle profonde insicurezze che il confronto valutativo alimenta in loro.

Il coinvolgimento in qualità di docenti dei nostri sostenitori ha però un secondo vantaggio "tattico": sappiamo, per esperienza diretta, che l'incontro col "volto" nudo dei beneficiari ha operato e opera continuamente in noi e tra noi e i nostri volontari trasformazione profonde, provocando una responsabilità per l'altro che va di pari passo col cammino della nostra umanizzazione. Quel tanto di ideologico, astratto e schematico preesistente alla scelta individuale e collettiva di servizio alle persone più vulnerabili, ha dovuto cedere il passo all'obbedienza alla nuda verità della persona, provocandoci a essere pro o contro di lei, disponibile o indisponibile al legame di reciprocità che la sua sola presenza muta ed esposta ci sollecita. Non per fare della filosofia, ma questa esperienza è sempre determinante: se vogliamo davvero condividere con altri la nostra responsabilità, bisogna che questi altri entrino in rapporto col volto delle nostre amiche, accompagnate da noi ma al di là della nostra esclusiva intermediazione. Se ciò accadrà, ad esempio nel contesto di un'aula di formazione, dobbiamo aspettarci che il livello di coinvolgimento dei nostri sostenitori crescerà avvicinandosi al nostro, o addirittura lo supererà. Allora ciò che potranno non sarà più fatto per un legame ancora abbastanza astratto con la nostra causa, sempre con la percezione di un'accessorietà del proprio apporto, ma in nome e in conto diretto di quelle donne e quei bambini che avranno incontrato, e dunque con un'intensità e una costanza che altrimenti non sarebbe supponibile.

LA CREAZIONE DELLO SPORTELLO DI ORIENTAMENTO AL LAVORO

L'attivazione, gestione e manutenzione di un servizio di "Sportello" di orientamento al lavoro è stata, all'interno del progetto, l'attività che ha accompagnato le beneficiarie per l'intero svolgimento di AUGEO. In realtà abbastanza presto si è manifestata l'esigenza di rettificare almeno la denominazione del servizio: "Sportello" evoca infatti troppo intuitivamente una tipologia di servizio vicina a un Centro di Orientamento al Lavoro, focalizzando l'attenzione sull'intermediazione della domanda e dell'offerta di lavoro. Ma, come vedremo tra breve, in AUGEO il servizio aveva altre definizioni e altri intendimenti: non si trattava in prima istanza di "intermediare" l'offerta di lavoro – che è peraltro attività normata in modo abbastanza rigoroso e stringente in Italia, sia a livello nazionale che regionale – ma di "orientare" verso il lavoro, cioè di esercitare insieme alle beneficiarie quel lavoro di empowerment articolato in ricostruzione esperienziale, messa in trasparenza delle competenze, identificazione di un proprio obiettivo di sviluppo professionale rispetto a una nicchia o un ambito lavorativo.

Esponiamo di seguito gli elementi più salienti del lavoro svolto, sia in fase di impostazione che di gestione, in modo da semplificare a chi intenda ripetere riproporre o aggiornare questa tipologia di servizio interno a un servizio socio assistenziale l'acquisizione di un background di partenza. In un ultimo paragrafo conclusivo esporremo anche i macro risultati dello "Sportello", che coincidono poi con gli impatti del progetto sia sul versante del placement lavorativo propriamente detto che su quello dell'empowerment delle beneficiarie.

1. A chi rivolgerlo

Il servizio di orientamento al lavoro, nell'impostazione da noi adottata, nasce come Sportello "interno" a una casa famiglia per donne in situazione di svantaggio socio economico con figli in tenera età, per evolvere poi, per il grado di specializzazione raggiunto, nei primi mesi di gestione in servizio di rete a disposizione di alcune case famiglia del territorio romano. A fine progetto, impostandone il follow up del secondo anno, il Servizio viene invece eletto come service condiviso dalla "Rete delle strutture e dei servizi per nuclei vulnerabili mamme-bambino"[2]. In ogni caso non è mai cambiato il target dello Sportello e il suo scopo centrale: favorire l'autonomia attraverso il lavoro di donne con bambini in tenera età, in situazione di grave svantaggio e disoccupazione, in fase di fuoriuscita da sistemi socio assistenziali residenziali quali case famiglia, centri di prima accoglienza ecc. Si tratta di una determinazione di non poco conto: il poter contare su una rete di supporto della donna, rappresentata da un servizio socio assistenziale con la sua equipe socio educativa, ha condizionato felicemente il progetto e si è rivelato una dei suoi presupposti di fattibilità, dato l'alto numero di variabile critiche, in primis di carattere logistico e organizzativo, con cui deve misurarsi la donna in fase di ingresso nel lavoro. Ma non va nemmeno sottovalutato il valore di un gioco di squadra tra beneficiaria, servizio di orientamento al lavoro ed equipe referente del progetto di assistenza e presa in carico. In diversi casi proprio il co-riferimento del percorso di orientamento lavorativo al progetto di assistenza personalizzato ha consentito di sciogliere alcuni nodi e prender meglio le misure agli obiettivi realmente accessibili per la mamma e cogenti rispetto al suo progetto generale di avvio all'autonomia, non solo sul piano lavorativo ma anche genitoriale.

2. Quali devono essere le sue funzioni

Un buon servizio di orientamento al lavoro, in base all'esperienza che abbiamo maturato, non si misura esclusivamente mediante indicatori di placement lavorativo, pur essendo ovviamente rilevanti i risultati maturati in questa area. Molte delle beneficiarie che vi accedono manifestano abbastanza presto di non essere ancora nelle condizioni di affrontare un ecosistema lavorativo col suo complesso di vincoli e

[2] La Rete delle strutture e dei servizi per nuclei vulnerabili mamme-bambino si costituisce a Roma nel 2016. La volontà di dar vita ad una rete in questo campo è nata dalla constatazione che a tutt'oggi – a Roma come in Italia – non esiste un luogo in cui le strutture che accolgono nuclei mamma-bambino possano confrontarsi, sostenersi e promuovere collaborazioni. Un momento in cui possano anche rappresentare insieme, presso le sedi istituzionali, le peculiari istanze che le caratterizzano. La Rete nasce non solo per dare voce ai nuclei mamme-bambino in condizioni di forte vulnerabilità sociale, ma anche per sostenere percorsi di miglioramento della qualità dei servizi e di innovazione dei modelli d'intervento.

aspettative; ciò non di meno anche queste donne possono acquisire, e hanno di fatto acquisito, servizi e benefici reali dallo Sportello. Ciò perché lo Sportello, come abbiamo accennato, dovendosi iscrivere in una tipologia di servizi alla persona è collocabile nei servizi di consulenza ed empowerment più che non in quelli di intermediazione che, tra l'altro, non possono nemmeno essere legittimamente esercitati senza apposito e specifico accreditamento regionale. La sua funzione principe è pertanto, in una logica e con una metodologia prossima al counselling rogersiano, sostenere la donna in un processo di capacitazione, cioè esplorazione e coscientizzazione delle proprie capacità, sia latenti e inespresse che esplicitate e praticate in ambito lavorativo, per disegnare con lei sulla base di quelle un progetto personale di integrazione e inclusione economica. È importante sottolineare che questo lavoro non ha nulla di consolatorio; non si tratta di imbonire la beneficiaria, ma piuttosto di accompagnarla verso una lettura pienamente realistica della propria situazione, e del quadro di vincoli in cui è realizzabile la sua collocazione lavorativa. Ma ciò va fatto anzitutto favorendo la sua presa di coscienza, cioè accompagnandola ad assumere delle scelte, e non assumendo degli impegni per lei.

A questa principale funzione consulente si collegano altre funzioni più determinate, che la specificano concorrendo a realizzarla. Queste sono:

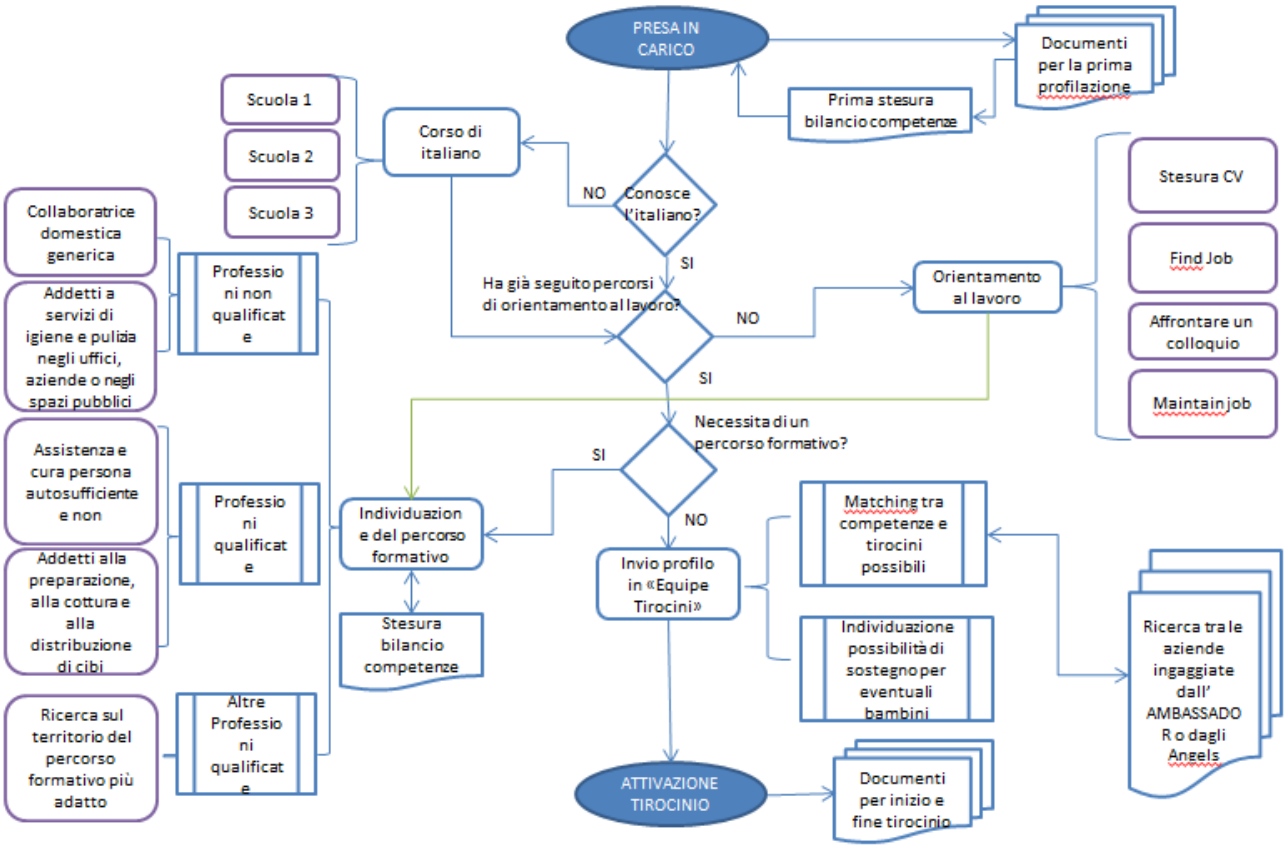
- **Funzione anamnestica**: consiste con la prima fase del percorso di accompagnamento, lungo la quale, attraverso un massimo di tre incontri frontali accompagnati da attività di sviluppo a distanza, si ricostruisce una biografia lavorativa composta sia dalle attività professionali propriamente dette che dalle esperienze informali e non formali, con la costellazione di competenze che queste esperienze hanno determinato. Gli output caratteristici di questa fase sono il curriculum vitae e il documento di messa in trasparenza delle competenze. Di entrambi abbiamo sviluppato dei modelli (per il documento di messa in trasparenza delle competenze facendo riferimento al D.lgs. 13/2003 e al Decreto interministeriale 30 giugno 2015), allegati a questo documento.
- **Funzione progettuale**: costituisce la seconda fase del percorso di orientamento, e si focalizza sulla proiezione in forma di progetto personalizzato dell'insieme di misure formative e non formative orientate a maturare la collocazione lavorativa in un determinato ambito o nicchia professionale. A questa attività sono dedicati ulteriori due incontri, e ove necessario un terzo, intervallati da attività di sviluppo a distanza. L'aspetto più qualificante del lavoro è proprio l'accompagnamento e la facilitazione alla declinazione di obiettivi lavorativi pienamente accessibili, o accessibili a fronte di ragionevoli sforzi di formazione e sviluppo personali. Spesso l'ostacolo da superare è proprio il grado di indeterminatezza e indifferenziazione entro le quali la donna percepisce le opportunità lavorative: molte delle nostre beneficiarie si sono accostate al servizio domandando "lavoro", senza avere nessuna più realistica cognizione di quale lavoro, confacente a quali competenze e quali vincoli personali. Da questo punto di vista la scomposizione analitica delle attività professionali che abbiamo presentato nel primo capitolo, sino all'acquisizione di un inventario abbastanza maneggevole di unità corredate di una previsione datoriale, è un patrimonio metodologico piuttosto utile nel lavoro di orientamento con la donna, che a conclusione del percorso dovrebbe invece avere maturato una realistica aspettativa rispetto a poche unità professionali, accompagnata dalla lucida cognizione degli "investimenti" da realizzare (molto spesso in tempo, più che in denaro) per aumentare le proprie chances di collocazione. La definizione della tipologia di questi investimenti detiene uno spazio abbastanza ampio nel progetto, anzi è sostanzialmente il progetto vero e proprio: non ci si deve limitare a formulare un vago fabbisogno del tipo: avrei bisogno di migliorare la mia conoscenza dell'italiano; bisogna invece declinare, e qui il supporto dell'operatore è determinante, cosa farò per migliorare il mio italiano, in che tempo e attingendo a quali risorse comunitarie. Se gli investimenti formativi avessero anche un costo, nel progetto ci si sforzerà di identificare con quali risorse la mamma potrà coprire quei costi. Anche in questo caso la mediazione dell'operatore, che dovrà conoscere molto bene il quadro dell'offerta formativa privata e pubblica in convezione, risulterà determinante. Infine il progetto declinerà le misure e le attività

di ricerca attiva che la donna metterà in atto; anche in questo caso si sceglierà di essere estremamente circostanziati: a chi la beneficiaria spedirà il curriculum? Con quale lettera di accompagnamento? Per l'intermediazione di chi? Sono tutti punti che il progetto dovrà ben esplicitare, sebbene in forma sintetica.

- **Attività formative interne**: oltre che a misure formative esterne, lo Sportello nella modalità in cui lo abbiamo attivato istituisce e rimanda anche ad alcune azioni di formazione interne, esercitate in gruppo. Si tratta di una formazione non strettamente professionale, cioè non orientata all'addestramento specifico a una o più mansioni, ma piuttosto latamente "attitudinale", cioè orientata a far acquisire un certo numero di competenze attitudinali fondamentali in ambito di ricerca, mantenimento e cambiamento lavorativo: saper cercare lavoro sulle principali fonti informative, saper sostenere un colloquio di lavoro, saper comunicare in ambito di gruppo di lavoro, gestire lo stress, gestire il conflitto. Si tratta di competenze evidentemente trasversali a tutti gli ambiti professionali, per le quali non c'è offerta formativa. Nell'anno di progetto questa attività, di fatto indispensabile, è stata realizzata in partnership con Fondazione Adecco per le Pari Opportunità, con la quale in base ad uno specifico accordo abbiamo realizzato un'aula denominata di "Educazione al Lavoro". Il percorso formativo, intensivo lungo una settimana e della durata di 40 ore, è stato condotto da una formatrice esperta psicologa del lavoro, previa selezione delle partecipanti effettuata insieme alla responsabile di progetto assegnata da Fondazione Adecco. Oltre a questa attività formativa, è anche consigliabile che lo Sportello si attrezzi, eventualmente con propri volontari per contenere i costi di esercizio, per erogare formazione di bassa soglia per quelle beneficiarie in maggiore difficoltà, i cui progetti personalizzati individuino come nicchia accessibile in una prima fase esclusivamente lavori informali come collaboratrice domestica. Si tratta di un profilo senza qualifica che richiede però un minimo di competenze, sia tecniche che relazionali, per le quali non esiste alcuna offerta privata o pubblica. È perciò molto utile che si realizzino uno o più corsi brevi, in base al numero delle destinatarie, di natura tecnico esperienziale sulla collaborazione domestica: in pratica brevissimi "training on the job" sui detergenti, gli strumenti di lavoro (aspirapolvere, mocio ecc.), la gestione del tempo ecc. Sembrano apprendimenti banali e scontati ma non lo sono affatto, almeno per chi non è nata in Italia, e senza una preparazione minima persino piccole esperienze da collaboratrice a ore possono essere precluse.

3. Il processo dell'orientamento

Ciò che abbiamo sopra esposto è, piuttosto sinteticamente, il processo standard di orientamento in due distinte fasi di lavoro. Ma l'orientamento di una persona non è mai un processo interamente standardizzabile, dato l'altissimo numero di variabili soggettive cui si va incontro. Volendo schematizzare, il processo è piuttosto simile a un diagramma di flusso, che nel progetto ci siamo rappresentati così:



Come si nota, l'orientamento di una mamma in fase di uscita da un servizio socio assistenziale è un percorso multidirezionale e denso di snodi decisionali, in base ai quali andrà calibrata e dimensionata tanto l'intensità dei supporti quanto la tipologia dei servizi e delle risorse formative esterne. Questo modello sintetico è in particolare ciò che abbiamo adottato come matrice decisionale per discernere, di caso in caso, se orientarsi verso un tirocinio extracurriculare, o verso percorsi formativi esterni, o verso più semplici micro esperienze lavorative (collaborazione domestica a ore) come incubatore di competenze per un percorso successivo.

4. Come definire il regime di funzionamento

Il regime di funzionamento dello Sportello è, ovviamente, funzione variabile delle risorse professionali e finanziarie a nostra disposizione, nonché del bacino di utenza. Se assumiamo gli standard prestazionali del nostro progetto, orientato a servire con servizi di orientamento 40 donne di varia condizione sociale, età e provenienza, dobbiamo stimare l'allocazione delle seguenti risorse:

- Una educatrice professionale o assistente sociale o psicologa del lavoro dedicata alle attività di ascolto e orientamento a sportello, per un numero di ore nella settimana non inferiore alle 20;
- Una coordinatrice dei tirocini e responsabile delle relazioni aziendali dedicata al progetto per almeno 400 ore nell'anno;
- Una o un responsabile della ricerca di risorse comunitarie (in ambito di fondi pubblici e privati per l'attivazione di tirocini, in ambito di opportunità formative ad accesso gratuito o agevolato, in

ambito di ricerca e formazione dei volontari) dedicata al progetto per non meno di 400 ore nell'anno;
- Un ufficio attrezzato con spazio colloqui e presidi informatici per le attività in back-office;
- Un'aula formativa attrezzata.

Sommando il valore di queste risorse, al parametro unitario di € 20,00 per ora di lavoro, l'onere complessivo per le attività "minime" di Sportello si aggira intorno ai 40.000 euro. Cioè, ripartendo l'onere per una platea di 40 beneficiarie, siamo sul parametro di mille euro per beneficiaria. Ci sembra un investimento nel complesso contenuto e molto ragionevole, soprattutto se confrontato con altre linee e misure di intervento per il recupero e la reinclusione attiva di persone in situazione di grave svantaggio, perché le attività di "capacitazione" individuale rappresentano per loro natura, se ben condotte, una spesa qualitativa e ben "remunerata" in termini di ritorno sociale sugli investimenti realizzati. Specie se queste misure vengono esercitate in una logica generativa, volta ad attivare meccanismi mutualistici e di reciprocità sociale tra beneficiaria e beneficiaria e tra le beneficiarie e il servizio. Ma di questo riferiamo al paragrafo successivo. Qui aggiungiamo solo, quanto al regime di funzionamento, che questa intensità di allocazioni professionali e strumentali consentono al Servizio di funzionare con apertura al pubblico almeno settimanale o bisettimanale per 8 ore complessive, per un anno di attività, servendo una platea minima di 40 beneficiarie. Non rientrano nel calcolo quelle risorse aggiuntive, non accessorie ma indispensabili al processo di orientamento quali tirocini extracurriculari (e relative indennità minime) e borse di formazione. Il volume economico complessivo di questi investimenti, associato ai costi minimi di funzionamento dello Sportello, porterebbe l'onere complessivo del progetto tra gli 80.000 e i 100.000 euro, in base all'intensità di aiuti prestati alle beneficiarie. Questo obiettivo complessivo può essere raggiunto solo a patto di avere incaricato, nello staff di progetto, una o un professionista adeguatamente formati alle attività di ricerca e reclutamento di risorse comunitarie.

5. Patti di reciprocità

I "Patti di reciprocità" sono una caratteristica, o meglio una scelta di paradigma, fortemente desiderata dallo sponsor partner del progetto Gĕnĕras Foundation, che ha costantemente sollecitato l'equipe a prevedere ed attivare misure di attivazione delle beneficiarie in una logica pienamente generativa, tale cioè da determinare un dinamica incrementale di produzione di beni relazionali, mutualistici e reciproci tra beneficiaria e beneficiaria e tra le beneficiarie e il servizio tendenzialmente autosostenibile nel tempo. Si tratta di una visione evoluta del welfare, che ha come presupposto il superamento di modelli assistenzialistici e passivanti e come obiettivo una ristrutturazione comunitaria verso un diverso assetto coesivo effettuata al ritmo di investimenti iniziali decrescenti nel tempo.

Abbiamo esplorato diverse ipotesi, tali da realizzare questi principi in forme accessibili alle nostre beneficiarie, passando in rassegna anche la restituzione monetaria degli investimenti ricevuti da parte dei quelle beneficiarie che, grazie al progetto, avessero ottenuto la stabilizzazione lavorativa. Ostavano però a questo genere di risoluzione i bassi livelli salariali delle posizioni raggiunte e ricoperte dalle nostre beneficiarie, tali da non rendere sostenibile un effettivo processo di saldo degli investimenti, o anche solo un approssimazione di esso. Molto più favorevole, e in definitiva anche più suggestiva, si è rivelata invece una seconda ipotesi che abbiamo poi adottato, consistente nella richiesta alle beneficiarie di candidarsi in qualità di volontarie per i processi di accompagnamento del secondo anno verso altre donne. Il valore simbolico di queste prestazioni è ampio quanto la gamma degli apporti conferibili, e quanto la loro utilità pedagogica: dalla gestione di alcuni colloqui (per le beneficiarie più pronte), all'affiancamento nel disbrigo di pratiche burocratiche, al supporto nella ricerca di lavoro, alla cura dei figli per la conciliazione vita lavoro. A conclusione del progetto sono 10 le mamme che hanno sottoscritto un "patto di reciprocità sociale", e che sono pronte a esercitare questo genere di attività nel 2018. Abbiamo previsto per loro un corso di formazione alla relazione di aiuto, perché siano nelle condizioni di esercitare queste essenziali funzioni già da marzo 2018 in poi. Indubbiamente questo ricollocamento "posizionale" da beneficiaria a beneficante è

da ascrivere tra i risultati più significativi del primo anno di attività, e costituisce un suggerimento essenziale per chiunque intenda riproporre questo modello di intervento.

6. I risultati dell'orientamento lavorativo

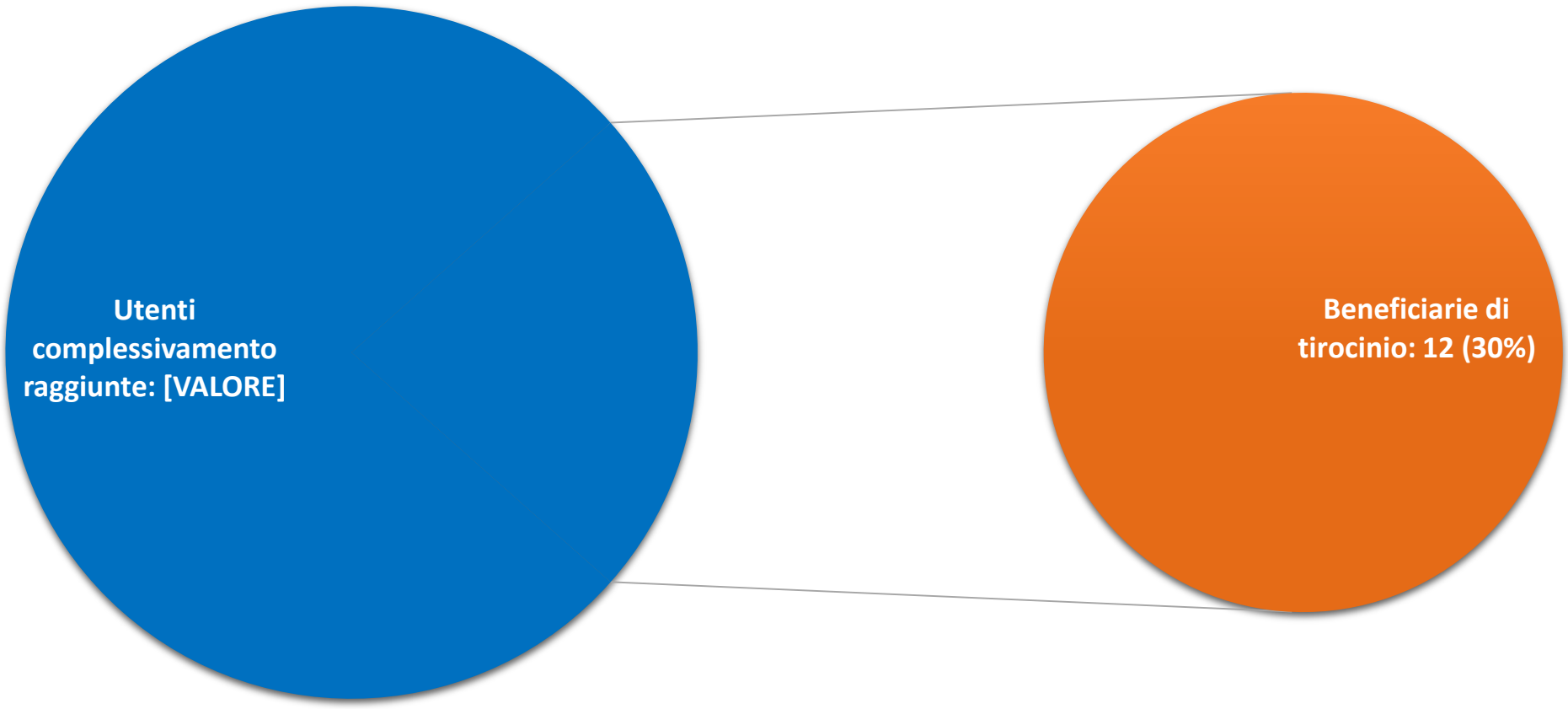
A conclusione di questa esposizione metodologica, è molto utile riepilogare gli indicatori effettivi di valutazione del progetto, sia quelli di carattere prestazionale, sia quelli di outcome raggiunto in termini di placement lavorativo sia quelli "tenui" ma non meno essenziali di carattere pedagogico e di empowerment.

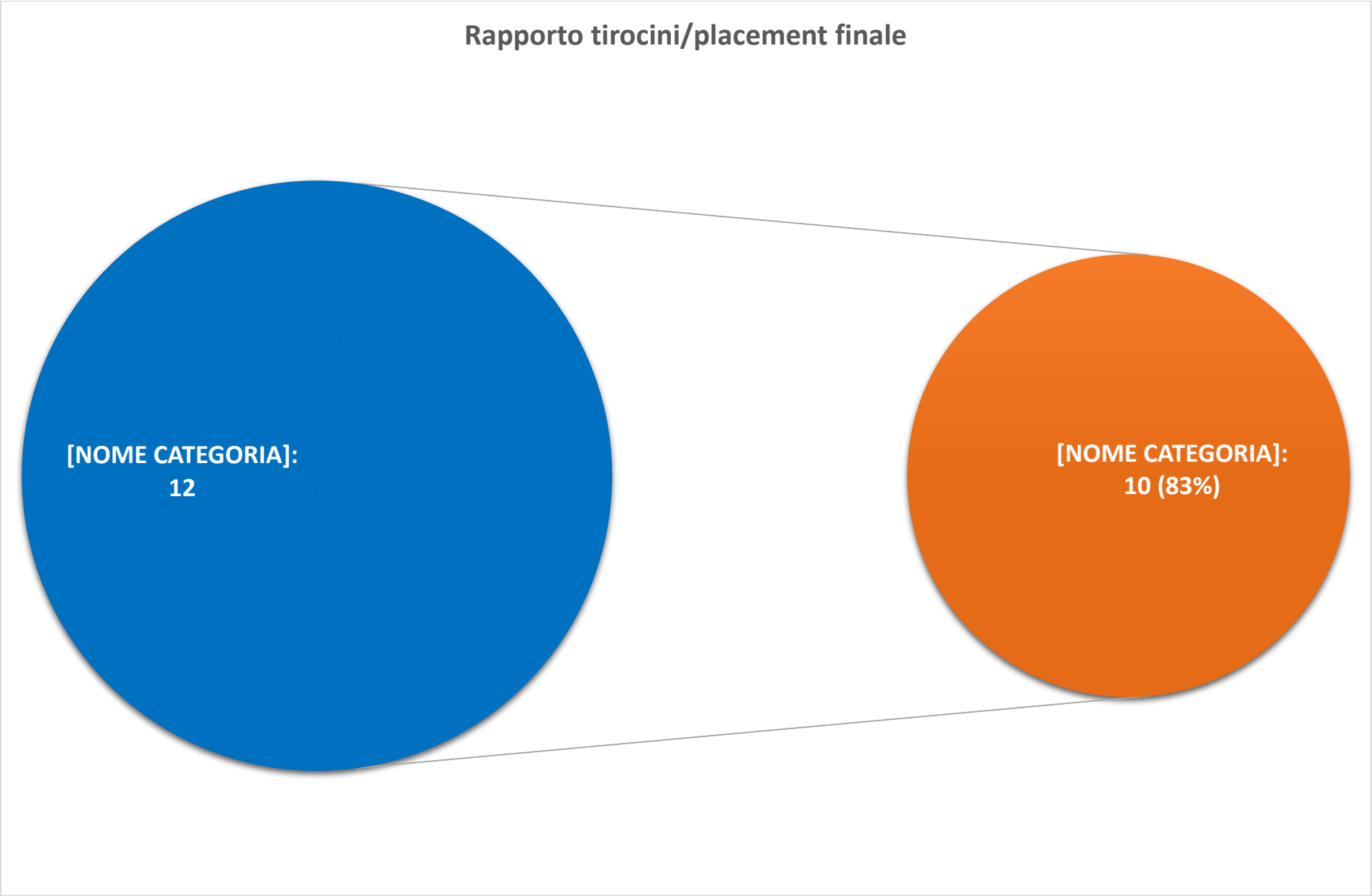
- **Beneficiarie dello Sportello**: in totale lo Sportello, cioè il progetto AUGEO nel suo complesso, ha accolto e accompagnato 43 donne in un percorso articolato come esposto nei precedenti paragrafi. 3 donne hanno prematuramente abbandonato il percorso, le restanti 40 hanno invece completato il ciclo minimo di attività. Gli output generalizzati a ciascuna delle mamme sono stati: ricostruzione biografica, elaborazione del curriculum ed elaborazione del documento di messa in trasparenza delle competenze, elaborazione di un progetto personalizzato di inclusione lavorativa;
- **Beneficiarie dei servizi specialistici di tirocinio**: 12 donne hanno effettuato un tirocinio extracurriculare con rimborso mensile di 400,00 euro nette mensili, presso diverse aziende medie e grandi del settore alimentare, della ristorazione e delle pulizie aziendali;
- **Beneficiarie dei servizi di formazione**: 12 donne hanno svolto un Corso in partnership con Adecco di "Educazione al Lavoro", a cura di esperti, della durata di 40 ore; 2 donne hanno svolto un corso professionale di "Addetta alla ristorazione" realizzato da Fondazione il Faro; una donna ha svolto un corso HACCP conseguendo il relativo attestato; 7 donne hanno frequentato e concluso un corso di Italiano.
- **Risultati di placement e stabilizzazione lavorativa**: 10 donne, concluso o svolto in parte un tirocinio di inserimento, hanno raggiunto la stabilizzazione lavorativa con contratti di lavoro dipendente a tempo determinato e indeterminato. Di queste, 4 sono state contrattualizzate presso le stesse aziende in cui hanno svolto il tirocinio.
- **Risultati in termini di riduzione delle prestazioni assistenziali e raggiungimento dell'autonomia**: grazie alla posizione di lavoro raggiunta per tre beneficiarie è stato predisposto il progetto di uscita dalla casa famiglia, con l'avvio di un progetto di semi autonomia in appartamento. Altre tre beneficiarie, già inserite in percorsi di semi autonomia o in altri regimi di aiuti assistenziali, grazie alla posizione di lavoro raggiunta sono uscite dal sistema di tutele acquisendo in affitto per sé e i figli un appartamento e raggiungendo la piena indipendenza.

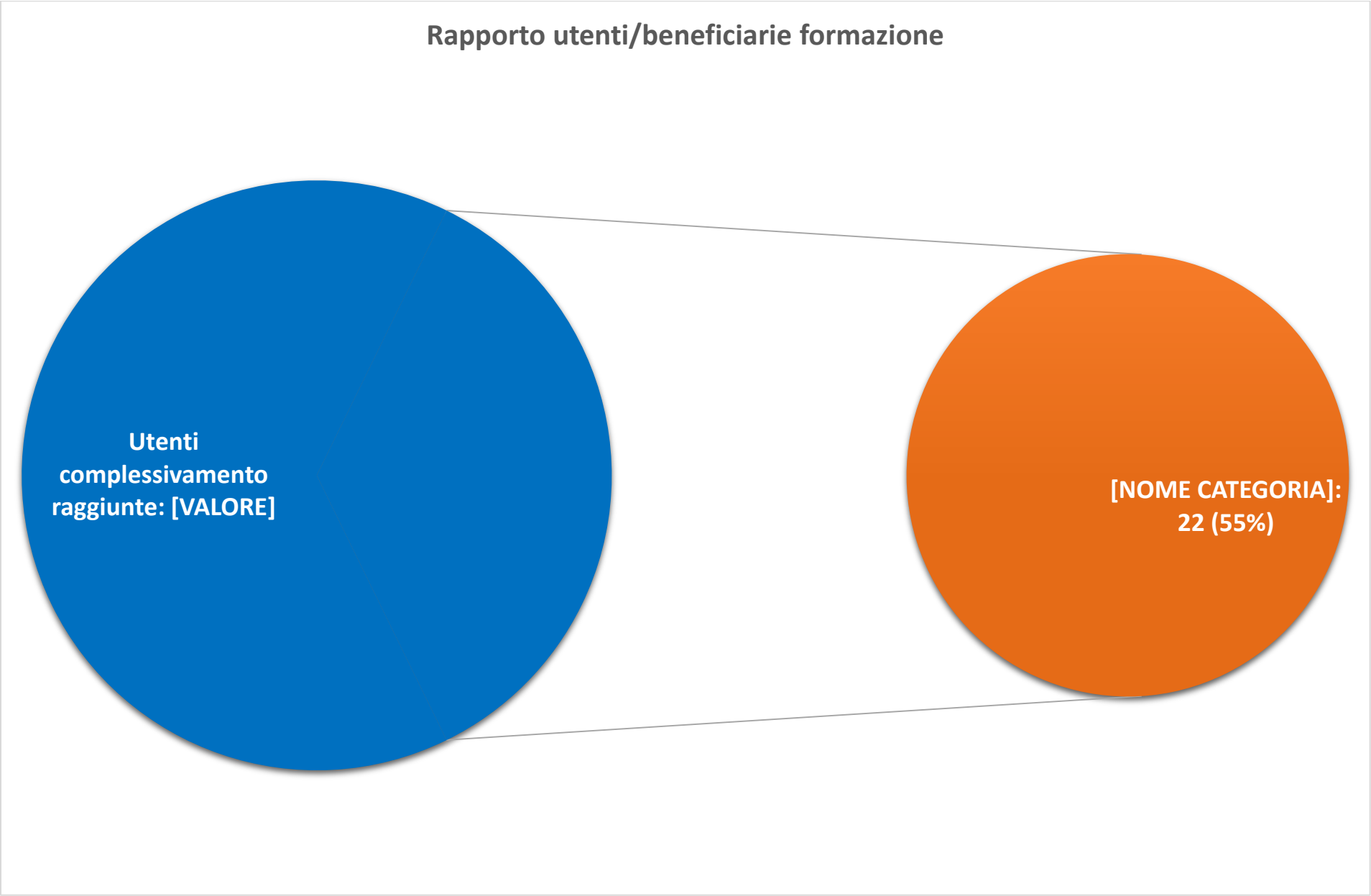
Prospetto di riepilogo				
Utenti totali	**Beneficiarie di formazione**	**Beneficiarie di tirocini**	**Placement lavorativo**	**Cessazione o riduzione di prestazioni assistenziali**
40 donne	22 donne	12 donne	10 donne	6 donne

Oltre ad affiancare i principali indicatori quantitativi del progetto, è utile correlarli tra loro in termini di razionale tra ciascuna dimensione. Augeo è un progetto multidimensionale, in termini di strumenti di intervento attivati; è pertanto rilevante l'associazione dei principali indicatori di risultato alle singole misure, in modo da cogliere l'efficacia di ogni singola azione oltre che del progetto nel suo complesso. All'uopo riportiamo alla pagine successiva alcuni grafici a torta sul razionale tra beneficiarie di specifiche misure e risultati conseguiti, e un grafico a istogrammi riepilogativo di tutte le misure.

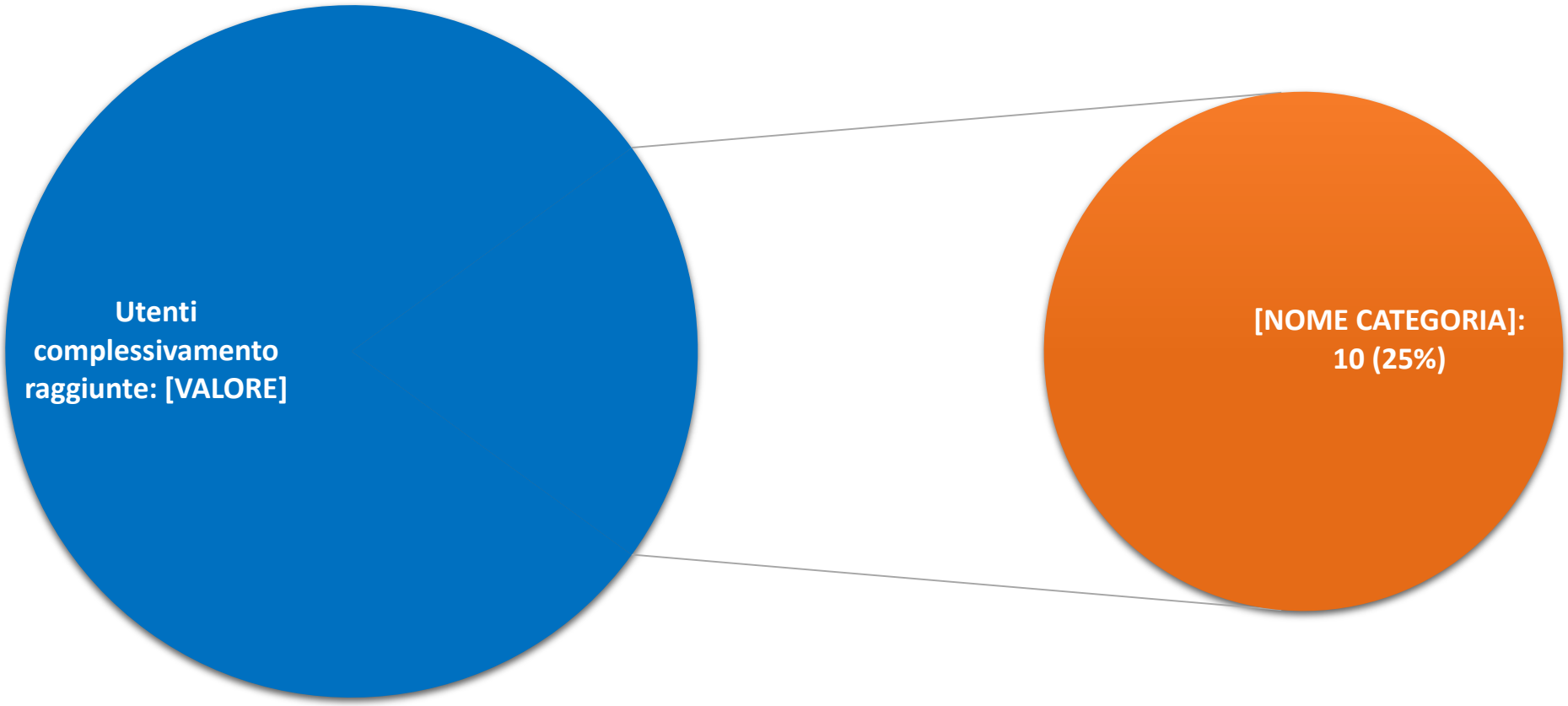
Rapporto utenti/beneficiarie di tirocinio

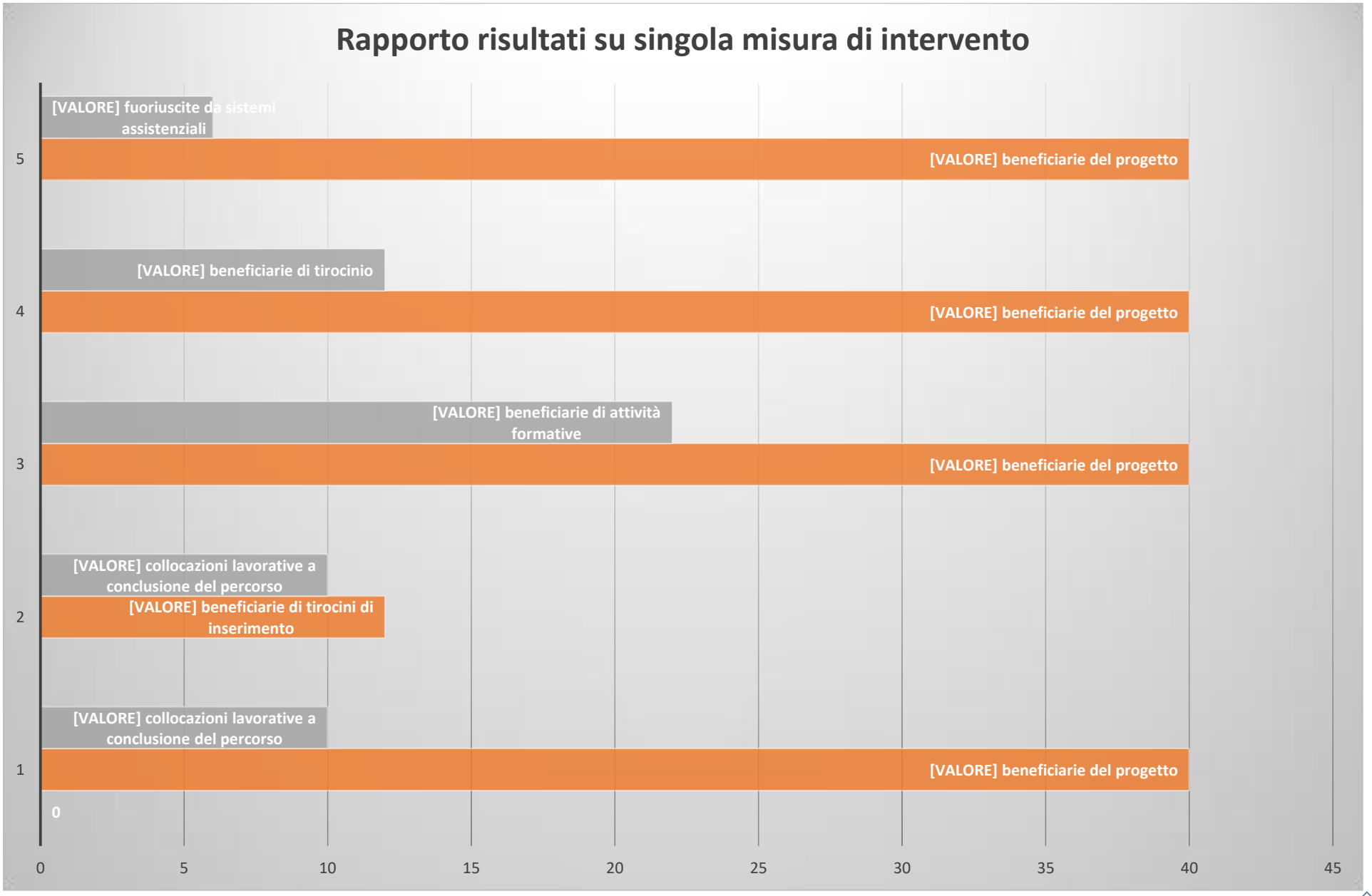



Rapporto tirocini/placement finale
[NOME CATEGORIA]:
12
[NOME CATEGORIA]:
10 (83%)


Rapporto utenti/beneficiarie formazione
Utenti complessivamento raggiunte: [VALORE]
[NOME CATEGORIA]: 22 (55%)

Rapporto generale utenti/placement finale




Rapporto risultati su singola misura di intervento
[VALORE] fuoriuscite da sistemi assistenziali
[VALORE] beneficiarie del progetto
[VALORE] beneficiarie di tirocinio
[VALORE] beneficiarie del progetto
[VALORE] beneficiarie di attività formative
[VALORE] beneficiarie del progetto
[VALORE] collocazioni lavorative a conclusione del percorso
[VALORE] beneficiarie di tirocini di inserimento
[VALORE] collocazioni lavorative a conclusione del percorso
[VALORE] beneficiarie del progetto
0
5
4
3
2
1
0
5
10
15
20
25
30
35
40
45