

# Guida per i percorsi di inserimento lavorativo



## Il progetto

**Acronimo:** ACTION

**Titolo:** Formazione e supporto per l'inserimento lavorativo

**Programma:** ERASMUS + KA2 - Cooperazione per l'innovazione e lo scambio di buone pratiche (KA202)

**Riferimento:** 2021-1-BE01-KA220-VET-000034834

**Durata:** 1/02/2022 - 31/01/2025

## Il Partenariato



En collaboration avec



© 2025. Questa pubblicazione è soggetta a una licenza internazionale CC-BY-NC-SA 4.0.

Cofinanziato dal  
programma Erasmus+  
dell'Unione europea



Il sostegno della Commissione europea alla realizzazione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione dei suoi contenuti, che riflettono esclusivamente le opinioni degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per l'uso che può essere fatto delle informazioni in essa contenute.

# Indice dei contenuti

<b>Il progetto .....</b>	<b>3</b>
Le guida per i percorsi di inserimento lavorativo .....	3
<b>La premessa.....</b>	<b>5</b>
<b>I. L'accoglienza della persona in inserimento lavorativo .....</b>	<b>7</b>
1. Stabilire un legame.....	7
<b>II. L'inserimento nel lavoro nel lavoro .....</b>	<b>9</b>
1. Spiegare il quadro di lavoro .....	10
2. Esplicitare le attese e preparare la postazione di lavoro.....	11
<b>III. L'accompagnamento socioprofessionale .....</b>	<b>12</b>
1. Il monitoraggio sociale individuale e collettivo.....	12
2. La costruzione del progetto professionale .....	15
3. Il lavoro parallelo con il diritto comune .....	18
<b>IV. L'inserimento professionale le competenze .....</b>	<b>19</b>
1. Integrare le soft skills .....	19
2. Hard skills.....	22
3. Valorizzare e riconoscere le competenze.....	25
<b>Appendice : Raccolta di strumenti per i percorsi .....</b>	<b>27</b>

# Il progetto

L'integrazione attraverso l'attività economica consente agli adulti poco qualificati e lontani dal mondo del lavoro di trovare un'occupazione, attraverso contratti di inserimento lavorativo specifici. In queste strutture, ricevono un sostegno adeguato sul posto di lavoro.

Le persone che li seguono sul campo – **i tutor per l'inserimento** – mettono a disposizione un patrimonio di esperienza e risorse per affrontare una sfida multidimensionale: formazione e supervisione tecnica da un lato, sostegno psicosociale e orientamento professionale dall'altro. Che si tratti di assistenti sociali, di supervisori tecnici o altro, il profilo preciso di questo personale di supporto varia da una struttura all'altra, così come i loro ruoli e le loro missioni.

Il progetto ACTION mira a migliorare il sostegno alle persone in inserimento lavorativo, sviluppando la metodologia della formazione e dell'inserimento lavorativo come risposta innovativa e integrata ai bisogni di queste persone e alle problematiche sociali ed economiche contemporanee.

In sintesi, ACTION sostiene il lavoro dei consulenti per l'inclusione attraverso:

- L'armonizzazione e la formalizzazione del sostegno al gruppo target.
- L'insegnamento dell'approccio, dotando le équipes di strumenti appropriati.
- Raccomandazioni per il supporto sulla strada verso l'occupazione sostenibile.

Per raggiungere questo obiettivo, il progetto riunisce 6 partner di 3 Paesi europei, tutti attivi nel campo dell'integrazione dell'economia sociale e dell'integrazione attraverso il lavoro. Il partenariato ha collaborato allo sviluppo di quattro risorse complementari:

1. Il **profilo dell'operatore di supporto all'inserimento lavorativo**, per chiarire il ruolo degli accompagnatori e valorizzare le pratiche delle équipes di accompagnamento;
2. La **guida dei percorsi di inserimento lavorativo** che definisce le tappe chiave del percorso e fornisce idee e ispirazione per metterle in atto;
3. Un «**programma individuale d'inserimento lavorativo**», strumento pratico per il monitoraggio e la valutazione dei percorsi di inserimento;
4. Una **cassetta degli attrezzi per l'orientamento al lavoro**, al fine di migliorare l'accompagnamento verso un'occupazione sostenibile.

## Le guida per i percorsi di inserimento lavorativo

Questa guida metodologica è il risultato di una stretta collaborazione tra i partner del progetto ACTION e i professionisti dell'integrazione socioprofessionale. L'obiettivo è fornire una risorsa pratica e stimolante per i tutor per l'inserimento lavorativo, evidenziando le fasi o gli elementi chiave di tale processo. Tali principi sono illustrati da esempi di pratiche sperimentate dai professionisti intervistati, nonché da una serie di suggerimenti e idee di chi lavora sul campo. Il contenuto della guida riunisce le competenze e le esperienze degli operatori belgi, francesi e italiani. La guida riassume gli elementi essenziali di tale know-how per definire un processo di sostegno di successo e fornisce una visione delle pratiche utilizzate. Progettata per rispondere alle esigenze complesse e variegate delle strutture di inserimento lavorativo, la guida è sia una tabella di marcia che una cassetta degli attrezzi per strutturare e rafforzare il sostegno a un'occupazione sostenibile.

La guida si sviluppa su **4 momenti chiave dell'accompagnamento sociale e tecnico**:

1. **L'accoglienza della persona in inserimento lavorativo** e la definizione della relazione di accompagnamento.
2. **L'inserimento** della persona nell'organizzazione ospitante e il suo posto di lavoro.
3. **L'accompagnamento sociale e professionale** durante il percorso di inserimento lavorativo.
4. La preparazione a **un inserimento stabile nel mondo del lavoro** e l'acquisizione delle competenze per farlo.

# La premessa

Le strutture per l'inserimento lavorativo utilizzano **metodi di sostegno per l'inserimento socioprofessionale all'interno dell'economia "tradizionale"** di persone che hanno difficoltà importanti.

L'accompagnamento attraverso e verso il lavoro ha come obiettivo finale:

- Recuperare l'individuo attraverso l'attività produttiva.
- Sviluppare competenze relazionali e sociali e acquisire autonomia e fiducia in sé stessi.
- Permettere alla persona di accedere ad un impiego duraturo.

Si possono distinguere **due tipi di strutture d'inserimento** socioprofessionale tra quelle che hanno partecipato e sono state coinvolte all'interno del progetto ACTION:

	<b>Modello «Trampolino verso il lavoro»</b>	<b>Modello «Integrazione sociale»</b>
<b>Tipi di strutture per l'inserimento lavorativo</b>	Organizzazione relativamente vicino alle aziende tradizionali. Struttura di inserimento lavorativo come "camera di compensazione" per l'occupazione tradizionale.	Adattamento totale della struttura alle esigenze e alle capacità delle persone accompagnate, e non il contrario: processi produttivi segmentati e semplificati.
<b>Percorso di inserimento lavorativo</b>	L'integrazione attraverso l'attività economica come fase finale di un percorso di inserimento. Tempi limitati in percorsi di inserimento prima dell'accesso a un'occupazione non accompagnata.	Integrazione attraverso l'attività economica come ulteriore strumento di sostegno alle persone. Non è prevista l'uscita dal percorso.
<b>Obiettivo del percorso</b>	Far acquisire le competenze sociali, relazionali, commerciali e persino tecniche per aumentare la propria occupabilità nel mercato del lavoro "tradizionale".	Trovare o negoziare un posto adeguato per la persona nella struttura produttiva, con l'obiettivo di sviluppare le competenze sociali e professionali delle persone accompagnate.

## La produzione come strumento di integrazione

Nei programmi di inserimento lavorativo, l'attività produttiva deve essere vista come un sostegno all'integrazione sociale e professionale, a patto che dia alle persone assistite l'opportunità di rientrare nel processo di integrazione sociale.

In altre parole, l'attività svolta dalla persona accompagnata è concepita come supporto di un mestiere, la cui funzione principale è quella di facilitare l'inserimento nel mondo del lavoro a medio o lungo termine, che potrà consistere in un ruolo o un settore diverso da quello praticato all'interno della struttura di inserimento.

## **Equilibrio tra inserimento e attività**

Al di là della diversità dei modelli di economici adottati dalle organizzazioni, tutte si trovano ad affrontare più o meno lo stesso vincolo: la redditività. Di conseguenza, queste strutture possono essere soggette a tensioni quando devono soddisfare obiettivi sia economici che sociali: il mantenimento dei requisiti di produzione da un lato e il mandato di sostenere le persone dall'altro.

Questa tensione è più o meno forte a seconda di:

- *Il modello e l'attività della struttura*: alcune sono relativamente esenti da obiettivi di produttività, mentre altri sono vincolati dalle modalità di finanziamento, dalle normative di settore, dalla natura della loro attività produttiva (prodotti a basso valore aggiunto difficili da vendere, nicchie o mercati più vivaci, ecc.)
- *La dimensione più o meno capitalistica dell'attività*: attività che comportano un gran numero di fattori di produzione (ad esempio, per un'attività di orticoltura: acqua, piante, attrezzature agricole e manutenzione, benzina, eventuali spostamenti; o per un'attività di falegnameria: legno, utensili da taglio, elettricità, ecc.) da un lato, e attività a minore intensità di capitale dall'altro (ospitalità o trasloco, ad esempio).
- *Il ciclo di attività della struttura*: tra attività molto stagionali - spazi verdi, orticoltura - che richiedono un alto livello di investimento nella produzione in un determinato periodo dell'anno, e strutture impegnate in attività molto più regolari durante tutto l'anno;
- *La sede dell'attività*: tra le strutture che intervengono principalmente nelle aree rurali e che si scontrano con problematiche di spostamenti e quelle che operano in contesti più urbani

## **Complementarità degli attori**

La chiave dell'accompagnamento globalizzato, come proposta dalle strutture di inserimento lavorativo, risiede nella collaborazione e nella complementarità del personale permanente che segue i destinatari: da una parte gli accompagnatori sociali (tutor per l'inserimento sociale, assistenti sociali, addetti all'orientamento, ecc.) e dall'altra personale di supporto tecnici (dirigenti, supervisori, formatori, capisquadra, ecc.)

Il personale tecnico permanente è quotidianamente a contatto diretto con le persone in inserimento: sul cantiere, in officina o in cucina, nel furgone, ecc. Devono quindi essere vigili nel riferire al polo che si occupa dell'accompagnamento sociale qualsiasi difficoltà di questo tipo che individuano e che potrebbe mettere a rischio la continuità del percorso. In altre parole, la loro capacità di osservare, ascoltare e identificare potenziali difficoltà sul posto per le persone accompagnate si basa su un obiettivo specifico: garantire un migliore monitoraggio dei beneficiari. Il personale tecnico permanente contribuisce e partecipa attivamente all'attuazione del sostegno quando utilizza il cantiere (o la postazione di lavoro) come mezzo di supporto.

L'accompagnamento è globale e si basa sulla complementarità tra il personale permanente tecnico e i colleghi psicosociali, in quanto i loro campi d'azione sono ben distinti ma si appoggiano l'uno sull'altro, attraverso la condivisione e lo scambio di informazioni tra gli attori.



# I. L'accoglienza della persona in inserimento lavorativo

La fase di accoglienza è essenziale per qualsiasi persona in inserimento lavorativo che arriva in una struttura. L'accoglienza è una parte fondamentale, perché stabilisce il ritmo del resto del percorso.

Per il nostro pubblico target, questa dimensione è tanto più cruciale in quanto la struttura di inserimento lavorativo è il primo contatto che la persona ha con il mondo del lavoro (dopo un lungo periodo di assenza dal lavoro o il primo contatto in assoluto). Inoltre, spesso il lavoratore non è ben informato in anticipo su cosa sia un programma di inserimento lavorativo, su come funzioni e sul tipo di supervisione che riceverà.

La prima impressione del nuovo lavoratore dipende in genere da come si è sentito e ha vissuto il suo arrivo nel luogo o nei luoghi in questione. È quindi nell'interesse dell'organizzazione ospitante garantire che l'esperienza del lavoratore sia positiva, che si senta accettato, considerato e incluso.

L'accoglienza e l'inserimento avvengono nei primi giorni e nelle prime settimane. Entrano in gioco diversi fattori:

## 1. Stabilire un legame

La creazione rapida di un **legame di confidenza** permetterà in seguito di svolgere un accompagnamento socioprofessionale efficiente e pertinente. Ripristinare la fiducia è essenziale quando si ha a che fare con persone la cui fiducia in sé stesse, negli altri e nelle istituzioni (in senso lato, comprese le nostre) è stata deteriorata. Questo legame si crea e si lavora a diversi livelli e attraverso una serie di pratiche che il personale di accompagnamento può mettere in atto:

**Andare incontro alla persona in inserimento:** durante i primi contatti (colloquio di selezione, primo giorno, primo colloquio individuale/bilancio sociale, ecc.), interessarsi agli obiettivi della sua partecipazione, alle sue motivazioni, ai suoi interessi, alle sue eventuali difficoltà o preoccupazioni, in modo da conoscerla meglio.

**Cadenzare i diversi momenti di incontro** della persona in inserimento lavorativo con i vari attori dell'accompagnamento. Molte strutture propongono incontri individuali settimanali o mensili tra il tutor e la persona che sta svolgendo il percorso. Lo stesso vale per i supervisor tecnici sul campo. Questo momento specifico permette alla persona di sganciarsi dai vincoli della produzione e di discutere tutte le questioni legate all'accompagnamento. Questi appuntamenti diventano quindi una routine in cui diventa possibile fare un passo indietro rispetto all'esperienza che si sta vivendo. Inoltre, permette alle équipes dell'accompagnamento di coltivare un legame di prossimità con le persone in inserimento, essendo costantemente al corrente della loro quotidianità.

**Creare degli scambi informali:** Se da un lato l'informalità è un punto di appoggio per il monitoraggio psicosociale, al fine di individuare situazioni e problemi difficili, dubbi, tensioni o addirittura conflitti, dall'altro può essere un supporto per la supervisione tecnica. Ogni giorno, sul cantiere o sulla postazione di lavoro, ci sono scambi regolari sul lavoro svolto, sugli errori commessi, sui punti da ricordare, ecc. Questi scambi informali avvengono in una serie di momenti chiave, che non vanno trascurati perché svolgono un



ruolo essenziale nella relazione di sostegno: il caffè del mattino, le pause, il riordino delle attrezzature a fine giornata, ecc.

**Sviluppare scambi e momenti collettivi:** Il monitoraggio collettivo è altrettanto interessante. Gli scambi collettivi tra le persone dei programmi di inserimento lavorativo permettono di fare leva su una dinamica di gruppo, che spesso ne favorisce lo sviluppo. Confrontandosi con i loro pari negli scambi, si posizionano in modo diverso e sviluppano nuove competenze. A questo scopo si possono mettere in atto diverse iniziative:

- Pausa colazione comune una volta alla settimana
- Riunione settimanale di tutti i lavoratori (permanenti e in inserimento)
- Consigli di cooperazione che consentono ai lavoratori in inserimento di esprimere il proprio punto di vista su ciò che accade loro, su tutti gli aspetti del loro lavoro e del loro programma di inserimento con il personale di supporto. Questo non solo aiuta a lavorare sulle competenze trasversali e non tecniche (espressione e comunicazione orale, lavoro di squadra, tolleranza dei punti di vista altrui, creatività, auto-riflessione e auto-analisi, ecc.) ma permette anche di costruire la partecipazione e la democrazia all'interno della struttura di inserimento lavorativo
- Gruppi che permettono di praticare una ricerca del lavoro in maniera collettiva.

**Far leva sui punti salienti del percorso:** Le strutture di inserimento lavorativo fanno leva su punti salienti, puntuali, che permettano lo scambio di idee in un ambiente differente e la scoperta di altre sfaccettature dei lavoratori. Ciò permette di rinforzare gli aspetti sociali che sono molto importanti per il percorso di inserimento lavorativo. In particolare, quando i lavoratori operano prevalentemente in siti esterni. Una buona pratica che ha un impatto significativo sulla coesione e sulla relazione di sostegno e di fiducia è quella di organizzare regolarmente delle attività di team building, di qualsiasi forma, per rafforzare lo spirito di squadra e anche il senso di appartenenza alla struttura: pasto collettivo, assemblea generale del personale, giornata della famiglia, feste del personale, ecc.

## Buona prassi: Il consiglio di cooperazione in seno all'atelier sociale CEFF

### Premessa

L'atelier sociale della cooperativa CEFF è uno spazio di inserimento lavorativo ibrido che combina la produzione commerciale agli obiettivi educativi. Accoglie lavoratori normodotati, svantaggiati e con disabilità, offrendo progetti personalizzati. La cooperativa fornisce un accompagnamento sociosanitario e adatta i posti di lavoro ai bisogni specifici dei beneficiari, favorendo l'integrazione sociale e rispettando i mandati degli attori interessati (i servizi sociali, il consiglio di amministrazione, le famiglie, ecc.).

### La pratica

Per conciliare meglio produzione e formazione, viene organizzata una riunione mensile di 1h30 durante l'orario lavorativo con tutti i dipendenti (normodotati, disabili, svantaggiati). Condotta dal responsabile dell'atelier, dal pedagogo e dal responsabile dei percorsi di inserimento, tale riunione favorisce gli scambi, la formazione e il miglioramento organizzativo, pedagogico e dei percorsi.

**Durante questi consigli di cooperazione, si organizza** una discussione su dei temi proposti da chi conduce o che emergono nel corso delle settimane precedenti. Ogni riunione è animata e moderata dal personale che gestisce l'atelier sociale. Vengono trattati: il lavoro quotidiano, l'apprendimento, gli aspetti organizzativi, la gestione dei percorsi di inserimento e le pratiche pedagogiche.

Durante la prima riunione, un brainstorming ha rilevato tre aree di difficoltà fondamentali:

1. **La produzione:** gestione dello spazio e dei materiali (materiali accumulati, limitazioni di movimento e aumento di rischi); difficoltà a conciliare tempo ed efficienza; problemi legati ai trasporti e alle consegne (ritardi del cliente, costi e ritardi da valutare).
2. **Ruoli, funzioni e dinamiche di gruppo:** Collaborazione e comunicazione limitate; dinamiche di gruppo disfunzionali che rendono difficile la cooperazione; confusione di ruoli tra supervisori e lavoratori in inserimento.
3. **Formazione:** Tono talvolta inappropriato con i beneficiari; mancanza di tempo e di strumenti pedagogici per insegnare e seguire i nuovi apprendisti; gestione delle attese (idealizzazione) e dei comportamenti inappropriati dei beneficiari (tendenza alla manipolazione).

I dibattiti hanno permesso di identificare delle priorità sulle quali agire per rinforzare la produzione e l'efficacia pedagogica: adottare una comunicazione coerente, compresa quella non verbale; sviluppare la coscienza di sé per gestire meglio lo stress e le interazioni; incoraggiare e favorire la collaborazione; evitare i conflitti e le alleanze negative tra gli agenti; valorizzare i beneficiari e l'instaurazione di relazioni e atteggiamenti costruttivi. In seguito, le riunioni successive hanno permesso di lavorare su questi punti come una tabella di marcia, ma anche di trattare altri punti o eventi pertinenti.

### Da notare

In seguito al suo lancio nel 2023, l'iniziativa continua con una buona partecipazione mensile. I feedback sono positivi, con dei miglioramenti notabili nella gestione degli spazi del lavoro, la riduzione dei conflitti tra i colleghi e una migliore comunicazione sulle questioni critiche. I partecipanti apprezzano questo spazio di confronto e sostegno, che contribuisce a creare una collaborazione più fluida tra tutte le parti coinvolte.

## II. L'inserimento lavorativo

Essendo il lavoro considerato un supporto all'integrazione, l'obiettivo dell'accompagnamento basato sul lavoro è quello di supportare la persona attraverso l'attività produttiva. Ciò significa tornare al lavoro, sviluppare competenze relazionali e sociali, (ri)scoprire il mondo del lavoro e acquisire indipendenza e fiducia in sé stessi. L'accompagnamento previsto copre tutti questi aspetti.

L'integrazione è una fase fondamentale per l'accoglienza della persona, la definizione degli obiettivi e delle risorse che verranno sviluppate. Si tratta inoltre di consentire al lavoratore di trovare il proprio posto all'interno della struttura e in relazione ai colleghi.

### 1. Spiegare il quadro di lavoro

Il quadro di lavoro e la sua comprensione sono spesso dati per scontati dalla maggior parte dei lavoratori. Tuttavia, che siano giovani, senza esperienza professionale, provenienti da altri paesi, impegnati in un'azienda familiare o autonomi, molte persone ignorano le regole e gli attori che sono coinvolti nel buon funzionamento di un'azienda. Risulta quindi essenziale la presentazione chiara del quadro di lavoro così da poter mettere tutti sullo stesso piano rispetto alle linee guida e alle aspettative di lavoro all'interno delle strutture di inserimento lavorativo.

Il lavoratore deve essere in grado di collocarsi all'interno dell'organizzazione in cui è inserito e integrare le informazioni essenziali e prioritarie relative al proprio lavoro, all'organizzazione e all'attività della struttura. Al momento dell'accoglienza di una nuova persona, la maggior parte delle strutture prevedono una serie di momenti e incontri per spiegare questo quadro di lavoro:

**Visita ai locali:** Visita al sito di lavoro prima della firma del contratto: colloquio con i supervisori e gli accompagnatori, visita di tutte le sedi in cui opera la struttura, dei locali amministrativi e dedicati all'attività, visita alle postazioni di lavoro, ecc.

**Spiegazione del contatto di lavoro:** Lettura congiunta del contratto, descrizione della busta paga (ore lavorate, ferie, contributi, ecc.).

**Presentazione delle équipes:** Primo incontro con la futura équipe di lavoro e con i colleghi del lavoratore (organigramma della struttura), presentazione del lavoro quotidiano di un collega (metodo "live my life") e del ruolo della struttura di inserimento.

**Spiegazione dei diversi momenti della giornata:** Specificare il modo in cui il lavoratore deve presentarsi in servizio e gli orari di lavoro, dove e quando fare le pause e l'organizzazione del lavoro durante vari mesi dell'anno.

**Presentazione delle norme che regolano i rapporti di lavoro:** Spiegare il regolamento di lavoro (lettura e spiegazione delle parti essenziali), rendere obbligatoria l'affissione di tale regolamento nei locali, compresi quelli decentrati (ad esempio nel furgone di cantiere) e su intranet, se disponibile, ricordare le regole ai dipendenti nei procedimenti disciplinari.

**Presentazione delle istanze e degli organi rappresentativi dei lavoratori** per permettergli di esprimersi: consiglio aziendale, servizi di prevenzione, delegazioni

sindacali, ecc. Spiegare i canali di ascolto o di incontro (gerarchie, rappresentanti dei lavoratori, diritto sociale, ecc.) e gli eventuali organismi di partecipazione volontaria.

**Distribuzione di un opuscolo di benvenuto** che funge da «kit di benvenuto» e riassume tutti gli elementi indicati sopra e altri ancora:

- Informazioni pratiche e tecniche sul ruolo (descrizione del ruolo, schede tecniche, orari, mappa/planimetria della struttura, ecc.)
- Attrezzature necessarie (badge, chiavi degli armadietti, abiti da lavoro/dispositivi di protezione individuale, ecc.)
- Scheda di presentazione dell'organizzazione (storia, organigramma, beni e servizi offerti, ecc)

## **2. Esplicitare le attese e preparare la postazione di lavoro**

Accogliere nuovi lavoratori in inserimento significa anche dargli un'idea chiara di quanto atteso, tanto dal punto di vista della sua implicazione nel proprio progetto professionale che dell'attività pratica nel quotidiano. Ciò comporta la preparazione della postazione di lavoro e la visita del nuovo ambiente di lavoro. Si tratta di fornire informazioni chiare e precise sull'ambiente di lavoro e sulle mansioni che il lavoratore dovrà svolgere:

- Mostrare le differenti attività che la persona dovrà svolgere,
- Dare gli obiettivi della produzione (cadenza, orari, risultati attesi, ecc.),
- Designare il sito/la postazione e il supervisore tecnico responsabile, in modo che venga spiegato il funzionamento del sito e ciò che ci si aspetta da lui.

Per fare ciò, le strutture hanno la tendenza a:

**Designare** al lavoratore un tutor per l'accompagnamento psicosociale, un supervisore tecnico e un responsabile sul cantiere/posto di lavoro.

**Precisare gli obiettivi del percorso di inserimento:** coinvolgimento del tutor nel primo colloquio (chiarimento delle aspettative/obiettivi del progetto professionale: investimento personale, ricerca attiva, risposta alle richieste, partecipazione a forum o corsi di formazione).

**Precisare gli obiettivi professionali:** esporre il funzionamento del percorso e di ciò che è atteso, mostrare le diverse attività che il lavoratore svolgerà, definire gli obiettivi della produzione (cadenza, orari, risultati attesi, ecc.)

**Prevedere un momento di incontro tipo «domande frequenti» durante i primi giorni/settimane in seguito all'assunzione dell'incarico:** Per facilitare un'assimilazione progressiva delle informazioni trasmesse al lavoratore, prevedere un momento di incontro ed eventualmente un supporto cartaceo o digitale che permetta di tornare sulle informazioni basilari.

# III. L'accompagnamento socioprofessionale

L'inserimento **socioprofessionale** si riferisce al processo attraverso il quale le persone poco qualificate e/o lontane dal mercato del lavoro e con varie difficoltà sociali accedono a un'occupazione stabile e si integrano socialmente nella società.

All'interno delle strutture di integrazione viene quindi fornito un sostegno sia a livello sociale che professionale, nella misura in cui i due aspetti sono strettamente collegati: la "stabilità" sociale permette di investire nel lavoro e il lavoro, mettendo in moto le persone e tramite il guadagno di un salario, permette anche di sbloccare le problematiche sociali.

L'obiettivo del sostegno sociale è prevenire e risolvere i problemi che limitano o impediscono l'accesso al lavoro. Uno degli obiettivi di questo sostegno è quello di fornire un supporto globale alla persona, accompagnandola e sostenendola nell'affrontare alcune problematiche. In primo luogo, mira a rafforzare la capacità di autoanalisi della persona, offrendole un sistema di sostegno che la aiuti a riflettere e ad affrontare la propria situazione e a trovare modi per migliorarla.

L'accompagnamento socioprofessionale si concentrerà quindi su:

- Il supporto quotidiano per una serie di questioni (salute, alloggio, mobilità)
- Il supporto per la costruzione di un progetto professionale

## 1. Il monitoraggio sociale individuale e collettivo

Costituisce una delle principali attività dell'accompagnamento socioprofessionale. Il monitoraggio sociale è un processo che prende in considerazione i bisogni specifici di ogni individuo accompagnato, offrendo loro un sostegno continuo e personalizzato, in relazione a una serie di obiettivi precisi da raggiungere. Alcuni elementi sono essenziali:

**Conoscere le persone che fanno i percorsi di inserimento lavorativo:** Sviluppare una buona conoscenza e un interesse per le persone accompagnate (ascolto attivo, apertura di spirito, attenzione particolare e interesse per i loro bisogni)

**Colloquio di ingresso strutturato:** utilizzo di una guida per i colloqui strutturati per raccogliere delle informazioni importanti sulla persona in inserimento:

- A livello di percorso socioprofessionale: esperienze precedenti, sfide e ostacoli incontrati (sociali, professionali, culturali), competenze acquisite, risorse che possono essere valorizzate.
- A livello di identificazione dei bisogni e delle aspettative: bisogni in termini di formazione, supporto psicologico, supporto nella ricerca di un lavoro, aspettative in termini di follow-up.
- In termini di costruzione di un rapporto di fiducia: attraverso una posizione basata sull'uguaglianza (l'operatore di sostegno si mette al livello della persona assistita nella relazione) e sull'affidabilità della relazione che si sta costruendo (rispetto dei desideri e delle parole della persona assistita, mostrando la propria presenza e disponibilità).

**Fissare obiettivi personalizzati:** Definire obiettivi chiari, realizzabili ed adattati al profilo delle persone in inserimento

- *Piano d'azione individualizzato*: Creare insieme alla persona accompagnata un piano d'azione che include obiettivi specifici, chiari e realizzabili e con tappe e scadenze concrete per raggiungere tali obiettivi.
- *Valutazione delle competenze e dei bisogni*: Realizzare delle valutazioni per identificare le competenze esistenti da migliorare nel dominio o nei domini professionali.
- *Revisioni periodiche degli obiettivi*: Organizzare delle sessioni di follow-up per rivalutare gli obiettivi, discutere i progressi raggiunti e modificare il piano d'azione, qualora fosse necessario.

**Sviluppare una postura di adattabilità**: Anche qualora il quadro generale del sostegno fosse collettivo, deve comunque potersi aggiustare ai bisogni specifici di ogni persona accompagnata:

- *Flessibilità e disponibilità nell'orario*: Offrire orari flessibili per i colloqui di follow-up o per i momenti di formazione.
- *Reazioni rapide ai cambiamenti*: Essere pronto ad aggiustare i piani per l'accompagnamento in caso di cambiamenti inattesi nella vita della persona in inserimento (imprevisti familiari, finanziari, ecc.).

**Creazione di attività collettive, come i workshop**, che possono riguardare:

- *Il vivere insieme*: Sensibilizzazione dei lavoratori in inserimento alla tolleranza, all'apertura mentale, alla solidarietà, al rispetto, alle sfide dell'interculturalità e alle questioni di genere sul posto di lavoro (rispetto della diversità delle culture, prevenzione della violenza sessista e sessuale, richiami riguardo a comportamenti discriminatori, ecc.).
- *La vita quotidiana*: Alloggio (richiesta di affitto, diritti e doveri degli affittuari, tenere in ordine la propria casa, ecc.) / mobilità (riparare e spostarsi in bicicletta, informarsi sui trasporti pubblici) / procedure amministrative (servizio pubblico di collocamento e disoccupazione, sindacati, cassa assegni familiari, fisco, stato civile, mutua e sanità).
- *Il digitale e la digitalizzazione*: l'acquisizione di competenze digitali di base, l'accesso alle attrezzature informatiche, l'accesso e l'utilizzo di servizi online (pubblica amministrazione, banca, sanità, scolarizzazione dei bambini, trasporti, mobilità, ecc.).
- *La cultura e lo sviluppo di sé*: visite a musei (monumenti, esposizioni, ecc.), teatro (lavoro sull'immagine di sé, l'espressione orale, la comunicazione non violenta), attività socioculturali (sviluppo dell'espressione creativa di ciascuno) e sportive (salute e benessere, sviluppo delle competenze trasversali: partecipazione, supporto e solidarietà, spirito di squadra, collaborazione, ecc.).
- *Il benessere*: fiducia in sé stessi o autostima, rilassamento, gestione dello stress, parlare in pubblico, salute e vita sana, ecc.

**Buona prassi:** « Lavorare bene, sentirsi bene », pratica collettiva di mindfulness e rilassamento per il benessere dei lavoratori

### Premessa

Lo stress cronico sul lavoro può portare alla sindrome del burnout, caratterizzata da esaurimento, aumento della distanza mentale, negatività e riduzione dell'efficacia professionale. Sebbene le nostre reazioni allo stress siano in gran parte automatiche, possono essere influenzate dal modo in cui pensiamo, dai nostri atteggiamenti e dal nostro stato fisico. La pratica regolare della mindfulness, che consiste nel prestare attenzione consapevole al momento presente, può ridurre significativamente lo stress e l'ansia e promuovere la resilienza e il benessere generale.

### La pratica

A marzo 2024 è stato lanciato il progetto “Lavorare bene, sentirsi bene” all'interno della cooperativa CEFF con l'obiettivo di prevenire la sindrome del burnout e promuovere il benessere sul lavoro attraverso la mindfulness e il rilassamento. Ecco i principali elementi del progetto:

#### Obiettivi:

- Acquisire conoscenze del fenomeno dello stress e su come può evolvere nella sindrome del burnout.
- Imparare semplici strategie di gestione dello stress utilizzando tecniche di mindfulness, respirazione e rilassamento.

#### Attività previste:

- Pratiche guidate di rilassamento, di respirazione e di meditazione,
- Pratiche di ascolto corporeo,
- Condivisione e discussione in gruppo,
- Psicoeducazione sull'utilizzo delle pratiche di piena coscienza per gestire lo stress e prevenire il burnout,
- Condivisione di dispositivi e materiale sulle questioni affrontate.

**Gestione:** Le sessioni sono state condotte da un'esperta di tecniche di rilassamento e dalla responsabile dei percorsi di inserimento lavorativo di CEFF (specializzata in psicoterapia bio-sistemica).

**Partecipanti:** Gli incontri sono stati aperti a tutti i dipendenti della cooperativa (normodotati, svantaggiati e/o disabili), volontari così come dipendenti pagati e si sono svolti nel pomeriggio. Il progetto ha accolto in media 10 partecipanti, dalle diverse aree di attività della cooperativa.

### Da notare

La partecipazione e i feedback sono stati positivi, con benefici riscontrati tanto a lavoro che nella vita quotidiana. La cooperativa conta di ripetere questa iniziativa e di investire in progetti simili per il benessere dei dipendenti, concentrandosi su la prevenzione del burnout, la gestione dei conflitti e il miglioramento delle relazioni.



## 2. La costruzione del progetto professionale

Il cuore del sostegno socioprofessionale è la definizione e l'attuazione di un **progetto professionale**. Una delle principali responsabilità dei tutor per l'inserimento è quella di aiutare i lavoratori a scegliere un orientamento professionale e/o ad attuare un progetto professionale. Essi verificano e si basano sulle motivazioni, sugli interessi professionali e personali del lavoratore e sui fattori che hanno dato origine al progetto, al fine di identificare i punti di forza e le eventuali debolezze del lavoratore, senza esprimere giudizi.

Il progetto professionale è una proiezione che guida la persona assistita nel suo processo di integrazione socioprofessionale. Offre una visione strutturata e personalizzata del futuro professionale del lavoratore.

E, in termini pratici, come si può sostenere in questo?

**Guida e orientamento:** Per gli attori che sono coinvolti nell'inserimento, consiste nel **guidare e aiutare la persona accompagnata a definire e realizzare il proprio progetto professionale e il proprio piano di carriera**.

- Se la persona in inserimento ha già il proprio progetto professionale, l'obiettivo sarà di incoraggiare e ricercare le informazioni complementari al mestiere scelto, per renderlo realistico e realizzabile.
- Se la persona in inserimento non ha ancora un progetto professionale definito, l'obiettivo sarà quello di aiutarlo a farsi delle domande sulle sue aspirazioni, competenze e capacità professionali, aiutandolo a raccogliere informazioni e a estrarre i punti essenziali e utilizzarli per definire il proprio progetto

**Incoraggiare il lavoratore a sviluppare il proprio progetto professionale:** Un progetto professionale può prendere forma solo se la persona in inserimento vi si impegna pienamente. A tal fine, è fondamentale coinvolgerla attivamente attraverso esercizi pratici, attività concrete o sessioni di formazione che gli consentano di fare l'esperienza reale della costruzione di un progetto. In questo contesto, in particolare, si può proporre uno scambio con colleghi e/o mentori (supervisori, responsabili del tirocinio, dipendenti di aziende locali, ecc.) per ricevere suggerimenti e feedback sul loro progetto, ma anche sul lavoro che stanno svolgendo.

**Sostegno pratico alla ricerca di un lavoro:** poiché il contratto di inserimento è destinato a fungere da trampolino di lancio verso un'occupazione sostenibile, è importante lavorare sull'inserimento lavorativo pratico. Ciò avviene sostenendo i lavoratori nelle loro attività pratiche di ricerca del lavoro: creazione di CV, stesura di domande di lavoro, ricerca di posti di lavoro attraverso i canali appropriati, preparazione a colloqui e prove di selezione, ecc.

**Consolidare la motivazione e l'impegno dei lavoratori nel proprio progetto:** La psicologizzazione della motivazione sul posto di lavoro consiste nel considerare la motivazione come una qualità personale innata, distribuita in maniera disuguale tra gli individui. Il problema di questa concezione può far sentire i tutor impotenti e incapaci di influenzare la psicologia di coloro che assistono. Per evitare questo, **la motivazione deve essere vista come un processo dinamico** che il tutor per l'inserimento può influenzare attraverso delle azioni concrete e attività appropriate.

## Buona prassi: Laboratori mobili de La Cravate Solidaire

### Premessa

Le persone lontane dal mondo del lavoro hanno difficoltà ad accedere al mercato del lavoro a causa della mancanza di preparazione ai colloqui, della mancanza di un abbigliamento adeguato e alla mancata comprensione delle aspettative dei selezionatori. Questi ostacoli sono particolarmente accentuati tra i gruppi emarginati o in situazioni precarie. È quindi essenziale proporre soluzioni innovative per migliorare la loro occupabilità e la fiducia in sé stessi.

### La pratica

I laboratori mobili dell'associazione La Cravate Solidaire sono un'iniziativa innovativa che propone dei coaching di preparazione ai colloqui, il makeover e delle foto professionali, il tutto si svolge in mezza giornata a bordo di un camion riconvertito. Questa iniziativa è aperta a coloro che sono lontani dal mondo del lavoro e ai lavoratori che partecipano ai laboratori di integrazione sociale.

Le tappe principali dei laboratori sono:

1. **La preparazione alle interviste:** I partecipanti ricevono dei consigli personalizzati per quanto riguarda la postura, i discorsi e le aspettative dei reclutatori.
2. **Il makeover:** I candidati beneficiano di un makeover completo, inclusa la messa a disposizione di un abbigliamento adeguato per i colloqui.
3. **Foto professionali:** Una foto professionale viene fatta per migliorare il proprio profilo LinkedIn o il proprio CV.
4. **Follow-up post laboratorio:** Dopo il laboratorio viene effettuato un follow-up a 1, 3 e 6 mesi per valutare l'impatto del laboratorio e suggerire eventuali modifiche.

Per partecipare, i candidati devono star cercando attivamente un lavoro, una formazione, un tirocinio o un'alternanza, avere un progetto professionale definito e, idealmente, un colloquio previsto. Devono essere disponibili una mezza giornata e compilare un questionario online, allegando il proprio CV.

### Da notare

L'iniziativa del laboratorio mobile de La Cravate Solidaire è innovativa perché offre un supporto completo e personalizzato alle persone in cerca di lavoro. Combinando la preparazione al colloquio, il makeover e le foto professionali, permette ai candidati di presentarsi nel miglior modo possibile, aumentando la loro fiducia e le loro possibilità di successo. L'uso di un camion riconvertito permette di raggiungere una varietà di pubblico e di spostarsi facilmente nelle aree in cui le esigenze sono meno coperte. Questo approccio mobile e integrato è una risposta efficace alle sfide che devono affrontare le persone lontane dal mondo del lavoro.

**Buona prassi:** La motivazione delle persone che partecipano a programmi di inserimento verso un'occupazione sostenibile: abbandonare l'approccio psicologizzante

## Premessa

La motivazione è spesso considerata una condizione fondamentale per il successo dell'integrazione. Ci sono persone motivate, che si impegnano, che sono proattive e che riescono a realizzare i loro progetti professionali. E ci sono altri che non sono in grado di muoversi, di pianificare il futuro e di fare i passi necessari per integrarsi, soprattutto nel campo del lavoro ordinario. Questa dicotomia porta spesso a psicologizzare la motivazione, facendola diventare una risorsa personale di cui ognuno è dotato in modo diverso.

## La pratica

La motivazione può essere vista come il risultato di una serie di azioni svolte per e con il lavoratore in inserimento. Questo modo di vedere ci permette di dare al personale di supporto un ruolo attivo nel motivare le persone in inserimento lavorativo, agendo su diverse leve che incoraggiano i lavoratori ad agire.

Per agire sulla motivazione è necessario attingere a una serie di leve. Cosa motiva le persone?

- **Avere un obiettivo chiaro:** Sapere dove si sta andando motiva a intraprendere le azioni necessarie. Attenzione, l'obiettivo è diverso dal risultato. Il risultato è una conseguenza dell'azione
- **Essere valorizzati:** Abbiamo tutti bisogno di un riflesso positivo: partiamo dai punti di forza e non dagli ostacoli all'occupazione. Abbiamo la tendenza a concentrarci solo sulle critiche, quindi dobbiamo valorizzare la persona 10 volte di più. Chiediamo un unico punto su cui il dipendente vuole lavorare.
- **Prendere decisioni da/per sé stessi:** Fare in modo che il lavoratore decida su cosa vuole lavorare, cosa vuole fare. Il ruolo dell'accompagnatore è di aiutare a vedere le cose con chiarezza, fornire soluzioni.
- **Mettersi in azione:** Non sono i discorsi a motivare ma ciò che si fa. Mettersi in gioco (tirocinio, immersione, incontri con il datore di lavoro, ecc.) mostra le reali opportunità.
- **Sfruttare le reti professionali:** Le opportunità permettono di far muovere le persone. Per farlo, il tutor deve essere in grado di mettere a disposizione la propria rete.
- **Essere reattivi:** La dinamica è creata e mantenuta dalla reattività. Ad esempio, dobbiamo essere in grado di offrire rapidamente offerte di lavoro. Ciò consente di misurare e mantenere in azione le opportunità reali.
- **Avere la possibilità di scelta:** La quantità di offerte proposte permette di mostrare che c'è la possibilità di scelta. Quando c'è una sola proposta, la scelta si riduce a un sì o un no; quando ci sono più proposte la scelta si sposta tra offerte stesse (prioritizzazione).

## Da notare

Questa iniziativa innovativa ci invita a guardare oltre una visione psicologizzante della motivazione dei lavoratori in inserimento e propone un elenco di azioni concrete per far leva sulla motivazione e contribuire a creare e mantenere la motivazione necessaria per un'integrazione riuscita nel mondo del lavoro.

### 3. Il lavoro parallelo con il diritto comune

Il supporto fornito non è destinato a sostituire il diritto comune. La maggior parte dei problemi riscontrati riguarda questioni per le quali gli enti esterni sono più competenti: alloggio, salute mentale, diritti sociali, indebitamento, ecc. I partenariati con gli attori locali sono quindi essenziali per le organizzazioni di integrazione sociale. Questo può assumere la forma di partenariati a monte e a valle dell'azione, o durante l'azione stessa: collaborazione e lavoro incrociato, scambio di informazioni e rinvio reciproco dei gruppi target, eventi e workshop, sportelli dedicati, ecc.

**Buona prassi:** Struttura di inserimento e la prescrizione sociale: lavorare insieme per sostenere il processo di integrazione

#### Premessa

Le persone che seguono percorsi di inserimento lavorativo spesso provengono da programmi di sostegno preesistenti (servizi sociali, servizio pubblico per l'impiego, ecc.). Di conseguenza, sono spesso coinvolti in una serie di approcci e percorsi/piani di integrazione differenti con ogni persona/organizzazione che li sostiene.

#### La pratica

La persona che fa l'invio alla struttura di inserimento può svolgere un ruolo diretto e continuativo nel corso del percorso. In alcune organizzazioni, un consulente o un assistente sociale dell'ente prescrittore (in questo esempio, in Belgio, un responsabile dell'integrazione del CPAS, l'ente pubblico locale responsabile dell'azione sociale e dell'integrazione delle persone svantaggiate) partecipa ai colloqui periodici di ogni lavoratore che invia all'organizzazione in questione.

Esiste quindi una collaborazione attiva tra il tutor per l'inserimento sociale della struttura ospitante e l'ente prescrittore. Ciò consente un utile scambio di informazioni in entrambe le direzioni: l'assistente sociale è a conoscenza degli obiettivi perseguiti e della situazione del lavoratore; il responsabile dell'inserimento monitora il buon funzionamento del percorso e i progressi del lavoratore, i suoi obiettivi, i suoi piani per il futuro, ecc.

Si tratta di un valore aggiunto anche per la persona stessa che svolge l'inserimento lavorativo, che beneficia di un supporto completo e non deve essere un nastro trasportatore di informazioni tra le varie persone che sostengono il percorso, evitando duplicazioni e i relativi oneri amministrativi (appuntamenti e comunicazioni multiple, ripetizione delle informazioni, ecc.)

Ciò è tanto più importante in quanto, in questo caso specifico, è il CPAS a garantire l'orientamento professionale ed è l'agente di inserimento che si occuperà del sostegno del lavoratore alla fine del suo percorso, per condurlo verso le fasi successive della sua ricerca di occupazione.

#### Da notare

La corretta circolazione delle informazioni è essenziale per evitare un divario informativo tra ciò che il lavoratore sta vivendo nell'organizzazione di appartenenza e il percorso di integrazione più globale orchestrato dall'ente prescrittore. Questo modo di lavorare permette di fornire un supporto completo e integrato che porta grandi benefici a tutte le parti coinvolte.

## IV. L'inserimento professionale e le competenze

È sul lavoro, cioè nel corso di un'attività professionale, che la persona assistita sviluppa il proprio apprendimento, le proprie competenze e le proprie abilità sociali e professionali. Per massimizzare gli effetti di apprendimento del programma, non bisogna trascurare alcuni elementi.

### 1. Integrare le soft skills

Nell'inserimento lavorativo, il beneficiario è meno coinvolto nell'apprendimento delle competenze specifiche associate al lavoro che sta svolgendo, piuttosto che nell'integrazione di un'intera gamma di competenze e abilità "soft", essenziali per l'inserimento nel mercato del lavoro.

Le **soft skills**, o competenze comportamentali, giocano un ruolo cruciale per l'occupabilità delle persone che svolgono un percorso di inserimento lavorativo. Complementari alle competenze tecniche, le soft skills sono state oggetto di numerose discussioni e sono stati sviluppati numerosi modelli e teorie che le integrano nei programmi di formazione e di inserimento socioprofessionale degli adulti. In linea di massima possiamo raggrupparle in 3 dimensioni (modello di Bunk):

- **Le competenze metodologiche**, che si riferiscono alle nozioni di adattabilità e autonomia (adattarsi, essere autonomi, pianificare, anticipare, analizzare, risolvere problemi, giudizio critico, qualità del lavoro, ecc.);
- **Le competenze sociali**, che si riferiscono alla nozione di socialità (comunicazione, lavoro di squadra, integrazione, riservatezza, ecc.);
- **Le competenze gestionali**, che si riferiscono a nozioni di organizzazione e di partecipazione (tenere conto delle proprie capacità di intervento, dare priorità, organizzare, diligenza professionale, ecc.).

Queste competenze comportamentali sono sempre più ricercate e apprezzate dai datori di lavoro. Le competenze tecniche sono ovviamente importanti, ma le soft skills possono fare la differenza quando si tratta di ottenere un lavoro - e di mantenerlo. Inoltre, per le persone che svolgono percorsi di inserimento lavorativo, lavorare sulle soft skills non solo le rende più adattabili alle richieste del posto di lavoro, ma migliora anche la loro autostima e l'inclusione sociale.

Esistono diversi modi per integrarli nei programmi di inserimento lavorativo:

#### **Metodologia per l'integrazione delle soft skills nei percorsi dei lavoratori in inserimento:**

**1. Individuazione dei fabbisogni di soft skills, attraverso una valutazione iniziale** per definire le priorità di miglioramento e gli obiettivi da raggiungere. Possono essere utilizzati strumenti come griglie di osservazione o autovalutazioni per diagnosticare le competenze comportamentali di ogni lavoratore, che possono poi essere approfondite durante un colloquio individuale per comprendere meglio i punti di forza e le esigenze specifiche di ogni persona.

**2. Sviluppo delle soft skills attraverso delle situazioni pratiche**, integrando la loro valutazione (attraverso l'osservazione) nella vita lavorativa quotidiana. Ad esempio, proponendo incarichi di collaborazione (lavori di gruppo) per realizzare un progetto o raggiungere un obiettivo comune, oppure testando la risoluzione di

problemi attraverso esercizi pratici, riflettendo sulle procedure per migliorarle, analizzando incidenti o problemi verificatisi per identificare le aree di miglioramento, ecc.

**3. Supporto e formazione mirati, compresi i laboratori a tema** (vedi sotto)

**4. Monitoraggio e promozione dei progressi attraverso incontri regolari.**

Pianificando revisioni periodiche dei progressi per fare il punto sulla situazione di ogni persona, l'operatore di supporto può identificare e discutere più facilmente le eventuali difficoltà incontrate, in modo da poter modificare gli obiettivi, se necessario.

**5. Valorizzazione di quanto appreso:** per le persone poco qualificate, valorizzare le competenze trasversali acquisite può essere un modo interessante per compensare la mancanza di un diploma. Gli open badge sono una strada interessante da esplorare a questo proposito (vedi sotto).

**Gamification & Serious game:** Il gioco è uno strumento di formazione importante per lavorare e sviluppare le competenze comportamentali dei lavoratori. Permette di fare pratica nella vita reale, di capire meglio cosa sono le soft skills, come destreggiarsi con esse e mobilitarle in modo appropriato per ogni contesto. Il gioco rivela le proprie competenze e i propri punti di forza... I serious games sono uno strumento interessante in questo senso, in quanto combinano un'intenzione "seria" (educativa e (in)formativa) con un mezzo ludico.

**Consigli per i tutor:** Quando si parla di soft skills, dare l'esempio è fondamentale. Per consentire ai lavoratori di acquisire le soft skills, è necessario che lavorino in un ambiente che le valorizzi e le promuova:

- Adottare un atteggiamento attento e incoraggiante, con una comunicazione positiva e non giudicante
- Incoraggiare e stimolare il lavoro di squadra, la solidarietà, il sostegno reciproco all'interno del gruppo e tra colleghi.
- Fornire esempi concreti di comportamenti attesi e vietati in un contesto professionale: non fumare mentre si è in servizio, non insultare o provocare clienti o colleghi, rispettare gli orari di lavoro e le pause, ecc.
- Incoraggiare l'autoriflessione: porre domande che stimolino la consapevolezza e il miglioramento.
- Rendere visibili le proprie competenze: collegare le soft skills su cui si sta lavorando a risultati concreti per dar loro un significato.

### Premessa

Non è sempre facile affrontare le soft skills nella formazione degli adulti. Diversi progetti europei hanno permesso agli operatori del settore di sviluppare strumenti e metodologie per equipaggiare i professionisti in questo ambito. È il caso dei progetti OPC-SFC e Step4-SFC, che hanno prodotto una propria metodologia e una serie di risorse per integrare le competenze comportamentali (SFC) nei programmi di formazione.

Su questa base, nel 2019, durante un Creathon sul tema delle soft skills nel settore della formazione in Vallonia (Belgio), un team di partecipanti ha sviluppando un prototipo di gioco per sensibilizzare alle soft skills basato su questa metodologia. Così è nato Job Hunters

### La pratica

In questo gioco i partecipanti sono inseriti in un contesto di ricerca di lavoro. Devono partecipare a diversi colloqui di lavoro per diverse professioni. Ogni candidato deve mettere in mostra le proprie soft skills (o SFC) durante questi colloqui e sperare di ottenere i posti di lavoro desiderati.

**Svolgimento del gioco:** Ogni giocatore riceve delle carte mestiere che utilizzerà nel corso della partita (alcune sono realistiche, altre più strampalate). Il gioco si svolge in più turni, ognuno dei quali comprende le stesse tre fasi:

1. La ricerca: Il primo giocatore gira le carte SFC sul tavolo. Queste carte SFC dovranno essere valorizzate da tutti durante la fase del colloquio.
2. Il colloquio di lavoro: Ogni giocatore deve convincere gli altri che il suo mestiere è quello che risponde meglio alle SFC rivelate sul tavolo. Per vincere il round, bisogna essere più convincenti degli altri concorrenti rispetto al fatto che il mestiere per cui avete fatto il colloquio è quello che ha mobilitato meglio i SFC in questione.
3. Il reclutamento: I giocatori votano per il candidato che si è difeso meglio. Alla fine del gioco, i punti ottenuti da ciascun giocatore nei vari turni vengono sommati per decretare il vincitore finale.

Al termine della partita, un debriefing analizza le diverse nozioni e la loro percezione da parte di tutti.

**Con chi utilizzarlo?** Le applicazioni sono molteplici, poiché il gioco si adatta:

- Al contesto: processo di orientamento, formazione, ricerca di lavoro, strumenti di integrazione socioprofessionale, ecc.
- Al pubblico (giovane) adulto, beneficiari di iniziative di integrazione e formazione, o professionisti della formazione e dell'inserimento lavorativo che desiderano saperne di più sulla SFC (formatori, consulenti per l'integrazione, assistenti sociali, supervisori, ecc.).

### Da notare

Questo gioco è stato testato in diverse occasioni all'interno della rete AID, sia con il personale di supervisione che con i beneficiari. Si tratta di uno strumento ludico, innovativo e appropriato per aumentare la consapevolezza di cosa sia un SFC e di come possa essere applicato nella pratica, applicandolo a una serie di professioni diverse.

Lo strumento è disponibile sia fisicamente che in formato elettronico, in modo che chiunque possa stamparlo e farlo proprio, tramite il sito web FormaForm (un'iniziativa vallona per la formazione dei formatori).



## 2. Hard skills

Se le soft skills sono essenziali, le hard skills (competenze tecniche) non devono essere trascurate. Poiché l'attività economica impone l'obbligo di produrre, i lavoratori dovranno inevitabilmente acquisire competenze utili al loro ruolo se vogliono essere produttivi e progredire nel loro lavoro. Questo permetterà loro di acquisire competenze che saranno utili anche in altre fasi del percorso.

Ma quali sono i modi migliori per farlo?

**Pedagogizzare il posto di lavoro:** I programmi di integrazione basati sul lavoro sono unici in quanto utilizzano le situazioni lavorative quotidiane come attività pedagogiche. Questo processo di formazione consente al lavoratore di acquisire nuove competenze sul posto di lavoro.

Diversi fattori possono favorire l'apprendimento sul posto di lavoro:

### - **Metodi di formazione:**

- Formazione attraverso la pratica: Nelle strutture di inserimento lavorativo, l'approccio pedagogico preferito è l'apprendimento attraverso l'esperienza o la pratica: "learning by doing". Questo metodo consente di acquisire conoscenze attraverso l'osservazione, la partecipazione attiva e la trasformazione dell'esperienza, al fine di coinvolgere il più possibile il lavoratore nella sua esperienza professionale.
- Formazione per i pari: I referenti o le coppie trasmettono le proprie conoscenze. L'effetto atteso è quello di potenziare il lavoratore che trasmette le conoscenze e di insegnare a chi le riceve. Le tecniche vengono apprese tra pari attraverso la trasmissione delle conoscenze.
- Formazione in situazioni reali: Per rafforzare la fiducia e sviluppare le competenze dei lavoratori, il supervisore tecnico può suggerire esercizi di role-playing su base giornaliera per approfondire il processo di apprendimento. Ad esempio, sulla base del lavoro svolto quel giorno (scenari alternativi, rievocazione di azioni, ecc.) o in preparazione di lavori successivi (come si farà, previsione della sequenza degli eventi, ecc.)
- Formatori dedicati: In alcune strutture, viene nominato un tutor-formatore per sostenere, monitorare e professionalizzare i lavoratori dei programmi di inserimento, principalmente sul posto di lavoro, attraverso un coaching individuale (vedi sotto).

### - **Supporti di apprendimento multipli:**

- Briefing quotidiano: Rinnovare il compito, l'obiettivo e le modalità di esecuzione; rivedere le competenze tecniche specifiche o le regole di sicurezza.
- Mostrare istruzioni e modelli: Prevedere delle schede o delle foto stampate con le procedure, gli strumenti/i materiali, le consegne, ecc. Gli strumenti visivi sono preferibili, facilitano la comprensione da parte delle persone con difficoltà linguistiche: opuscoli con delle foto, fogli di compito sintetici,

schede con le procedure contenenti foto delle varie tappe, video tutorial, ecc.

- **Manipolazione:** La manipolazione effettiva è uno strumento importante per memorizzare e assimilare le informazioni. È quindi utile prevedere degli esercizi di messa in pratica ed esperimenti per i lavoratori, che consentano di apprendere e acquisire informazioni utili senza la pressione degli obiettivi di produttività da raggiungere.

**Accesso alle formazioni esterne:** Sia che la formazione sia un obbligo imposto a un'organizzazione, sia che sia organizzata su base completamente volontaria, è uno strumento interessante per i percorsi di inserimento e una vera opportunità. Tuttavia, gli ostacoli sono molti, sia per il singolo lavoratore (mancanza di motivazione, ecc.) sia per l'organizzazione stessa (organizzazione della produzione, tensioni economiche, ecc.). Esistono diversi modi per superare questi ostacoli, tra cui: adattare i ritmi di lavoro (programmare orari di produzione part-time per contratti a tempo pieno) laddove possibile, ottimizzare i periodi di inattività (ad esempio in inverno per le attività orticole), sviluppare partnership con gli operatori della formazione per rendere l'offerta più flessibile, mobilitare il sostegno finanziario disponibile per la formazione (congedi formativi retribuiti, credito di tempo, fondi di settore, ecc.)

### Premessa

Medialys svolge come attività la mediazione sui trasporti pubblici nell'area metropolitana di Lione. Le persone inserite nei programmi di inserimento lavorativo ricevono una formazione in aula su quattro argomenti principali relativi al loro lavoro di agenti di mediazione sulla rete di trasporto pubblico (biglietteria, conoscenza della rete, relazioni commerciali e prevenzione dei conflitti). Questi corsi sono talvolta difficili da seguire e da capire per questi lavoratori, molti dei quali hanno una scarsa padronanza della lingua.

### La pratica

Medialys ha creato un sistema di **tutoraggio personalizzato** basato su queste quattro formazioni, per garantire che i lavoratori abbiano una padronanza sufficiente delle loro postazioni di lavoro. Dopo ogni sessione di formazione in aula, i tutor ripassano i punti trattati con ciascun lavoratore. Questo tutoraggio assicura che i contenuti siano stati assimilati correttamente e consente di rivedere gli elementi da apprendere, utilizzando strumenti didattici adeguati.

**Questo lavoro può essere svolto sul campo:** Ad esempio, per le relazioni commerciali, l'essere presenti in una stazione della metropolitana significa poter rispondere a clienti reali e i lavoratori possono fare rapidi progressi. Per altri argomenti che richiedono una reale concentrazione, o a seconda delle difficoltà individuali (concentrazione, livello linguistico, ecc.), il follow-up può essere offerto in classe.

Il follow-up si basa prima di tutto su un **rapporto di fiducia**, reso possibile dal rapporto uno ad uno. Il tutoraggio **si basa sulle conoscenze della persona** e utilizza diversi strumenti: una guida, un gioco con etichette per le stazioni della metropolitana, mappe con i tipi di trasporto, biglietti, allestimenti, ecc.

Inoltre, queste sessioni di lavoro aiutano a **individuare le difficoltà riscontrate** dai lavoratori (vista, udito, problemi cognitivi, competenze linguistiche, analfabetismo, ecc.) in modo che possano essere affrontate con il l'assistente sociale o il responsabile dell'inserimento lavorativo.

### Obiettivi del ruolo di tutor-formatore:

1. **Fornire una formazione sul posto di lavoro** e far sviluppare le conoscenze e le attitudini necessarie per accogliere e informare i clienti sulla rete di trasporto.
2. **Adattare questa formazione alle difficoltà incontrate da ciascun individuo.** Le competenze linguistiche, ad esempio, sono fondamentali. Rivedere i diversi temi, spiegare il vocabolario utilizzato e fornire frasi standard per rispondere darà ai lavoratori gli strumenti necessari.
3. **Lavorare sulla padronanza degli strumenti forniti ai lavoratori:** come leggere una guida, a cosa serve un indice, capire come funziona una tabella a doppia entrata, ecc. Questa dimensione mira a un apprendimento più trasversale che può essere riutilizzato in altre circostanze o professioni.
4. **Identificare in maniera precisa le difficoltà riscontrate** dai lavoratori, difficoltà che spesso non si riescono a nascondere di persona (vista, lettura, ecc.). L'identificazione di questi ostacoli e la loro risposta è quindi parte integrante del programma di inserimento lavorativo.

### Da notare

La posizione di tutor-formatore è particolarmente interessante in quanto si svolge al confine tra più attori. I tutor rispondono alle esigenze della postazione, senza vincoli di produzione, in quanto si tratta di un momento dedicato all'apprendimento. Inoltre, i tutor lavorano sull'acquisizione di competenze generali (orientarsi, leggere una guida, usare un indice, ecc.) che aumentano l'occupabilità dei lavoratori. Infine, il tempo di apprendimento faccia a faccia spesso consente ai lavoratori di aprirsi e di affrontare questioni importanti, alcune delle quali possono essere affrontate attraverso un accompagnamento socioprofessionale.

### 3. Valorizzare e riconoscere le competenze

In relazione alla formazione delle competenze, la sfida consiste nel riconoscere e valorizzare le competenze acquisite dai lavoratori. Infatti, per un gruppo di persone con un basso livello di qualificazione e spesso poco scolarizzato, e quindi spesso senza qualifiche, è importante poter acquisire e rivendicare un certo numero di qualifiche o competenze, acquisite durante il percorso di inserimento lavorativo o in precedenza. Questo riconoscimento gioca un ruolo centrale nell'accesso al lavoro, non solo oggettivando le competenze ma anche rafforzando l'immagine e la fiducia in sé stessi.

In questo contesto, è utile sviluppare partenariati e fare rete con organizzazioni e schemi esistenti che permettono di accedere a forme di certificazione, come:

- La **validazione di competenze** o la **convalida dell'esperienza acquisita**, che permette di ottenere delle forme di diploma (titoli, certificazioni) per delle competenze acquisite al di fuori del contesto scolastico (esperienze professionali, formazione, ecc.).
- I sistemi per il riconoscimento e l'**equivalenza di qualifiche e diplomi stranieri**, spesso complicati da comprendere per i cittadini stranieri, ma utili per valorizzare una carriera scolastica o accademica svolta in un altro Paese.
- I **brevetti, le licenze e altre certificazioni professionali**, in linea con il ruolo occupato nel percorso di inserimento o più trasversali, possono permettere alla persona di ottenere dei titoli spendibili sul mercato del lavoro: sicurezza, benessere e prevenzione, lavoro in quota prodotti e materiali specifici, tecnologia digitale, ecc.
- Gli **Open Badge** sono un'altra area interessante da esplorare. Un Open Badge è una certificazione digitale che riconosce competenze, risultati o apprendimento (in)formale. Possono essere sviluppati da chiunque e attestano l'acquisizione di un'abilità tecnica o di competenze trasversali. Una volta ottenuto, il badge può essere condiviso online (LinkedIn, CV) o utilizzato nelle candidature.

## Premessa

Le persone con un livello di istruzione basso o nullo hanno difficoltà ad accedere al mercato del lavoro e alla formazione, soprattutto a causa della selezione iniziale basata sulle qualifiche. Inoltre, un'ampia percentuale delle competenze reali delle persone (fino al 70%) rimane spesso invisibile o non riconosciuta.

## La pratica

Le **Open Badges ADVP** (Attivazione dello Sviluppo Vocazionale e Personale) sono degli strumenti digitali che permettono di certificare le competenze, che siano acquisite in maniera formale o informale. Questa iniziativa permette:

- A chiunque, indipendentemente dal livello di istruzione formale, di vedere riconosciute le proprie competenze e di convalidare le scelte professionali. Questo include le competenze trasferibili (ad esempio, la gestione di progetti, la comunicazione) e le competenze specifiche di un mestiere.
- Alle aziende di assumere persone sulla base di competenze reali e comprovate, non solo di titoli accademici.

I laboratori ADVP si concentrano su tre fasi principali:

- **Identificazione delle competenze:** I partecipanti sono aiutati a riconoscere e formulare le proprie competenze acquisite attraverso differenti esperienze (lavoro, volontariato, vita professionale)
- **Inventario delle competenze:** viene redatta una mappa dettagliata delle competenze, che comprende competenze tecniche, competenze interpersonali e competenze trasferibili.
- **Convalida delle competenze:** le competenze identificate e inventariate vengono convalidate da formatori o colleghi e certificate sotto forma di badge digitali. Questi badge possono essere condivisi su piattaforme professionali online come LinkedIn e sono riconosciuti da istituzioni come i Centri per l'Impiego.

Gli Open Badge forniscono un riconoscimento istantaneo e portatile delle competenze, facilitando la mobilità professionale e l'accesso alle opportunità di formazione e di lavoro.

I Badge sono utilizzabili su:

- Differenti siti web per la ricerca del lavoro
- I social network come LinkedIn
- I CV (compreso il modello europeo Europass) e i portfolio

## Da notare

L'iniziativa Open Badges ADVP è innovativa perché rivoluziona il modo in cui le competenze vengono riconosciute e convalidate. A differenza dei metodi di certificazione tradizionali basati su diplomi e qualifiche accademiche, gli Open Badge adottano un approccio più olistico e inclusivo. Essi valorizzano le competenze pratiche e il know-how spesso acquisiti al di fuori dei contesti educativi formali. Questa iniziativa promuove quindi una migliore corrispondenza tra le competenze degli individui e le esigenze del mercato del lavoro, in particolare per coloro che sono spesso esclusi dai canali tradizionali di formazione e occupazione.

## **Appendice | Raccolta di strumenti per i percorsi di inserimento lavorativo**

---

In aggiunta alle informazioni fornite in questa guida, i partner del progetto ACTION hanno raccolto una serie di strumenti per organizzare il sostegno alle persone in inserimento lavorativo.

Questi strumenti provengono dalle organizzazioni partner o dalle loro reti e sono tutti sperimentati sul campo, utilizzati da accompagnatori sociali e/o tecnici.

Questi strumenti sono liberamente disponibili per l'ispirazione tramite un catalogo online. Potete approfittarne per adattarli alle vostre esigenze e al vostro modo di fare accompagnamento.

Troverete una serie di strumenti diversi, organizzati in diverse sezioni a seconda del loro obiettivo :

- **Accoglienza e inserimento**
- **Accompagnamento psicosociale**
- **Bilancio delle competenze e valutazione**
- **Posto di lavoro/Tecnica**
- **Soft skills**
- **Altro e varie**

Gli strumenti sono disponibili in francese o in italiano.

**Per accedere a questa raccolta di strumenti, andate nello spazio condiviso accessibile [tramite questo link](#).**



**[www.projetaction.eu](http://www.projetaction.eu)**

Cofinanziato dal  
programma Erasmus+  
dell'Unione europea



2021-1-BE01-KA220-VET-000034834