

Il progetto transnazionale

4



Il progetto transnazionale

PROGETTO SPRING

Soggetto referente

Zona Ovest di Torino srl
Tel. 011 405 06 06
www.zonaovest.to.it
patto@zonaovest.to.it

Hanno collaborato alla realizzazione di questo libro

Roberta Richiedo [CFIQ Pinerolo]
Giorgio Rosso [Casa di Carità Arti e Mestieri]
Rocco Ballacchino [Zona Ovest di Torino srl]
Tine Baert [Università di Lovanio]

Progetto e realizzazione grafica

Studio Andrea Bozzo

Stampa

Marca - Cooperativa Sociale onlus

PROGETTO
Spring

Indice

01 INTRODUZIONE	pag. 04
02 GLI OBIETTIVI DEL PROGETTO TRANSNAZIONALE	pag. 06
03 L'ELABORAZIONE DI UNA METODOLOGIA DI LAVORO CON I GIOVANI MULTI PROBLEMATICI	pag. 09
3.1 I principi di base della metodologia Find Bind Mind	pag. 09
3.2 Caratteristiche generali	pag. 14
3.3 Le tecniche	pag. 17
3.4 Descrizione della metodologia per la fase di contatto del giovane	pag. 18
3.5 Descrizione della metodologia per la fase di riattivazione e motivazione del giovane	pag. 21
3.6 Descrizione della metodologia per la fase di avviamento al lavoro	pag. 29
04 L'ELABORAZIONE DI UNA STRUMENTO DI INDIVIDUAZIONE DEL TARGET	pag. 46
4.1 Individuare i giovani	pag. 46
4.2 Gli strumenti	pag. 48
4.3 La Checklist sull'occupabilità	pag. 49
4.4 Il piano di azione	pag. 64
05 L'ELABORAZIONE DELLA FUNZIONE DI PATHWAY GUIDE	pag. 66
5.1 Le competenze	pag. 68
5.2 Le attività	pag. 69



01 Introduzione



❸ I ciascun progetto Equal è composto da una parte, preponderante, da svilupparsi nell'ambito della Partnership di Sviluppo locale, e di un progetto da svilupparsi in ambito europeo. Quest'ultimo è un progetto diverso dal primo, con autonomia realizzativa e finanziaria, che molto spesso rischia di essere un progetto a sé stante, poco o per nulla legato al progetto nazionale.

Questo non è accaduto nell'ambito di **S.Pr.In.G.** e di "**Adventure@work**", il progetto transnazionale sviluppato parallelamente. Molte sono state infatti le interazioni e le ricadute fra l'uno e l'altro progetto, e questo è sicuramente motivo di grande soddisfazione.

È stata creata una partnership con un progetto portoghese, di Caldas da Reina, molto centrato sullo sviluppo di attività di recupero di giovani a partire da situazioni di strada, ed un progetto belga-fiammingo, di Hasselt, che concentrava più la sua attenzione sulle attività di sostegno alla ricerca e mantenimento del posto di lavoro.

Il progetto ha preso spunto dalla teoria di intervento educativo sviluppata dall'università di Lovanio, per svilupparne congiuntamente alcune prassi e metodologie.

Il progetto transnazionale ha permesso di individuare, a partire da un disegno di interventi come quello prospettato dall'impostazione teorica della metodologia di Lovanio, prassi di eccellenza già esistenti anche nel territorio locale, in modo da individuare da un lato attività standardizzabili e trasferibili, dall'altro zone d'ombra, nelle quali, cioè, manchino programmi di intervento estendibili a diversi territori.

Il lavoro si è svolto attraverso incontri transnazionali trimestrali di un gruppo che ha lavorato in modo continuo al quale si sono aggiunte di volta in volta altre persone con lo scopo di portare un contributo specifico a seconda degli argomenti trattati. Oltre a questo si sono svolti alcuni seminari congiunti e si è lavorato molto a distanza. Tutta la Partnership nazionale del progetto S.Pr.In.G. è stata sempre informata e coinvolta per la raccolta delle buone prassi e per lo sviluppo dei prodotti previsti dal progetto transnazionale.

Un confronto fra gli obiettivi del progetto ed i risultati raggiunti permette di valutare il grado di rispondenza fra le attività realizzate e quelle previste dal progetto transnazionale. Riportiamo qui di seguito una sintesi degli obiettivi punto per punto.



02 Gli obiettivi del progetto

■ OBIETTIVO 1

Sviluppo di una metodologia che avesse come punto di riferimento la teoria elaborata dall'Università di Lovanio

Si sono realizzati diversi seminari nei diversi Paesi e con la partecipazione di molti attori coinvolti nelle PS nazionali per **diffondere** gli elementi già elaborati dall'Università di Lovanio e per confrontare quella teoria con le teorie prassi già esistenti a livello locale. Questo ha portato ad un reale **scambio di informazioni e esperienza e best practices** (alcune di esse sono state ricondotte alle linee di riferimento della metodologia e riportate nel relativo prodotto finale; altre sono state oggetto di approfondimento nel corso dei meeting paralleli).

A seguito di questi confronti si è proceduto all'**elaborazione di metodi/strumenti comuni** all'interno del progetto transnazionale.

Non è stato possibile utilizzare gli strumenti elaborati congiuntamente in tutti i paesi partner allo stesso modo, sia perché i progetti nazionali avevano già proprie modalità di sviluppo e proprie finalità, sia perché non tutti i partner dei progetti nazionali erano così coinvolti nel progetto transnazionale da poterne utilizzare immediatamente i risultati; infine alcune parti dei progetti nazionali erano già in stato avanzato quando alcuni prodotti transnazionali sono stati realizzati. Si è comunque riusciti a **trasferire parte dei metodi/strumenti elaborati** nella parte transnazionale nelle azioni previste nei tre progetti nazionali.

■ OBIETTIVO 2

Sviluppo di un profilo professionale relativo agli inserimenti lavorativi

In tutti e tre i Paesi coinvolti esistevano una o più figure professionali che svolgevano funzioni diverse nell'ambito dell'inserimento al lavoro di fasce socialmente deboli. In nessuno dei tre esiste però una sola figura professionale che raccolga in sé tutte le funzioni che il gruppo transnazionale di lavoro riteneva indispensabili. Si è proceduto pertanto a **descrivere il profilo professionale** che tutti hanno ritenuto necessario (PATHWAY GUIDE), utilizzando questa descrizione per effettuare il mainstreaming nazionale.

■ OBIETTIVO 3

Sviluppo di uno strumento che consenta l'individuazione del target group e dei fattori di discriminazione

Il lavoro relativo a questo obiettivo è stato per certi versi ostacolato dal fatto che i diversi progetti nazionali si rivolgevano a target abbastanza diversi, soprattutto per età e per provenienza della segnalazione per la presa in carico dei soggetti. I target presi come riferimento dai vari progetti nazionali vanno infatti dai giovani minorenni con forte disagio sociale (Portogallo) agli adulti che spontaneamente si recano presso i servizi per il lavoro (Belgio) ad un'utenza che ha come denominatore comune solo un range di età piuttosto vasto e la presenza di diversi tipi di elementi di disagio sociale (Italia). Si è comunque riusciti ad individuare un metodo con un'esemplificazione di riferimento, che ciascuna partnership nazionale ha provveduto ad adattare al proprio contesto di lavoro.

■ OBIETTIVO 4

Disseminazione

Come già descritto precedentemente si sono svolti diversi seminari di diffusione delle attività realizzate a livello transnazionale.

Ai diversi meeting hanno anche partecipato di volta in volta operatori coinvolti nel progetto nazionale che potevano essere interessati ai temi trattati.

Nell'ultima fase del progetto si è proceduto, come già ricordato, ad affiancare al meeting di lavoro un meeting parallelo che favorisse il confronto fra i risultati raggiunti dal progetto transnazionale e le diverse prassi operative locali ad riconducibili a quei risultati. In questo modo il numero degli operatori in qualche modo coinvolti ed interessati è stato di gran lunga superiore a quanto previsto inizialmente.

L'altro elemento di diffusione è stato la realizzazione del sito web. In fase di sviluppo del progetto il sito ha contribuito alla di fusione prevalentemente nell'ambito del gruppo di lavoro stabile dell'attività transnazionale, permettendo la circolazione di bozze, idee in fase di sviluppo e prodotti in progress.

I capitoli che seguono presentano i tre temi principali elaborati nel corso dei meeting transnazionali e che hanno orientato in grande parte l'attività del progetto nazionale.



03 L'elaborazione di una metodologia di lavoro con i giovani multiproblematici

3.1 PRINCIPI DI BASE DELLA METODOLOGIA FIND-BIND-MIND

Il punto da cui siamo partiti per elaborare la metodologia è stato "un lavoro svolto dalla Università di Lovanio" che ha riunito i risultati esistenti di alcune ricerche per costruire una nuova teoria.

Combinando i risultati di queste ricerche si è costituita la struttura di una nuova metodologia. Che si fonda su tre parole chiave. **FIND BIND MIND**

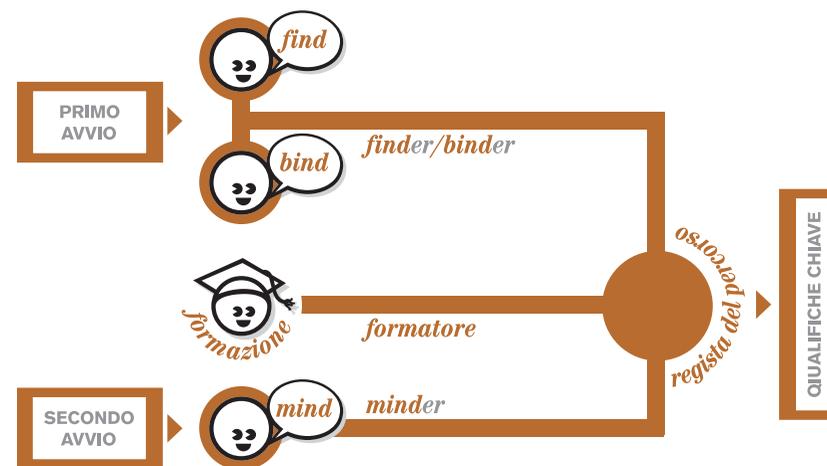


Figura 1: **FIND-BIND-MIND**, la struttura di una nuova metodologia per contattare i giovani a rischio



Le parole chiave di questa struttura possono essere descritte brevemente come segue:

■ Find

L'afflusso del gruppo obiettivo e il primo contatto con il gruppo stesso. In altri termini, la prima fase precedente al percorso individuale.

■ Bind

Il processo con il quale si (ri)attiva l'utente, lo si prepara per il mercato del lavoro e lo si motiva per un piano d'azione e di impegno finalizzato al mercato del lavoro (individuato congiuntamente). Le parole chiave sono fiducia e volontà di collaborare. Se la fase BIND ha successo, il giovane sarà preparato ad affrontare un percorso (delineato congiuntamente). La fase BIND rimane importante per l'intera durata del percorso.

■ Mind

È l'ultima fase del percorso, in altri termini è il passo che porta all'impiego. Questo passo viene fatto con un orientamento/tutoraggio opportuno per evitare un'eventuale ricaduta. Vi è un passaggio di presa in carico graduale (e scrupoloso) tra la fase di orientamento/tutoraggio e/o di formazione e la fase dell'impiego, che solitamente implica un corso di formazione e/o tirocinio e tutoraggio.

■ Regista del percorso (Pathway guide)

È la persona che guida il giovane, passo dopo passo, dalla prima fase del percorso (vale a dire la fase FIND) alla fase finale (vale a dire la fase MIND). Il regista del percorso sovrintende all'avanzamento dell'intero processo. In altri termini, riveste un ruolo importante nella continuità del percorso. La descrizione dettagliata del regista del percorso e delle competenze richieste per questo ruolo è fornita in un testo separato, dal titolo "Ruolo e competenze del regista del percorso".

Le otto pietre miliari indicate qui di seguito sono gli elementi della teoria illustrata in precedenza, che i partner di ciascun Paese hanno preso in considerazione quando hanno sviluppato un nuovo approccio per lavorare con i giovani a rischio. Se si vuole applicare questa metodologia è importante cercare di utilizzare gli stessi principi.

■ Impossibilità di separare Find, Bind e Mind

La prima pietra miliare è rappresentata dal fatto che **non si possono separare FIND, BIND e MIND**. Se si vogliono sviluppare attività di FIND adeguate, le si deve inserire alla luce delle attività di BIND che si intende realizzare. Occorre quindi allineare le attività di FIND, BIND e MIND. È difficile, ma è necessario se si vuole sviluppare un approccio che non solo prenda contatto con i giovani ma che sia anche in grado di tenerli all'interno di un percorso che porta al lavoro.

Coinvolgimento di tre attori

Nell'intero percorso sono coinvolti tre attori: il primo è il giovane, che non è preparato ad essere integrato nel mondo del lavoro; il secondo è il regista del percorso, nonché tutti gli altri tipi di servizi, come per esempio i centri per l'impiego, che intervengono se il regista del percorso non è in grado di inserire il giovane in un percorso e a farlo rimanere al suo interno. Il secondo attore è responsabile del processo di contatto (FIND) e della rimotivazione (BIND). Il terzo attore è il mercato del lavoro, che spesso non accompagna al lavoro (MIND). Al giorno d'oggi è quasi impossibile, certamente per i giovani non specializzati, rispondere alle seguenti domande: che cos'è il mercato del lavoro? Che cos'è il lavoro? Quali posti di lavoro sono disponibili e quali sono i loro contenuti? La descrizione di questi tre attori dimostra che si tratta di un problema multidimensionale, che richiede impegno per sviluppare una metodologia adeguata.

Approccio finalizzato al successo (non incentrato sulle carenze)

La teoria che sta alla base dell'approccio prevede che crediamo nei punti di forza di questi giovani a rischio. Alcuni di loro possono dimostrare ottime **capacità** nel tempo libero. Non dobbiamo, quindi, vedere soltanto le difficoltà, i problemi del gruppo obiettivo. Dobbiamo tenere a mente questo approccio positivo non soltanto quando descriviamo i giovani come il nostro gruppo obiettivo, ma anche quando inventiamo nuove attività di FIND, BIND e, in particolare, MIND o adattiamo quelle esistenti. Dobbiamo quindi partire dai punti di forza, dalle capacità di questi giovani.

Tre tipi di competenze

Secondo la teoria, i giovani devono sviluppare **tre tipi di competenze** per avere successo nel mercato del lavoro. Quando sviluppiamo un nuovo approccio, dobbiamo

mo assicurarci di trovare un equilibrio tra queste competenze, che sono:

- competenze strumentali: la capacità / l'abilità di svolgere mansioni tecniche, l'abilità di svolgere le mansioni tipiche di un determinato lavoro;
- competenze biografiche: la capacità di sviluppare un'identità lavorativa. Che cosa significa il lavoro per me? Quali scelte faccio e perché?
- competenze sociali: la capacità di fare parte della comunità lavorativa, di lavorare in un "gruppo di lavoro".

Non dobbiamo cadere nella trappola dell'enfatizzare eccessivamente le competenze sociali e biografiche. Dobbiamo trovare un equilibrio tra tutte le competenze!

Protagonismo

La sensazione di **essere protagonista** ha un ruolo importante nella motivazione dei giovani. Come punto di partenza per l'approccio si possono mettere in evidenza le capacità che i giovani utilizzano nel tempo libero e tradurle, trasferirle, in un contesto lavorativo. Le seguenti componenti sono molto importanti per far sì che i giovani si sentano sempre più protagonisti:

- coinvolgimento: prendere i giovani sul serio e farli partecipare (al processo);
- immaginazione: convincere i giovani che le cose possono essere diverse. Forse non troveranno il lavoro dei loro sogni ma la loro situazione potrà cambiare.
- creazione di un collegamento con il mondo del lavoro (nelle attività che si svolgono con i giovani): hanno una brutta immagine del mondo del lavoro e dell'impiego. Occorre tentare di costruire, insieme con i giovani, il loro futuro passo per passo.

Incontro e dialogo

Anche l'incontro e il dialogo sono elementi molto importanti per la metodologia che vogliamo sviluppare. Dobbiamo tenere conto della differenza tra **corso di vita** e **storia di vita**. La storia di vita è l'interpretazione personale che il giovane dà del proprio corso di vita obiettivo. Le motivazioni che i giovani forniscono per il proprio comportamento possono spiegare in grande misura il loro comportamento, cosa che si può scoprire dialogando con loro.

Dobbiamo evitare di intrometterci nella vita del giovane. Dobbiamo piuttosto creare un rapporto di **fiducia** tra il giovane e il regista del percorso. Dobbiamo inoltre evi-

tare l'**approccio terapeutico** nei confronti dei giovani a rischio. Questa raccomandazione è in linea con quella secondo la quale occorre enfatizzare le capacità dei giovani. Il regista del percorso o il formatore deve avere competenze speciali per avviare un dialogo con un giovane o con un gruppo obiettivo. Non tutti sono in grado di ispirare fiducia. Questa persona deve inoltre avere una buona conoscenza delle altre organizzazioni per essere in grado di rispondere alle domande del giovane.

Gestione della tensione

Un'altra pietra miliare è la "gestione delle tensioni". C'è molta tensione sul mercato del lavoro, ma c'è anche tensione per il regista del percorso che guida il giovane lungo un percorso. Queste tensioni sono sempre presenti e non devono essere trascurate, ma sfruttate in modo positivo. Le tensioni che i giovani lavoratori o i giovani in cerca di lavoro devono affrontare sono elencate qui di seguito:

- L'identità lavorativa è soggetta alla tensione tra il conferimento di un significato e l'adattamento.
- L'impiego ha a che fare con il paradosso della contrapposizione tra i "lavori dei propri sogni" e i "lavori di routine".
- Il lavoro contemporaneo oscilla tra le "carriere tradizionali" e i "corsi di vita costruiti in modo flessibile". Al giorno d'oggi i lavoratori sono gli architetti delle proprie carriere e sentono la tensione tra i posti di lavoro permanenti e l'occupabilità permanente.

I registi del percorso e i formatori che lavorano con i giovani a rischio sentono una **tensione costante tra la standardizzazione e la particolarizzazione**. Dobbiamo tenere conto di questa tensione. Non possiamo trascurarla, ma non dobbiamo nemmeno scegliere uno dei due estremi.

Orientamento/tutoraggio

L'**orientamento/tutoraggio** lungo il percorso (FIND-BIND-MIND) è fondamentale. È importante stabilire fiducia tra il giovane e il suo regista del percorso¹ o formatore. L'incontro e il dialogo sono il cuore di questo orientamento/tutoraggio. I giovani devono essere rispettati e devono sentire questo rispetto.

La persona che si occupa dell'orientamento/tutoraggio dei lavoratori, vale a dire il

regista del percorso, può cambiare lungo il percorso, ma non troppo spesso! Se si assegna al giovane un nuovo regista del percorso o formatore, il “**passaggio**” (passaggio di presa in carico) deve essere “**scrupoloso**”. Abbiamo già detto che il regista del percorso si trova ad affrontare la tensione tra la standardizzazione e la particolareggiata. Deve avere delle competenze specifiche per essere in grado di ricoprire il ruolo di regista del percorso. Queste competenze sono descritte nel testo “Profilo del regista del percorso”.

3.2 CARATTERISTICHE GENERALI DI UN'ATTIVITÀ DI FIND (PROCESSO DI CONTATTO DEI GIOVANI)

In questo punto descriveremo i criteri che un'attività di FIND deve soddisfare. Questo paragrafo mette in luce i diversi elementi di cui deve essere costituita l'attività per avere un certo effetto sul gruppo obiettivo.

Una rete di partner

La collaborazione con i partner è uno dei fattori critici di successo della fase FIND e certamente della transizione verso la fase BIND. Ci concentriamo sulla collaborazione con altre organizzazioni e sul nostro inserimento in una rete più ampia:

- È importante che il FINDER (la persona che ha il compito di contattare il giovane nell'ambiente di vita) faccia parte di una squadra sulla quale può contare e che sia inserito in una rete più ampia. In altri termini, un FINDER con poca esperienza può essere sostenuto dai colleghi. L'affidamento dei giovani con problemi specifici avverrà in modo meno problematico se il FINDER dipende da una rete.
- È altamente consigliabile costruire una rete con organizzazioni complementari. La diversità rende la rete più utile..
- Occorre cercare di coinvolgere tutte le organizzazioni che operano nella stessa area (anche se non sono inserite in una rete strutturata).
- Ogni organizzazione coinvolta deve avere un rappresentante responsabile all'interno della rete. Questa persona porterà una certa continuità nella rete e sarà riconosciuta come figura chiave di quell'organizzazione per questo progetto. In ogni caso, si deve essere consapevoli del fatto che, qualora questa persona lasciasse l'organizzazione, la rete potrebbe crollare. Si raccomanda, quindi, di organizzare



regolarmente dei briefing strutturati sul progetto e sulla rete all'interno della propria organizzazione.

- Occorre organizzare regolarmente delle riunioni con i rappresentanti di ogni organizzazione, per esempio tutti i venerdì mattina oppure il secondo mercoledì di ogni mese.
- Si deve fare in modo che ci sia collaborazione sul campo e non dietro le scrivanie dei formatori/ educatori. Si deve passare “dal lavoro d'ufficio al lavoro sul campo”, sia a livello mentale sia a livello pratico.
- Non si deve forzare la collaborazione. Deve “scattare” tra le persone coinvolte, che devono prendersi il tempo necessario per conoscersi e conoscere le rispettive organizzazioni. Non si deve forzare la velocità di sviluppo di una partnership.
- È molto importante “comunicare bilateralmente” e “conoscere le persone”. Ogni rete ha bisogno di una comunicazione trasparente ed aperta, che implica una descrizione chiara delle mansioni concrete e delle responsabilità di tutti.
- È consigliabile mantenere viva la partnership dopo il primo progetto/ la prima collaborazione, perché potrebbe essere un buon terreno di coltura per nuovi progetti e per una collaborazione più stretta nelle attività regolari delle organizzazioni partecipanti.

3.2.1 Processo di contatto con i giovani (FIND)

Il messaggio all'interno di un'attività di FIND

Qual è il messaggio che si trasmette ai giovani quando si cerca di entrare in contatto con loro (FIND)? Qui di seguito elenchiamo alcuni suggerimenti ed indizi:

- L'azione di FIND può essere integrata nella formazione e nell'inserimento.
- Non solo si forniscono informazioni ai giovani, ma li si aiuta se hanno problemi o domande particolari, per esempio mettendoli in contatto con un'assistenza (sociale) specifica o con un'altra risorsa utile.
- L'attività è collegata all'occupazione, ma il grado di collegamento può variare. Alcuni giovani vogliono innanzitutto lavorare, altri sono ancora in ricerca e non sanno ancora che cosa vogliono fare.
- Sembra opportuno evitare di lavorare con ordini del giorno nascosti durante la fase FIND. Occorre tentare di mettere in chiaro le reciproche intenzioni ed aspettative il prima possibile, altrimenti i giovani potrebbero ritirarsi ed allontanarsi dalle al-

tre attività. I giovani potrebbero aspettarsi più di ciò che il tutoraggio/orientamento è in grado di offrire loro. Ecco perché è così importante che i formatori/educatori non creino aspettative esagerate.

- Per essere credibile, il FINDer deve vendere l'intero progetto ai giovani. Ecco perché una sessione o una giornata informativa è molto interessante, perché consente di rispondere a tutte le domande pratiche dei giovani.
- Sulla base di esperienze didattiche precedenti, la gente potrebbe avere aspettative piuttosto negative nei confronti dell'istruzione, alle quali si accompagnano spesso un'immagine negativa di sé, una storia di vita negativa, ecc. È importante giocare d'anticipo in questo senso e persuadere i giovani a partecipare sfruttando le cose che amano o che trovano stimolanti, oppure sfruttando le competenze di cui sono dotati.

Luoghi in cui prendere contatto con i giovani

Si possono incontrare i giovani in occasioni spontanee ed informali. L'attività di FIND dovrebbe avvenire nell'ambiente del gruppo obiettivo. I giovani non devono essere costretti a partecipare. Sono molteplici i luoghi in cui si può prendere contatto con i giovani del gruppo obiettivo. Vi sono, infatti, luoghi tipici in cui i giovani si incontrano. È anche possibile organizzare nuove attività sul lavoro/ sull'occupazione nei luoghi in cui si trovano solitamente i giovani. Qui di seguito elenchiamo i luoghi in cui è possibile svolgere l'attività di FIND:

- Il centro aggregativi della comunità;
- Il centro ricreativo giovanile;
- Il quartiere in cui vive il giovane: la strada, il campo giochi, l'ambiente in cui vive;
- Le fiere;
- I festival (musicali);
- La festa organizzata dall'organizzazione responsabile delle fasi FIND e BIND (nelle grandi feste organizzate nelle discoteche non è facile mettersi in contatto con i giovani su argomenti quali l'occupazione);
- Il mercato;
- L'ufficio pubblico per il lavoro e per l'assistenza sociale;
- L'Ufficio per il Sussidio di Disoccupazione;
- L'ufficio di accoglienza per gli stranieri e i migranti;
- La casa in cui vive il giovane;

- L'uscita dei corsi (accessibili), come ad esempio i corsi di lingue per principianti o i corsi di orientamento sociale;
- I luoghi in cui i giovani trascorrono il proprio tempo libero, come ad esempio una piazza del quartiere, il centro sportivo, il parco, il bar, il pub, ecc.
- La scuola (specialmente nel caso dell'istruzione part-time);
- L'agenzia di lavoro interinale;
- I servizi di base per i disoccupati (per esempio, il Job Shop² locale);
- Le attività che avvengono nei luoghi che i giovani ammirano (per esempio, organizzare una fiera del lavoro in uno stadio di calcio);
- Le istituzioni che lavorano con i giovani (scuola, case per giovani, ecc.).

3.3 LE TECNICHE PER LA FASE FIND

- Visite a domicilio: andare a trovare i giovani nell'ambiente in cui vivono, a casa loro.
- Telefonate sul cellulare dei giovani: è un metodo semplice per stabilire il primo contatto o per ricordare ai giovani che hanno un appuntamento.
- Utilizzo delle figure chiave.
Nell'ambito dell'attività della PS italiana si è notato che il contatto o le informazioni provenienti da un adulto conosciuto ed apprezzato dai giovani (per esempio uno dei loro insegnanti o un allenatore sportivo) erano più efficaci e maggiormente considerate dai giovani stessi. La stessa informazione od opportunità fornita da qualcun altro o da un'istituzione veniva ignorata.
- Organizzazione di "open days": se i giovani sono contattati dalle figure chiave o da altre persone, è opportuno proporre un momento e un luogo in cui i giovani del gruppo obiettivo possano avere informazioni più dettagliate sul progetto. Il FINDer potrebbe fornire informazioni più precise rispetto alle figure chiave, il cui compito è quello di motivare piuttosto che fornire informazioni. I giovani del gruppo obiettivo possono intervenire liberamente e fare domande al FINDer.
- Ingresso nell'ambiente del giovane (in cui il giovane vive).
- "Tallonamento amichevole": se un giovane non si dimostra entusiasta la prima volta che gli si parla del progetto, non si deve smettere di contattarlo. Talvolta il FINDer deve "tallonare amichevolmente" il giovane.
- Dialogo con i giovani. Fornire ai giovani delle informazioni sul progetto, ma anche

sulla propria organizzazione e sulle proprie mansioni, senza far loro troppe domande (i giovani devono sentirsi liberi di porre domande a loro volta) e parlando loro del percorso che si intende seguire con loro.

- Uso di una serie di canali: non utilizzare un singolo metodo per mettersi in contatto con i giovani, ma tentare di sfruttare una serie di canali, diversi a seconda del progetto e delle attività locali, delle organizzazioni coinvolte, del sotto-gruppo obiettivo, dell'esperienza del FINDER,...

3.4 DESCRIZIONE DELLA METODOLOGIA PER LA FASE DI CONTATTO DEI GIOVANI (FIND)

3.4.1 Profilo del FINDER

Conoscere il FINDER è il primo passo per costruire un rapporto basato sulla fiducia reciproca tra il formatore e il giovane. Per facilitare questo processo, il FINDER deve avere delle caratteristiche specifiche, in mancanza delle quali il processo di contatto con i giovani richiederà un po' più di tempo. L'intero processo di contatto è molto personalizzato e questo è il suo punto più delicato. Il successo di una determinata attività di FIND spesso dipende da chi opera sul campo.

Profilo professionale del FINDER

Quali mansioni sono concretamente affidate al FINDER? Che cosa fa? Qui di seguito riportiamo un breve elenco di tutte le mansioni che occorre svolgere in qualità di FINDER.

- Iniziare stabilendo un rapporto stretto con il giovane.
- Fornire informazioni sulle varie attività sociali (come ad esempio l'apprendimento, il lavoro, l'impegno sociale, ecc.).
- Essere una persona con la quale i giovani possano parlare e dialogare con i giovani.
- Seguire personalmente le questioni amministrative e personali.
- Essere presente nei luoghi in cui si possono contattare i giovani ed essere una persona con la quale i giovani possano parlare.
- Trovare/ mappare nuovi luoghi in cui si possono contattare i giovani.

- Istituire una rete con persone ed organizzazioni alle quali i giovani possono essere affidati o presso le quali si possono trovare informazioni in qualità di FINDER.
- Comunicare in modo bilaterale all'interno della rete di organizzazioni e di servizi.

Profilo personale del FINDER

La scelta di un FINDER è determinata da diverse caratteristiche personali, tra cui il linguaggio, l'aspetto fisico, l'atteggiamento, l'immagine. Nell'elenco riportato qui di seguito tentiamo di definire il profilo personale del FINDER ideale, che deve:

- Essere in grado di utilizzare il linguaggio dei giovani (essere in grado di rivolgersi in modo appropriato ai giovani per strada, nel quartiere, nei centri giovanili), dimostrare sensibilità interpersonale.
- Ascoltare i giovani, essere in grado di dialogare con loro e di comprenderne le esigenze.
- Essere consapevole degli eventuali problemi linguistici del gruppo obiettivo e rispondere in modo adeguato.
- Sfruttare le motivazioni addotte dai giovani.
- Fare appello alle capacità dei giovani.
- Essere orientato alla persona.
- Essere in grado di tenere il passo con la cultura dei giovani.
- Essere in grado ed avere voglia di conoscere l'altra persona/ il giovane.
- Essere in grado di mettersi nei panni del giovane, essere empatico.
- Conoscere ed utilizzare i canali, le istituzioni e le persone alle quali si può fare riferimento.
- Essere in grado di garantire l'obiettività in contrapposizione con la costruzione di un rapporto stretto (non farsi coinvolgere troppo da un singolo) ed essere in grado di mettersi nei panni del giovane.
- Essere entusiasta della diversità.
- Garantire che il passaggio di presa in carico del giovane ad altri tutor o formatori avvenga in modo tranquillo e scrupoloso.
- Essere in grado di riprendere in carico un giovane da un altro tutor.
- Essere in grado di riconoscere i luoghi in cui è possibile contattare i giovani e di integrarsi in questi contesti.

- Essere in grado di elaborare e sfruttare l'esperienza con il gruppo obiettivo: mediante l'attività di volontariato in qualità di studente, mediante l'appartenenza al gruppo obiettivo, mediante l'esperienza lavorativa con il gruppo obiettivo, ...
- Dimostrare maturità.
- Essere in grado di confrontare la propria immagine della realtà con quella delle organizzazioni con le quali si lavora.
- Essere interessati ad affrontare i problemi piuttosto che evitarli (vedere l'incontro come una sfida).

Posizione del FINDER

Quale posizione deve assumere un FINDER? A quale organizzazione appartiene? Qual è il suo posto nel contesto più ampio di un progetto? Qui di seguito descriviamo brevemente gli elementi caratteristici della posizione di un FINDER.

- Operare sul campo tra i giovani.
- Essere conosciuto dal gruppo obiettivo. Deve essere una persona ben nota nell'ambiente del giovane, perchè in questo modo sarà più facile stabilire un contatto. L'inizio della fase FIND può essere l'individuazione di una persona che può fungere da persona fidata. Tuttavia, non tutti i giovani che hanno abbandonato la scuola hanno ancora qualcuno di cui si fidano e che rispettano.
- Potersi inserire facilmente nell'ambiente in cui vivono i giovani e gestire quell'ambiente (per esempio, non deve avere una differenza d'età eccessiva con il gruppo obiettivo, deve avere esperienze concrete con i giovani d'oggi, ...).
- Essere inserito in una rete (in cui si possono affrontare anche le questioni non relative al mercato del lavoro).
- Cooperare sul campo, non mediante la burocrazia amministrativa.
- Prima di tutto cooperare, poi sperimentare un nuovo approccio.
- Prendersi il tempo sufficiente per contattare i giovani: il FINDER deve essere in grado di contattare i giovani almeno quattro volte, dai contatti telefonici ai contatti con le figure chiave nel quartiere, fino alle visite domiciliari per ciascun giovane.
- Essere facilmente disponibile, essere in grado di ritagliarsi il tempo necessario per contattare i giovani ad orari diversi (flessibilità).
- Essere un punto fermo: sapere dove reperire le informazioni e garantire la facilità di accesso a tali informazioni ad altri tutor e ad altre organizzazioni.

3.5 DESCRIZIONE DELLA METODOLOGIA PER LA FASE DI RIATTIVAZIONE E MOTIVAZIONE DEL GIOVANE (BIND)

3.5.1 Caratteristiche generali di un'attività di Bind

La metodologia BIND è stata appositamente studiata per rimuovere gli ostacoli che impediscono ai giovani di difficile inserimento di accedere all'istruzione e al mercato del lavoro. L'apprendimento ha una connotazione negativa per molte persone (giovani). Con questa metodologia BIND intendiamo giocare d'anticipo sulle cause di questo mancato accesso e contribuire a costruire un clima di apprendimento positivo.

Questo paragrafo presenta le caratteristiche principali di un'attività di BIND, che fa parte di questo processo di rimozione degli ostacoli.

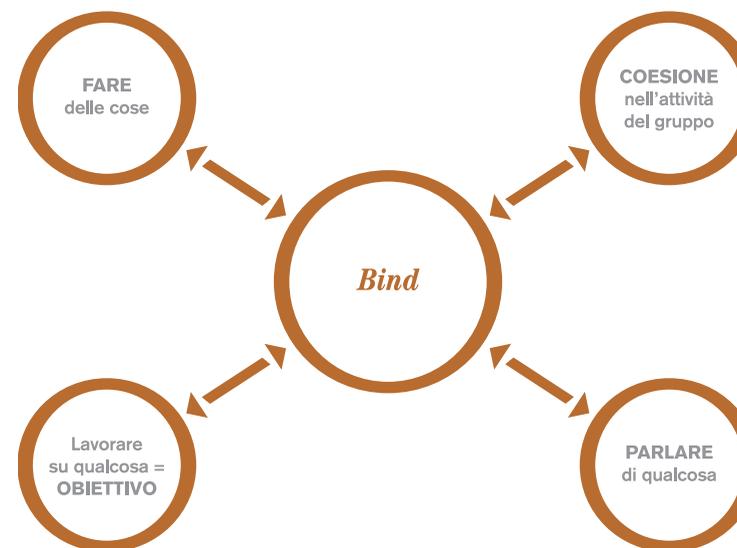


Figura 2: Le quattro componenti di una buona attività di BIND

La Figura 2 illustra le quattro componenti di cui deve essere costituita una buona attività di BIND. Le parole chiave sono descritte qui di seguito:

■ Fare delle cose

Una buona attività di BIND inizierà dal “fare qualcosa”. Facendo qualcosa di concreto i giovani scopriranno di avere in sé delle capacità che non avevano mai notato prima e potranno imparare a lavorare insieme e a formare un gruppo affiatato.

■ Obiettivo, lavorare su qualcosa

Una buona attività di BIND è mirata. È importante che gli incontri con i giovani siano finalizzati al risultato, non da ultimo per motivare i giovani. L’obiettivo dell’attività deve citare esplicitamente l’occupazione o qualcosa che sia legato al lavoro. Altrimenti il passaggio alla fase MIND sarà troppo difficile. Lavorare su un’immagine di sé positiva è un’altra possibilità che si dovrebbe sfruttare durante le attività di BIND.

■ Coesione, collegamento

Durante l’attività si deve costruire un rapporto basato sulla fiducia con gli altri partecipanti, ma anche con l’educatore o con il tutor. I giovani possono applicare e potenziare le proprie abilità sociali facendo qualcosa insieme. In questo modo possono aumentare la propria autostima ed individuare le proprie competenze sociali.

■ Parlare di qualcosa

L’attività di BIND offre l’occasione di avere una conversazione reale. L’attività viene valutata in seguito. A questo punto si può parlare delle competenze utilizzate da ciascun giovane, facendo al tempo stesso un collegamento con l’occupazione: per esempio, dicendogli “lavori facilmente in gruppo”, “sei piuttosto ordinato/a” o “non esegui con successo un ordine”. Si può intavolare una conversazione anche partendo dalle loro competenze, dalla loro identità lavorativa, dalla loro motivazione, ecc.

Il tutor dovrebbe creare le condizioni necessarie affinché i giovani possano lavorare sulle quattro componenti dell’attività. Mediante queste quattro componenti il giovane fa crescere le proprie abilità personali e sociali.

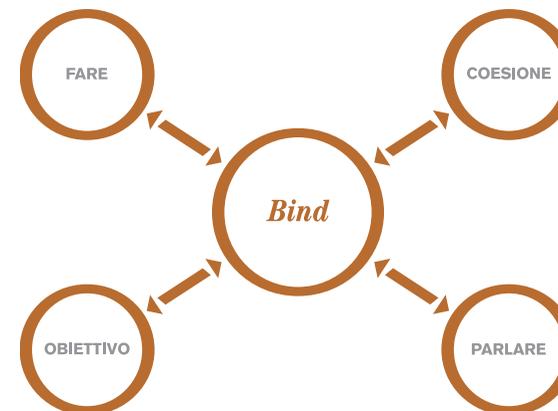


Figura 3: La posizione che i singoli giovani possono assumere nei confronti delle quattro componenti di un’attività di BIND

La Figura 3 illustra la posizione dei giovani all’interno di un’attività di BIND. Ogni cerchio rappresenta un giovane. Un giovane potrebbe concentrarsi maggiormente sulla coesione all’interno del gruppo, mentre un altro potrebbe partecipare all’attività di BIND per parlare di un certo argomento. Per fare in modo che i giovani partecipino all’attività di BIND, si deve utilizzare un approccio diverso per ciascuno di loro. L’orientamento/tutoraggio deve giocare d’anticipo in questo senso, adattando l’attività ai diversi desideri ed interessi dei partecipanti.

I seguenti elementi sono tipici di una valida fase BIND:

■ Accompagnamento individuale

I giovani formulano i propri punti sui quali lavorare. Il BINDER segue il processo di questi punti sui quali lavorare per ciascun individuo. Il portfolio è uno dei metodi che si possono sfruttare per facilitare la valutazione di questo processo.

■ **Orientamento/tutoraggio sul progetto di vita**

I giovani delineano il proprio progetto di vita, realizzabile. Devono essere stimolati a pensare al proprio corso di vita e alla propria storia di vita. Le seguenti domande li possono aiutare: Chi sono? Che cosa voglio? Che cosa posso fare? Quali sono le mie competenze?

■ **Formazione dell'atteggiamento e della personalità**

Molti eventi ed avvenimenti durante le attività possono essere sfruttati per fare un collegamento all'atteggiamento (sul lavoro) e alla personalità. Il ritardo di un giovane ad un appuntamento per andare in piscina può essere il punto di partenza di una discussione sul lavoro a turni e sulla puntualità.

■ **Gli interessi dei giovani e le cose positive come punto di partenza**

Uno dei principi centrali della metodologia prevede un approccio positivo nei confronti dei giovani. Non si devono enfatizzare le carenze dei giovani coinvolti, occorre piuttosto tentare di porre l'accento sulle loro competenze e sui loro punti di forza. La ricerca delle competenze di un giovane va di pari passo con la ricerca dei suoi interessi. Si possono utilizzare diverse tecniche per scoprire gli interessi di qualcuno:

- ▶ Far realizzare ai giovani un book fotografico con le fotografie che hanno scattato con una macchina fotografica usa e getta. Il loro compito è mostrare chi sono e che cosa vogliono veramente.
- ▶ Fare in modo che i giovani portino qualcosa che li interessi, che può essere l'inizio di una discussione sulle cose che amano. Se si chiede loro di portare una rivista, si può chiedere loro di fare un collage con le fotografie e le parti di testo per dimostrare i loro interessi.
- ▶ Fare una gita nel mondo in cui si vive. Si può per esempio portare i giovani con sé allo stadio, a vedere la partita della propria squadra del cuore e, per l'incontro successivo, chiedere ai giovani di portare il gruppo in un luogo che considerano importante. Potrebbe essere un ristorante etnico o il cinema, ...
- ▶ Gli interessi si possono anche "misurare" mediante un test. È persino possibile far sostenere un test di orientamento professionale.

3.5.2 **Tecniche per la fase Bind**

Le attività di BIND possono essere costruite utilizzando diverse tecniche:

- Offrire orientamento e supporto.
- Lavorare su/con tre tipi di competenze: tecniche, sociali e biografiche.
- Incrementare le competenze sociali, come l'autonomia, la sicurezza di sé, ecc.
- Sfruttare il fare delle cose concrete come fattore motivazionale (animazione sociale, animazione culturale, sport, ecc.).
- Coinvolgere le figure chiave: parenti, coetanei, addetti all'educativa di strada, ecc.
- Sfruttare le occasioni informali come metodo per rimotivare la persona (BIND).
- Far evolvere le attività: per esempio aumentare l'autonomia dei giovani fornendo loro un'adeguata formazione per quanto riguarda i lavori domestici, definire insieme l'intensità dell'attività (per esempio organizzando una festa informale, un breve incontro, assegnando un incarico a lungo termine). Le attività di BIND possono rappresentare un processo di contatto (FIND) per un'attività con un livello di BIND più elevato. Le attività di BIND possono inoltre rappresentare un processo di contatto (FIND) nei confronti di nuovi giovani.

I seguenti principi sono fondamentali per una buona azione di BIND:

- Lavorare con un gruppo piccolo.
- Garantire la regolarità: incontri settimanali o quotidiani (altrimenti si possono perdere i giovani).
- Offrire occasioni di "vita normale", come per esempio andare a scuola, ad un allenamento, ... Tutti i tipi di problemi (problemi di alloggio, problemi finanziari, emozioni, ...) devono poter essere discussi all'interno del gruppo.
- Costruire una squadra e stimolare l'interazione all'interno del gruppo.
- Concedere del tempo (per motivare, per raccontare la propria storia di vita, per imparare a fidarsi della gente).
- Coinvolgere i giovani nell'attività.
- Far evolvere le attività: per esempio aumentare l'autonomia dei giovani fornendo loro un'adeguata formazione per quanto riguarda i lavori domestici, definire insieme l'intensità dell'attività (per esempio organizzando una festa informale, un breve incontro, assegnando un incarico a lungo termine). Le attività di BIND possono rappresentare un processo di contatto (FIND) per un'attività con un livello di BIND

più elevato. Le attività di BIND possono inoltre rappresentare un processo di contatto (FIND) nei confronti di nuovi giovani.

Durante la fase BIND deve esserci un collegamento chiaro con l'impiego:

- Si entra in contatto con (il metodo lavorativo delle) istituzioni pubbliche.
- Si recluta la persona e le eventuali risorse (nel suo ambiente sociale). A tal fine si può utilizzare il passaporto e il portfolio.
- Il regista del percorso è già stato presentato durante le attività di BIND. La sua presenza aumenta all'avvicinarsi della fase MIND.
- Deve essere chiaro per i giovani che si tratta di un progetto sul lavoro.

3.5.3 Profilo del BINDER

Profilo professionale del BINDER

Quali mansioni sono concretamente assegnate ad un BINDER? Che cosa fa? Qui di seguito riportiamo un breve elenco delle mansioni che una persona deve svolgere in qualità di BINDER.

- Essere in grado di costruire e di mantenere un rapporto stretto con i giovani.
- Essere in grado di inserire le quattro componenti fondamentali in un'attività (fare qualcosa, obiettivo, coesione e parlare di qualcosa) e di mantenere l'equilibrio tra queste. Creare le condizioni necessarie per questo equilibrio.
- Contattare i giovani per un'attività partendo da diversi desideri (quattro componenti).
- Motivare ed orientare il giovane, credere che l'altra persona/ il giovane può rafforzarsi, emanciparsi.
- Accogliere i nuovi arrivati.
- Redigere un piano d'azione personale con il giovane.
- Favorire la formazione del gruppo (per esempio stabilire delle regole all'inizio della/e attività ed essere in grado di gestire i gruppi esistenti quando se ne crea uno nuovo).
- Entrare nei diversi settori della vita dei giovani, o per lo meno consentire loro di esprimere problemi e domande.

- Riflettere sull'attività per perfezionarla.
- Cercare di aiutare i giovani a gestire da soli i propri problemi, senza tentare di risolverglieli.
- Offrire supporto in diversi settori oppure essere in grado di individuare chi può offrire questo supporto, come ad esempio il supporto pedagogico o la formazione tecnica, incrementando le abilità socio-biografiche dei giovani, motivandoli, risolvendo i loro problemi finanziari o i problemi di alloggio.
- Parlare con i giovani.
- Creare intimità (un'atmosfera positiva, un contesto sicuro), in modo tale da far sentire a proprio agio i giovani.

Profilo personale del BINDER

La scelta del BINDER è determinata da diverse caratteristiche personali, tra cui il linguaggio, l'aspetto fisico, l'atteggiamento e l'immagine. Nel breve elenco riportato qui di seguito tentiamo di definire il profilo personale del BINDER ideale, che deve:

- Avere le competenze giuste per offrire orientamento/tutoraggio ai giovani (essere per esempio uno psicologo, un regista del percorso, un assistente sociale, ecc.).
- Essere in grado di parlare il linguaggio dei giovani.
- Essere in grado di parlare veramente (a livello individuale e in gruppo), essere comunicativo.
- Essere un confidente, una persona di cui i giovani si fidano.
- Essere in grado di osservare il corretto atteggiamento sul lavoro e le questioni etiche e riconoscere tutto ciò nei giovani.
- Essere in grado di redigere un piano d'azione rispetto a determinate abilità finalizzate alla persona e/o iniziative in vista di una scelta del giovane nel campo dell'occupazione e/o della formazione.
- Lavorare in modo finalizzato al risultato (raggiungimento dell'obiettivo dell'attività di BIND), essere finalizzato all'obiettivo e al risultato.
- Essere entusiasta, pensare positivo.
- Essere creativo.
- Essere in grado di coinvolgere i giovani in un'attività partendo da diversi desideri e "punti di contatto" tra i giovani.

- Essere in grado di stabilire un collegamento con il mercato del lavoro e conoscere (in pratica) le tendenze del mercato del lavoro attuale.
- Essere in grado di garantire un passaggio di presa in carico scrupoloso dei giovani ad altre persone/organizzazioni ed accettare i giovani che il FINDER inserisce nella fase BIND.
- Gestire la tensione tra la natura libera dell'attività e lo sforzo che ci si aspetta dai giovani, la tensione tra le quattro componenti della fase BIND tra le quali trovare un equilibrio (fare qualcosa insieme, coesione, obiettivo e parlare di qualcosa), la tensione tra l'interesse del singolo giovane e l'interesse del gruppo, tra la costruzione di un rapporto stretto con il giovane e la possibilità di lasciar perdere ed affidarlo correttamente a qualcun altro.
- Essere in grado di garantire un passaggio di presa in carico scrupoloso, un affidamento corretto.
- Conoscere la rete delle organizzazioni che operano nel settore giovanile ed occupazionale.

Posizione del BINDER

Quale posizione deve assumere un BINDER? A quali organizzazioni appartiene? Qual è il suo posto nel contesto più ampio del progetto? Qui di seguito descriviamo brevemente la posizione di un BINDER, che deve:

- Fungere da collegamento con il mercato del lavoro.
- Essere inserito in una rete (in cui si possono affrontare anche le questioni non relative al mercato del lavoro).
- Cooperare sul campo, non mediante la burocrazia amministrativa.
- Prendersi il tempo sufficiente per guidare adeguatamente i giovani: il BINDER deve essere esonerato dalle altre mansioni per alcuni momenti ogni settimana.
- Essere facilmente disponibile, essere in grado di ritagliarsi il tempo necessario per lavorare con i giovani, per esempio anche durante il fine settimana, ad orari diversi (flessibilità).

3.6 DESCRIZIONE DELLA METODOLOGIA PER LA FASE DI AVVIAMENTO AL LAVORO (MIND)

3.6.1 Caratteristiche generali di un'attività di Mind

Iniziamo questo paragrafo definendo le caratteristiche generali della metodologia MIND. Sulla base di queste caratteristiche generali, derivanti dalle esperienze dei diversi partner, forniremo un punto di partenza per lo sviluppo di un progetto concreto di MIND. Infine, forniremo i profili ai quali l'addetto alla preselezione, il tutor formativo e il tutor aziendale si dovranno conformare per dare all'attività di MIND il maggior numero di possibilità di successo.

Prima di iniziare, vorremmo richiamare l'attenzione sul fatto che, a seconda del taglio che gli si dà, un progetto di MIND può essere condotto applicando **due diversi modelli**: un **approccio orientato alla domanda**, il cui punto di partenza è rappresentato dalle offerte di lavoro soddisfatte da chi è in cerca di un impiego, ed un **approccio orientato all'offerta**, il cui punto di partenza è rappresentato dal gruppo obiettivo, per il quale si cercano delle offerte di lavoro adatte.

Benché l'esperienza che abbiamo maturato nel settore del tirocinio e tutoraggio sul lavoro sia stata acquisita principalmente in progetti orientati alla domanda, è emerso chiaramente nel corso del progetto che un progetto di MIND necessita di un approccio orientato all'offerta: i giovani ai quali si è offerto orientamento/tutoraggio durante le fasi di FIND e BIND devono essere accompagnati ad un lavoro adeguato sulla base delle loro competenze e delle loro aspirazioni professionali. In altri termini, preferiamo un approccio orientato all'utente, o approccio orientato all'offerta, anche se alcune esperienze importanti ed alcuni fattori di successo dell'approccio orientato alla domanda saranno certamente considerati nel corso dell'esperimento di MIND come punti ai quali dedicare una particolare attenzione.

Le seguenti caratteristiche possono essere considerate caratteristiche generali di una buona attività di MIND (l'attività di MIND consiste, in questo caso, in un periodo di formazione e/o di occupazione):

- Un esperimento di MIND può avere successo purché possa contare sul sostegno/ sull'appoggio di una **rete di partner** che può rispondere in modo flessibile all'esigenza di orientamento/tutoraggio del giovane e all'esigenza di sostegno delle aziende che hanno assunto il giovane. I partner dovranno concordare in anticipo su chi svolgerà le diverse mansioni e chi sarà la persona di riferimento per l'azienda e per quali ambiti di competenza.
- Una buona attività di MIND richiede la massima trasparenza **sui vantaggi e sugli svantaggi** per l'azienda e per i giovani. Definendo in anticipo le conseguenze, i vantaggi e gli svantaggi, i fattori critici di successo e le possibili trappole, diventa più facile individuarli e rispondere in modo adeguato durante l'attività.
- È fondamentale che all'inizio si illustrino soltanto i **principi generali** dell'attività di MIND, senza fare alcuna differenziazione sulla base dei profili individuali. Tuttavia, ciò non significa che non è importante conoscere il giovane con cui si ha a che fare; in altri termini, occorre avere un quadro preciso del profilo del giovane/ del gruppo obiettivo in modo tale da essere in grado di capire se i profili sono compatibili con l'azienda proposta.
- È importante esaminare sufficientemente le richieste/esigenze di un'azienda, sia per quanto riguarda le sue offerte di lavoro e il suo impegno durante il primo contatto sia durante la ricerca delle aziende da proporre. Benché il gruppo obiettivo rappresenti il punto di partenza quando si conduce l'esperimento, è importante avere un quadro preciso dell'azienda, del lavoro da svolgere e dei (relativi) requisiti che i dipendenti devono soddisfare. Anche se un'azienda dimostra l'impegno necessario, l'impiego a lungo termine deve essere (e non è automaticamente) fattibile sia per l'azienda sia per il giovane. Le informazioni acquisite da un approccio relativamente generale e neutro da parte di un'azienda ci consente di avere un punto di partenza per il rafforzamento della parte dell'offerta (giovani) alla luce della domanda dell'azienda.
- Prima di determinare il contenuto concreto dell'attività di MIND è importante discutere e verificare tutte le possibilità di giungere ad un **compromesso sull'armo-**

nizzazione della domanda e dell'offerta con la direzione aziendale o con l'ufficio del personale. L'azienda deve fissare un obiettivo ben definito, che deve essere comunicato in modo chiaro ed aperto a tutti i livelli.

- Un'attività di MIND che intende aumentare le possibilità che il gruppo obiettivo ha di trovare un impiego definitivo necessita di un impegno morale da parte di tutti, senza però perdere di vista gli obiettivi economici dell'azienda. Se l'azienda si offre spontaneamente di impegnarsi in questo senso, il margine di sperimentazione offerto sarà più ampio e flessibile, cosa che rappresenterà un vantaggio innegabile per il tirocinio e tutoraggio sul lavoro del gruppo obiettivo.
- **Accordi** chiari, presi in precedenza, sulla divisione dei compiti, sull'intensità dell'orientamento/tutoraggio, sulla comunicazione tra le persone nell'azienda coinvolta e con i partner esterni, sulla determinazione del successo o del fallimento, sulla possibilità o sullo spazio per trovare soluzioni ad hoc consentono di incrementare sostanzialmente le possibilità di successo.
- Il **tutor aziendale** (responsabile della formazione tecnica) e il **tutor formativo** (responsabile della formazione sul corretto atteggiamento sul lavoro e dell'orientamento/tutoraggio) devono avere un determinato status all'interno dell'azienda; entrambi devono concordare chiaramente tra di loro e con il giovane che cosa intendono realizzare insieme. Ecco perché è fondamentale che entrambi i ruoli siano definiti chiaramente e che ci sia una comunicazione aperta su questo argomento con il datore di lavoro. Concretamente, ciò significa:
 - ▶ Informare il **tutor aziendale** sui seguenti elementi: descrizione ed obiettivi del progetto, delineazione chiara delle mansioni e delle responsabilità, comunicazione aperta (anche su un'eventuale resistenza), coinvolgimento, descrizione del profilo dei giovani, adattamento del contenuto del corso di formazione tecnica.
 - ▶ Coinvolgere il **tutor formativo**: descrizione ed obiettivi del progetto, delineazione chiara delle mansioni, comunicazione aperta, descrizione a grandi linee del profilo dei giovani e adattamento del contenuto del corso di formazione sul corretto atteggiamento sul lavoro in collaborazione con l'azienda/il tutor aziendale.

- Al fine di consentire a tutti i partner coinvolti (tutor aziendale, tutor formativo, direttore del personale, diretti superiori del giovane, ecc.) di prendere confidenza con i fondamenti della metodologia MIND e con l'approccio specifico richiesto dal gruppo obiettivo, è opportuno offrire **(possibilità/ opportunità di) formazione**.
- La *parte dell'offerta (giovane)* deve ricevere un'attenzione sufficiente. Innanzitutto, i giovani devono essere informati in modo molto chiaro e concreto sull'esperimento di MIND da condurre, sui suoi obiettivi, sul metodo, sugli accordi e sull'importanza del tutor aziendale e del tutor formativo. In secondo luogo, devono impegnarsi notevolmente e in modo non ambiguo (motivazione)! Quest'ultima rende indispensabili le esperienze maturate durante le attività di FIND e BIND.
- Nell'attività di MIND "chi ben comincia è a metà dell'opera": **all'inizio della fase di MIND** è importante prestare attenzione ad una serie di fattori: l'accoglienza deve essere quanto più possibile ottimale, la comunicazione (sugli obiettivi, il modo di lavorare, il ruolo del tutor formativo) deve essere molto chiara e concreta, il giovane deve essere informato sulla presenza di un tutor aziendale e di un tutor formativo e sulle questioni organizzative pratiche. Sappiamo per esperienza che si riesce a limitare l'abbandono dei partecipanti nella fase iniziale (e anche nella fase finale) grazie ad un inizio adeguatamente sviluppato e ben considerato.
- Individuare una persona di riferimento (di norma l'addetto alla preselezione, ma a seconda della situazione è possibile che siano anche altre persone), che fornisca regolarmente un riscontro all'azienda e che possa essere contattata da tutte le parti coinvolte, aumenta le possibilità di successo. Questa persona ha un ruolo centrale nell'organizzazione e nel monitoraggio dell'attività di MIND e funge da contatto per tutte le persone coinvolte.
- Si devono valutare regolarmente i **progressi**, compresi il tirocinio e tutoraggio sul lavoro e l'orientamento/tutoraggio (sia sugli aspetti tecnici sia sugli aspetti formativi). È importante individuare il più velocemente possibile tutti gli elementi che rischiano di compromettere l'armonizzazione della domanda e dell'offerta. Da un lato, ci si deve concentrare in modo particolare sugli elementi positivi. Dall'altro si

devono discutere tutti gli elementi negativi con tutte le parti coinvolte e cercarne le cause e le soluzioni (formazione tecnica, formazione linguistica, ecc.), analizzare le condizioni precedenti, concludere accordi chiari e determinare eventuali scadenze o date per il raggiungimento degli obiettivi.

- Il successo o il fallimento a lungo termine del tirocinio e tutoraggio sul lavoro (sia tecnico sia formativo) dipende in grande misura dal margine disponibile per l'**assistenza post-progettuale**. L'assistenza continuativa (piuttosto che sporadica) da parte dei partner esterni e il fatto che il tutor formativo rimanga a disposizione in caso di problemi (segnalati dal datore di lavoro o dal lavoratore) danno sia all'azienda sia al "nuovo" dipendente la sensazione che ogni questione, ogni problema possa essere discusso e che la comunicazione reciproca possa fornire più soluzioni di quanto si ritenesse possibile!
- Data la situazione economica attuale e il profilo del gruppo obiettivo da contattare, sembra opportuno concedere al datore di lavoro un incentivo finanziario. In alcuni casi il sostegno economico non è soltanto un incentivo a procedere con l'inserimento lavorativo, ma è anche la risposta ad un'esigenza di sopravvivenza che, se non è soddisfatta, rende impossibile la partecipazione a qualsiasi tipo di progetto o di inserimento.
- Un ulteriore elemento che può avere un effetto positivo sulla fase MIND durante il periodo di inserimento lavorativo è la presenza e la valorizzazione, nell'ambiente lavorativo, di altre persone che, per età, stato sociale o storia personale, sono simili alla persona che è stata inserita. Si tratta in questo caso di un tutoraggio da parte di pari, che può aiutare il nuovo arrivato ad inserirsi nella rete di rapporti formali ed informali all'interno dell'azienda. Questo ruolo potrebbe essere meno ufficiale rispetto a quello del tutor aziendale tecnico, ma è "più amichevole", quindi se presente e coinvolto nelle azioni di MIND può rivelarsi persino più efficaci ed utili.

3.6.2 Attori coinvolti in una metodologia Mind

Intrinseco di un esperimento di MIND è il fatto che, oltre al regista del percorso e all'azienda/ al datore di lavoro, sono coinvolti uno o più ulteriori attori nell'accompa-

gnamento al lavoro e all'integrazione e nell'orientamento/tutoraggio sul mercato del lavoro. Pur rimanendo validi i concetti e le metodologie applicati in precedenza, che hanno dimostrato di costituire un valore aggiunto, il numero delle ulteriori parti coinvolte e le loro mansioni specifiche nell'ambito del percorso che porta al lavoro potrebbero variare.

Sembra quindi opportuna un'evoluzione rispetto ad un modello in cui diverse parti/persona hanno un ruolo ben definito all'interno di una struttura che considera tutte le mansioni come punti di partenza e consente ad una o più persone di svolgere queste mansioni, a seconda dell'azienda e del giovane da reclutare e da accompagnare al lavoro, al termine delle fasi FIND e BIND.

Le mansioni/gli elementi che devono essere presenti come minimo per poter parlare di un esperimento di MIND sono:

- **L'addetto alla preselezione**
(che cerca un lavoro adeguato per il candidato in questione)
- **Il tirocinio e tutoraggio tecnico sul lavoro**
(tutor aziendale)
- **Il tutoraggio formativo**
(tutoraggio formativo sul lavoro e orientamento/tutoraggio)
- **Valutazione dell'esperimento e follow up**

Per ciascuna situazione occorre definire chi assume quale mansione e quante persone sono coinvolte.

La figura seguente (Figura 4) illustra in modo schematico il rapporto tra i diversi elementi del progetto MIND.

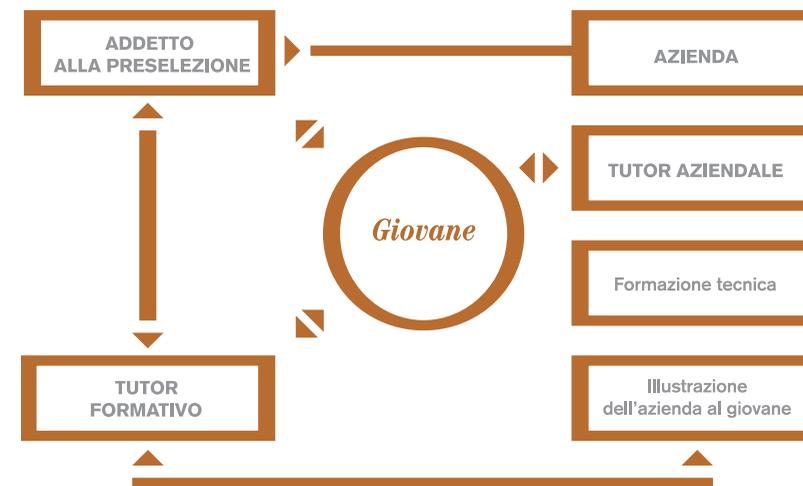


Figura 4: Il rapporto tra i diversi attori in un progetto di Mind

Preselezione

L'addetto alla preselezione inizia a cercare con largo anticipo le aziende che potrebbero essere interessate. L'addetto alla preselezione, che rimane neutrale, è la prima persona di contatto professionale per le aziende, le contatta (avendo in mente il profilo del gruppo obiettivo) e tenta di creare una base per il progetto all'interno dell'azienda, valutando se l'azienda può essere adatta al progetto stesso. Questa persona comunica molto chiaramente all'azienda i vantaggi e le condizioni del progetto.

Durante questa fase, l'addetto alla preselezione si tiene in stretto contatto con il regista del percorso, in questo caso i partner delle fasi FIND e BIND, che possono contribuire ad individuare le aziende da cercare. L'addetto alla preselezione può anche stabilire il primo contatto con la persona che sarà responsabile del tutoraggio aziendale e formativo. Chi esattamente assumerà questo ruolo dipende dalla singola azienda coinvolta. Ci torneremo più avanti.

Non appena l'azienda accetta di collaborare, il giovane riceve tutte le informazioni necessarie sull'impiego: il contenuto del lavoro, l'orientamento/tutoraggio offerto, gli schemi di comunicazione, lo stile, il processo di adattamento, le condizioni di impiego, ecc.

La mansione della preselezione può essere svolta da:

- **Un regista del percorso**
- **Un tutor**
- **Un'organizzazione del settore**

Formazione tecnica e orientamento/tutoraggio sul mercato del lavoro

I collegamenti più importanti all'interno dell'esperimento sono i tutor aziendali. Il ruolo dell'azienda in tale contesto è chiaro: offre formazione tecnica ai giovani, insegna loro (gli aspetti tecnici della) qualità e sicurezza e li fa ambientare al proprio interno.

Questa mansione può essere svolta soltanto da una persona appositamente nominata tutor aziendale all'interno dell'azienda (un collega diretto o il responsabile diretto del giovane, un caposquadra, ...). Il ruolo di questa persona può essere definito con nomi diversi: alcune aziende lo definiscono "tutor aziendale", altre "padrino" o "madrina".

Tutoraggio formativo e orientamento/tutoraggio sul mercato del lavoro

L'ulteriore orientamento/tutoraggio sul lavoro costituisce l'elemento fondamentale del progetto di MIND ed è l'essenza del valore aggiunto della metodologia. Infatti, oltre alla formazione tecnica e all'orientamento/tutoraggio, i giovani del gruppo obiettivo hanno bisogno di orientamento/tutoraggio sul corretto atteggiamento sul lavoro e sulle condizioni necessarie per un impiego adeguato e sostenibile. La persona che svolge questa mansione illustra loro le normative e i regolamenti e ne spiega l'importanza. Come si può notare, emergono ancora una volta gli elementi qualità e sicurezza, ma questa volta si affrontano gli aspetti attitudinali di questi elementi. Si discutono e si chiariscono le regole di interazione e di comunicazione, informali e specifiche dell'azienda, che disciplinano il mercato del lavoro e i giovani hanno la possibilità di

porre domande al **tutor formativo**, senza dover mostrare la propria debolezza ai colleghi o al caposquadra. Inoltre, i giovani possono sempre rivolgersi a questa persona se hanno un problema che non ha direttamente a che fare con l'ambiente lavorativo ma che può comunque avere un certo effetto sul mercato del lavoro (problemi di alloggio, mobilità, affidamento dei figli, problemi familiari, problemi legati al passato, ecc.). Il giovane riceve il sostegno di cui ha bisogno, ovviamente entro i limiti accettabili per tutti i partner. Per esempio, si possono occupare insieme dei problemi precedenti del giovane, ma entro un limite concordato in anticipo.

Anche l'azienda può rivolgersi a questa persona in qualsiasi momento: in caso di problemi di comunicazione o di collaborazione, di atteggiamento lassista per quanto riguarda la sicurezza o la qualità, di sospetto problema di base, di cambiamenti bruschi nell'atteggiamento sul mercato del lavoro o di problemi attitudinali. In caso di conflitto aspro sul mercato del lavoro, l'azienda può sempre rivolgersi al tutor formativo, affinché intervenga in loco come mediatore.

Il tutoraggio formativo e l'orientamento/tutoraggio sul mercato del lavoro è un ruolo che può essere assunto, in linea di principio, da una persona esterna all'azienda, in modo tale che il giovane si senta libero di parlare liberamente dei propri dubbi, problemi, esperienze negative con i colleghi senza temere ripercussioni. In alcune aziende il ruolo di tutor formativo può essere assunto dal tutor tecnico (tutor aziendale), che di conseguenza si trova a svolgere una mansione molto ampia nell'ambito dell'orientamento/tutoraggio dei giovani. In quel caso è necessario che il tutor aziendale abbia il tempo e lo spazio sufficienti per gestire gli elementi non tecnici e che abbia delle abilità didattiche e sociali oltre alle abilità tecniche. L'esperimento dovrà indicare quale modo di lavorare è ottimale in quali circostanze.

A seconda del giovane in questione e del settore di impiego, dell'azienda, ecc., questo ruolo può essere assunto da:

- **Il regista del percorso**
- **Un tutor formativo esterno reclutato per l'occasione**
- **Il tutor aziendale**



Valutazione del progetto di MIND e follow up

La decisione sulla possibilità o meno di porre fine alla formazione o all'impiego del giovane o di offrirgli un impiego permanente al termine dell'inserimento viene presa da tutti i partner coinvolti: il tutor aziendale, il direttore dell'azienda o il direttore dell'ufficio del personale, il tutor formativo, il regista del percorso, e/o l'addetto alla preselezione e il giovane.

L'addetto alla preselezione, che si è occupato della ricerca dell'azienda, fa in modo che vi sia un equilibrio tra gli elementi adottati dai datori di lavoro e dai dipendenti e che la decisione finale sia obiettiva.

Ordine cronologico delle fasi all'interno dell'attività di MIND

All'interno dell'attività di MIND è possibile distinguere alcune fasi cronologiche, nelle quali si assiste ad un'evoluzione dell'entità del coinvolgimento dei diversi attori. Il seguente elenco intende chiarire le responsabilità e le mansioni.

■ Fase di preselezione

Durante questa fase sono coinvolti soltanto l'azienda e l'addetto alla preselezione. A questo punto, il regista del percorso sta già sviluppando un percorso, ma non si è ancora fissato, in linea di principio, un impiego concreto.

■ Fase preparatoria

Durante questa fase, che ha inizio non appena le aziende confermano il proprio interesse e la propria disponibilità a collaborare, tutti gli attori sono immediatamente coinvolti. L'addetto alla preselezione contatta il regista del percorso e prende contatti ed accordi riguardo al tutor formativo sul posto di lavoro. Si informa il giovane riguardo al suo impiego e si inizia a preparare la formazione all'interno dell'azienda, scegliendo ed informando un tutor aziendale.

■ Fase di avviamento

Questa fase ha inizio nel momento in cui il giovane inizia a lavorare in azienda. Il tutor aziendale recepisce la politica in materia di accoglienza ed inizia la formazione tecnica, il tutor formativo è presente durante le prime ore di lavoro e contribuisce a far ambientare il giovane nell'azienda. L'addetto alla preselezione segue da vicino

l'avviamento e poi prende le distanze, lasciando all'azienda e al tutor formativo il compito di garantire un'assistenza quotidiana concreta.

■ Fase esecutiva

In questa fase gli attori principali sono il tutor aziendale e il tutor formativo e, ovviamente, il giovane. Il tutor aziendale è continuamente coinvolto nella formazione e nell'orientamento/tutoraggio del giovane e può sempre chiedere aiuto al tutor formativo. Anche il giovane può rivolgersi a questa persona in qualsiasi momento. In questa fase è importante che tutte le parti coinvolte si accordino in modo chiaro per discutere eventuali colli di bottiglia ed evitare che questi e/o attriti portino ad un conflitto. Il tutor formativo tiene informati il regista del percorso e l'addetto alla preselezione sui progressi fatti, in modo tale che quest'ultimo possa continuare ad informare e guidare tutti i partner. Si tengono dei colloqui regolari sul rendimento, il cui scopo è la discussione e l'interpretazione dei progressi (rispetto al progresso medio) e, se necessario, l'adattamento di elementi concreti e la definizione di obiettivi concreti entro un periodo di tempo stabilito.

■ Fase di completamento

In questa fase è possibile fare gli ultimi adattamenti (per quanto riguarda sia gli aspetti tecnici sia quelli attitudinali). L'obiettivo è l'autonomia del giovane.

■ Fase di valutazione

Durante questa fase si osserva l'intero periodo formativo e le eventuali evoluzioni per poter prendere la decisione finale: il giovane può rimanere in azienda oppure no? Può continuare a svolgere la stessa mansione? Di fatto si tratta di una revisione del periodo di formazione, che potrebbe portare alla luce alcuni punti ai quali prestare attenzione per il futuro e che vede la propria conclusione positiva sotto forma di un lavoro regolare. È una fase breve ma intensa perché tutti gli attori sono coinvolti.

■ Assistenza post-progettuale

Il giovane, la direzione aziendale e il tutor aziendale possono continuare a rivolgersi al tutor formativo se si rendono necessari ulteriori adattamenti o se sorgono conflitti o problemi.



Indicatori che suggeriscono che la persona è ritenuta in grado di trovare la propria strada all'interno della rete sociale e lavorativa e quindi non ha più bisogno di proseguire con il percorso

Durante la definizione della metodologia è emerso un tema importante: quando si può considerare concluso il ruolo del regista del percorso/pathway guide? Si ha la tendenza a rispondere “mai”, perché gli appartenenti al gruppo obiettivo, provenienti da un contesto disagiato, rischiano la ricaduta anche quando sembra andare tutto bene. Tuttavia, questa risposta non è accettabile per le organizzazioni che devono finanziare un progetto, perché un'azione priva di obiettivi misurabili è soltanto un intervento di tipo assistenzialista.

Pertanto, abbiamo definito i seguenti indicatori, che possono segnalare il fatto che la persona è in grado di continuare autonomamente il proprio inserimento lavorativo o il proprio corso di formazione sfruttando la rete delle risorse. In altri termini, la presenza di alcuni di questi indicatori (quali e quanti dipende dalle caratteristiche della persona) possono portarci a supporre che, a partire da questo momento e almeno per l'immediato futuro, il giovane può farcela senza il regista del percorso.

01. Stabilità (rimanere all'interno di un progetto, anche se in azioni diverse, per un periodo di almeno sei mesi, per esempio in un progetto di formazione) e motivazione della propria scelta
02. La capacità di accettare gli imprevisti, senza che ciò incida pesantemente sulla motivazione
03. La disponibilità ad accettare nuove proposte che vengano formulate
04. L'inserimento della persona in una rete sociale più solida ed articolata rispetto al momento della presa in carico
05. La riduzione dell'incidenza della rete “povera” sulle scelte individuali
06. Un minimo di capacità propositiva
07. La reperibilità (specialmente per alcuni target)
08. Il riconoscimento di regole implicite (es. avverte se un imprevisto gli impedisce di presentarsi ad un appuntamento e/o impegno)
09. La capacità di relativizzare l'handicap (ovvero non usa l'handicap come paravento per non accettare proposte di inserimento socio-lavorativo)

10. Atteggiamento di relativa fiducia nella rete da parte della persona (ed eventualmente della famiglia)
11. Corretto atteggiamento sul lavoro riconosciuto dalle aziende
12. Responsabilità nel portare avanti le proprie scelte

3.6.3 Tecniche per la fase Mind

Le attività di MIND devono fornire alle aziende alcuni strumenti per sostenere l'orientamento/tutoraggio, la valutazione e l'adattamento del giovane. Lo scopo è quello di creare una sorta di **cassetta degli attrezzi** che sia di sostegno alla ricerca (portfolio del giovane, indagine sui moduli di formazione attitudinale, provvedimenti volti all'occupazione, ecc.), alle politiche di accoglienza (check list, eventuali corsi di formazione sull'accoglienza, ecc.), al tirocinio e tutoraggio tecnico sul lavoro (individuazione delle possibilità di formazione riguardo al tutor aziendale, alle politiche di accoglienza, alla leadership, alla gestione della diversità, allo scambio di esperienze tra aziende, ecc.), alla formazione attitudinale e alla valutazione (schede di valutazione, punteggi, ecc).

3.6.4 Profilo del Minder

Il MINDER è dotato di abilità interpersonali e di pianificazione che gli consentono di dialogare con il singolo e con il mercato del lavoro, vale a dire, nei termini generali del mercato del lavoro e nei termini specifici della singola azienda, con i lavoratori e con la persona di riferimento nell'azienda.

Il MINDER ha diverse mansioni, che possono essere suddivise tra diverse persone oppure essere svolte dalla stessa persona. Qui di seguito descriviamo il profilo specifico della persona che svolge ciascuna mansione, partendo sempre dalla descrizione delle figure professionali che possono assumere questo ruolo, fornendo poi una descrizione del mansionario e terminando ciascun profilo con la descrizione delle competenze necessarie.



È necessario definire la posizione del MINDer all'interno del progetto. Qui di seguito descriviamo brevemente i punti principali da prendere in considerazione:

- Stretto contatto con il mercato del lavoro;
- Stretto contatto con gli enti pubblici e privati del mondo del lavoro;
- Collaborazione con le strutture che hanno contribuito alle fasi FIND e BIND;
- Collaborazione con il contesto sociale della persona.

Profilo dell'addetto alla preselezione

Figure professionali che possono ricoprire questo ruolo:

- Consulenti del settore;
- Collaboratori delle organizzazioni di datori di lavoro;
- Operatori dei Centri per l'Impiego.

Mansioni/attività:

- Contatto con le aziende eventualmente interessate.
- Proposta del progetto: valutazione dell'impegno di un'azienda e delle probabilità di successo del progetto in un'azienda.
- Armonizzazione delle diverse esigenze.
- Coinvolgimento dei partner.
- Monitoraggio della trasparenza della comunicazione e della chiarezza degli accordi da una posizione neutrale.
- Coinvolgimento a distanza (nessuna parzialità nei confronti dell'azienda o del giovane).
- Capacità di lasciare al tutor aziendale e al tutor formativo un margine sufficiente per l'interpretazione autonoma e il follow up; definizione chiara delle mansioni e delle responsabilità di tutti i partner coinvolti.
- Mantenimento di rapporti cordiali con l'azienda e con i partner.
- Supervisione continua dell'adattamento delle diverse esigenze.
- Implementazione del modo di pensare delle Risorse Umane all'interno dell'azienda e presso tutti i partner coinvolti.
- ...

Competenze:

- Essere in grado di rimanere neutrale.
- Conoscere le leggi dell'economia.
- Dimostrarsi empatico nei confronti dell'azienda e del giovane.
- Dimostrare abilità sociali e di comunicazione.
- Dimostrare abilità di trattativa.
- Essere in grado di lavorare in modo mirato ma comunque diplomatico.
- Conoscere la politica delle Risorse Umane e i relativi strumenti.
- Fare rapporto al tutor formativo, al tutor tecnico e all'addetto al tutoraggio da pari, in modo tale da rendere operativo il progetto, sostenere l'inserimento lavorativo ed effettuare la valutazione necessaria.

Profilo del tutor formativo

Figure professionali che possono ricoprire questo ruolo:

- Regista del percorso.
- Persona esterna di fiducia (educatori, ecc.).
- ONG (organizzazione non profit/cooperativa).
- ...

Mansioni/attività:

- Offerta di formazione e tutoraggio attitudinale a coloro che partecipano al progetto per forme lavorative creative ed adattate.
- Mediazione intensa tra i partecipanti al progetto.
- Orientamento/tutoraggio attivo dei giovani sul posto di lavoro.
- Comunicazione "interculturale" tra il giovane/candidato al posto di lavoro e il datore di lavoro.
- Trasmissione di informazioni rilevanti sul background dei giovani e proposta di eventuali forme lavorative e soluzioni.
- Calma le tensioni

Competenze:

- Impegnarsi socialmente e moralmente.
- Avere il senso delle opportunità e dei limiti all'interno dell'azienda.
- Dimostrare abilità pedagogiche.
- Essere comunicativo ed in grado di trattare.
- Essere in grado di agire in modo fermo e coerente nei confronti del giovane.
- Essere in grado di ascoltare e di riflettere.
- Essere empatico con gli altri senza diventare troppo personale.
- Esser in grado di assumere il ruolo di persona fidata con la discrezione necessaria.
- Conoscere bene le diverse culture.
- Essere orientato al servizio e ai risultati.
- Essere pronto a collaborare da vicino con tutti i partner coinvolti.
- Essere indipendente, dinamico e flessibile.

Profilo del tutor aziendale

Figure professionali che possono ricoprire questo ruolo:

- Responsabile diretto del giovane.
- Responsabile della formazione nell'azienda.
- Collega diretto del neoassunto.
- Direttore dell'azienda (nelle PMI).
- ...

Mansionario:

Il tutor aziendale deve offrire tutoraggio al neoassunto e tra le sue mansioni vi sono:

- L'accoglienza del neoassunto.
- L'inserimento del neoassunto nella struttura e nella cultura dell'azienda.
- L'offerta formativa sugli aspetti tecnici.
- Il tutoraggio sui progressi a livello tecnico.
- L'adattamento degli aspetti tecnici:
- Il monitoraggio dell'integrazione del neoassunto sul posto di lavoro.
- La motivazione e lo stimolo del neoassunto.
- L'adattamento dell'atteggiamento sul posto di lavoro, se necessario.

- L'individuazione dei progressi e dei problemi, sia nei confronti del lavoratore coinvolto sia nei confronti dell'eventuale datore di lavoro.
- La valutazione ad intervalli regolari.
- La definizione di obiettivi chiari (e di condizioni).
- ...

Competenze:

- Essere in grado di ascoltare e di riflettere.
- Cogliere i segnali non verbali.
- Essere empatico con gli altri.
- Essere in grado di incoraggiare ed entusiasmare.
- Rafforzare la fiducia in sé del lavoratore-allievo.
- Trasmettere informazioni e conoscenza, a richiesta.
- Confrontarsi in modo positivo.
- Essere paziente.
- Essere degno di fiducia.
- Insegnare agli altri come imparare dai propri errori.
- Conoscersi bene ed essere consapevole dell'impressione che si fa sugli altri.
- Essere in grado di gestirsi da sé.

1. Per ulteriori informazioni su questa funzione, si veda il libro: **"Profilo del regista del percorso"**.

2. Ufficio decentrato del VADB, vetrina informativa dislocata in vari punti della città, per es. nei supermercati [N.d.T.].

04 L'elaborazione di uno strumento di individuazione del Target

I concetti presentati in questo quarto punto sono una sintesi delle fonti esaminate.

- Abbiamo iniziato descrivendo i gruppi target di ogni partner nel progetto transnazionale (incontro a Torino, dicembre 2002).
- Dopo un dibattito, abbiamo concordato che l'occupabilità di un giovane è influenzata da sette fattori (incontro a Torino, dicembre 2002). Tali fattori saranno illustrati più avanti.
- Ogni partner transnazionale ha descritto degli indicatori dei suddetti sette fattori. Si è così prodotta la "Checklist dell'occupabilità", riportata al paragrafo 3.
- Durante l'incontro transnazionale a Hasselt (marzo 2003) abbiamo identificato due livelli differenti di giovani problematici:
 - ▶ Individuazione di giovani problematici, cioè i giovani stessi
 - ▶ Individuazione dei problemi e delle possibilità per i giovani problematici
 Ogni livello richiede strumenti diversi. Questi livelli sono illustrati nel paragrafo seguente.

4.1 INDIVIDUARE IN DUE MODI

Ci sono due livelli nell'individuazione di giovani. Questi due livelli possono essere rappresentati da una clessidra (cf. schema 1).

Innanzitutto intendiamo trovare giovani con problemi. Questo livello è indicato nei diagrammi con un uno sfondo a strisce blu. Se i giovani non hanno problemi, o se i loro problemi possono facilmente essere risolti, non fanno parte di questo progetto. Ecco perché la freccia tratteggiata in blu è rivolta al di fuori della clessidra.

Se i giovani hanno problemi, il percorso conduce ad un secondo livello, simbolizzato da una freccia piena di colore rosso.

Il secondo livello consiste nella ricerca di problemi e possibilità che hanno i giovani-problematici. Questo livello è indicato nei diagrammi con uno sfondo uniforme verde. I giovani che raggiungono questo livello sono stati identificati nel primo livello o attribuiti a questo secondo livello da un ente/organizzazione specializzata che si occupa soltanto di giovani che hanno abbandonato gli studi (per es. servizi sociali). Pertanto, le frecce rosse indicano il flusso di giovani problematici verso il secondo livello di individuazione.

Non appena si identificano problemi e possibilità, può iniziare il vero percorso. L'elenco dei problemi e delle possibilità dei giovani in questione sfocia in un Piano di Azione Personale (PAP). Nei diagrammi è indicato da una grande freccia verde.



Schema 1: **Che cosa riconoscono gli strumenti di individuazione?**

4.2 GLI STRUMENTI DI IDENTIFICAZIONE

Descriveremo di seguito i vari strumenti che si possono usare nei vari livelli di individuazione. Lo schema 2 illustra le caratteristiche di quei livelli (sfondi blu a strisce e verde uniforme).



Schema 2: **Caratteristiche degli strumenti di individuazione in Adventure @ Work**

Trovare i giovani

Come si possono distinguere i giovani con problemi occupazionali dai giovani senza problemi? Occorre uno strumento per esaminare l'occupabilità dei giovani coinvolti. Un modo per farlo è esaminare i dati reali e le caratteristiche personali del singolo individuo. Tuttavia, occorre considerare che ci sono molti giovani che devono essere "osservati" tramite questo metodo e che il PWG o altri tutor non hanno generalmente molto tempo per farlo. In effetti, il PWG descrive il giovane. Ecco perché abbiamo scelto una checklist pressappoco standardizzata - basata sulla situazione nazionale - per misurare l'occupabilità del giovane. Questa checklist di occupabilità sarà successivamente descritta in dettaglio.

Individuare problemi e possibilità dei giovani a rischio

Al secondo livello lavoriamo con giovani problematici. Ma quali sono i loro problemi? E che tipo di possibilità - risorse - possiedono per gestire i loro problemi? Questi aspetti devono essere esaminati. Si può fare intervistando i giovani, ascoltando la loro storia di vita e le esperienze (professionali), ... A questo livello di individuazione, un minor numero di giovani deve essere esaminato rispetto al primo livello e il PWG ha più tempo per farlo. L'orientamento/tutoraggio è più specializzato rispetto al primo livello di individuazione. Non tutti sono in grado di condurre un'intervista così approfondita. Uno degli strumenti che si possono utilizzare per farlo è il portfolio. Questo strumento sarà descritto in seguito.

Al termine di questo secondo livello di individuazione, inizia lo sviluppo del Piano d'Azione Personale (PAP). I punti di partenza di questo piano sono le competenze del giovane coinvolto e dei suoi bisogni. L'inventario di queste competenze e bisogni è tradotto in un piano con punti di apprendimento e include un numero di passi richiesti per apprendere tali punti.

4.3 CHECKLIST DI OCCUPABILITÀ

Checklist transnazionale di base

Questa checklist indica l'occupabilità dei giovani. L'occupabilità è influenzata da sette fattori (cfr. schema 3). Ogni fattore costituisce una combinazione di diversi indicatori. Questi indicatori descrivono il contenuto dei fattori, che devono sempre essere combinati e considerati gli uni con gli altri. Non perché un giovane possiede una caratteristica descrittiva si può dire automaticamente che questi appartenga al nostro gruppo target. Un soggetto deve generalmente annoverare più elementi per essere inserito nel gruppo target. Inoltre, i punti di forza e le competenze di un giovane possono indebolire l'influenza di una caratteristica negativa o l'intera situazione di vita di questa persona.



Schema 3: Attori che influenzano l'occupabilità di un giovane.

Cercheremo di descrivere brevemente i fattori che influenzano l'occupabilità di un giovane. Diverranno più concreti nella lista con gli indicatori (cf. di seguito).

■ **Corso di vita**

Le esperienze e le scelte che un soggetto fa o farà nella propria vita. Questo fattore può essere descritto oggettivamente.

■ **Sostegno**

Il sostegno economico ma anche emotivo e sociale di cui un soggetto dispone. Se un giovane è circondato da persone che lo possono aiutare, questi sarà molto più forte nell'affrontare certi problemi. I giovani a cui manca il sostegno possono rivelarsi meno occupabili.

■ **Integrazione culturale**

Il grado con cui una persona è integrata nella cultura dell'ambiente in cui vive.

Questo grado dipende dalla conoscenza della lingua, adozione di tradizioni e abitudini comuni a quest'area.

■ **Problemi di salute**

Descrizione di problemi/malattie diagnosticate (livello fisico, mentale e dipendenze) che influenzano l'occupabilità di un particolare giovane.

■ **Formazione, qualifiche e situazione professionale**

Descrizione del livello di istruzione, corsi professionali frequentati, posizione rispetto al lavoro ed esperienze professionali trascorse. Identificazione dei principali problemi associati a ogni periodo.

■ **Abilità personali e sociali**

Capacità necessarie di adottare e sostenere schemi comportamentali adatti alle circostanze sociali, rispondendo alle aspettative ed agli standard sociali. Queste abilità sono necessarie per partecipare al mercato del lavoro ed essere in grado di lavorare in squadra.

■ **Motivazione professionale**

Descrizione della volontà di lavorare, di svolgere un lavoro. (Disposizione a migliorare l'occupabilità, tenendo conto dei fattori dei problemi relativi).

Possiamo utilizzare diversi test per individuare problemi sui fattori influenzanti. È possibile, per esempio, effettuare un check-up medico per elencare i punti di forza e debolezza di un giovane sul tema "salute". Altri strumenti che si possono utilizzare per verificare l'occupabilità di un giovane comprendono i test d'intelligenza o test relativi alle abilità sociali.

La seguente tavola (Tavola1) contiene indicatori per ogni fattore influente. Questi indicatori possono aiutare a determinare se un soggetto debba o no essere considerato un membro del gruppo target di giovani “difficili da collocare”. Occorre prestare attenzione quando un indicatore compare per ciascuno di questi sette fattori. Potrebbe significare che si debba gestire un membro del gruppo target. Ecco che cosa si intende per “trovare” (FIND) i giovani che necessitano di una spinta in più o di un altro approccio per iniziare.

■ Corso di Vita

- Uno dei genitori è assente (divorziato, single o deceduto)
- Famiglia monoparentale
- Le relazioni con il/i genitore/i sono interrotte
- Numerosi trasferimenti
- Affidamento discontinuo
- Trascorsi presso istituti
- In custodia (presso carcere minorile)
- Disoccupazione di generazione (anche i genitori sono disoccupati)
- Cattiva relazione emotiva con per es. il/i genitore/i
- Nessun certificato di buona condotta
- Pratica molti sport

SOSTEGNO

■ Sostegno economico

- Basso livello di reddito della famiglia/proprio
- Fonti di reddito instabili
- Attinge ai minimi mezzi di sussistenza
- Basso reddito
- Abitazione o sistemazione povera
- Problemi finanziari dovuti a basse indennità ed alto costo della vita
- Mente circa quanto guadagna (come se guadagnasse molto)

■ Sostegno emotivo, sociale

- È giudicato negativamente dal suo ambiente se non trova un lavoro (es. dai genitori)
- Si tratta spesso di famiglie pluri-problematiche
- C'è meno controllo da parte dei genitori o è completamente assente
- I genitori sono più raramente definiti severi
- Poco sostegno da parte delle persone che li circondano

■ **Le aspettative del/dei genitore/i e amici nei confronti del giovane non sono molto differenti**

■ **Ambiente familiare poco stimolante o presente**

■ **Gli stessi genitori hanno pochi contatti sociali e sono solitamente a casa**

■ **Riduzione di (precedente) rete sociale (gli amici che lavorano non sono disponibili durante il giorno)**

■ **Risucote spesso attenzione negativa nei media come parte di un gruppo di giovani**

■ **Lo si affronta con atteggiamento e approccio negativo (in risposta al suo)**

■ **I modelli di ruolo sono scarsi (per es. di concittadini di successo)**

■ **Educazione iperprotettiva e improvvisamente deve prendere le sue decisioni (specialmente le ragazze)**

■ **Non ritiene che un buon amico sia un buon partner di conversazione**

■ **Sta solitamente meno in casa (specialmente i ragazzi)**

■ **I giovani devono fare scelte difficili (da soli, senza aiuto)**

■ **Deve manifestamente affrontare problemi, cerca aiuto ma i problemi non si risolvono**

■ **Ottiene aiuto con (ogni sorta) di questioni e problemi, ma i problemi non si risolvono**

FORMAZIONE, QUALIFICHE E SITUAZIONE

■ **Istruzione (scuola frequentata), qualifica**

■ **Bassa specializzazione (istruzione secondaria speciale e istruzione parziale), non qualificato (vale a dire senza diploma o altro certificato) = livello scolastico**

■ **Frequenza scolastica: bassa**

■ **Basso livello di alfabetizzazione (livello solo elementare di lettura, scrittura e calcolo)**

■ **Non ha la patente di guida**

■ **Non possiede le competenze chiave richieste / abilità fondamentali per proporsi correttamente sul mercato del lavoro**

■ **La qualità della formazione relativamente alla scuola: punizioni, scuola per immigrati, sistemazione carente, insegnanti demotivati**

■ **Si confronta spesso con il fatto che non soddisfa i requisiti: il passo verso la formazione è troppo grande**

■ **La metodologia utilizzata nei corsi di formazione non è calibrata per questo tipo di gruppo**

■ **Apprezza meno l'idea di ulteriore formazione**

■ **Molto lavoro interinale**

■ **Legge spesso le valutazioni degli insegnanti**

■ Spesso ignora le valutazioni degli insegnanti

■ Non va spesso in biblioteca

■ Affitta spesso video

■ Guarda spesso la televisione

■ Esperienza professionale

■ Molti datori di lavoro e periodi di disoccupazione in un periodo di tempo relativamente breve (per es. cinque o più datori di lavoro nell'arco di tre anni)

■ Poca esperienza professionale

■ Cattive abitudini lavorative (quali non essere puntuale, non avere un aspetto presentabile, non avere buone maniere, ...)

■ Spesso lavori con uno "status falso" (o ha iniziato in questo modo)

■ Non lavora del tutto durante il tempo libero (nessun lavoro da studente)

■ Meno esperienze o possibilità di lavori da studente

SALUTE

■ Invalidità

■ Problemi fisici

■ Problemi mentali

■ Problemi di dipendenza (abuso di alcol, droghe, sperpero di denaro, ...)

ABILITÀ PERSONALI E SOCIALI

■ Abilità personali

■ È meno in grado di organizzare il lavoro e stabilire il ritmo di lavoro

■ Sfiducia negli operatori sociali

■ Sfiducia negli attori ufficiali

■ Atteggiamento difensivo (reazioni eccessive o falsa sottomissione)

■ Bisogno di attenzione: l'attenzione negativa è comunque attenzione

■ Non è sempre in grado di gestire le emozioni che gli provocano l'espressione di aggressione verbale o fisica

■ Vergogna



■ **Bassa proiezione di se stesso e bassa autostima (causata da diverse delusioni nella sua vita)**

■ **Supervalutazione di se stesso**

■ **Mancanza di equilibrio tra carico di problemi e forza**

■ **Il giovane prende spesso decisioni individualmente**

■ **Preferisce stare a casa che stare con gli amici, pensa che le case altrui siano meno accoglienti della propria**

■ **Routine nell'atteggiamento**

■ **Meno / non puntuale**

■ **Abilità sociali**

■ **Abbigliamento e aspetto di emarginazione sociale**

■ **Meno rispetto per il/i genitore/i perché il giovane pensa che siano dei perdenti e, nella sua considerazione, sono degradati a "parassiti"**

■ **Ha meno influenza sul gruppo (di amici)**

■ **Considera l'identificazione col gruppo l'unica fonte di influenza dal gruppo**

■ **Biasima spesso gli altri per la sua situazione**

■ **Poca esperienza, conoscenza e fiducia in sé per migliorare la propria situazione**

■ **Ha difficoltà nel gestire i conflitti /le situazioni conflittuali**

■ **Poche abilità comunicative**

■ **Problemi di relazione dovuti ad "altri soggetti difficili"**

■ **Pensa che non ci sia molto da fare nel quartiere**

■ **Ritiene che un buon amico debba soprattutto mostrare solidarietà**

■ **Contatti molto frequenti con gruppi informali**

■ **Il cerchio di amici ed i gruppi sono meno integrati, relazioni più distaccate**

■ **Più spesso ha un atteggiamento socialmente indesiderabile, ha precedenti nella fedina penale**

■ **Forte orientamento verso il cerchio di amici ma vi trova solo contatti superficiali (non trova ciò che sta cercando)**

■ **Il giovane ed i suoi amici non si trattengono dall'assumere un atteggiamento contro le regole, si spingono ad infrangere le regole**

■ **Non conosce / obbedisce a nessuna regola o conosce / obbedisce ad altre regole**

MOTIVAZIONE (PROFESSIONALE)

- Sensazione di inutilità
- Sensazione di non avere uno scopo
- Le aspettative negative si avverano (previsione che si avvera)
- Mancanza del senso di prospettiva
- Insicurezza sul futuro (es. rimarrà disoccupato)
- Crollo della motivazione dovuto all'adattamento
- Dà sempre la colpa della sua situazione a fattori esterni, non a se stesso (= locus di controllo esterno)
- Le precondizioni sono più difficili da realizzare del previsto (trasporto, lavoro su turni, assistenza a familiari minorenni)
- Requisiti troppo alti da parte del circuito lavorativo: esperienza professionale, doti di polivalenza
- Molta competizione nel circuito lavorativo: se non si soddisfano i requisiti si è licenziati e - in quanto giovani - si è facilmente sostituibili
- Ricevuta cattiva accoglienza in una certa azienda
- Si focalizza sul controllo e sulle punizioni nel contatto con le istituzioni invece di approfittare dell'offerta
- Cerca un lavoro in modi informali

- È più spesso annoiato e "ciondola" nel quartiere
- La relazione con i colleghi è migliore di quella con i superiori
- La relazione con i superiori è meno buona o negativa
- Non trova un sentimento di squadra durante lo stage aziendale
- Si alza tardi, dorme poco
- Lavora soltanto perché i genitori l'hanno costretto a farlo
- Spesso assente ingiustificatamente
- Deve manifestamente affrontare dei problemi, ma li ignora / rimuove
- Deve manifestamente affrontare dei problemi e vorrebbe aiuto ma non lo cerca
- Ha trovato un lavoro velocemente
- Ha un'immagine occupazionale meno definita
- Disfattismo: perché lavorare se c'è una rete di sicurezza?
- Prende più rapidamente un impegno per un lavoro senza conoscerne il contenuto (il che porta il giovane ad abbandonarlo o ad essere meno motivato)
- Aspettative meno intrinseche



INTEGRAZIONE CULTURALE

- Motivazione estrinseca al lavoro (ciò che conta è guadagnare denaro, i colleghi e non il contenuto del lavoro, per esempio)
- Ritiene di aver diritto ad un'assicurazione sulla salute dopo aver lavorato per un pò
- Obiettivo professionale assente o poco chiaro: immagine irrealistica del contenuto professionale (basata sulla televisione / sui media)
- Aspettativa salariale irrealistica (fare tanti soldi)
- Sempre più velocemente soddisfatto del lavoro che ha trovato
- Non è un "lavoro da sogno", le aspettative non sono soddisfatte
- Il coinvolgimento lavorativo diminuisce (dopo essere stato disoccupato per un certo periodo)

- Subisce discriminazione sociale (razza sesso, lingua, possiede o gli mancano alcune caratteristiche significative)
- Vive in un quartiere problematico (area sfavorita, area di servizi sociali, ...)
- Discriminazione di provenienza: è stigmatizzato se proviene da un certo quartiere / area
- Ha spesso altri quadri di riferimento
- Incongruenza tra valori e standard rispetto alla propria situazione
- Il circuito lavorativo ha poca comprensione e conoscenza della cultura giovanile
- Soffre di discriminazione sociale
- Usa una lingua locale o dialetto

Tavola 1: "Checklist" di occupabilità: gli indicatori mostrano giovani con problemi.

Una volta decisa la presa in carico dei soggetti, il DAP è stato utilizzato dai PWG per una analisi più approfondita in vista della definizione del progetto personale dei giovani.

4.4 PIANO DI AZIONE

Una volta individuati i giovani problematici, dobbiamo valutare i loro problemi e i loro punti di forza e combattere questi problemi. Poiché i PWG dispongono di più tempo per questi giovani e vi sono meno persone che necessitano questo trattamento, suggeriamo l'utilizzo di altri strumenti (cf. schema 2 e paragrafo 2). La nostra immagine di un singolo giovane si plasma su di un numero di punti di vista che si possono combinare. Quest'immagine dovrebbe crescere gradualmente e diventare un ritratto bilanciato con punti di forza e debolezza, con possibilità e limiti

Reclutamento e intervista con i giovani

Per conoscere i problemi e le risorse dei giovani è importante parlare con loro, riuscire a conoscerli. Uno degli scopi di questo progetto è prendersi (e dare ai PWG) il tempo per farlo. È possibile effettuare un reclutamento prima delle attività BIND, ma si può anche conoscere il giovane interessato durante tali attività. Il FINDER³ spesso non possiede informazioni di base relativamente al giovane. Non otterrà tali informazioni fino al BIND.

Portfolio, Pass-book

Uno di questi strumenti può essere utilizzato per elencare i problemi, ma in primo luogo le opportunità dei giovani, è un portfolio o un passaporto.

Definizione

Un portfolio è un documento importante che mostra tutte le esperienze rilevanti (esperienze formative e professionali) in un modo chiaro e standard. Queste esperienze sono descritte in termini di competenze, qualifiche e aspirazioni. Il portfolio deve includere quante più prove (diplomi, certificati, immagini del lavoro, ecc.) possibile che mostrino che la persona interessata possiede davvero le competenze e le qualifiche che dichiara di avere. Con il portfolio, il titolare mostra chi è, che cosa sa, può e vuole fare. Il giovane e il suo PWG o il tutor di portfolio raccolgono ogni sorta di dati a questo scopo.

Il metodo del portfolio può anche essere interpretato come metodo lavorativo che contribuisce allo sviluppo e all'autostima del candidato e alla sua esplorazione di alternative-scelte accettabili.

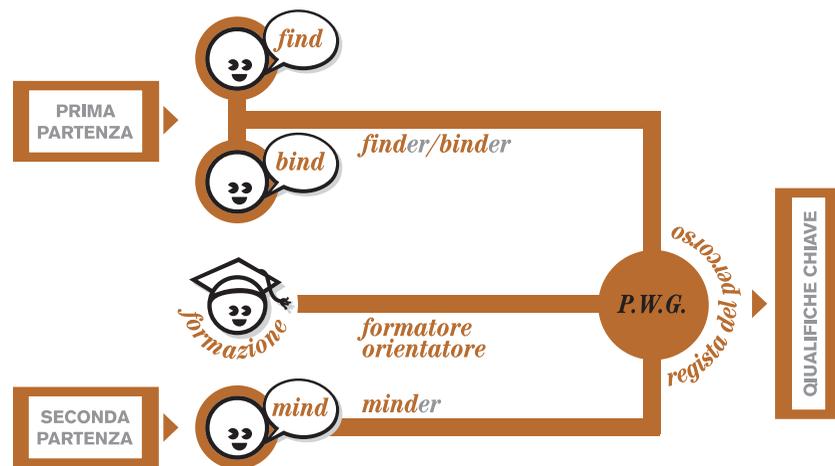
Un portfolio non può essere visto come risultato finale, ma deve essere interpretato come un **processo di sviluppo**. Il titolare conosce le sue intenzioni? È stato in grado di sviluppare le sue abilità? Sa riflettere sulle sue azioni? Identifichiamo un processo continuo: il portfolio si completa e migliora costantemente. Ecco perché lo schema è aperto.

Il portfolio è **proprietà personale** del giovane ed è suo compito custodirlo. Tuttavia, un giovane avrà bisogno di aiuto e sostegno per compilare ed utilizzare questo portfolio. Questo modo di lavorare richiede un certo grado di indipendenza ed alfabetizzazione del giovane.

3. Letteralmente "colui che trova", la persona coinvolta nel processo di Contatto [N.d.T.].

05 L'elaborazione della funzione di Pathway Guide

Il PWG è la persona che guida l'utente, nel nostro progetto il giovane, ad un piano concordato passo per passo dalla prima fase del percorso (cioè FIND) fino all'ultima fase (cioè MIND). Il PWG controlla il progresso dell'intero processo. Verifica l'esecuzione e la successione delle diverse fasi e in quanto tale svolge un ruolo importante nella continuità del percorso.



Schema 4: Il percorso di un giovane verso l'occupazione.

Questo schema rappresenta le diverse fasi e i consulenti o le guide coinvolti.

In effetti, il PWG è il filo lungo il percorso che guida i giovani alla formazione e/o all'occupazione. Lo schema 4 abbozza la sua posizione.

Il PWG lavora in una rete locale. E mentre FIND, BIND e MIND non si possono separare, il PWG è il legame, o filo conduttore, entro la rete. I contatti con gli altri attori della rete sono determinati dai cosiddetti momenti chiave. Tali momenti chiave sono essenziali per la trasmissione di informazioni e il dossier personale del disoccupato tra il PWG e FINDER, BINDER, formatore e MINDER⁴. Questi momenti chiave sono rappresentati dai rettangoli che si sovrappongono alla rappresentazione del PWG nello schema. Gli operatori della rete e il PWG devono cooperare regolarmente in modo da promuovere la fiducia reciproca e per il lavoro altrui. È molto importante perché il passaggio di presa in carico implica, tra le altre cose, che il tutor debba affidare il giovane da questo seguito senza interferire nel processo di inserimento.

Pertanto, il PWG è una figura chiave nel "processo del passaggio di presa in carico scrupoloso". Il "passaggio di presa in carico scrupoloso" è il momento in cui si coinvolgono nuovi attori nel percorso, per cui la relazione con il mondo del lavoro diviene sempre più esplicita. Ciò si traduce in un passaggio di presa in carico tra le fasi. Il passaggio di presa in carico può anche avvenire durante il BIND. Poi un passaggio di presa in carico sarà necessario tra diversi BINDER.

Il passaggio di presa in carico è principalmente un evento comunicativo tra diverse persone:

- il giovane
- il/i FINDER, il/i BINDER, il/i MINDER (in ogni fase più persone possono essere coinvolte in qualità di guida)
- il PWG

Chiunque entro il percorso, indipendentemente dalla sua posizione, può essere il filo conduttore e pertanto il PWG può contemporaneamente operare come FINDER e/o BINDER e/o MINDER e/o formatore e guida. Questa è una delle ragioni per le quali i rettangoli si sovrappongono al rettangolo del "PWG". Tuttavia, il PWG può anche essere una persona non direttamente coinvolta nel FIND, BIND, MIND, ma qualcuno che semplicemente controlla l'intero processo e la rete di orientamento/tutoraggio.



5.1 **COMPETENZE**

Sono le abilità necessarie che consentono al PWG di gestire le sfide da affrontare con il gruppo target e ottenere un buon risultato. Esempi di queste competenze sono abilità comunicative, decisionali, di gestione risorse e tempo e di pianificazione.

Know how dei tecnici

- Selezionare luoghi di intrattenimento, eventi culturali e sociali/professionali per effettuare visite di studio.
- Utilizzare tecniche di valutazione della formazione delle abilità personali e sociali.
- Esprimere la propria opinione circa i metodi di valutazione.
- Mettere in pratica azioni di empowerment.
- Esaminare la situazione occupazionale della persona in cerca di lavoro: informare e familiarizzare l'aspirante al mercato del lavoro e motivarlo a seguire un percorso appropriato.
- Redigere un piano d'azione con la persona in cerca di lavoro per (re)integrarsi sul mercato del lavoro.
- Guidare e seguire la persona in cerca di lavoro attraverso un piano d'azione pre-determinato (piano di percorso).
- Mettere la persona in cerca di lavoro in contatto con posti liberi (il tutoraggio di percorso implica un inserimento attivo).
- Rivolgersi alle persone in cerca di impiego guidate su richiesta dell'operatore del centro per l'impiego.
- Aggiornare il dossier della persona in cerca di impiego ogni volta che viene contattata.

Conoscenza

- Conoscenza basilare delle reti economiche ed imprenditoriali del territorio.
- Conoscenza basilare dell'offerta formativa nazionale e locale.
- Conoscenza basilare delle istituzioni locali che possono essere potenziali partner o datori di lavoro.
- Conoscenza dei pacchetti software fondamentali.
- Conoscenza delle organizzazioni, metodi e tecniche del servizio assegnato.
- Conoscenza di regole, istruzioni, regole di comportamento nelle organizzazioni governative.

- Abilità di consulenza.
- Conoscenza delle risorse umane.

Know how sociale e relazionale

- Mostrare inclinazione ed investimento affettivo nello sviluppo delle proprie funzioni.
- Dimostrare abilità comunicative.
- Dimostrare creatività e iniziativa nella risoluzione di alcune situazioni.
- Dimostrare capacità riflessive di autocritica.
- Dimostrare capacità di instaurare belle relazioni.
- Dimostrare capacità di lavoro di gruppo.
- Dimostrare fiducia e autonomia nell'esecuzione dei propri compiti.
- Dimostrare sensibilità e mentalità aperta verso i problemi sociali.
- Possedere capacità di dialogo e relazione.
- Possedere capacità di lavorare in una rete di partner coinvolti in un Progetto.
- Mostrare curiosità generale.

Caratteristiche personali

- Comunicativo;
- Capacità di leadership;
- Buon ascoltatore;
- Determinato;
- Fiducioso in sé;
- Flessibile;
- Autocontrollo;
- Rispetto per identità differenti;
- Senso di cooperazione.

5.2 **ATTIVITÀ**

Le attività sono una categoria generale di lavoro svolto dal personale nel raggiungimento di un obiettivo. Ogni attività comprende un gruppo di compiti, e un gruppo di attività costituisce un metodo per svolgere la funzione di PWG.

1. Le sue attività si indirizzano al seguente target:

Giovani e adulti

- Disoccupati;
- Giovani che hanno abbandonato la scuola senza qualifiche;
- Formazione professionale;
- Problemi particolari

2. Principali attività correlate a “FIND”:

- Il PWG può cooperare con agenti privilegiati appartenenti ad istituzioni diverse: centri per l'impiego, centri di formazione professionale, scuole, istituti di sostegno sociale, orientamento/tutoraggio per le aree periferiche.
- Pubblicare il Progetto.
- Consulenza tra enti coinvolti nella promozione dell'occupazione.

3. Principali attività correlate a “BIND”:

- Lavorare con un gruppo di tecnici, definire caratteristiche, necessità e interessi di ogni giovane / adulto.
- Promuovere la consultazione tra gli enti coinvolti nella promozione dell'occupazione e, se lo si desidera, con l'utente.
- Intrattenere relazioni di prossimità con i giovani / adulti, guidando il corso delle loro attività.
- Partecipare alla struttura del "Progetto di formazione" di ogni giovane / adulto.
- Conoscere le realtà aziendali.
- Elaborare piani e contratti di inserimento.
- Utilizzare tecniche di monitoraggio e valutazione.
- Prevedere situazioni possibili.
- Preparare relazioni.
- Elaborare strategie di intervento.
- Pianificare gli interventi.
- Utilizzare metodologie specifiche.

4. Principali attività correlate a “MIND”:

- Accompagnamento del giovane / adulto nella ricerca di un lavoro e svolgimento di un follow-up.
- Monitoraggio dei piani di intervento (telefonate, incontri, visite alle agenzie per l'impiego, organizzazione dei documenti di frequenza).
- Contatti con i giovani per rafforzare la motivazione dopo l'integrazione nel mercato del lavoro.
- Pianificazione di attività e collaborazione con il tutor dell'azienda.
- Individuazione delle necessità della persona e dell'azienda.

5. Lavori in cooperazione con:

- Centri per l'impiego,
- Scuole,
- Aziende,
- Servizi sociali,
- Centri di formazione professionale.
- Cooperative

4. **FINDER**, **BINDER** e **MINDER** sono rispettivamente i responsabili del processo di **Contatto (FIND)**, **Rimotivazione (BIND)** e **Accompagnamento al lavoro (MIND)**. [N.d.T.].



*Ministero del Lavoro
e delle Politiche Sociali*



UNIONE EUROPEA
Fondo Sociale Europeo



Promotori



Patto Territoriale Pinerolo



Patto Territoriale Sangone

