

Profilo dell'operatore di supporto all'inserimento lavorativo

ACTION

Formazione e supporto per i lavoratori in integrazione

Il progetto

Acronimo: ACTION
Titolo: Accompagner les travailleurs en insertion
Bando: ERASMUS + KA2 - Cooperazione per l'innovazione e lo scambio di buone pratiche (KA202)
Riferimento: 2021-1-BE01-KA220-VET-000034834
Durata: 1/02/2022 – 1/10/2024

Il consorzio

In collaborazione con

© 2023. Questa pubblicazione è autorizzata con licenza CC-BY-NC-SA 4.0 International.

Cofinanziato dal programma Erasmus+ dell'Unione europea

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

Index

1. **Il progetto** 3

2. Contesto e ambito 4

3. Supportare i lavoratori in inserimento 9

4. Il profile 12

5. Questioni e sfide 17

6. Per ispirazione 18

7. Pratiche da evitare 21

8. Le specificità dei supervisori tecnici 23

Il Progetto

La partecipazione ad attività economico-produttive consente agli adulti poco qualificati e lontani dal mondo del lavoro di entrare nel mondo del lavoro, attraverso progetti di inserimento specifici. Nelle strutture di inserimento, oltre a svolgere l'attività lavorativa, essi ricevono un adeguato sostegno.

Le persone che li supervisionano sul campo - i **consulenti per l'inserimento** – massimizzano la loro esperienza e le loro risorse per affrontare una sfida multidimensionale: formazione sul posto di lavoro e supervisione tecnica da un lato, follow-up psicosociale e accompagnamento al lavoro dall'altro. Che si tratti di assistenti sociali oppure di supervisori tecnici, il profilo preciso di questo personale di supporto, così come i loro ruoli e le loro missioni, varia da una struttura all'altra.

Grazie ai risultati che verranno prodotti, ACTION si propone di migliorare il supporto fornito alle persone in fase di inserimento lavorativo e di sviluppare la metodologia della formazione attraverso il lavoro come risposta innovativa e integrata ai loro bisogni e alle problematiche sociali ed economiche contemporanee.

In breve, il progetto ACTION mira a sostenere il lavoro dei consulenti per l'inserimento attraverso:

- Armonizzazione e formalizzazione del sostegno al gruppo target
- "Pedagogizzare" l'approccio formativo, dotando i team di lavoro di strumenti adeguati.
- Fornire raccomandazioni per l'orientamento verso un'occupazione sostenibile

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

1. Il **profilo dei consulenti per l'inserimento,** per chiarirne il ruolo e per migliorare le pratiche dei gruppi di supporto;

2. Una **guida del percorso di inserimento,** che definisce le fasi chiave del percorso e fornisce idee e spunti per la loro attuazione;

3. Un **"programma di inserimento individualizzato",** uno strumento pratico per monitorare e valutare il percorso di inserimento;

4. Una **cassetta degli attrezzi per il job coaching**, per migliorare l'orientamento verso un'occupazione sostenibile.

Contesto e ambito

ACTION si concentra sul sostegno ai lavoratori in integrazione, impiegati e sostenuti all'interno di strutture di inserimento attraverso l'attività economica. L'obiettivo di questa sezione introduttiva è quello di delineare il quadro di riferimento di questa risorsa, collocandone il contenuto nel preciso contesto normativo in cui i partner del progetto hanno operato e realizzato il progetto.

Inserimento attraverso il lavoro

Il profilo dell'operatore di sostegno all'inserimento si inserisce nel contesto specifico delle strutture che accolgono e sostengono adulti poco qualificati e (molto) lontani dal mondo del lavoro, con una varietà di profili: scolarità incompleta, problemi psicosociali e insicurezza, problemi di salute o disabilità, percorsi professionali intermittenti, ecc. Queste persone sono impiegate in strutture di inserimento con contratti di lavoro speciali, detti. "contratti (o progetti) di inserimento". Questi contratti, e i quadri normativi che li regolano, variano da un Paese all'altro.

ACTION è interessata soprattutto alle strutture di inserimento lavorativo che operano essenzialmente sulla base della **transizione verso un'occupazione sostenibile**. I contratti sono limitati nel tempo e hanno lo scopo di rimettere in piedi le persone e di avviarle verso un'integrazione sostenibile nel mercato del lavoro tradizionale. Il contratto di inserimento è quindi visto come un trampolino di lancio verso un'occupazione sostenibile.

Questi punti specifici combinano quindi diverse dimensioni:

- Integrazione, attraverso e verso l'occupazione, con l'obiettivo di un inserimento socio-professionale sostenibile. Questa integrazione implica un lavoro di comunità tra diversi attori: consulenti per l'inserimento (con profilo psicosociale o tecnico), prescrittori e assistenti sociali, agenzie e istituzioni pubbliche per l'impiego, ecc. In questo modo, la persona in cerca di lavoro viene accolta nella sua interezza e il sostegno fornito aiuterà a risolvere gli ostacoli all'occupazione incontrati dalla persona: salute, denaro e debiti, alloggio, mobilità, cura dei figli, dipendenza, ecc.
- L'attività economica, che è un sostegno all'integrazione, un vettore per rimettere in sella la persona per avviarla verso un'occupazione sostenibile. Ciò implica che l'attività svolta può non essere direttamente collegata al progetto professionale del lavoratore e può agire come una sorta di dispositivo di orientamento, aiutando a costruire un progetto sostenibile. Ciò non significa che l'attività sia puramente occupazionale: l'attività economica è reale, con obiettivi in termini di competenze da acquisire sul lavoro e requisiti in termini di prestazioni e produzione.
- Le strutture di inserimento lavorativo fanno parte dell'economia sociale e solidale, contribuendo allo sviluppo socio-economico del territorio in cui operano, rispondendo a bisogni non soddisfatti o non coperti dall'economia privata tradizionale. Il modello economico è ibrido: da un lato, c'è la produzione effettiva di beni e servizi per i clienti; dall'altro, c'è il finanziamento pubblico, sotto forma di sovvenzioni, sussidi all'occupazione o altre forme di sostegno al lavoro di supporto e integrazione.

Normativa vigente

In ogni Paese partner - e talvolta in modo specifico per una regione o un settore - il sostegno ai gruppi target è regolato, in tutto o in parte, da un quadro giuridico di riferimento.

Nell'Unione europea, l'inserimento attraverso l'attività economica fa parte del più ampio settore dell'economia sociale, all'interno del quale coesistono varie iniziative e protocolli, sia privati che pubblici. L'inserimento lavorativo assume quindi una grande varietà di forme, a seconda delle politiche di integrazione locali, dei soggetti interessati, delle strutture e degli strumenti esistenti, ecc.

Per comprendere meglio lo scenario in cui si inserisce questo documento, ecco alcuni elementi di contesto relativi alle organizzazioni partner coinvolte nel progetto ACTION:

In **Francia, gli Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI)** forniscono sostegno e occupazione agli adulti vulnerabili. Oltre all'associazione intermediaria, all'impresa di inserimento e all'impresa di inserimento lavorativo temporaneo, gli ACI fanno parte delle **strutture di inserimento attraverso l'attività economica** (SIAE).

L'articolo L5132-15 del Codice del Lavoro francese definisce i seguenti compiti degli ACI:

- Garantire l'accoglienza, l'assunzione e l'inserimento lavorativo di disoccupati con particolari difficoltà sociali e professionali;
- Organizzare il follow-up, il supporto, la supervisione tecnica e la formazione dei propri dipendenti, al fine di facilitare la loro integrazione sociale e ricercare le condizioni per un'integrazione professionale sostenibile.

Lo scopo di un ACI è quello di assumere, sostenere, supervisionare e formare persone con difficoltà sociali e professionali, al fine di facilitare il loro ritorno al lavoro. Gli ACI possono quindi stipulare contratti di inserimento a tempo determinato con disoccupati vulnerabili. Questi contratti vanno da un minimo di 4 mesi a un massimo di 2 anni (con alcune eccezioni). L'orario di lavoro settimanale non può essere inferiore a 20 ore, salvo che il contratto non lo preveda per tener conto di difficoltà, particolarmente gravi, dell'interessato, e può variare per tutto o parte del periodo coperto dal contratto, ma non può superare le 35 ore. I lavoratori in regime di integrazione lavorativa ricevono una retribuzione oraria almeno pari allo SMIC (il salario minimo legale in Francia).

Per costituire un ACI è necessario firmare un accordo ufficiale con il governo, che dà diritto a sovvenzioni per lo svolgimento dei suoi compiti. L'assunzione di persone in regime di inserimento dà diritto all'azienda, fino al massimale contrattuale, a un aiuto finanziario composto da una parte fissa e da una parte variabile, che dipende dalle caratteristiche dei dipendenti assunti, dalle misure e dalle risorse di integrazione attuate e dai risultati ottenuti al termine del regime.

Come strutture di inserimento lavorativo, la commercializzazione di beni e servizi prodotti è possibile quando contribuisce alla realizzazione e allo sviluppo di attività di inserimento socio-professionale dei beneficiari. Tuttavia, le entrate derivanti da questa commercializzazione possono coprire solo un massimo del 30% dei costi associati a queste attività. Inoltre, i beni e i servizi prodotti sono destinati a soddisfare bisogni collettivi che non sono altrimenti soddisfatti.

Come indicato di seguito, le persone disoccupate e in difficoltà socio-professionale possono essere prese in carico dagli IFA nell'ambito di un percorso di inserimento lavorativo. Queste difficoltà socio-professionali sono criteri di accesso al programma e sono giustificate in particolare da uno status amministrativo, ossia:

- essere beneficiari di prestazioni sociali minime o di assistenza sociale,
- essere un disoccupato di lungo periodo,
- essere un giovane di età inferiore ai 26 anni in gravi difficoltà,
- essere un lavoratore riconosciuto come disabile.

Attualmente non esistono regolamenti che definiscano il quadro di riferimento per il sostegno di questi gruppi. Tuttavia, è necessario rispettare il requisito relativo alla supervisione tecnica: 1 supervisore tecnico può supervisionare un massimo di 12 dipendenti.
Prima di redigere l'accordo ufficiale con lo Stato, le ACI devono indicare i mezzi previsti dalla struttura per raggiungere l'obiettivo di accogliere, sostenere e reinserire i dipendenti nel mondo del lavoro. Un accordo

annuale negoziato stabilisce gli obiettivi in termini di gruppi target da raggiungere e il numero di "uscite positive" (verso l'occupazione o la formazione).

In Italia, i consorzi di **cooperative sociali**, enti del settore terziario, sono nati negli anni '90 con l'obiettivo di riunire imprenditorialmente le cooperative, usufruendo dei vantaggi e delle economie di larga scala e allo stesso tempo consentendo ad ogni singola cooperativa sociale di rimanere vitale e indipendente.

A livello nazionale, due leggi disciplinano l'impiego di persone vulnerabili: la legge 68/99 e l'articolo 4 della legge 381/1991.

Nella legge 381 dell'8 novembre 1991-Disciplina delle cooperative sociali, l'articolo 1.1 afferma che "lo scopo delle cooperative sociali è quello di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini attraverso:

- la gestione di servizi sociali, sanitari ed educativi
- l'esercizio di attività diverse - agricole, industriali, commerciali o di servizi - finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate".

La legge prevede inoltre, per quanto riguarda le cooperative di tipo b), all'art. 42, che "le persone svantaggiate di cui (...) devono rappresentare almeno il trenta per cento dei lavoratori della cooperativa e, tenuto conto della loro condizione soggettiva, devono essere soci della cooperativa".

La Legge 68/99: Norme per il diritto al lavoro dei disabili ha l'obiettivo di "promuovere l'inclusione e l'integrazione delle persone con disabilità nel mondo del lavoro, attraverso servizi di sostegno e di collocamento mirato". Il collocamento mirato si configura come una serie di strumenti tecnici e di supporto che consentono di valutare correttamente le capacità lavorative delle persone con disabilità e di inserirle nel posto di lavoro adeguato, attraverso analisi del lavoro, forme di sostegno, azioni di discriminazione positiva, ecc. Ne derivano gli **obblighi di assunzione**, nello specifico, i datori di lavoro pubblici e privati sono tenuti ad avere alle loro dipendenze lavoratori disabili nelle seguenti proporzioni (articolo 3, comma 1):

- 7% dei lavoratori impiegati, se occupano più di 50 persone
- 2 lavoratori, se occupano tra 36 e 50 dipendenti
- 1 lavoratore, se occupano tra 15 e 35 dipendenti

In questo sistema è fondamentale il ruolo delle Regioni, in quanto luoghi di concertazione sociale tra le parti sociali e l'associazione dei datori di lavoro, i rappresentanti delle cooperative sociali, le associazioni di rappresentanza dei disabili e delle loro famiglie e altri enti del terzo settore.

Per quanto riguarda i destinatari dei programmi di inserimento lavorativo, secondo l'art. 4 della legge 381/1991, sono "persone svantaggiate" le persone con disabilità fisiche, mentali e sensoriali, gli ex pazienti di istituti psichiatrici, le persone in trattamento psichiatrico, i tossicodipendenti, gli alcolisti, i minori in età lavorativa con problemi familiari e i detenuti ammessi alle misure alternative alla detenzione. Lo status di persona svantaggiata deve essere comprovato da documenti rilasciati dalla pubblica amministrazione.

Le attuali definizioni legali coprono solo parzialmente le reali situazioni di vulnerabilità. Esiste quindi una "zona grigia" di gruppi di insicuri che, per vari motivi, non rientrano nelle categorie ufficiali di svantaggio, ma sono a rischio reale di esclusione dal mercato del lavoro a causa della loro insicurezza.
È il caso, ad esempio, delle persone in difficoltà sociale, degli adulti poco qualificati, delle persone che subiscono una dequalificazione o un declassamento professionale, delle carriere professionali intermittenti, delle persone con scarse competenze sociali, delle persone che soffrono di disturbi psicologici non riconosciuti, degli analfabeti, dei migranti, ecc. carriere intermittenti, persone con scarse abilità sociali, ecc.
A parte questo, non esistono procedure o guide ufficiali che organizzino le attività quotidiane delle

cooperative sociali con persone in inserimento lavorativo. Molte cooperative sviluppano procedure interne o metodi di lavoro che possono essere certificati da un ente certificatore. La legge italiana non prevede un sostegno finanziario per la presenza di tutor o coach all'interno delle strutture di inserimento. Tuttavia, le imprese sociali impiegano apt o personale di supporto, per svolgere questo compito specifico. Ad eccezione di alcune iniziative locali, che hanno previsto contributi specifici per l'assunzione di "tutor interni", questa funzione viene spesso pagata con i margini che l'impresa riesce a generare dalla sua attività commerciale, il che rende problematica la presenza di questa figura in tempi di crisi economica.

Infine, in **Belgio**, il progetto non si è concentrato su un particolare settore o tipo di struttura, ma piuttosto su uno **specifico sistema di contratti di integrazione**. **Il sistema "Articolo 60"** è uno dei pochi sistemi esistenti per l'occupazione di integrazione. I contratti "Articolo 60" sono un tipo speciale di contratto di integrazione in base al quale una persona che riceve il reddito di integrazione sociale (RIS), o un'assistenza sociale equivalente, può beneficiare di una misura di collocamento speciale. Questo contratto (così come l'altra forma possibile, "articolo 61") è previsto dagli articoli 60§7 e 61 della Legge dell'8 luglio 1976 relativa ai Centri pubblici di azione sociale (CPAS). Nella Regione Vallonia, questo articolo è integrato dal decreto del 29 aprile 2024 relativo alla sovvenzione dei CPAS nell'ambito dell'occupazione dei loro beneficiari e dal relativo decreto di attuazione, che ha definito i contorni e l'attuazione pratica di questo regime all'interno dei CPAS della regione.

Questo contratto è una delle forme di assistenza che il CPAS può offrire ai suoi utenti nell'ambito della sua missione di integrazione. Questa disposizione consente al CPAS di assumere il ruolo di datore di lavoro per i beneficiari del diritto all'integrazione sociale, al fine di offrire loro un'esperienza lavorativa e consentire loro di ottenere il pieno diritto ad altre prestazioni. La durata del contratto corrisponde quindi al numero di giorni lavorativi necessari per riacquistare il diritto all'indennità di disoccupazione, al fine di uscire dall'ambito dell'assistenza sociale (massimo due anni).

Questi contratti sono offerti dai CPAS ai loro utenti e stipulati direttamente tra il CPAS e il beneficiario. Il CPAS può quindi mettere il lavoratore in inserimento a disposizione di altri datori di lavoro, detti "utenti" (amministrazioni pubbliche/locali, associazioni, imprese sociali, ecc.).

Il datore di lavoro legale rimane il CPAS, che gestisce il salario, l'assicurazione, i contratti, ecc. Il CPAS firma un accordo con l'utente, che definisce il quadro per la fornitura di servizi (compiti affidati, orari di lavoro, supervisione, valutazioni programmate, ecc.)

I destinatari di questo programma possono avere un'ampia gamma di profili, poiché i criteri di accesso a questi contratti sono essenzialmente amministrativi. Per essere ammissibili, le persone devono soddisfare contemporaneamente le seguenti condizioni:

- Ricevere il reddito di integrazione sociale o un'assistenza sociale finanziaria equivalente;
- Essere legalmente residenti nel Paese;
- Non avere diritto all'indennità di disoccupazione completa.

Le organizzazioni dell'economia sociale sono partner fondamentali nella fornitura di lavoratori ai sensi dell'articolo 60, in quanto sono considerate organizzazioni di accoglienza adeguate alla loro esperienza e capacità di sostenere i gruppi vulnerabili.

I regolamenti stabiliscono alcune disposizioni specifiche per il sostegno professionale dei lavoratori ex articolo 60: l'elaborazione di un bilancio delle competenze, di un progetto professionale e di un piano d'azione per un inserimento sostenibile nel mondo del lavoro. Poiché il CPAS rimane il datore di lavoro

diretto, mantiene il controllo e la responsabilità di questo sostegno. Tuttavia, può essere delegata, in tutto o in parte, all'utente quando quest'ultimo è una struttura di economia sociale. In tutti i casi, l'utente è tenuto, tra l'altro, a nominare un tutor interno responsabile della supervisione e del sostegno del lavoratore, a redigere una descrizione del lavoro, a rilasciare il lavoratore per la formazione e a discutere la situazione del lavoratore con il CPAS.

In pratica, la forma di questo sostegno dipenderà soprattutto dalle disposizioni interne di ciascuna struttura ospitante, dalle sue abitudini e procedure interne, dalla situazione e dalle esigenze del singolo, ecc. Inoltre, è probabile che ogni struttura sia soggetta alle proprie normative settoriali, che possono influenzare la supervisione e il sostegno dei lavoratori assunti (profilo e qualifiche delle persone impiegate, ecc.).

Supportare i lavoratori in inserimento

Il sostegno ai lavoratori è una parte essenziale del processo di inserimento professionale. Questo sostegno copre un'ampia gamma di questioni, con l'obiettivo di coinvolgere e trattenere le persone nel programma di inserimento e fornire loro un supporto per affrontare i problemi psico-socio-economici che incontrano quotidianamente.

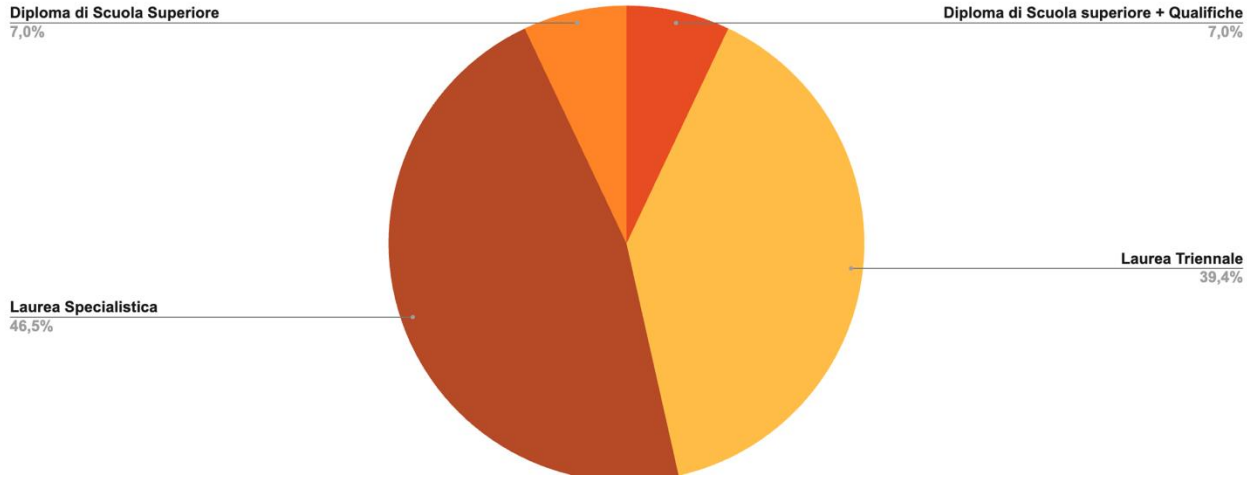
Questo sostegno combina aspetti "tecnici" (acquisizione di competenze, formazione, accompagnamento al lavoro, ecc.) e "sociali" (colloqui individuali, sostegno psicosociale e anamnesi, supporto nella ricerca di lavoro, ecc.) Questo lavoro è svolto da personale permanente incaricato della supervisione e denominato in **ACTION "consulente per l'inserimento".** Questo personale di supporto ha diversi profili e occupa posizioni altrettanto diverse all'interno delle strutture. Consulenti per l'inserimento, assistenti sociali, coordinatori tecnici, formatori, capi servizio, orientatori, ecc. condividono la responsabilità del sostegno e utilizzano una varietà di tecniche e pratiche di lavoro in questo ambito, a volte senza che vi siano linee guida chiare per l'organizzazione di questo sostegno.

Spesso, tuttavia, questo supporto è coordinato su base informale e gli operatori di supporto si muovono tra le informazioni raccolte dai beneficiari e i contributi e le comunicazioni dei loro colleghi, al fine di fornire il miglior supporto possibile ai gruppi target. Affinché il processo di inserimento abbia successo, è importante che il supporto fornito sia il più chiaro, appropriato ed efficace possibile. È quindi necessario specificare gli obiettivi di questo supporto, chiarendo cosa rientra in questa missione trasversale, e quindi le attività attuate dal personale di supporto, nonché il loro campo d'azione.

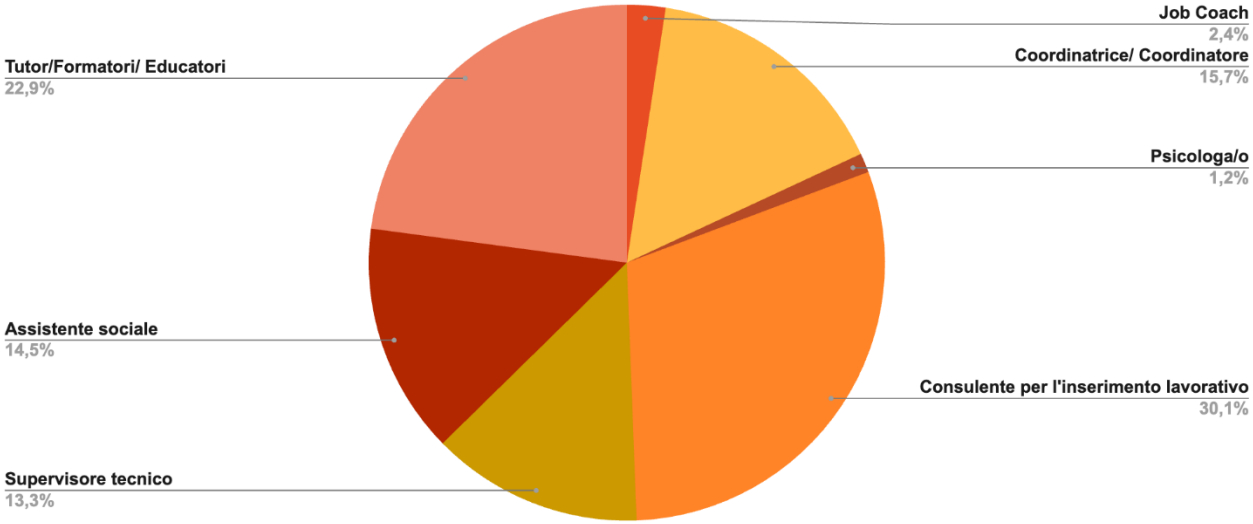
Grazie all'unione di diverse realtà del settore, ACTION ha prodotto questo **"Profilo dell'operatore di supporto all'inserimento".** Questa risorsa identifica i ruoli, le missioni e le competenze attese dal lavoro. Essa vuole essere un riferimento per tutti gli operatori sul campo che supportano il pubblico, in modo che essi possano prevedere meglio le loro responsabilità e organizzare il loro lavoro quotidiano, chiarendo e armonizzando le loro pratiche di lavoro. Inoltre, il profilo consentirà agli operatori di supporto di riflettere più attentamente sulla loro posizione professionale e sulla portata delle loro azioni. Per i datori di lavoro del settore dell'inclusione sociale, il profilo potrebbe essere utile anche per l'assunzione e gestione di queste figure professionali (preparazione dell'offerta di lavoro, selezione dei candidati, test di selezione, descrizione delle mansioni, coordinamento, linguaggio comune, ecc.)

Creazione del profilo

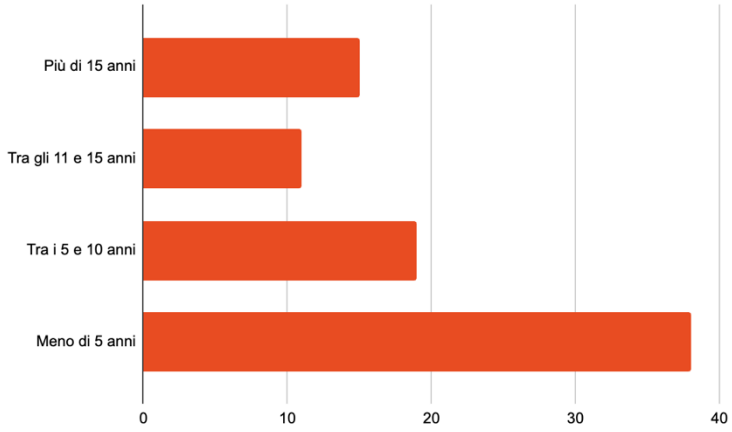
Per sviluppare il profilo dell'operatore di supporto all'inserimento, il consorzio ACTION ha condotto una ricerca tra i destinatari diretti del progetto, gli operatori sul campo attivi nel supporto all'inserimento. Questa ricerca ha incluso un questionario e interviste individuali. Il questionario è servito come base per la stesura del profilo e per evidenziare le principali attività di supporto. Le interviste sono state utilizzate per approfondire le risposte fornite nel questionario, al fine di comprendere meglio il ruolo, le missioni e i compiti degli "operatori di supporto all'inserimento". Per comprendere il settore dell'inserimento lavorativo, così come la complessità della missione di supporto, è interessante esaminare il profilo delle persone che hanno risposto al questionario, per capire la diversità di funzioni e profili che operano nella supervisione e nel supporto al pubblico.



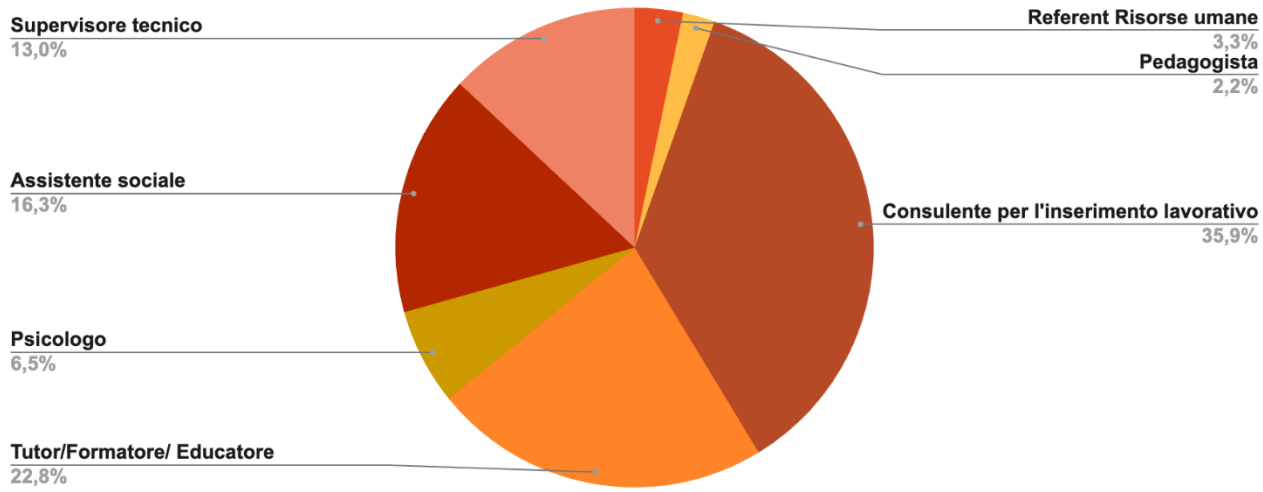
L'86% degli intervistati ha dichiarato di essere in possesso di un titolo di studio universitario (39,4% una laurea triennale e 46,5% una laurea specialistica).



La maggior parte degli intervistati è costituita da consulenti per l'inserimento, seguiti da tutor/formatori/educatori, poi da coordinatori, assistenti sociali, supervisori tecnici e referenti, job coach e psicologi.



La maggior parte degli intervistati lavora nell'attuale organizzazione da meno di cinque anni (45,7%), il 22,9% da 5 a 10 anni, il 18% da più di 15 anni e il 13,2% da 11 a 15 anni



Il profile

Ecco le missioni e i relativi compiti per sostenere i lavoratori in inserimento, costituiti da 8 attività chiave da svolgere:

1. Reclutamento e orientamento dei candidati

Gli operatori di supporto organizzano e/o partecipano al reclutamento dei lavoratori nei programmi di integrazione. Ciò comporta:

- **Organizzare sessioni informative e introduttive.**
- **Condurre colloqui di selezione e di motivazione.**

In particolare, i coach incaricati del reclutamento possono facilitare il processo preparando una sintesi dei criteri di selezione per i posti da ricoprire e le esigenze dell'organizzazione, al fine di stabilire un'unica serie di domande di base per tutti i candidati: carriera ed esperienza precedente, motivazioni del candidato, interesse per il settore dell'organizzazione, progetti, ecc.

2. Accogliere il dipendente nell'organizzazione

Il processo di inserimento determina in larga misura la qualità del rapporto che si instaura tra il nuovo arrivato e i suoi supervisori, soprattutto perché spesso si tratta della prima esperienza lavorativa o della prima dopo un lungo periodo di inattività.

A tal fine, il personale di supporto deve:

- **Far firmare il contratto di lavoro e i documenti quadro.**
- **Fornire informazioni chiave sulla vostra organizzazione**
- **Spiegare il lavoro da svolgere e presentare la postazione di lavoro.**
- **Elaborare un bilancio iniziale delle competenze**

L'accoglienza di un nuovo arrivato nell'organizzazione è un primo passo cruciale, che a volte può determinare la sua intera carriera all'interno dell'organizzazione. È quindi importante preparare adeguatamente l'inserimento. Ciò può avvenire organizzando giornate di inserimento, kit di benvenuto o pacchetti di avvio, preparando la postazione di lavoro e le schede tecniche, chiarendo il profilo professionale e le mansioni, ecc. ma anche preparando i primi bilanci di competenze da effettuare, per valutare le capacità e le competenze del lavoratore e poter così fornirgli un lavoro e un supporto adeguati.

3. Monitoraggio della situazione psicosociale dei lavoratori

Il monitoraggio è al centro del sostegno all'integrazione. Una delle attività principali dei consulenti, in particolare di quelli con un "profilo sociale" (consulenti per l'inserimento, assistenti sociali, ecc.), è quella di fornire un sostegno psicosociale personalizzato ai lavoratori.

A tal fine si assicurano che:
- **Effettuare colloqui individuali regolari**
- **l'organizzazione di workshop e attività di gruppo**
- **aiutino a rimuovere gli ostacoli all'occupazione e a risolvere i problemi quotidiani**
- **Rivolgersi a partner, se necessario, a seconda dei problemi riscontrati (salute, alloggio, alimentazione, sindacati, ecc.).**

Il sostegno psicosociale fa parte del sostegno complessivo fornito dalle strutture. In genere è sia formale

(ad esempio, durante i colloqui individuali) che informale (sul posto di lavoro, durante una discussione nella pausa, mentre ci si reca sul posto di lavoro, ecc.)
L' obiettivo è rafforzare la capacità di autoanalisi delle persone, sviluppando un dialogo con il lavoratore, ascoltandolo e creando un rapporto di fiducia che gli permetta di condividere le sue domande e i suoi bisogni, a tutti i livelli (sul lavoro, con i colleghi e il team, o sulla sua vita personale).

4. Supportare il lavoratore nell'acquisizione di competenze tecniche sul posto di lavoro

Durante il processo di inserimento, un'altra attività di supporto consiste nell'utilizzare l'erogazione dei servizi come strumento educativo, con l'obiettivo di aiutare i lavoratori ad acquisire una certa autonomia nel lavoro, attraverso l'apprendimento della professione e azioni adeguate. Come il sostegno psicosociale, la componente formativa del processo è al centro del sistema.

L'operatore poi si occupa di:

- **Adattare le postazioni di lavoro e il ritmo di lavoro al profilo del lavoratore**
- **Garantire e monitorare la formazione dei lavoratori durante tutta la loro carriera e supportarli in caso di difficoltà**
- **Garantire il rispetto delle norme di sicurezza e il mantenimento di buone condizioni di lavoro**
- **Organizzare le dinamiche del team per ottimizzare la produttività**
- **Verificare costantemente il rispetto delle istruzioni, la qualità del lavoro e il rispetto delle specifiche/incarichi richiesti**
- **Ascoltare i bisogni formativi, le lacune e le problematiche riscontrate nello svolgimento del lavoro, ecc.**

In questo caso i profili "tecnici" (formatore, responsabile tecnico, direttore di cantiere, ecc.) sono in prima linea in questa attività. Nell'ambito di un percorso di inserimento attraverso l'attività economica, è necessario che adottino un atteggiamento educativo specifico, che permetta di trasmettere competenze svolgendo attività pratiche con reali esigenze produttive. Se la priorità quotidiana è la produzione di beni e servizi, la vera priorità trasversale è l'acquisizione di competenze da parte del lavoratore. Si tratta di prendersi il tempo per spiegare, in particolare il vocabolario tecnico, per verificare la comprensione attraverso domande, per facilitare la memorizzazione attivando diverse memorie (uditive, visive, emotive, ecc.), per creare collegamenti tra compiti e conoscenze, per sintetizzare informazioni a livello fine dell'attività o della giornata, ecc.
In particolare, le domande incoraggiano il lavoratore a pensare e rafforzano l'apprendimento. È quindi importante interrogarli sull'approccio adottato e sugli strumenti utilizzati, su cosa hanno imparato dall'attività una volta terminata, ma anche incoraggiarli a suggerire altre modalità di organizzazione del proprio lavoro e ascoltare i loro suggerimenti e consigli. commenti, soprattutto perché a volte possono giustamente mettere in discussione certe abitudini.

5. Contribuire alla costruzione e realizzazione del progetto professionale

Questa attività copre **due aspetti essenziali.**

Da un lato, il coach svolge un ruolo chiave nella valutazione progressiva delle conoscenze acquisite. Il rapporto che il beneficiario intrattiene con l'operatore gli dà una legittimazione reale per valutare la qualità del suo lavoro, i suoi progressi, il suo comportamento, il rispetto delle istruzioni, ecc. La valutazione fornisce informazioni utili sia al dipendente (per aiutarlo a progredire) sia alla persona di supporto (per monitorare l'avanzamento del processo di integrazione e adeguare il programma di formazione).

D'altro canto, i coach guidano anche la definizione del progetto professionale di ciascun lavoratore. Questo progetto è la situazione che desidera realizzare, che riunisce le aspirazioni immediate e future, le

aspettative personali, ma anche le capacità e i progressi da compiere che consentono di progettare un percorso formativo utile e coerente con tale progetto.

Il progetto professionale è quindi sia una sintesi di motivazioni e competenze personali, sia una costruzione in evoluzione arricchita da ogni nuova esperienza.

Per coprire entrambe le basi, gli accompagnatori devono:

- **Effettuare valutazioni regolari**
- **Effettuare colloqui individuali periodici focalizzati sull'evoluzione del progetto professionale**
- **Gestire i lavoratori sul campo tenendo conto del loro progetto professionale**
- **Organizzare azioni per facilitare la ricerca di lavoro (scrittura di domande, esercizi di colloquio, ecc.)**
- **Stabilire il percorso formativo del lavoratore (obiettivi, competenze da acquisire, ecc.)**

L'obiettivo è quello di individuare tutte le situazioni lavorative e le opportunità formative che consentiranno al lavoratore di acquisire le competenze necessarie per realizzare e realizzare il proprio progetto professionale. L'evoluzione del percorso deve essere logica e coerente nel tempo, ritornando sempre al profilo, alle esigenze e ai ritmi di apprendimento del lavoratore.
L'idea è quella di coinvolgere il più possibile il dipendente nel suo percorso di carriera e nel suo progetto professionale, ad esempio fornendogli una tabella di marcia che indichi le competenze da acquisire e gli obiettivi da raggiungere per arrivare alla meta.

6. Coordinare il sostegno agli operatori che si occupano di inserimento

Un altro ruolo chiave che i coach possono svolgere è quello di condividere le informazioni e le azioni. Nell'ambito del loro lavoro, coordinano tutte le azioni relative ai beneficiari e devono:

- **Conoscere gli obblighi di sostegno**
- **Formare, guidare e informare i colleghi**
- **Implementare procedure e risorse per il supporto**
- **Organizzare riunioni di coordinamento del team**

La complementarità di ruoli tra "assistenti sociali" e "supervisori tecnici" è molto importante per il buon funzionamento del supporto, perché devono scambiarsi e gestire quotidianamente una grande quantità di informazioni sui lavoratori. A volte possono anche intervenire l'uno nella "zona" di competenza dell'altro: ad esempio, un assistente sociale potrebbe intervenire sul luogo di lavoro per dare informazioni ai lavoratori, mentre un supervisore potrebbe partecipare ad un colloquio di valutazione

Il coordinamento tra questi attori può essere facilitato da forti capacità interpersonali e di comunicazione e da una buona comprensione del lavoro degli altri.
In alcune strutture ed organizzazioni l'assistente sociale può avere una formazione tecnica o esperienza nel settore di attività aziendale e/o una conoscenza e comprensione approfondita delle esigenze produttive. E viceversa, è importante che i supervisori tecnici abbiano una certa conoscenza del servizio sociale, degli interventi di sostegno, ecc.

7. Sviluppare e mantenere una rete di partner rilevanti

Anche il capitale di partenariato è un elemento chiave per i consulenti e, in questo senso, devono concentrarsi su:

- **Mappare i partner locali**

- **Contattare i partner rilevanti e stabilire collegamenti con loro**
- **Sensibilizzare i partner**

La rete di partenariato è infatti importante per tutti gli aspetti del lavoro: con i datori di lavoro e le aziende per facilitare la transizione verso l'occupazione, con i servizi sociali per reindirizzare i bisogni e le domande dei lavoratori. La capacità di superare gli ostacoli sociali e professionali può essere notevolmente facilitata dalla densità della rete della struttura.

8. Sensibilizzare alle problematiche dell'inserimento socio-professionale

Infine, attraverso la loro azione, i coach svolgono anche un ruolo di sensibilizzazione, sia all'interno che all'esterno della loro struttura. Garantiscono:

- **Sensibilizzare e mobilitare i colleghi per sostenere gli operatori che si occupano di inserimento**
- **Sensibilizzare i partner e le organizzazioni responsabili dell'occupazione, della formazione e dell'azione sociale sulle sfide legate al sostegno al pubblico**

Per occuparsi del sostegno con successo sono necessari **determinati comportamenti e atteggiamenti specifici**. Ecco quelli più importanti, elencati dai professionisti intervistati:

Capacità di Comunicazione Ascolto attivo Adattare la comunicazione all'interlocutore Empatia	**Credere nelle capacità di ogni persona** Pazienza Consideratione Capacità di valutare il comportamento della persona e non la persona stessa Rispettare l'autonomia della persona.
Sviluppare fiducia nella relazione Empatia Capacità di osservazione, intelligenza emotiva Tolleranza, non giudizio Ascolto attivo Etica e deontologia (conoscere i limiti e le barriere del lavoro)	**Lavoro di rete con gli stakeholder (partners,enti associazioni...)** Abilità interpersonali Innovazione Apertura mentale Analisi organizzativa Comunicazione attiva
Spirito di squadra Capacità di comunicazione Capacità interpersonali Collaborazione	**Adattabilità** Flessibilità Disponibilità Organizzazione Creatività

Questioni e sfide

Come detto in precedenza, il lavoro del consulente per l'inserimento è un lavoro multiforme, di cui si occupano persone con professioni e profili diversi. Tuttavia, in tutti i casi e contesti specifici, i coach contattati concordano **sulle questioni e sulle sfide inerenti alla loro funzione** di supporto.

La maggior parte dei coach concorda sul fatto che il tempo e la **pressione economica** sono le due principali preoccupazioni del loro lavoro, il che rende difficile fornire un supporto ottimale. È difficile trovare un **equilibrio** tra il lavoro pratico da svolgere per soddisfare le esigenze economico/commerciali e il follow-up individuale. Inoltre, è complicato essere presenti e attenti a tutti i beneficiari, e dedicare del tempo a ciascuno di loro, quando si è sotto pressione economica.

In relazione alla pressione economica e ai vincoli temporali, l'essenza stessa dell'inserimento attraverso l'attività economica è di per sé un vincolo, attraverso i suoi aspetti organizzativi e logistici. Può essere difficile prendere da parte un lavoratore per un colloquio individuale o per svolgere una specifica procedura o supporto quando i lavoratori sono dispersi in cantieri esterni, o impegnati a lavorare in cucina o su una linea operativa. Inoltre, alcuni sostegni sono talvolta "frustrati" dall'elevato grado di fragilità e precarietà del gruppo target, che deve soddisfare molti altri bisogni prima di pensare a trovare un lavoro, e quindi talvolta sono poco ricettivi al sostegno fornito, o addirittura abbandonano. del processo di integrazione.

Questi sono vincoli intrinseci dei sistemi di inserimento, che sono al di fuori della nostra portata e del nostro controllo.

Tuttavia, tra le esigenze più concrete espresse, una serie di misure possono essere messe in atto per rispondere ad altre sfide incontrate.

Queste misure potrebbero ottimizzare il lavoro, formalizzando alcuni aspetti del sostegno:

- **Formazione nella gestione del team** e nella gestione dei gruppi. I coach sono spesso professionisti nel loro settore (formatore tecnico, assistente sociale, ecc.). Maturano una formazione specifica e/o un'esperienza professionale, per poi ritrovarsi a dover assumere ruoli di gestione del team. Tuttavia, pochi di loro hanno una formazione adeguata alla gestione e alla supervisione di gruppi e alla particolare postura professionale che ciò comporta. L'organizzazione di corsi di formazione continua sulla gestione di squadre e di gruppi potrebbe quindi essere un modo interessante per rafforzare le competenze, e il lavoro, dei coach per l'integrazione.

- **Formazione nel sostegno e nella supervisione dei gruppi vulnerabili** e precari. Molti consulenti testimoniano i problemi che incontrano quando devono affrontare problemi per i quali non sono sufficientemente attrezzati. Ciò è particolarmente vero per le questioni relative alla salute mentale o alla dipendenza, che possono essere comuni nel gruppo target. Dato che il personale di sostegno è indigente, i beneficiari talvolta abbandonano il servizio perché il quadro di sostegno non è adatto alle loro esigenze specifiche. Le risorse che consentono ai team di gestire questo tipo di problemi sociali rappresenterebbero quindi un vantaggio per tutte le parti interessate.

Per ispirazione

Alcune strutture di inserimento sviluppano pratiche specifiche per adattarsi al sostegno dei loro beneficiari, bilanciando supporto sociale e supervisione tecnica. **Per ispirazione**, ecco due esempi in Italia:

Il "*case manager* "della cooperativa sociale It2

It2[1] (www.it2.it) abbreviazione di Impresa Transizione 2, una cooperativa sociale con sede a Bologna, nata come azienda di transizione per favorire l'inclusione delle persone svantaggiate. La cooperativa si propone di realizzare iniziative di integrazione di persone socialmente emarginate o svantaggiate (quali minori in età lavorativa con problemi familiari, (ex)detenuti, ex tossicodipendenti, persone con disabilità, ecc.) nel mondo del lavoro e nella società, ricercando e ottenere opportunità di lavoro nelle migliori condizioni economiche, sociali e professionali. It2 organizza quindi progetti abilitanti alla transizione al lavoro, come servizi di inserimento socio-professionale, stage, laboratori di orientamento, ecc.
IT2 impiega 73 lavoratori, in diversi servizi e attività: un ristorante, servizi di pulizia, laboratori, alloggi sociali, sostegno e formazione, educazione comunitaria, ecc.I servizi di pulizia costituiscono uno dei contesti di inserimento all'interno dell'It2.

In questo contesto, la cooperativa ha recentemente assunto un **"case manager"** per accompagnare e supportare gli operatori in inserimento della cooperativa che hanno una disabilità riconosciuta o gravi vulnerabilità. Questa funzione di case manager è specifica di questa cooperativa, ed è vista come una funzione trasversale, un ponte che aiuta a ridurre il divario tra sociale e produttivo. Il case manager, infatti, svolge il **ruolo di interfaccia tra i diversi stakeholder,** a metà strada tra il supporto psicosociale e la supervisione tecnica.

Questa formula funziona tanto meglio in quanto la persona assunta per questa posizione è essa stessa a metà tra un profilo sociale e un profilo tecnico (esperienza nel settore di attività della cooperativa). **Caposaldo del sostegno agli operatori**, il case manager attualmente in servizio unisce la sua formazione iniziale in psicologia con precedenti esperienze professionali nel settore delle pulizie.

Il case manager è quindi la persona che coordina e riunisce le diverse guide e supervisori della cooperativa a seconda delle esigenze riscontrate dai lavoratori, collegando i diversi elementi e aspetti del supporto fornito ai beneficiari.

Le principali competenze e missioni del case manager sono le seguenti:

- **Fornire supporto sugli aspetti psicosociali** e sostenere il personale educativo, formativo e tecnico, formalmente (durante le riunioni del personale, le valutazioni e i colloqui programmati, ecc.) o più informalmente (discussioni informali, scambi su posizioni di lavoro e cantieri, ecc.).
- **Saper svolgere attività specifiche legate all'attività economica della cooperativa,** ad esempio il servizio di pulizia delle camere. Ciò consente al case manager di essere utile e presente quando necessario.
- **Lavorare in rete, creare e mantenere contatti con partner e imprese del territorio,** al fine di sviluppare le attività della cooperativa e opportunità di lavoro sostenibili per i lavoratori. La conoscenza e l'esperienza delle mansioni svolte dai lavoratori e dei contesti lavorativi nel settore delle pulizie consentono soprattutto lo sviluppo di un linguaggio comune con i partner professionali.

Qual è allora il ruolo del case manager nel funzionamento della cooperativa? La sua azione inizia subito dopo la fase di orientamento e consulenza, quando il lavoratore viene assunto nella cooperativa. Il suo lavoro inizia dall'incontro tra le competenze rilevate nella persona, i bisogni della cooperativa e le posizioni

[1] http://www.it2.it/chi-siamo/

lavorative da occupare. Il case manager è poi al centro del lavoro di supporto, in tutte le fasi del processo di inserimento, ed in particolare mantiene il contatto con tutti gli attori chiave del coaching professionale in un'ottica di futura assunzione verso l'occupazione sostenibile: referente aziendale, formazione professionale fornitori, altre imprese sociali, ecc. Il case manager effettua osservazioni partecipative sui siti e sulle postazioni di lavoro, agendo per prevenire future esclusioni dal mercato del lavoro. Si mantiene inoltre informata e formata sulle politiche del lavoro e sugli strumenti di inserimento professionale.

Il responsabile dell'unità operativa e le sinergie di lavoro: l'esempio di Ceff

CEFF Francesco Bandini[2] (www.ceff.it) è una cooperativa sociale A e B con sede a Faenza, che offre alle persone con disabilità e alle persone svantaggiate servizi personalizzati, riabilitazione psicosociale, assistenza, sostegno nell'acquisizione di competenze sociali, sostegno all'autonomia e servizi formativi, basati su un approccio bio-psico-sociale. La caratteristica distintiva del Ceff è da sempre il coinvolgimento delle famiglie in progetti a favore delle persone con disabilità, da qui il suo nome completo "Cooperativa Educativa delle Famiglie Faentine »[3].", da Faenza, città dove è nata e ha sede la cooperativa.

Tra i servizi presenti nella cooperativa (parte A), troviamo un Centro "Socio-occupazionale" per adulti con disabilità intellettiva, mentale e autistica e un Laboratorio Integrato (Officina Sociale con lavorazioni di assemblaggio meccanico) all'interno della quale è inserito un Centro a Valenza Occupazione professionale per una platea di beneficiari simili, ma con un livello di funzionamento più alto. In questa "Officina Sociale" le due parti della cooperativa (A e B) si integrano e i beneficiari lavorano fianco a fianco con personale educativo, operatori normodotati e operatori svantaggiati. I servizi legati all'inserimento professionale e alla formazione (parte B) vengono implementati in situazioni produttive reali (nelle Unità Operative Pulizie Civili e Industriali, Stampa Digitale, Officina Sociale, Officina CNC, Servizi per il Verde). La metodologia applicata prevede rapporti di collaborazione con una rete di partner sanitari, sociali e territoriali al fine di garantire un supporto globale e personalizzato.

In Ceff, il **Responsabile dell'Unità Operativa,** operatore di supervisione e gestione, assicura il coordinamento della produzione all'interno della propria unità, in **sinergia** con la Responsabile delle Risorse Umane e la **Responsabile Percorsi Lavoro** - responsabile della valutazione e referente psicosociale. L'investimento in quest'ultima funzione, un **profilo innovativo,** è stato deciso alcuni anni fa al fine di **migliorare le pratiche di** supporto della cooperativa e rendere più agevole il funzionamento complessivo.

Come il case manager della cooperativa It2, anche la figura del **Responsabile Percorsi Lavoro** di Ceff è un **profilo trasversale**. La persona che attualmente ricopre l'incarico è una psicologa qualificata, con pluriennale esperienza nel settore delle cooperative sociali. L'impatto principale dell'assunzione di questo profilo sul miglioramento dei processi è stata la collaborazione costante con il responsabile delle risorse umane e con i responsabili dei settori produttivi della cooperativa.

La tipologia di supporto che fornisce il **Responsabile di Unità Operativa** è prevalentemente tecnica, anche se negli anni ha costruito la funzione secondo il proprio profilo e le proprie competenze, per svolgere anche missioni di formazione e supporto sul campo. Ha infatti conseguito inizialmente il diploma di scuola media superiore come "tecnico dei servizi sociali", con specializzazione in animazione.

Nel corso di un'intervista realizzata nell'ambito delle attività di ACTION, si presenta così: "Ho iniziato il mio percorso al CEFF come apprendista, e negli anni ho lavorato in diversi settori della cooperativa, come addetta alle pulizie, all'officina meccanica con mansioni di assemblaggio, settore ambiente, addetta al centro stampa per posizionarmi al mio ruolo attuale". "Mi occupo di coordinare e programmare il centro stampa e il servizio di pulizia, nonché di gestirne le funzioni amministrative, ma non solo. Mi occupo inoltre

[2] https://www.ceff.it/
[3] De Faenza, la ville où la coopérative a été fondée et est située.

del controllo qualità, del rapporto con i clienti, della pianificazione, della gestione del personale in sinergia con le Risorse Umane e la vice responsabile dell'unità Operativa, del supporto e formazione iniziale dei neo assunti, degli ordini e acquisti dei prodotti, della gestione della consegna dei prodotti, dell'integrazione e il monitoraggio delle assunzioni, nonché la formazione dei lavoratori in collaborazione con il Responsabile del Processo»

Anche se il sostegno sociale non è la sua missione primaria, è trasversale al suo lavoro: "Svolgo il ruolo di sostegno durante la maggior parte del mio orario di lavoro". I cambi di "cappello" tra produzione e supporto sono frequenti e richiedono molta organizzazione e una buona gestione delle priorità.

Tuttavia, come all'interno di It2, grazie a questa **funzione ibrida che unisce sostegno e produzione,** il sostegno dei lavoratori in integrazione può essere flessibile, a seconda degli obiettivi del progetto e delle capacità di ciascuna persona.

Gli elementi chiave di questa funzione sono i seguenti:

- Struttura e confini della relazione con il gruppo target
- Empatia, osservazione e ascolto attivo
- Comunicazione efficace, instaurando e mantenendo un rapporto di fiducia con i colleghi, per agire efficacemente in squadra
- Collegamento costante con il Responsabile Percorsi Lavoro (che coordina i percorsi di inserimento dei lavoratori) e con la rete dei partner territoriali.
- Mantenere riunioni periodiche o momenti di supervisione all'interno dell'unità operativa
- Un ritmo di intervento adeguato e una visione strategica comune
- Buone capacità organizzative e di pianificazione delle attività

Pratiche da evitare

Il supporto è un compito volte è difficile da implementare e gli errori possono essere frequenti. Ecco alcuni esempi di **esperienze negative o pratiche da evitare**:

1. **Essere troppo controllanti e non rispettare l'autonomia del lavoratore:** il rapporto tra il lavoratore e la persona di sostegno è un equilibrio instabile. La diversità dei profili supportati e i problemi incontrati possono creare frustrazione (quando una situazione è troppo complessa o richiede molto tempo per essere risolta, quando la persona prende decisioni sbagliate o va contro i consigli, ecc.). Il ruolo dell'accompagnatore richiede un lavoro costante sulla sua postura, in particolare per evitare di perdere il controllo. Volere controllare tutto ciò che fa il lavoratore e decidere per lui invece di incoraggiarlo a compiere le proprie azioni e decisioni è controproducente.

Inoltre, imporre il proprio punto di vista, le proprie opinioni e le proprie idee senza tenere conto del parere degli altri, in particolare del lavoratore, non rispetta l'autonomia della persona e quindi non è coerente con l'obiettivo emancipatorio del processo di integrazione.
E' importante fare attenzione a non pretendere troppo dal lavoratore e ricordare che ogni persona è diversa e che gli obiettivi devono essere adattati al profilo di ciascun lavoratore (competenze e abilità, bisogni, progetti, ecc.).

2. Essere troppo protettivi può avere effetti contrari a ciò che cerchiamo, ovvero l'autonomia dei lavoratori. I coach devono quindi astenersi dallo svolgere compiti al posto dell'altro e lasciare che la persona faccia le cose da sola.

Vanno quindi evitati atteggiamenti paternalistici o caritatevoli, perché occorre consentire alla persona assistita di far fronte alle difficoltà. In generale, non si deve dimenticare l'obiettivo di responsabilizzare il lavoratore e renderlo autonomo. Dobbiamo quindi fare attenzione a lasciare che la persona faccia i passi da sola, piuttosto che farli al posto suo.

3. Non avere (abbastanza) confini: se da un lato è importante lavorare con considerazione e gentilezza, dall'altro non bisogna mai superare i limiti del proprio lavoro e stabilire regole etiche. Può essere difficile mantenere i confini quando si ricopre un ruolo di supporto, ma sono necessari. Le guide all'inserimento non devono quindi essere troppo confidenziali con i lavoratori, per non interferire nella loro vita privata, o per non condividere la propria vita privata con i lavoratori.

La persona di supporto deve garantire di rimanere nel proprio ruolo e di non superare i limiti e i confini del rapporto professionale e di non andare oltre le proprie missioni.

4. La confusione dei ruoli: ogni coach deve essere consapevole delle proprie missioni e responsabilità, e soprattutto sapere dove fermarsi e quando passare il testimone al collega. Infatti, quando il supervisore tecnico assume il ruolo di monitoraggio sociale e cerca di risolvere lui stesso un problema psicosociale, senza informare il consulente sociale, ciò può portare ad una confusione di ruoli e ad una perdita di informazioni.

5. Mancanza di comunicazione: i responsabili tecnici sono spesso i primi a venire a conoscenza di un problema o di una difficoltà di un lavoratore, perché ne sono testimoni nei cantieri o durante gli scambi informali durante un viaggio, una pausa. A volte si lasciano coinvolgere. Lo stesso vale quando l'assistente sociale è a conoscenza di una difficoltà o di un problema personale riscontrato da un operatore, ma non informa i responsabili tecnici (anche se tale problema può comportare difficoltà di convivenza), concentrazione su un compito, problemi comportamentali, eccetera.). Il responsabile tecnico può allora essere troppo severo o troppo esigente nei confronti del lavoratore, senza sapere che si trova ad affrontare

difficoltà personali. Queste due situazioni possono causare crisi o abbandoni, che avrebbero potuto essere evitati comunicando e condividendo informazioni con i colleghi per trovare insieme soluzioni.

6. La fretta: come abbiamo già detto, la mancanza di tempo è una sfida eterna nelle nostre strutture, e talvolta la voglia di risparmiare tempo può essere dannosa per il lavoratore o per la struttura. Ad esempio, quando un lavoratore raggiunge la fine della sua carriera in un'organizzazione, si potrebbe essere tentati di smettere di fornirgli feedback e valutazioni regolari, o di fornirgli uno stretto sostegno in linea con le sue esigenze, perché se ne andrà presto. Tuttavia, è importante preparare adeguatamente i lavoratori alla loro uscita e mantenerli in contatto con la realtà affinché possano progredire nella loro carriera dopo aver lasciato le nostre strutture.

Lo stesso vale all'inizio del percorso, quando un lavoratore viene assunto e poi integrato troppo velocemente, senza averne sufficientemente verificato o valutato la motivazione, le competenze e il progetto. Tale fretta può essere dannosa per entrambe le parti (il lavoratore e l'organizzazione), poiché la persona potrebbe non adattarsi alla struttura - e viceversa.

.

Le specificità dei supervisori tecnici

Come accennato in precedenza, in termini di sostegno nel settore dell'inserimento lavorativo, si distinguono generalmente due profili distinti: il personale di supporto socioprofessionale o psicosociale da un lato, e il personale di supporto tecnico dall'altro.
Per i supervisori tecnici, la sfida del supporto è particolarmente difficile da affrontare. Naturalmente, tutto quanto detto in questo documento vale anche per i supervisori tecnici, e le informazioni raccolte provengono da professionisti della supervisione tecnica e sociale. Tuttavia, poiché hanno esigenze specifiche, ecco alcune informazioni specifiche su di loro, per comprendere meglio i loro compiti e la loro missione.

La sfida della supervisione tecnica in un contesto di inserimento

I supervisori tecnici hanno un ruolo difficile da svolgere, innanzitutto perché hanno un ruolo "tecnico" legato all'attività commerciale/produttiva della loro organizzazione. Sono tecnici, formatori, e devono garantire il raggiungimento degli obiettivi produttivi, affinché "l'azienda funzioni". È quindi difficile per loro trovare un giusto equilibrio tra obiettivi economici e obiettivi sociali. **Molti supervisori intervistati nell'ambito del progetto ACTION si sono definiti "artisti dell'equilibrio"**, spesso dovendo fare i conti con gli imperativi economici loro imposti mentre supervisionano le persone in fase di integrazione.

Il responsabile tecnico, infatti, deve continuamente conciliare **due esigenze contraddittorie:**

- il lavoro da svolgere deve essere modellato sulle esigenze dei datori di lavoro tradizionali, per consentire ai lavoratori di confrontarsi con le realtà del mondo del lavoro, con cui dovranno confrontarsi successivamente.
- I progetti di inserimento professionale sono specifici e transitori e sono rivolti a gruppi specifici che non sono (ancora) pronti per entrare nel mercato del lavoro convenzionale (e far fronte ai suoi ritmi e alle sue richieste).

È quindi importante ricordare loro che l'attività produttiva è solo un supporto, uno strumento per l'integrazione delle persone supportate. La produzione non è fine a se stessa, ma vettore di integrazione, formazione ed emancipazione. È quindi importante coinvolgere nel supporto i supervisori tecnici, affinché definiscano e comprendano l'obiettivo sociale che stanno perseguendo.

I supervisori tecnici sono spesso innanzitutto professionisti nel loro settore, a causa della loro formazione iniziale e/o della loro precedente esperienza professionale. Ex ristoratori o cuochi, elettromeccanici, orticoltori, ecc. coloro che vengono riqualificati come supervisori o formatori sono numerosi nelle strutture di integrazione e di formazione sul lavoro. Per molti di loro, questa riqualificazione professionale è avvenuta senza necessariamente aver ricevuto una formazione preliminare in supervisione, leadership, tecniche di apprendimento e pedagogia, gestione di gruppi e ancor meno lavoro sociale. L'aspetto di supporto del loro lavoro quindi generalmente non è ovvio per loro, a differenza dei loro colleghi di supporto psicosociale. I loro datori di lavoro devono quindi garantire che questi supervisori beneficino di una formazione continua, affinché possano familiarizzare con gli aspetti sociali del loro lavoro: atteggiamento professionale, sostegno ai gruppi vulnerabili, obiettivo di emancipazione, ecc.

Ruoli e mission del supervisore tecnico

Il supervisore tecnico svolge un ruolo chiave nel successo del processo di integrazione dei lavoratori in inserimento. Supervisiona nello svolgimento delle attività in situazione lavorativa. Assicura il regolare svolgimento delle attività, organizza il lavoro, gestisce il personale, insegna e trasmette competenze tecniche.

Così, quotidianamente, il responsabile tecnico si destreggia tra diversi ruoli e adotta una particolare postura professionale. La professione di supervisore tecnico non è una giustapposizione o un'alternanza ripetuta di professioni e funzioni simili (formatore, tecnico, operaio, supervisore, ecc.), ma è piuttosto una professione specifica a sé stante, che ne copre diverse altre e le unisce per formare la particolare funzione di supervisore tecnico. Ciò implica un profilo specifico del supervisore tecnico, con una postura e ruoli specifici per lui, come presentato di seguito, sulla base di una sintesi delle interviste condotte nel quadro di ACTION e di risorse aggiuntive.

Essere un responsabile di produzione

A volte, il supervisore tecnico è un **responsabile di produzione e deve gestire il proprio team/reparto per raggiungere gli obiettivi di produzione.** Deve saper indossare "il cappello dell'autorità", accettarsi ed essere accettato in questo ruolo di controllo.

È allora:

- Organizzare cantieri/servizi/posti di lavoro (preventivi e solleciti, tempistiche, risorse necessarie, ecc.) e garantirne la (corretta) esecuzione
- Garantire e far rispettare gli standard di igiene, sicurezza ed ergonomia (benessere sul lavoro)
- Implementare strumenti gestionali utili al monitoraggio della produzione
- Riferire alla direzione sullo stato di avanzamento e sul completamento della produzione, nonché su eventuali problemi riscontrati.

Diventare un coordinator della squadra

In altri casi, è **coordinatore e caposquadra e intermediario** tra la direzione, il personale di supporto sociale e il team di operatori per l'integrazione da loro guidati. Supervisiona e guida la sua squadra. Il loro lavoro deve quindi essere incentrato sulla gestione del team, fissando obiettivi (carriera professionale, produzione, obiettivi di apprendimento, ecc.) e sapendo guidare il team per raggiungerli. Deve anche interrogarsi sul tipo di gestione umana che desidera attuare e sugli strumenti e metodi che utilizzerà per raggiungere questo obiettivo (costruire e sviluppare la sua squadra, individuare bisogni e lacune nelle competenze e nella formazione, prevenire e gestire le situazioni di conflitto, ecc.)

Questo passa attraverso:

- Individuazione dei fabbisogni di risorse umane, in ottica di reclutamento e/o integrazione di nuovi assunti.
- Accoglienza e integrazione dei nuovi lavoratori nel tuo team
- Coordinare, motivare e regolamentare un gruppo di operatori per l'inserimento, stabilendo un rapporto di autorità
- Far rispettare le procedure e le normative vigenti
- Comunicare gli obiettivi (compresi quelli produttivi), sia collettivi che individuali

Essere una guida e un'interfaccia

In quanto leader di una squadra, svolge il ruolo di supervisore in termini di sostegno e sostegno psicosociale. Essendo quotidianamente in prima linea con i lavoratori, può identificare o individuare direttamente e rapidamente i problemi incontrati dai lavoratori in fase di integrazione.

In questo senso svolge un **ruolo di interfaccia** e deve coordinarsi con i colleghi per garantire il monitoraggio complessivo dei lavoratori: trasmissione e trasferimento delle informazioni, collaborazione, coordinamento delle azioni, ecc.

Ciò comporta:

- Comprendere l'ambito e le competenze di ogni persona
- Identificare le difficoltà e gli ostacoli incontrati dai lavoratori, identificare e riconoscere le difficoltà (in)espresse
- Scambiare con i colleghi responsabili del supporto psicosociale tutte le informazioni utili raccolte o osservate nei cantieri/postazioni di lavoro
- Partecipare attivamente alla collaborazione e al coordinamento interno (riunioni, valutazioni, interviste, ecc.)
- Conoscere i limiti del proprio ruolo e della propria etica professionale (discrezione, riservatezza, ecc.)

Diventare un formatore

Infine, è anche **educatore** e **formatore**, e deve aiutare i lavoratori ad acquisire le competenze necessarie per diventare lavoratori qualificati e trovare un'occupazione sostenibile.

Per fare ciò, deve:

- Svolgere il ruolo di trasmettitore di conoscenza, insegnando conoscenze, abilità e know-how legati alla professione e utilizzando metodi di insegnamento a questo scopo
- Valutare le lacune di competenze e le esigenze formative degli operatori di integrazione, sulla base di progetti e obiettivi professionali e di produzione individuali
- Utilizzare strumenti e risorse didattici (quadri di competenze, strumenti di valutazione, ausili tecnici, ecc.)
- Valutare i lavoratori e incoraggiarli ad autovalutarsi e a riflettere sui propri progressi e sulle proprie competenze
- Attuare percorsi di professionalizzazione organizzando opportunità di formazione

www.projetaction.eu/it/

Cofinanziato dal programma Erasmus+ dell'Unione europea

2021-1-BE01-KA220-VET-000034834