

Agenzia di Cittadinanza

# **MODELLO DI BUONE PRASSI PER L'INTEGRAZIONE SOCIO-LAVORATIVA DELLE PERSONE SVANTAGGIATE NELLE COOPERATIVE SOCIALI**

**Sintesi ricerca partecipata  
Azione di riferimento  
S31 - Integrazione socio-lavorativa**

**Milano, Ottobre 2004**

A cura di:  
**Umberto Soldati  
Paola Volpi**



Regione Lombardia



**Agenzia di Cittadinanza - Sostegno all'Imprenditorialità Sociale**

Iniziativa Comunitaria Equal - Rif. IT-G-LOM-039

Via Montecuccoli, 21/A - 20147 Milano

Telefono +39 02 4129.3030 +39 02 4157.001 - Fax +39 02 4154.9112

[www.agenziadicittadinanza.it](http://www.agenziadicittadinanza.it)

[segreteria@agenziadicittadinanza.it](mailto:segreteria@agenziadicittadinanza.it)

## Sommario

<b>Sommario</b>	<b>3</b>
<b>Premessa</b>	<b>5</b>
Origine dell'azione	5
Enti promotori	5
Scopo dell'azione	6
Obiettivo della ricerca	7
Fasi operative	7
<b>Introduzione</b>	<b>9</b>
Definizioni concettuali	9
Buone prassi	11
Riferimenti legislativi	12
<b>Metodologia</b>	<b>13</b>
Oggetto della ricerca partecipata	13
Destinatari	13
Strumenti	14
Fasi 14	
Tempi	15
<b>Sintesi ricerca partecipata</b>	<b>17</b>
Dati sintetici tabelle Cooperative Sociali (CS)	17
Dati sintetici tabelle Persone Svantaggiate (PS)	30
Dati sintetici tabelle Agenzie Formative (AF)	34
Indicazioni emerse dalle rilevazioni	41
<b>Sintesi sperimentazione griglia di osservazione</b>	<b>45</b>
Griglia di osservazione delle prassi di processo	45
Sperimentazione	47
<b>Modello di buone prassi</b>	<b>49</b>
<b>Conclusioni</b>	<b>53</b>
Punti di forza	53
Punti di debolezza	54
Percorso/processo aperto	54
<b>Bibliografia</b>	<b>61</b>
<b>Appendice</b>	<b>65</b>
Questionario cooperative sociali	65
Intervista ai lavoratori	68
Intervista semi-strutturata agenzie formative	69
Griglia di osservazione del percorso di integrazione di integrazione lavorativa	70



Regione Lombardia



## Premessa

### ORIGINE DELL'AZIONE

Con riferimento all'azione progettuale codificata come azione S31 – Integrazione socio-lavorativa, la ricerca partecipata rientra tra le attività previste dal **“PROGETTO EQUAL – AGENZIA DI CITTADINANZA: SOSTEGNO ALL'IMPRENDITORIALITA' SOCIALE”**, sostenuto dall'Unione Europea e realizzato da 91 partners pubblici e privati, il cui capofila è la Fondazione Caritas Ambrosiana.

L'azione S31 prevede

- ⇒ una prima fase di elaborazione (ricerca partecipata)
- ⇒ una seconda fase di sperimentazione (formazione, sperimentazione e verifica) delle buone prassi
- ⇒ una terza di trasferimento di conoscenza (diffusione, formazione e consulenza)

### ENTI PROMOTORI

L'Ente gestore è il Consorzio CS&L CONSORZIO SOCIALE, in collaborazione con altri Consorzi e con le Agenzie formative

Ente gestore capofila  
Ente/i cogestore/

**Consorzio CS&L CONSORZIO SOCIALE**  
**CONSORZIO CSC**  
**CONSORZIO CFP**  
**CONSORZIO SIS**  
**ENAIP**  
**FONDAZIONE CLERICI**  
**OBIETTIVO LAVORO**  
**CFP SUD OVEST MILANO**  
**AGENZIA SOLIDARIETA' – AGESOL**

## SCOPO DELL'AZIONE

L'azione intende creare un sistema stabile di rete con gli interlocutori territoriali delle comunità locali coinvolti nei processi di integrazione lavorativa, in grado di riconoscere, valorizzare e sviluppare un modello di buone prassi di percorso/processo.

Le prassi di percorso/processo si configurano quale "conditio sine qua non" per l'aumento delle opportunità per le persone con svantaggio temporaneo o permanente al fine di raggiungere e mantenere nel tempo i diritti di cittadinanza.

Questo processo intende stimolare e promuovere inoltre azioni positive di riflessione, confronto e sperimentazione di modelli e metodologie di intervento in campo socio-economico per il godimento dei diritti fondamentali di cittadinanza (casa, lavoro, salute e socialità); azioni che permettano di facilitare l'inclusione sociale delle persone a rischio di marginalità.

In campo sociale lo sviluppo delle strategie 'a rete' passa attraverso processi formativi e costruzione di solide reti territoriali che forniscono professionalità, canali d'accesso, nonché alla sperimentazione di modelli peculiari finalizzati all'integrazione socio-lavorativa di persone svantaggiate.

All'obiettivo strategico di migliorare i sistemi territoriali di integrazione lavorativa, con particolare riferimento all'imprenditorialità e alla cooperazione sociale, si sono affiancati obiettivi operativi quali:

- rilevare e confrontare esperienze, buone prassi e sistemi di relazione di cooperative sociali ed enti formativi;
- rilevare i modelli di buone prassi presenti nelle quattro territorialità :
  - ⇒ Milano città – quartiere Giambellino
  - ⇒ Sud Milano – Corsico e comuni
  - ⇒ Nord Milano – Sesto S.Giovanni e comuni
  - ⇒ Nord – Est Milano - Vimercate e comuni

Attraverso una ricerca partecipata con il coinvolgimento Cooperative sociali e Agenzie formative si mira a:

- formulare un modello di buone prassi che possa essere strumento di facilitazione per le cooperative sociali di tipo b permettendo un riconoscimento ufficiale della qualità degli inserimenti
- verificare e sperimentare il modello

## OBIETTIVO DELLA RICERCA

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

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

## FASI OPERATIVE

- Acquisizione dati dalle cooperative, dai soggetti svantaggiati e dalle agenzie formative.
- Elaborazione dati ed incrocio nel modello di buone prassi rilevato nelle esperienze delle cooperative con le conferme dei soggetti e delle agenzie.
- Rilevazione con una griglia di osservazione del percorso/processo di integrazione lavorativa
- Percorso guidato ( 6 incontri) di confronto tra le cooperative utilizzando la griglia come strumento per individuare le buone prassi di percorso/processo di un inserimento
- Applicazione della griglia di osservazione in alcune cooperative in possesso di specifici requisiti



Regione Lombardia



## Introduzione

### DEFINIZIONI CONCETTUALI

Per poter inquadrare dal punto di vista concettuale i percorsi di integrazione lavorativa delle persone svantaggiate si ritiene opportuno riassumere sinteticamente le principali definizioni che ricorrono nel documento

#### ✓ **SVANTAGGIO**

Per svantaggio si intende la mancanza di capacità lavorative e/o di abilità sociali che in assenza di interventi specifici determina l'esclusione permanente o temporanea dal mercato del lavoro.

#### ✓ **PERCORSO/PROCESSO**

Continuum di azioni e dinamiche sviluppate da diversi interlocutori nel raggiungimento di uno scopo, utilizzando strategie, modelli, strumenti a volte consapevoli e attivi, a volte poco definiti e passivi

#### ✓ **INSERIMENTO LAVORATIVO**

L'inserimento lavorativo e la conseguente integrazione appartiene in primis all'area delle politiche attive del lavoro, supportata da attente politiche sociali

Il focus deve essere spostato dalla tipologia delle persone svantaggiate alle caratteristiche della cooperativa sociale.

Le carenze di produttività dei lavoratori svantaggiati sono colmabili attraverso un percorso selettivo formativo individuale tarato non solo su capacità professionali specifiche, ma su progetti globali di crescita, acquisizione e spendibilità di competenze trasversali.

Peraltro alcuni svantaggi non sono colmabili in termini produttivi e quindi è opportuno che le cooperative sociali siano in grado di avere alcuni settori capaci di attenuare il ritardo produttivo.

Occorre che si sappia assicurare posizioni lavorative certe, badando alla soddisfazione dei soci-lavoratori e nel contempo allo sviluppo della comunità locale.

#### ✓ **COOPERATIVE SOCIALI**

L'economia sociale prevede che l'obiettivo fondamentale delle organizzazioni sia quello di servire i soci o la comunità socializzando gli utili.

Le cooperative sociali sono espressioni di una nuova imprenditorialità.

La legislazione italiana ha introdotto già nel 1991 la figura della 'cooperativa sociale'.

In termini generali queste forme giuridiche si fondano su una dinamica partecipativa che coinvolge diversi portatori di interessi negli organi di gestione e di controllo dell'organizzazione.

L'imprenditorialità sociale presenta elementi non riconducibili ai tradizionali modelli organizzativi del non profit e dell'economia sociale.

La **dimensione economico-imprenditoriale** è caratterizzata dalla presenza di quattro criteri:

- un'attività di produzione di beni e/o di servizi in forma continuativa;
- un elevato grado di autonomia;
- un livello significativo di rischio economico;
- la presenza di un certo ammontare di forza lavoro retribuita.

La **funzione sociale** di queste cooperative è invece definita da cinque criteri:

- la produzione di benefici per la comunità come obiettivo esplicito;
- un'iniziativa promossa da un gruppo di cittadini;
- un governo non basato sulla proprietà del capitale;
- una partecipazione allargata, che coinvolga tutte le persone interessate all'attività;
- una limitata distribuzione degli utili.

Molte cooperative sociali offrono a soggetti svantaggiati un lavoro stabile e rappresentano per certi gruppi l'unico ambito di lavoro possibile; per molti altri lavoratori possono facilitare la transizione verso altre occupazioni.

Le cooperative sociali devono trovare i modi opportuni non solo per gestire e legittimare l'attività delle proprie organizzazioni, ma anche per valorizzarne la compatibilità tra la mission sociale e i vincoli di efficienza, predisponendo forme di governance allargata.

Le cooperative sociali si devono misurare per ottenere un più ampio riconoscimento e per potenziare la propria legittimazione, sia rispetto l'esterno che verso l'interno, con alcune sfide:

- un coerente inquadramento giuridico e normativo;
- un forte investimento sulla qualità dei prodotti e dei servizi offerti;
- la promozione delle competenze, esperienze, abilità e motivazioni delle risorse umane;
- l'assicurazione di un management adeguato;

- lo sviluppo di istituzioni finalizzate a finanziare i processi di avviamento e di crescita delle cooperative stesse;
- lo sviluppo di relazioni di tipo reticolare tra cooperative sociali a livello sia locale che di sistema (le ridotte dimensioni delle singole cooperative, pur favorendo la prossimità ai bisogni e alla domanda, impediscono di valorizzare le economie di scala e le progettazioni innovative);
- la creazione di strutture di governance adeguate.

In queste sfide, interne ed esterne, si gioca il consolidamento della mission (insieme degli scopi di breve periodo) e della vision (ossia la visione di lungo periodo) delle cooperative sociali.

## **BUONE PRASSI**

Termine di consolidato uso, in particolare nella letteratura prodotta in ambito europeo, con il quale sono indicate esperienze operative di particolare successo e rilevanza in relazione ai risultati ottenuti.

Viene applicato sia in relazione a prodotti e servizi che a metodologie e/o processi organizzativi.

La caratteristica principale della buona prassi è la possibilità della sua TRASFERIBILITA' in diversi contesti geografici.

Buone prassi di percorso/processo dell'integrazione lavorativa di persone svantaggiate devono intendersi le strategie e la metodologia di intervento che favoriscono l'incontro tra contesto lavorativo e persona con svantaggio, sviluppate e sostenute da diversi interlocutori territoriali, quali cooperative pubbliche e private, servizi formativi e sociali.

Nello specifico si valutano quali indicatori di qualità delle buone prassi:

- accordi territoriali stabili di collaborazione con istituzioni, agenzie formative, servizi
- solidità commerciale della cooperativa sociale
- figure professionali dedicate all'inserimento
- strumenti di progettazione, gestione e valutazione dei percorsi/processi
- percentuale superiore ai due terzi di successo degli inserimenti e/o di reinserimenti in percorsi alternativi a quello lavorativo, con soddisfazione e condivisione delle persone con svantaggio temporaneo o permanente coinvolte

## RIFERIMENTI LEGISLATIVI

Le cooperative sociali hanno come riferimenti normativi:

- L.N. 381/1991
- L.N. 59/1992

Per quanto concerne l'inserimento lavorativo delle persone svantaggiate la L.N. 381/91 recita:

1. Nelle cooperative che svolgono le attività di cui all'articolo 1, comma 1, lettera b), si considerano persone svantaggiate gli invalidi fisici, psichici e sensoriali, gli ex degenti di istituti psichiatrici, i soggetti in trattamento psichiatrico, i tossicodipendenti, gli alcolisti, i minori in età lavorativa in situazioni di difficoltà familiare, i condannati ammessi alle misure alternative alla detenzione previste dagli articoli 47, 47-bis, 47-ter e 48 della legge 26 luglio 1975, n. 354, come modificati dalla legge 10 ottobre 1986, n. 663.

Si considerano inoltre persone svantaggiate i soggetti indicati con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, su proposta del Ministro del lavoro e della previdenza sociale, di concerto con il Ministro della sanità, con il Ministro dell'interno e con il Ministro per gli affari sociali, sentita la commissione centrale per le cooperative istituita dall'articolo 18 del citato decreto legislativo del Capo provvisorio dello Stato 14 dicembre 1947, n. 1577, e successive modificazioni.

2. Le persone svantaggiate di cui al comma 1 devono costituire almeno il trenta per cento dei lavoratori della cooperativa e, compatibilmente con il loro stato soggettivo, essere socie della cooperativa stessa.

La condizione di persona svantaggiata deve risultare da documentazione proveniente dalla pubblica amministrazione, fatto salvo il diritto alla riservatezza.

## Metodologia

### OGGETTO DELLA RICERCA PARTECIPATA

La ricerca, ponendosi l'obiettivo di fornire elementi utili in merito all'integrazione lavorativa delle persone svantaggiate, dovrà permettere di raccogliere direttamente dai referenti delle cooperative sociali le linee guida con i punti di forza e di debolezza delle diverse progettualità al fine anche di migliorare la qualità degli inserimenti stessi ed acquisire maggior credito nei confronti degli interlocutori esterni per confermare e/o ridefinire la funzione sociale delle cooperative.

### DESTINATARI

n. 12 cooperative sociali delle quattro aree territoriali afferenti a Equal Agenzia di Cittadinanza

1 - VIRIDALIA	SESTO S. GIOVANNI
2 - VESTI SOLIDALE	SESTO S. GIOVANNI
3 - SPAZIO APERTO	MILANO
4 - POLIART	MILANO
5 - ALICE	MILANO
6 - SOLIGRAF	CORSICO
7 - IL GIARDINONE	CORSICO
8 - MERIDIANA 2	VIMERCATE
9 - LA GOCCIA	VIMERCATE
10 - LA BOTTEGA CREATIVA	VIMERCATE
11 - I SOMMOZZATORI DELLA TERRA	SESTO S. GIOVANNI
12 - URBANA	MILANO

n. 5 enti di formazione:

1- Consorzio Sud Ovest Milano per la formazione professionale	CORSICO
2- Fondazione ENAIP Lombardia CSF Ventura	MILANO
3 - Agesol	MILANO E PROVINCIA
4 - Obiettivo Lavoro Formazione	MILANO E PROVINCIA
5 - Fondazione Luigi Clerici	MILANO E PROVINCIA

- Beneficiari diretti,  
Utenti del servizio o destinatari delle azioni
  - Partner dell'azione
  - Cooperative sociali
  - Rete di servizi
- Beneficiari indiretti  
Utenti finali
  - Utenza inserita nelle cooperative sociali
  - Utenza svantaggiata
  - Rete di servizi per l'inserimento lavorativo

## STRUMENTI

Dopo una fase di documentazione iniziale si sono definiti gli strumenti di rilevazione da somministrare rispettivamente alle cooperative, alle persone svantaggiate e alle agenzie formative selezionate.

I modelli utilizzati vengono riportati in appendice.

La selezione delle cooperative sociali è stata effettuata dai gestori dell'Azione sulla base di indicatori di massima: territorialità, dimensione, anzianità, tipologia degli svantaggiati inseriti.

Il campionamento non ha pretese statistiche, ma deve garantire la possibilità di rilevare le buone prassi agite nei diversi contesti e tenere presente in ogni caso le disponibilità umane e professionali dei referenti nelle diverse cooperative già molto pressate dalla quotidianità operativa.

Gli intervistatori hanno inviato ai referenti i modelli da utilizzare, ed in seguito hanno discusso e completato la compilazione durante un colloquio.

## FASI

- acquisizione dati informativi cooperative
- invio questionario
- compilazione questionario e intervista semi-strutturata con responsabili cooperative
- intervista semi-strutturata con persone svantaggiate inserite
- intervista semi-strutturata ad enti di formazione relativa alle buone prassi di integrazione lavorativa nelle cooperative sociali
- sintesi questionari ed interviste
- definizione della griglia di osservazione del percorso di integrazione lavorativa
- sperimentazione della griglia di osservazione e sintesi delle osservazioni delle cooperative e le agenzie formative
- definizione modello di buone prassi
- confronti con cooperative ed enti di formazione sul modello
- consegna elaborato finale

## TEMPI

- aprile/giugno 2003: svolgimento ricerca partecipata con cooperative sociali di tipo B ed enti di formazione selezionati
- luglio/settembre 2003 : elaborazione sintesi modello di buone prassi di percorso/processo
- settembre 2003/aprile 2004: restituzione alle cooperative ed agli enti di formazione e sperimentazione del modello elaborato presso le cooperative selezionate
- maggio 2004/ottobre 2004: confronto sugli esiti contenuti nel modello di buone prassi di percorso/processo con i referenti degli interlocutori coinvolti, stesura definitiva del documento di sintesi



Regione Lombardia



## Sintesi ricerca partecipata

- ✓ Cooperative sociali ( tabelle CS )
- ✓ Persone svantaggiate ( tabelle PS )
- ✓ Agenzie formative ( tabelle AF )

## DATI SINTETICI TABELLE COOPERATIVE SOCIALI (CS)

### CS 1. Caratteristiche cooperative sociali

Denominazione Cooperativa sociale	Anno Costituzione	Certif. ISO	Attività produttive	Rapporto persone svantaggiate su totale dipendenti anno 2002
1 - Viridalia	1995	Si	Manutenzione del verde	20/27
2 - Vesti solidale	1998-da giugno 2002 coop. soc.	Si	Raccolte differenziate- servizi integrativi igiene urbana-trasporti -volantini-Custodia	7/27
3 - Spazio aperto	1984	Si	Gestione piattaforme ecologiche-riciclaggio-pulizie-data entry-trasporto-sportello lavoro	41/103
4 - Poliart	1982	No	Archiviazione ottica - Assemblaggi Costruzione articoli metallici Altri servizi informatici	8/17
5 - Alice	1992	No	Sartoria e tessitura artigianale	3/4
6 - Soligraf	1995	In corso	Trattamento archiviazione documenti Lavorazione ferro, pietra, legno	13/17
7 - Il Giardinone	1996	No	Manutenzione del verde Pulizie Informatica Studio di registrazione musicale	7/11
8 - La Meridiana	1990	No	Tipolitografia Gestione negozi (equo solidale)	1/3
9- La Goccia	2000	No	Manutenzione del verde, Servizi cimiteriali, Global service, Officina manutenzione macchine giardinaggio	8/19
10- La bottega creativa	1993	Si	Raccolta indumenti dimessi, toner usati Tipografia Serigrafia, Data entry Annullamento ricette	9/24
11- I Sommozzatori della terra	1983	In corso	Manutenzione del verde, Gestione centri sportivi, Florovivaismo	30/80
12- Urbana	1988	No	Servizi amministrativi, contabili, gestionali Servizi informatici	7/27

### CS 2. Organigrammi delle cooperative sociali

L'analisi degli organigrammi di tutte le cooperative sociali intervistate, confermata dalla definizione delle specifiche figure professionali coinvolte nei processi di integrazione,

evidenza sostanzialmente la presenza di figure professionali competenti per quanto concerne la progettazione, la realizzazione, il monitoraggio e la valutazione dei percorsi di integrazione lavorativa di persone svantaggiate all'interno della cooperativa.

Le relazioni con gli interlocutori territoriali ricoprono particolare importanza sia per la definizione dei percorsi di integrazione, sia per la faticosa ricerca di commesse, appalti che permettono alla cooperativa stessa di offrire opportunità lavorative che hanno una prospettiva a medio e lungo termine.

Ritroviamo nelle cooperative di piccola dimensione le stesse funzioni in capo ad una stessa figura che ricopre più ruoli; ciò può comportare un sovraccarico di lavoro ed una riduzione di attenzione alle diverse fasi del percorso.

Le cooperative con diversi settori di intervento hanno promosso figure di responsabili dell'inserimento lavorativo ed una cultura di tutoring dei processi finalizzati all'integrazione nei diversi settori di intervento.

### CS 3. Funzioni coinvolte nel processo di integrazione

Denominazione Cooperativa sociale	Funzioni coinvolte nel processo di integrazione
1 - Viridalia	Presidente -Respon.ins.lav – caposquadra
2 - Vesti solidale	Direttore tecnico- Direttore generale-responsabili di progetto
3 - Spazio aperto	Educatori- Respon.ins.lav- caposquadra – psicologo
4 – Poliart	Presidente – Resp. Ins. Lavor. – Resp. Personale – Resp. Produzione
5 – Alice	Presidente – Resp. Formazione – Resp. Laboratori - Tutor
6 – Soligraf	Direttore – Educatore professionale – Tutor
7 - Il Giardinone	Resp. Ins. Lav. – Psicologa
8 - La Meridiana	Resp. Produttivo – Tutor
9 - La Goccia	Presidente – Psicologa – Ed. Professionale – Operatore équipe sociale – Capisquadra
10- La bottega creativa	Presidente – Resp. Risorse umane -
11- I Sommozzatori della terra	Presidente – Direttore generale – Operatore della mediazione – Capisquadra
12- Urbana	Presidente – Resp. Inserimenti lavorativi – Responsabili di settore

#### CS 4. Tipologia dei dipendenti e socio-lavoratori svantaggiati

Denominazione Cooperativa sociale	Persone svantaggiate	Disagio psichiatrico	Dipendenze	Minori	Casi sociali	Detenuti – Misure alternative
1 - Viridalia	7	3	2	0	0	8
2 - Vesti solidale	3	2	2	0	0	1
3 - Spazio aperto	28	2	4	0	2	5
4 - Poliart	0	1	7	0	0	5
5 - Alice	1	0	0	0	0	2
6 - Soligraf	2	1	2	0	1	7
7 - Il Giardinone	4	1	2	0	0	0
8- La Meridiana	0	0	1	0	0	0
9- La Goccia	4	0	3	0	1	0
10- La bottega creativa	2	3	2	0	0	2
11- I Sommozzatori della terra	8	9	9	0	0	4
12- Urbana	1	0	3	0	0	3

#### CS 5. Numero svantaggiati distinti per attività

Denominazione Cooperativa sociale	Verde/ Ecologico- raccolta differenziata	Ufficio Informatica	Pulizie	Assemblaggi laboratori	Artigianali (ferro, tessuti Officina meccanica	tipografia	custodia	Altri
1 – Viridalia	19	1						
2 – Vesti solidale	4						1	2
3 - Spazio aperto	12	15	7	5				
4 - Poliart				3	4			
5 - Alice					12			
6 - Soligraf		12	1					
7 - Il Giardinone	4	1	2					
8 - La Meridiana						1		
9- La Goccia	8 (rotazione)				8			
10- La bottega creativa	3	2			2	2		
11- I Sommozzatori della terra	26							4
12- Urbana		8						

## CS 6. Progetti di inserimento avviati negli ultimi tre anni

Progetti / Cooperative sociali	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Avviati e conclusi con integrazione lavorativa all'interno della cooperativa sociale	5	3	19	4	4	16	4	1	8	4	3	6
Avviati e re-indirizzati ad altre cooperative sociali	1		9		3	2			1	15	6	1
Avviati e re-indirizzati ad altre imprese profit	2		5	7	5	3	5	3	2	2	10	7
Avviati e rinviati a circuiti formativi		1	2			1	2		2	10		
Avviati e rinviati a circuiti socio-assistenziali	2		4			1		1	1	5	13	2
Avviati e non conclusi nella fase di selezione (solo progetti finalizzati)	1	1					1			10	10	

I dati raccolti evidenziano una maggior attenzione nel pianificare percorsi di integrazione, tentando di evitare insuccessi attraverso un buon lavoro di progettazione individualizzata degli interventi.

La cooperativa sociale è diventata negli anni non solo uno spazio di integrazione lavorativa, ma uno strumento di sviluppo delle persone svantaggiate, le quali possono spendere le competenze acquisite attraverso percorsi di tirocinio e/o borsa lavoro, anche all'esterno della cooperativa sociale, in altre cooperative sociali o in imprese profit.

Diverse cooperative hanno sottolineato l'importanza per le persone svantaggiate di poter avere degli spazi, a volte non limitati nel tempo di crescita professionale direttamente sul campo; è sicuramente necessario aumentare la disponibilità di opportunità per svolgere tirocini e/o borse non ancora finalizzate in tutti i settori del mercato del lavoro, che aumentano la percentuale di successo quando si finalizza un percorso. Riteniamo che quest'ultima prassi descritta non deve essere confusa con un atteggiamento di rinvio di un possibile impegno delle cooperative nell'offrire posti di lavoro successivi.

## CS 7. Diagramma del processo di integrazione realizzato dalla cooperativa sociale

### 1. VIRIDALIA

- a. Selezione Ente inviante
- b. Presa in carico Cooperativa
- c. Monitoraggio Cooperativa
- d. Valutazione finale Coop./ Ente inviante

### 2. VESTI SOLIDALE

- a. Segnalazione da parte del servizio inviante tramite relazione scritta
- b. Analisi del caso e, se disponibilità ad accogliere la persona, incontro con servizio
- c. Inviante e candidato
- d. Definizione progetto individuale d'inserimento
- e. Inserimento con fase iniziale di tutoring e istruzione operativa
- f. Osservazione
- g. Incontri periodici di verifica sia con soggetto inserito che con servizio inviante
- h. Conclusione del percorso preferibilmente con assunzione

### 3. SPAZIO APERTO

- a. Segnalazione ente inviante
- b. Analisi attività/posizione lavorativa
- c. Progettazione inserimento
- d. Convenzione di tirocinio, borsa lavoro
- e. Verifiche intermedie e finali
- f. Contratto
- g. Monitoraggio

### 4. POLIART

- a. Segnalazione da parte dell'Ente proponente
- b. Colloquio con l'utente
- c. Inserimento in coop. (periodo di prova) attraverso borse lavoro e individuazione obiettivi
- d. Osservazione e verifica raggiungimento obiettivi iniziali
- e. Inserimento in cooperativa e progetto individuale di medio/lungo termine oppure
- f. Accompagnamento all'uscita dalla cooperativa per ricerca lavoro al di fuori di essa

### 5. ALICE

- a. Selezione
- b. Formazione
- c. Tirocinio Lavorativo
- d. Occupazione

## 6. SOLIGRAF

- Fase preliminare di presa d'atto della richiesta di intervento, raccolta dati
- Fase del patto/contratto con la sottoscrizione di un accordo con l'assunzione di responsabilità da parte del soggetto
- responsabilità da parte del soggetto
- Fase di realizzazione del progetto di inserimento mediante la formulazione di un progetto individuale inteso come piano di lavoro orientativo e somma di strumenti (schede, relazioni, diario, questionari)
- Fase di Follow-up e verifica finale con il controllo della qualità del percorso formativo e la convalida dello sviluppo in itinere

## 7. IL GIARDINONE

- Richiesta informazioni
- Analisi del caso: punti di forza, punti di debolezza
- Definizione delle priorità dei problemi da affrontare
- Ipotesi di lavoro, definizione del progetto: obiettivi a breve, medio, lungo termine
- Organizzazione e azioni (tempi, compiti, ruoli), adattamento dell'organizzazione
- Monitoraggio, raccolta dati
- Valutazione
- Aggiustamenti e correzioni dei punti a.b.c.

## 8. LA MERIDIANA 2

- L'Ente inviante propone l'accoglienza degli svantaggiati
- Definizione del percorso con la cooperativa
- Svolgimento del percorso nella cooperativa con verifiche periodiche con l'Ente inviante
- Valutazione finale con tutte le figure intervenute nel percorso del soggetto inviato

## 9. LA GOCCIA

- Contatto telefonico dall'Ente inviante
- Analisi dell'èquipe sociale che sottopone al Consiglio
- Coinvolgimento della psicologa e dell'educatore
- Definizione del progetto
- Conoscenza in sede del soggetto
- Inizio inserimento
- Verifiche periodiche come previste dalla nostra struttura sia con il soggetto inserito che con i servizi invianti
- Confronto e verifica con il servizio inviante come previsto dal soggetto
- Decisione finale presa in comune accordo tra noi, il soggetto inserito e il servizio inviante

## 10. LA BOTTEGA CREATIVA

- a. Contattati da Assistente sociale per segnalazione caso
- b. Colloquio con Assistente sociale per esposizione caso e determinazione obiettivi
- c. Colloquio con soggetto segnalato
- d. Apertura contratto di tirocinio / borsa lavoro esplorativa
- e. Monitoraggio ed azione formativa nei confronti del soggetto con continui rimandi all'Assistente sociale
- f. Termine del tirocinio / borsa lavoro con presentazione finale al servizio inviante

## 11. I SOMMOZZATORI DELLA TERRA

- a. Convenzione ( Attori Ente e cooperativa ; numeri, tempi, modalità )
- b. Progettazione ( Servizi e Operatori Mediazione; selezione, colloqui, scelta percorso, programmazione tempi )
- c. Tirocinio - Borsa lavoro o Assunzione a contratto tempo determinato
- d. Progetto individuale ( Servizi, Operatori Mediazione, Inserito; Tempi modalità Obiettivi)
- e. Gestione inserimento ( Operatori Mediazione, capisquadra, Inserito; accompagnamento, monitoraggio, verifiche )
- f. Accompagnamento in uscita ( Servizi, Operatori Mediazione, Inserito; Domande, mappe aziendali, Centri lavoro)

## 12. URBANA

- a. Contatto con l'Ente inviante
- b. Individuazione percorso d'inserimento lavorativo
- c. Contrattazione con la persona
- d. Individuazione di un referente per l'addestramento al lavoro
- e. Colloqui di verifica tecnica professionale con il referente lavorativo e con la responsabile degli inserimenti lavorativi
- f. Incontri di verifica con l'ente inviante
- g. Utilizzo di strumenti contenuti nel Bilancio Sociale ( bimestrali per la valutazione del successo del percorso dell'inserimento e quadrimestrali per quanto riguarda il grado di soddisfazione del lavoratore

### CS 8. Tempi medi degli inserimenti per tipologia di svantaggio espressi in mesi

Tipologie Cooperative sociali	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Persone svantaggiate	12	3	24	-	-	12	12	12-24	3-6		6-12	36
Disagio psichiatrico	12-24	6	6-12	-	-	12	24		6-12	9	12-24	
Dipendenze	12-24	6	6-12	24	24	6	6-12	6	6-12	9	6-12	24
Minori	6-12	6	-	-	-	-	-	-			12	-
Casi sociali		3-6	6		15	3	-	-	3-6	9	3-12	-
Detenuti - Misure alternative	6-12	6	6	24	24	6	6	-		12	3-6	24

Le informazioni che emergono dalle indicazioni dei mesi necessari per l'integrazione sottolineano che non è standardizzabile la definizione della tempistica, in quanto non si lega direttamente alla tipologia dello svantaggio, bensì alle caratteristiche del percorso personale sviluppato.

### CS 9. Percentuali ( ultimi due anni ) del tipo di rapporto di lavoro instaurato

Rapporto di lavoro Cooperative sociali	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Socio-lavoratore		66		10	60	90	100			60	100	
Dipendente	100	34		70		10		100		40		100
Collaborazione professionale				20	30				100			
Altro					10							

L'opzione del tipo di rapporto di lavoro instaurato sembra dipendere da scelte della cooperativa tendenti o a coinvolgere fin dall'inizio la persona nell'assunzione di responsabilità come socio, o nel lasciare maggior tempo di conoscenza alla persona prima di esprimere la volontà e la responsabilità di essere socio - lavoratore.

Si rileva un utilizzo ridotto della collaborazione professionale, quale fase di ulteriore passaggio prima di una definizione stabile del rapporto di lavoro, o quale scelta personale.

### CS 10. Percorso lavorativo

Percorso Cooperative sociali	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Strumenti di monitoraggio percorso	si	si	sì	sì	sì	sì	sì	sì	si	Sì	sì	sì
Formazione/riqualificazione	si	si	sì	sì	sì	sì	sì	no	sì	No	sì	sì
Progressione lavorativa	si	no	sì	sì	sì	no	no	no	sì	No	sì	sì
Strumenti di valutazione fine percorso	si	si	sì	sì	sì	sì	sì	sì	sì	Sì	sì	sì

In tutte le cooperative sociali è acquisita la modalità di monitoraggio e valutazione di tutte le fasi del percorso.

Viene offerta formazione a tutte le persone assunte, in tema di sicurezza o su ambiti professionali specifici; in alcuni casi viene assicurato uno sviluppo professionale.

Alcune persone intervistate, trovandosi ancora nella fase di borsa lavoro o tirocinio, non hanno fruito né di formazione né di progressione lavorativa.

### CS 11. Percentuale cause conclusione rapporto lavoro

Cause Cooperative sociali	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Crisi personale	15%					15%		25%		25%	27%	13%
Trasferimento altra cooperativa	45%			80%	40%	75%	16%	75%	50%	25%	24%	73%
Sviluppo professionale		4			60%	10%			30%	50%	33%	
Fallimento inserimento		1	3	20%					20%		15%	13%
Cambiamento condizioni di detenzione	40%											

Si registra una buona percentuale di sviluppo dei percorsi professionali, sia come progressione lavorativa, sia come passaggio ad altra cooperativa. Il rapporto percentuale relativo a crisi personali e fallimenti risulta equilibrato in diverse cooperative.

## CS 12. Rete relazioni della cooperativa

Rete	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Cooperative sociali</b>												
Partecipazione a progetti territoriali di integrazione	si	no	no	sì	sì	no	no	no	no	sì	no	sì
Tavoli di coordinamento territoriali	no	no	no	sì	sì	sì	sì	sì	sì	sì	sì	sì
Sistema di monitoraggio delle relazioni	si	no	Sì	sì	sì	no	no	no	no	sì	sì	no

In alcuni territori sono privilegiati progetti coi servizi legati a integrazioni individuali, più che partecipazioni a progetti quadro.

Maggior presenza in progetti e tavoli di coordinamento sono presenti per l'integrazione lavorativa di persone ex-detenute, detenute, o in misura alternativa o di persone con problemi di dipendenza.

Risulta difficoltoso, anche se auspicabile, mantenere dei tavoli allargati di pianificazione, gestione e monitoraggio dei percorsi di integrazione e delle reti che li sostengono.

## CS 13. Progetti territoriali di integrazione

Progetto	Tipologia svantaggio	Enti coinvolti	Risultati attesi	Risultati ottenuti
1."Verdaria"	Detenuti	Carcere di Bollate, Consorzio S.I.S.	Inserimento di 8 detenuti	Costituzione di una Cooperativa in Carcere
4. Legge 45/99	Ex tossicodipendenti	Asl, Comune di Milano, Sert, Noa	Costituzione della Rete, astensione dall'uso, inserimento socio-lavorativo	La rete si sta costituendo; 4 persone sono state inserite
5. FSE corso di sartoria	Carcere	SIS Carcere di Opera	Inserimento di 4 persone	2 persone sono state inserite
5. Legge 45	Carcere /TD	ASL-UOP Direzione San Vittore	Inserimento di 6 persone	3 persone sono state inserite
5. Protocollo intesa Regione Carcere	Carcere	Istituto di Opera	Inserimento di 2 persone	In corso
5. Legge 125 Pari Opportunità	Carcere Misure Alternative Extracomunitari		Inserimento di 2 persone	In avvio
10. Legge 45	Tossicodipendenze e alcolisti	Comune, Asl, cooperative	Inserimenti lavorativi	50% successi
10. Occupazione	Detenuti			80% successi
10. Equal Monza		Comune e rete	Inserimento Lavorativo	
10. Equal Milano	Vari			Da definire
12.Rafforzamento della rete sociale per il reinserimento sociolavorativo	Ex tossicodipendenti	ASL, Comune di Milano, privato sociale	Inserimento di 2 persone ogni anno per tre anni (01-02-03 )	2 persone inserite per tre anni (01-01-03)

## CS 14. Schema delle relazioni

1 - VIRIDALIA	SESTO
2 - VESTI SOLIDALE	SESTO
11 - I SOMMOZZATORI DELLA TERRA	SESTO
6 - SOLIGRAF	CORSICO
7 - IL GIARDINONE	CORSICO
8 - MERIDIANA 2	VIMERCATE
9 - LA GOCCIA	VIMERCATE
10 - LA BOTTEGA CREATIVA	VIMERCATE
3 - SPAZIO APERTO	MILANO
4 - POLIART	MILANO
5 - ALICE	MILANO
12 - URBANA	MILANO

<b>1 - VIRIDALIA</b>	<b>SESTO</b>
----------------------	--------------

C.F.P.  
 A.S.L.  
 Servizi Sociali Comuni  
 Consorzi  
 Carcere Bollate

<b>2 - VESTI SOLIDALE</b>	<b>SESTO</b>
---------------------------	--------------

A.S.L. ( S.I.L.)  
 Comuni  
 Consorzio F.P.  
 Sistema Caritas

<b>11 - I SOMMOZZATORI DELLA TERRA</b>	<b>SESTO</b>
--	--------------

Servizi sociali comunali  
 Servizi territoriali specialistici ( Ser.T – C.P.S. - C.S.S.A. - NOA – N.I.L. - )  
 Servizi per minori  
 Organizzazioni di mediazione socio-lavorativa  
 Realtà del terzo settore

<b>6 - SOLIGRAF – IL BIVACCO SERVIZI</b>	<b>CORSICO</b>
--	----------------

Istituti Penitenziari  
 CSSA  
 A.S.L. ( S.I.L.), Sert  
 Comuni

<b>7 - IL GIARDINONE</b>	<b>CORSICO</b>
--------------------------	----------------

A.S.L. - UOIL  
 Comuni  
 Consorzio Sociale  
 Cooperative Sociali  
 Associazioni del territorio

**8 - MERIDIANA 2**

**VIMERCATE**

A.S.L. 3 – Monza  
 Consorzio SIS  
 Coordinamento volontari del Vimercatese  
 C.N.C.A  
 Comunità La Strada  
 Comunità Atipica

**9 - LA GOCCIA**

**VIMERCATE**

Tutti gli Enti inviati e i loro servizi  
 Consorzio C.S.& L.  
 Comuni  
 Cooperative sociali della zona  
 Sert, Noa, S.I.L., UOIL

**10 - LA BOTTEGA CREATIVA**

**VIMERCATE**

Servizi sociali comunali ( Monza – Milano - Sesto San Giovanni – Novate Milanese)  
 COSS ( coordinamento organismi di solidarietà sociale )  
 Comitato Carcere e territorio di Monza e Brianza

**3 – SPAZIO APERTO**

**MILANO**

Servizi Sociali Comuni Milano e Interand  
 Consorzio SIS  
 Carcere  
 Enti Privati  
 Consorzio CSBL  
 CGM

**4 – POLIART**

**MILANO**

Comuni  
 Cooperative sociali socie CSC  
 Consorzio CSC  
 Rete cittadina progetto LL 45  
 Cooperative sociali  
 CSSA, NOA,CPS, SERT

**5 – ALICE**

**MILANO**

Direzioni Istituti penitenziari  
 CSSA – Ministero Giustizia  
 SERT e Unità Operativa CAR.  
 Comune di Milano (CELAV)  
 Ufficio provinciale per l'impiego  
 Centro Formazione Professionale

**12 – URBANA**

**MILANO**

Comune di Milano  
 ASL  
 CSSA  
 Privato sociale

Viene confermata nella descrizione delle relazioni che le cooperative sociali tendono a privilegiare il rapporto con gli interlocutori legati allo sviluppo ed alla integrazione lavorativa di singole persone.

Altrimenti particolare importanza rivestono i servizi pubblici, quali interlocutori a volte, obbligati, oltrechè necessari. Appare meno la relazione con il mondo del lavoro privato quale agente di commesse di lavoro.

Il dato di mercato che emerge evidenzia come il settore pubblico sia il maggior interlocutore in termini di commesse di lavoro.

## DATI SINTETICI TABELLE PERSONE SVANTAGGIATE (PS)

### PS 1. Tipologia persone svantaggiate

Persones / Cooperative sociali	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Persones svantaggiate	X		X									
Disagio psichiatrico												
Dipendenze		X		X				X	X	X		
Minori												
Casi sociali												
Detenuti – misure alternative				X	X	X	X				X	X

Rappresentati in linea di massima i diversi tipi di svantaggio, anche se nella scelta delle persone da intervistare non sono presenti casi sociali multiproblematici, nonostante l'aumento negli ultimi anni di persone fuoriuscite dal mercato del lavoro senza una professionalità spendibile.

### PS 2. Persone svantaggiate

Persones/ anagrafe	Sesso	Età	Titolo di studio	Esperienze lavorative precedenti
1. disabile	M	32	Corso(FPH) professionale giardinaggio	No
2. alcolista in trattamento	M	45	Licenza media	Si metalmeccanico
3. disabile	M	38	Apprendista meccanico (CFP)	No
4. ex tossicodipendente ex detenuto	M	41	Ragioneria	Attività in proprio (Gestore ristorante, discoteca, officina meccanica) Dipendente idraulico
5. ex detenuta	F	39	Licenza Media	Sarta
6. detenuto in borsa lavoro	M	54	Perito meccanico	Fabbro, Venditore, rappresentante, imprenditore
7. detenuto in borsa lavoro	M	34	Licenza Media	Fornaio Pescivendolo
8. ex tossicodipendente in borsa lavoro	M	32	Licenza Media	Autista Magazziniere
9. ex tossicodipendente	M	26	Licenza Media	Idraulico Operaio metalmecc.
10. alcolista in trattamento in borsa lavoro	F	40	Attestato professionale	Operaia Aiatocuoca
11. ex detenuto in misura alternativa	M	32	Licenza Elementare	Manovale
12. ex detenuto in affidamento sociale	M	49	Ragioneria	Amministrativo, Presidente cooperativa di facchinaggio Titolare gioielleria

Prevalenza di percorsi scolastici non superiori all'obbligo scolastico e alla qualifica professionale.

### PS 3. Modalità d'assunzione delle persone svantaggiate

Persone/ anagrafe	Tirocinio propedeutico	Selezione	Tipologia rapporto di lavoro	Anzianità di lavoro nella cooperativa
1. disabile	Sì	No	Dipendente a 25 ore, poi sociolavoratore	Da gennaio 1992
2. alcolista in trattamento	Sì	No	Sociolavoratore a 38 ore	1998/1999
3. disabile	Sì	Sì	Sociolavoratore a 38 ore	Dal 1990
4. ex tossicodipendente ex detenuto	Sì	Sì	Co.Co.Co	Da ottobre 2001
5. ex detenuta	Sì	No	Socialavoratrice	Dal 1998
6. detenuto in borsa lavoro	Sì	No	No	NO
7. detenuto in borsa lavoro	Sì	No	No	No
8. ex tossicodipendente in borsa lavoro	Sì	No	NO	No
9. ex tossicodipendente	Sì	Sì	Dipendente	Dal 2002
10. alcolista in trattamento in borsa lavoro	Sì	No	No	No
11. ex detenuto in misura alternativa	Sì	Sì	Sociolavoratore	Dal 2001
12. ex detenuto in affidamento sociale	No	Sì	Sociolavoratore	Da febbraio 2002

Conferma della gradualità di inserimento e delle modalità di assunzione del ruolo di lavoratrice/ore dipendenti dalle scelte della cooperativa rispetto ai tempi di responsabilizzazione in qualità di socio-lavoratore.

#### PS 4. Mansioni e sviluppo professionale delle persone svantaggiate

Persone/ anagrafe	Mansione	Individuale	Squadra	Tutor	Cambio mansione	Aumento di stipendio
1. disabile	Manutenzione del verde	No	Sì	No	No	Sì da contratto
2. alcolista in trattamento	Pulizia dei parchi	No	Sì	No	Sì	Sì premi
3. disabile	Laboratorio assemblaggi e pulizie	Sì	Sì	Sì	No	No
4. ex tossicodipendente ex detenuto	Assemblaggi, ufficio	Sì	Sì	Sì	Sì	sì
5. ex detenuta	Responsabile laboratorio sartoria Tagliatrice	Sì	Sì	Sì	Sì	Sì da contratto
6. detenuto in borsa lavoro	Data-entry	Sì		Sì	No	No
7. detenuto in borsa lavoro	Manutenzione del verde	No	Sì	Sì	No	No
8. ex tossicodipendente in borsa lavoro	Stampatore tipografo	No	Sì	Sì	No	No
9. ex tossicodipendente	Giardiniere Global service Manutenzione cimiteri	No	Sì	Sì	Sì	No
10. alcolista in trattamento in borsa lavoro	Annullamento ricette	Sì	No	Sì	No	No
11. ex detenuto in misura alternativa	Manutenzione del verde	Sì	Sì	Sì	No	No
12. ex detenuto in affidamento sociale	Amministrativo	Sì	No	Sì	No	Sì

In tutte le cooperative sociali viene maggiormente privilegiato il lavoro in squadra.

Le evoluzioni professionali appaiono laddove la persona possiede competenze di medio alto livello.

## PS 5. Aggiornamento, verifiche professionali e relazioni

Persone/ anagrafe	Corsi di formazione	Verifica del lavoro	Soddisfazione sul lavoro	Relazioni coi colleghi e responsabili
1. disabile	Potatura, antincendio e pronto soccorso	Un giorno alla settimana	Sì	Sì
2. alcolista in trattamento	No	Assemblee, sempre problemi personali	Sì	Sì difficoltà per la lontananza
3. disabile	Antinfortunistica corso sulla qualità	Sì, riunioni periodiche	Sì	Sì qualche volta
4. ex tossicodipendente ex detenuto	No	Sì, con responsabili (rare)	Sì	Sì
5. ex detenuta	Modellismo	Riunioni con responsabili e colleghi	Sì	Sì
6. detenuto in borsa lavoro	No	Riunioni con responsabili e colleghi	Sì	No
7. detenuto in borsa lavoro	No	Riunioni con responsabili e colleghi	Sì	No
8. ex tossicodipendente in borsa lavoro	No	Riunioni con responsabili e colleghi	Sì	No
9. ex tossicodipendente	Potatura Sicurezza	Riunioni con responsabili e colleghi e Sert	Sì	Sì
10. alcolista in trattamento in borsa lavoro	No	Confronto con tutor	Sì	No
11. ex detenuto in misura alternativa	Manutenzione Antinfortunistica	Riunioni con responsabili e colleghi	Sì	No
12. ex detenuto in affidamento sociale	Paghe e contributi Informatica Sicurezza	Responsabile	Sì	No

## DATI SINTETICI TABELLE AGENZIE FORMATIVE (AF)

### AF 1. Agenzie formative

Denominazione Agenzia formativa	Costituzione	Cert. ISO	Tipologia attività formative	Svantaggiati in attività formative	Svantaggiati inseriti nelle cooperative sociali
Consorzio Sud Ovest Milano per la formazione professionale	1979	Si	Formazione base per persone svantaggiate (lavori d'ufficio e grande distribuzione) Formazione di base (elettricisti, operatori ufficio) Corsi raccordo con Scuole Superiori (integrati) Extra obbligo (Asa, OS) Formazione superiore (Informatica) Post-diploma (Tecnico commerciale)	Persone svantaggiate Tossicodipendenti Detenuti Casi sociali (Over 40, multiproblematici)	Persone svantaggiate Casi sociali
Fondazione ENAIP Lombardia – CSF Ventura	1950	Sì	Formazione base (ristorazione, meccanica, informatica, grande distribuzione) Extraobbligo (Asa, OS) Formazione superiore (Ed. Professionali) Formazione continua (Informatica, Front-office P.A.) Formazione a catalogo (Informatica) Servizi complementari (Orientamento e orientamento al lavoro) Attività di ricerca su fasce a svantaggio	Persone svantaggiate Disagio psichiatrico Dipendenze (non in corsi specifici) Minori Detenuti Casi sociali	Persone svantaggiate Disagio psichiatrico Minori Casi sociali
Agesol	1998	Sì	Formazione ad operatori su condizioni e caratteristiche delle persone detenute	No	Detenuti Misure alternative Ex detenuti
Obiettivo Lavoro Formazione	2002	Sì	Formazione a lavoratori temporanei (Tutti i settori) Formazione a cliente (Diversi settori, risorse umane, incontro domanda e offerta)	Casi sociali (Over 40 multiproblematici)	No
Fondazione Luigi Clerici	1964	Sì	Formazione base per persone svantaggiate Obbligo formativo Formazione continua e permanente Formazione superiore Orientamento	Persone svantaggiate Detenuti	Persone svantaggiate

## AF 2. Figure professionali coinvolte

Denominazione agenzia formativa	Figure professionali coinvolte nel processo di integrazione lavorativa con cooperative sociali
Consorzio Sud Ovest Milano per la formazione professionale	Educatori, Operatori Mediazione, Psicologi clinici e del lavoro
Fondazione ENAIP Lombardia – CSF Ventura	Formatori, Tutor, Referenti percorso d'integrazione, Coordinatori di progetto, ed. professionali, psicologi, consulenti d'orientamento referente relazioni con cooperative
Agesol	Operatori orientamento professionale, operatori accompagnamento lavorativo, Referenti relazioni con cooperative (sensibilizzatori delle imprese)
Obiettivo Lavoro Formazione	No
Fondazione Luigi Clerici	Formatori, Tutor, Coordinatore

## AF 3. Processo di integrazione

Denominazione agenzia formativa	Percorso/processo di integrazione
Consorzio Sud Ovest Milano per la formazione professionale	Acquisizione domanda di lavoro, relazioni con imprese Selezione (Incrocio domanda – offerta) Formazione mirata Tirocinio mirato Inserimento lavorativo Monitoraggio Follow-up
Fondazione ENAIP Lombardia – CSF Ventura	Acquisizione domanda di lavoro, relazioni con imprese per condivisione progetto Selezione e orientamento Formazione Tirocinio Bilancio di competenze Inserimento Monitoraggio Riqualificazione e ri-orientamento
Agesol	Acquisizione domanda di lavoro profit e no-profit Informazione di gruppo su opportunità di lavoro, norme e diritti Orientamento individuale Selezione Tirocinio Inserimento Monitoraggio
Obiettivo Lavoro Formazione	Acquisizione domanda di lavoro, analisi postazione lavorativa, clima e organizzazione produttiva Conoscenza, selezione anamnesi della persona Progettazione individuale tra agenzie, imprese e persone Eventuale fase di formazione specifica, Formazione su competenze trasversali e comportamentali Accompagnamento e supporto di agenzie con tutor Inserimento (tempo determinato, part-time ciclico) Monitoraggio Eventuali fasi di riqualificazione

Fondazione Luigi Clerici	Acquisizione domanda di lavoro, relazioni con imprese Selezione (Incroccio domanda – offerta) Formazione mirata Tirocinio mirato Inserimento lavorativo Monitoraggio
--------------------------	---

#### AF 4. Settori di inserimento

Denominazione agenzia formativa	Settori di attività delle cooperative sociali in cui sono stati effettuati progetti di integrazione da parte delle agenzie
Consorzio Sud Ovest Milano per la formazione professionale	Ufficio – data entry Assemblaggio
Fondazione ENAIP Lombardia – CSF Ventura	Imbiancature civili e industriali Manutenzione del verde Catering – ristorazione Falegnameria – restauro Informatica
Agesol	Imbiancature civili e industriali Manutenzione del verde Edilizia Cooperative di pulizie Ufficio – data entry
Obiettivo Lavoro Formazione	NO
Fondazione Luigi Clerici	Assemblaggio Cooperative di pulizie Ristorazione

#### AF 5. Tempi di attuazione dei percorsi di integrazione espressi in mesi

Tipologie /Agenzie formative	1	2	3	4	5
Persone svantaggiate	6-9	6-30		3-12	2-4
Disagio psichiatrico	12-18	18-24		Continuo	
Dipendenze				2-6	
Minori		12			
Casi sociali	12 mesi	12-24		6-24	
Detenuti – Misure alternative		6-12	6-12	Solo formazione	

## AF 6. Fasi e strumenti richiesti alla cooperativa sociale

Agenzie	Fasi richieste alla cooperativa sociale	Strumenti per fase
Consorzio Sud Ovest Milano per la formazione professionale	Avere posizione lavorativa certa Selezione Formazione mirata Tirocinio Per persone svantaggiate Negoziazione con azienda profit Inserimento Monitoraggio Formazione continua	Avere commesse di lavoro Condivisione con servizi inviati e agenzie formative o delega Delega ad agenzie, schede Coprogettazione, tutor, schede di osservazione e valutazione Convenzioni, mediatori Confronti con agenzie e servizi inviati
Fondazione ENAIP Lombardia – CSF Ventura	Conoscenza/selezione della persona Progettazione individuale con posizione lavorativa certa e concordata Attenzione allo sviluppo professionale (qualificazione e riqualificazione da delegare) Monitoraggio nel tempo per fasi critiche e/o di sviluppo per supporto formativo, sociale ed economico	Schede conoscitive di sintesi Certificazione delle competenze, Confronti con agenzie, persona sulla posizione lavorativa, tutor interno, schede di valutazione Tutor interno, relazioni con agenzie formative e servizi, schede di valutazione Tutor interno, relazioni con agenzie formative e servizi, schede di valutazione
Agesol	Conoscenza rete dei servizi, contesto penitenziario, Offerta di posizione lavorativa certa Conoscenza/selezione Sensibilizzazione contesto lavorativo Affiancamento formativo e lavorativo Monitoraggio condiviso coi servizi	Tutor di riferimento, incontri di progettazione coi servizi Avere commesse di lavoro Realizzare acquisizione dati persona ed avere competenze e strumenti di valutazione Sviluppare clima di conoscenza tra i colleghi Prevedere tutor che realizzi analisi dei bisogni, che sviluppi competenze
Obiettivo Lavoro Formazione	Offerta di posizione lavorativa certa Raccordo con agenzie formative e servizi Selezione, inserimento Promozione territoriale quale agente di sviluppo	Essere inseriti nel mercato con commesse certe Convenzioni per selezione, formazione Avere competenze in processi di integrazione e sulle tipologie di svantaggio Tutor, schede di valutazione Raccordo con interlocutori istituzionali, sociali, imprese, sindacati
Fondazione Luigi Clerici	Avere posizione lavorativa certa Selezione Formazione mirata	Avere commesse di lavoro Condivisione con servizi inviati e agenzie formative o delega

	Tirocinio Per persone svantaggiate Negoziazione con azienda profit Inserimento Monitoraggio Formazione continua	Delega ad agenzie, schede Coprogettazione, tutor, schede di osservazione e valutazione Convenzioni, mediatori Tutor, schede di osservazione e valutazione Confronti con agenzie e servizi inviati
--	--	--

#### AF 7. Sistemi di monitoraggio della cooperativa sociale

Agenzie	Sistema di monitoraggio
Consorzio Sud Ovest Milano per la formazione professionale	Strumenti di osservazione e valutazione di tutte le fasi Relazioni costanti con agenzie e servizi inviati
Fondazione ENAIP Lombardia CSF Ventura	Strumenti di osservazione e valutazione di tutte le fasi Relazioni costanti con agenzie e servizi inviati, con la persona svantaggiata
Agesol	Strumenti di osservazione e valutazione di tutte le fasi Relazioni costanti con agenzie e servizi inviati
Obiettivo Lavoro Formazione	Strumenti di osservazione e valutazione di tutte le fasi Relazioni costanti con agenzie e servizi inviati, con la persona svantaggiata Definizione di piani di sviluppo
Fondazione Luigi Clerici	Strumenti di osservazione e valutazione di tutte le fasi Relazioni costanti con agenzie e servizi inviati

#### AF 8. Relazioni territoriali e attività della cooperativa sociale

Agenzie	Interlocutori	Attività
Consorzio Sud Ovest Milano per la formazione professionale	1. Agenzie formative 2. Istituzioni territoriali 3. Imprese profit 4. Servizi per l'impiego 5. Servizi pubblici e privati di supporto sociale e sanitario	Progettazione e realizzazione percorso di integrazione Accordi per commesse, consulenza normativa Accordi per commesse, consulenza normativa Convenzioni, confronto normativo Supporto nei processi di integrazione
Fondazione ENAIP Lombardia CSF Ventura	1. Agenzie formative 2. Istituzioni territoriali 3. Imprese profit 4. Servizi per l'impiego 5. Servizi pubblici e privati di supporto sociale e sanitario	Progettazione e realizzazione percorso di integrazione Accordi per commesse, consulenza normativa Accordi per commesse, consulenza normativa, acquisizione know-how gestionale e organizzativo Convenzioni, confronto normativo Supporto nei processi di integrazione
Agesol	1. Agenzie formative 2. Istituzioni territoriali 3. Imprese profit	Progettazione e realizzazione percorso di integrazione Accordi per commesse,

	<p>4. Servizi per l'impiego          5. Servizi pubblici e privati di supporto sociale e sanitario          6. Consorzi sociali          7. Istituti penitenziari</p>	<p>consulenza normativa          Accordi per commesse,          consulenza normativa          Convenzioni, confronto          normativo          Supporto nei processi di          integrazione          Richiesta di consulenza,          supporto amministrativo e          formativo          Adempimenti normativi          (Permessi e vincoli )</p>
<p>Obiettivo Lavoro          Formazione</p>	<p>1. Agenzie formative          2. Istituzioni territoriali          3. Imprese profit          4. Servizi per l'impiego          5. Servizi pubblici e privati di supporto sociale e sanitario          6. Organizzazioni sindacali</p>	<p>Progettazione e realizzazione          percorso di integrazione          Accordi per commesse,          consulenza normativa          Convenzioni, confronto          normativo          Supporto nei processi di          integrazione          Supporto nelle imprese e nel          territorio per progetti di          integrazione</p>
<p>Fondazione Luigi          Clerici</p>	<p>1. Agenzie formative          2. Istituzioni territoriali          3. Imprese profit          4. Servizi per l'impiego          5. Servizi pubblici e privati di supporto sociale e sanitario</p>	<p>Progettazione e realizzazione          percorso di integrazione          Accordi per commesse,          consulenza normativa          Accordi per commesse,          consulenza normativa,          acquisizione know-how          gestionale e organizzativo          Convenzioni, confronto          normativo          Supporto nei processi di          integrazione</p>

## AF 9. Relazioni territoriali: ruoli e formalizzazione

Agenzie	Ruoli della cooperativa sociale	Formalizzazione	Tavoli territoriali formalizzati
Consorzio Sud Ovest Milano per la formazione professionale	Presidente e Responsabili per livelli di acquisizione risorse, convenzioni con enti locali, istituzioni per acquisizione commesse con imprese profit Resp. Ins. Lavorativo tutor, formatore, per progettazione e gestione operativa delle fasi di integrazione	Tutte le fasi	Auspicabili ma non esistono
Fondazione ENAIP Lombardia CSF Ventura	Presidente e Responsabili per livelli di acquisizione risorse, convenzioni con enti locali, istituzioni per acquisizione commesse con imprese profit Resp. Ins. Lavorativo tutor, formatore, per progettazione e gestione operativa delle fasi di integrazione	Tutte le fasi	No Anche se necessari
Agesol	Presidente e Responsabili per livelli di acquisizione risorse, convenzioni con enti locali, istituzioni per acquisizione commesse con imprese profit Resp. Ins. Lavorativo tutor, formatore, per progettazione e gestione operativa delle fasi di integrazione	Tutte le fasi	Sì : Provincia di Milano con Osservatorio carcere Regione: Carcere e territorio Monza e Brianza Comitato carcere e territorio
Obiettivo Lavoro Formazione	Presidente e Responsabili per livelli di acquisizione risorse, convenzioni con enti locali, istituzioni per acquisizione commesse con imprese profit Resp. Ins. Lavorativo tutor, formatore, per progettazione e gestione operativa delle fasi di integrazione	Tutte le fasi	No, forse necessari
Fondazione Luigi Clerici	Presidente e Responsabili per livelli di acquisizione risorse, convenzioni con enti locali, istituzioni per acquisizione commesse con imprese profit Resp. Ins. Lavorativo tutor, formatore, per progettazione e gestione operativa delle fasi di integrazione	Tutte le fasi	No, forse necessari

## INDICAZIONI EMERSE DALLE RILEVAZIONI

Si ritiene imprescindibile richiamare gli indicatori di qualità delle buone prassi di percorso/processo che sono già stati descritti nell'introduzione e che attengono a:

- ✓ accordi territoriali stabili di collaborazione con istituzioni, agenzie formative, servizi
- ✓ solidità commerciale della cooperativa sociale
- ✓ figure professionali dedicate all'inserimento
- ✓ strumenti di progettazione, gestione e valutazione dei percorsi/processi
- ✓ percentuale superiore ai due terzi di successo degli inserimenti e/o di reinserimenti in percorsi alternativi a quello lavorativo, con soddisfazione e condivisione delle persone con svantaggio temporaneo o permanente coinvolte

Le **cooperative sociali** che hanno partecipato alla ricerca, come risulta dalle tabelle esposte, hanno caratteristiche diverse in termini di:

- ✓ volume di lavoro
- ✓ numero di dipendenti
- ✓ organizzazione
- ✓ esperienza in anni in percorsi di inserimenti
- ✓ ruoli e funzioni dedicate all'inserimento lavorativo
- ✓ tipologie di svantaggio
- ✓ relazioni con diversi interlocutori coinvolti nel processo di integrazione

Ciò ha permesso di rilevare uno spaccato della realtà più diffusa delle cooperative sociali, senza mascherare differenze e difficoltà.

Tutte le descrizioni dei percorsi/processi di integrazione da parte delle **cooperative sociali** indicano i seguenti elementi comuni di buone prassi:

- ✓ la necessità/funzionalità dei contatti con i diversi servizi territoriali inviati/segnalanti la persona svantaggiata, siano essi sociali, formativi, ecc., al fine di avere una conoscenza il più approfondita possibile della persona, per poter pianificare le fasi del progetto di inserimento con gradualità, offrendo spazi adeguati alle competenze ed un possibile sviluppo professionale;
- ✓ la presenza al proprio interno di figure in possesso di competenze specifiche che sappiano progettare le diverse fasi dell'integrazione, siano in grado di acquisire elementi fondamentali di conoscenza della persona;
- ✓ l'esistenza di protocolli formalizzati con i diversi interlocutori coinvolti nelle progettazioni individuali;

- ✓ la presenza di strumenti e procedure di monitoraggio e valutazione delle diverse fasi dell' integrazione ;
- ✓ la programmazione di percorsi di formazione dei responsabili e dei colleghi di lavoro finalizzati all'accoglienza e all'adeguata professionalità delle persone svantaggiate;
- ✓ la gradualità del processo d'integrazione con particolare attenzione alle fasi di conoscenza della persona, del suo ingresso nella cooperativa con l'impostazione di momenti di tirocinio e/o borsa lavoro al fine di diminuire i rischi di insuccesso, nel rispetto delle motivazioni e dell'interesse della persona nonché delle esigenze della cooperativa;
- ✓ il mantenimento dei rapporti con i servizi e le agenzie formative per l'eventuale completamento del percorso di integrazione e la definizione del suo successivo monitoraggio nel tempo, o per la ri-progettazione di percorsi alternativi all' inserimento lavorativo.

Le buone prassi esistenti, evidenziate dalle **cooperative sociali** che hanno partecipato alla ricerca attraverso le interviste e la compilazioni dei questionari, indicano alcune precondizioni al processo di inserimento lavorativo di persone svantaggiate:

- ✓ il percorso di integrazione lavorativa della persona svantaggiata deve intendersi quale processo negoziato tra cooperativa, persona, servizi, agenzie formative, agenzie di intermediazione al lavoro, presenti nel territorio;
- ✓ il percorso deve essere una scelta consapevole e condivisa da parte dei diversi interlocutori, in primis la persona svantaggiata;
- ✓ l'inserimento deve essere conseguente a pre-esistenti condizioni di effettivo lavoro disponibile all'interno della cooperativa, quale risultante di un saper stare nel mercato del lavoro acquisendo commesse e vedendosi riconosciuto un ruolo territoriale di intervento per ridurre parte dell'esclusione lavorativa difficilmente inseribile nel settore profit e pubblico
- ✓ l'assunzione di responsabilità da parte delle cooperative sia nell'offerta di opportunità alle persone svantaggiate di acquisire un ruolo lavorativo e di sviluppo professionale, sia come momento osservativo e formativo al completamento delle competenze professionali già in essere nelle persone, facilitando i percorsi di ingresso e/o reinserimento nel mercato libero

Inoltre le Cooperative sociali sono concordi nel sottolineare le seguenti criticità:

- ✓ l'affermazione delle difficoltà comuni a diverse cooperative nella ricerca delle commesse di lavoro;
- ✓ l'insufficienza nell'impegno dell'ente pubblico ad affidare incarichi di lavoro applicando la 381/91;

- ✓ la difficoltà per la cooperativa sociale nel diventare fattore di cambiamento del contesto sociale territoriale, soprattutto se le dimensioni della cooperativa sono ridotte, sia per la fatica a conciliare lavoro interno e ruoli di rappresentanza, sia per la mancanza di tavoli (tranne per quelli legati a persone con problemi penitenziari) territoriali promossi dalle istituzioni e/o dai servizi competenti in materia di incontro domanda-offerta: alcune esperienze di partecipazione a tavoli non risultano sempre strumenti di facilitazione dell'integrazione

Le **persone intervistate** hanno confermato:

- ✓ la gradualità in fase di inserimento,
- ✓ il rispetto e la condivisione nella scelta del percorso di inserimento,
- ✓ la trasformazione del percorso/processo di inserimento in assunzione o conclusione verso altro
- ✓ percorso,
- ✓ la presenza di offerta formativa in tutte le cooperative in relazione ai temi della sicurezza sui luoghi di lavoro,
- ✓ la presenza di percorsi di formazione finalizzati all'apprendimento di mansioni nuove e di sviluppo professionale; in alcuni casi si riscontra una permanenza delle condizioni lavorative nel tempo, senza evoluzione in termini di mansioni o condizioni economiche.
- ✓ l'esistenza di uno spazio di confronto costante nel tempo con colleghi e responsabili rispetto alla personale situazione lavorativa, nonché agli aspetti relazionali sia nel contesto produttivo che di coinvolgimento in momenti socializzanti esterni.

Le buone prassi che trovano consenso e larga diffusione nelle **agenzie formative intervistate** per quanto concerne il percorso/processo di integrazione lavorativa di persone svantaggiate sono riassumibili in:

- ✓ Relazioni con cooperative sociali e non, servizi territoriali, organizzazioni sindacali per condivisione progetto
- ✓ Selezione e orientamento
- ✓ Formazione
- ✓ Tirocinio
- ✓ Bilancio di competenze (eventuale)
- ✓ Inserimento
- ✓ Monitoraggio nel tempo
- ✓ Riqualificazione e ri-orientamento

All'interno delle agenzie troviamo la conferma, attraverso la presenza di ruoli di responsabili dell'inserimento e tutor con esperienza di accompagnamento all'inserimento, di come sia importante avere competenze e funzioni dedicate a specifiche progettazioni, realizzazioni e valutazioni, concernenti i percorsi/processi di integrazione di persone con svantaggio.

Le agenzie hanno inoltre evidenziato sinteticamente quali sono le attività che le cooperative sociali dovrebbero sviluppare per un percorso/processo di integrazione lavorativa:

- ✓ Acquisizione del volume di lavoro con settori profit, pubbliche per poter offrire posizioni lavorative certe
- ✓ Selezione/definizione progetto con interlocutori profit, coi servizi, con le agenzie, le rappresentanze sindacali ed istituzionali
- ✓ Formazione mirata (da delegare per la parte teorica, in collaborazione con agenzie formative)
- ✓ Tirocinio
- ✓ Negoziazione con azienda profit per i persone svantaggiate
- ✓ Inserimento
- ✓ Monitoraggio
- ✓ Formazione continua intesa come attenzione allo sviluppo professionale sia interno che in uscita in altre aziende o percorsi alternativi a quelli lavorativi in caso di insuccesso

Risulta condivisa l'importanza di avere protocolli di collaborazione stabili tra la cooperativa sociale e i diversi interlocutori istituzionali del mercato del lavoro ed i servizi, sviluppando scambi di competenze e valorizzando le specificità di intervento.

Sono auspicati tavoli di coordinamento territoriale, anche se viene rilevata la difficoltà al loro mantenimento ed alla loro efficacia:

Vengono privilegiati accordi bilaterali, legati alla progettazione e realizzazioni di inserimenti di singole persone.

Particolare sottolineatura viene data al processo di monitoraggio costante di tutto il percorso, che deve risultare strumentato (competenze e documentazione) e condiviso con tutti gli interlocutori coinvolti.

## Sintesi sperimentazione griglia di osservazione

### GRIGLIA DI OSSERVAZIONE DELLE PRASSI DI PROCESSO

A completamento del percorso di indagine si è proposto l'uso di una griglia per l'osservazione delle azioni in essere o precedentemente svolte da parte della cooperativa sociale che contengano gli elementi caratterizzanti il percorso di inserimento per quanto concerne:

- ✓ l'effettivo coinvolgimento di personale dedicato, le competenze messe in campo;
- ✓ l'effettiva realizzazione e le modalità di relazioni con il mercato del lavoro, con i servizi per l'impiego, formativi, di accompagnamento e supporto sociale, ecc.;
- ✓ la relazione con la persona svantaggiata;
- ✓ la strumentazione e la documentazione della progettazione, verifica e valutazione.

La griglia presenta i seguenti elementi di osservazione:

#### Elementi di base per la cooperativa sociale

- ✓ Presenza di competenze e ruoli che sappiano negoziare con settore profit e pubblico, per l'accesso a finanziamenti privati e bandi pubblici, e siano in grado di promuovere la presenza di tavoli di coordinamento territoriale
- ✓ Presenza nella rete di interlocutori del territorio che sono necessari a tutto il processo di integrazione con azioni di:
  - ✓ Offerta opportunità lavorative
  - ✓ Definizione di protocolli di collaborazione
  - ✓ Progettazione percorsi di inserimento
  - ✓ Promozione della cultura dell'inserimento nei tavoli istituzionali, con gli interlocutori del mercato del lavoro, con la società civile, quale capacità della cooperativa di riduzione dell'esclusione sociale e lavorativa di fasce a svantaggio
- ✓ Presenza di risorse interne dedicate all'inserimento lavorativo che sappiano utilizzare:
- ✓ strumenti di analisi delle posizioni lavorative
- ✓ strumenti di progettazione, osservazione, valutazione delle diverse fasi (processo)
- ✓ strumenti di osservazione/valutazione delle evoluzioni della persona in termini di abilità relazionali, competenze di base e specifiche, e di conoscenza dello svantaggio
- ✓ strumenti di riferimento normativo sul mercato del lavoro, dei servizi all'impiego, dei servizi sociali, sanitari, di detenzione, non che delle procedure di convenzione con i diversi interlocutori
- ✓ Formazione ed aggiornamento dei referenti per l'inserimento lavorativo su normativa del mercato del lavoro, sociale, specifica di categoria di svantaggio, caratteristiche delle tipologie di svantaggio
- ✓ Esistenza di strumenti di documentazione delle varie fasi del processo di inserimento
- ✓ Distinzione chiara tra i percorsi di integrazione lavorativa e percorsi in cui la cooperativa sociale diventa strumento di passaggio osservativo/formativo

### **Elementi per la definizione del progetto di inserimento:**

- ✓ Disponibilità e analisi della posizione lavorativa da parte della cooperativa sociale
- ✓ Contatti e protocolli di collaborazione con servizi territoriali (agenzie formative, servizi di inserimento lavorativo, sociali, sanitari)
- ✓ Ricerca/selezione persona in collaborazione con servizi ed agenzie
- ✓ Acquisizione dati persona (abilità relazionali di base, trasversali e professionali)
- ✓ Valutazione bisogni orientativi e formativi della persona
- ✓ Stesura progetto con interlocutori territoriali dei servizi, con la persona

### **Elementi per la realizzazione del progetto di inserimento**

- ✓ Identificazione referenti servizi e tutor cooperativa
- ✓ Definizione obiettivi, modalità di realizzo e strumenti di valutazione del percorso di inserimento con servizi e persona
- ✓ Stesura convenzione con servizi e persona
- ✓ Formazione su abilità trasversali e di base, formazione specifica se necessaria
- ✓ Realizzazione della formazione sul campo con tirocinio/borsa lavoro
- ✓ Monitoraggio e documentazione delle evoluzioni relazionali e produttive
- ✓ Incontri di valutazione dei referenti della cooperativa e dei servizi coinvolti
- ✓ Incontro di valutazione con referenti e persona svantaggiata
- ✓ Assunzione o accompagnamento ad altro percorso

### **Elementi per il mantenimento dell'inserimento lavorativo**

- ✓ Monitoraggio costante (incontri con la persona, coi servizi)
- ✓ Formazione/riqualificazione
- ✓ Promozione dello sviluppo professionale interno/esterno
- ✓ Documentazione delle evoluzioni professionali

## SPERIMENTAZIONE

La griglia è stata sperimentata con un gruppo di 12 cooperative che hanno lavorato su due livelli differenti:

- ✓ un percorso guidato in sei incontri con le dodici cooperative coinvolte, per permettere un confronto tra le proprie prassi e quelle degli altri, utilizzando come strumento la griglia prodotta in fase di ricerca (sintesi del lavoro condotto all'interno delle cooperative coinvolte e condiviso dai partner dell'azione).  
Obiettivo generale di questi incontri è stato quello di individuare e condividere gli elementi irrinunciabili e basilari di un inserimento lavorativo (appunto le buone prassi), al fine di approdare ad un percorso finale comune e condiviso (bilancio di acquisizione).
- ✓ parallelamente, una fase di sperimentazione che ha previsto l'applicazione della griglia all'interno di quelle cooperative che rispondevano a criteri definiti (
  - ✓ disponibilità della Cooperativa a percorsi di inserimento lavorativo avviati tra settembre 2003 e dicembre 2003,
  - ✓ percorsi finalizzati all'inserimento lavorativo inteso come assunzione,
  - ✓ persone appartenenti alle categorie art. 4 legge 381) al fine di verificare l'efficacia dello strumento.

La griglia di osservazione viene ora "tradotta" in elementi di buone prassi, suddivisi nelle varie fasi, così come sono emersi dalla sperimentazione e che costituiscono la base di partenza che ogni cooperativa sociale può adottare come primo strumento di auto-valutazione.



Regione Lombardia



## Modello di buone prassi

All'interno di ogni contesto territoriale esiste una realtà di servizi ed interlocutori diversificati: ciò porta ad evitare semplificazioni nell'individuazione di un modello unico in termini di attori, metodologia e strumenti.

In questa fase dell'azione si descriveranno i punti forti che devono caratterizzare un modello di buone prassi, delineando quali elementi e passaggi fondamentali devono essere presenti nella realizzazione di un percorso/processo di integrazione lavorativa, sulla base della sperimentazione effettuata.

In primo luogo, gli elementi di buone prassi devono prevedere processi ed azioni riferibili a contesti:

- ✓ interni alla cooperativa sociale
- ✓ di relazione con le istituzioni pubbliche
- ✓ di relazione col mercato del lavoro e dei servizi all'impiego
- ✓ di relazione coi servizi di supporto del territorio (formativi, sociali, sanitari)
- ✓ con la società civile

Inoltre, affinché possano svilupparsi buone prassi nei diversi contesti, risulta fondamentale che i protagonisti coinvolti siano in grado di riconoscere l'interdipendenza nel processo di inserimento lavorativo.

In primis la cooperativa sociale deve diventare agente di promozione di questa cultura di rispetto e coinvolgimento delle diverse persone/organizzazioni, che sola può offrire chances alle persone svantaggiate, in termini di :

- ✓ individuazione dell'interesse reciproco degli interlocutori nella riduzione dell'esclusione sociale all'interno della realtà locale;
- ✓ disponibilità a mettere a disposizione risorse per le politiche di orientamento, formazione, accompagnamento e mantenimento al lavoro di fasce a svantaggio;
- ✓ disponibilità ad offrire spazi di tirocinio per la conoscenza reciproca, la formazione sul campo, la possibilità di misurare in situazione sia le competenze relazionali e professionali della persona svantaggiata, sia la capacità di ascolto, accoglienza, progettazione e realizzazione del percorso individuale di inserimento da parte dell'impresa e dei servizi di supporto.

La sperimentazione condotta con le dodici cooperative coinvolte nel progetto, ha prodotto alcune riflessioni.

Di seguito riportiamo gli elementi principali emersi suddivisi nelle sei fasi proposte dalla griglia:

### **1° FASE – Preparazione alla progettazione**

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

### **2° FASE – Preparazione del progetto di inserimento**

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

### **3° FASE – Definizione del progetto di inserimento**

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

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

#### **4° FASE – Realizzazione del progetto di inserimento**

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

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

#### **5° FASE – Conclusione del percorso del progetto di inserimento**

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

- ✓ Si evidenzia la possibilità di utilizzare il contratto a tempo determinato come ulteriore tappa intermedia prima dell'assunzione a tempi indeterminato
- ✓ In caso negativo, la persona viene rimandata all'ente di provenienza con alcune indicazioni, ma senza un vero e proprio orientamento.

#### **6° FASE – Mantenimento e sviluppo professionale delle persone svantaggiate**

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

- ✓ Si sottolinea la necessità che i servizi non "spariscano", ma mantengano un ruolo di monitoraggio anche in questa delicata fase.
- ✓ Per quanto attiene all'aggiornamento e alla riqualificazione professionale, si suggerisce come sia importante che questi aspetti siano agevolati e sollecitati dalle cooperative stesse.



Regione Lombardia



## Conclusioni

Il lavoro di ricerca e di sperimentazione ha prodotto una verifica delle buone prassi di percorso/processo dell'integrazione socio-lavorativa delle persone svantaggiate semplificata nella griglia di osservazione, mettendo in luce una serie di punti di forza e di debolezza del processo individuato.

Da tutto il percorso descritto emerge una prima conclusione importante: un modello di buone prassi non può essere uno strumento statico, ma uno strumento dinamico che non può prevedere tutte le possibilità esistenti, data la natura delle cooperative sociali, diverse per "anima", per organizzazione, per tipologia di disagio accolta, per territorio e quindi non omologabili tra loro.

Il presente documento vuole essere un primo tentativo di descrivere delle "buone prassi di percorso/processo" nelle dinamiche di integrazione socio-lavorativa, ma il primo vero processo è una riflessione che la cooperativa sociale deve svolgere al proprio interno per verificare la propria cultura di integrazione lavorativa, le metodologie utilizzate e la sua integrazione nel territorio.

Il modello diventa quindi uno strumento da utilizzare e da verificare nel tempo per quanto concerne la sua efficacia, protesa alla definizione dei processi di qualità dell'inserimento lavorativo

## PUNTI DI FORZA

- ✓ La descrizione di una procedura di passaggi che si attiene alla realtà delle cooperative sociali, quale buona rappresentanza della categoria.
- ✓ La creazione di un spazio di confronto tra cooperative sociali che ha permesso e può permettere di riflettere sui propri percorsi professionali a partire dalle differenze.
- ✓ La condivisione di esperienze e di strumenti di monitoraggio e di valutazione che possono diventare patrimonio comune in un approccio alla qualità del processo di integrazione socio-lavorativa.
- ✓ La presenza nelle cooperative sociali di riflessione culturale sui processi che si traduce nell'esistenza di risorse umane competenti quali tutor, operatori della mediazione, referenti per l'integrazione socio-lavorativa.
- ✓ Il ricorso al livello consortile che alcune cooperative operano nell'affrontare i processi di integrazione, realizzando sinergia organizzativa, economia di scala e riflessione più ampia.

## PUNTI DI DEBOLEZZA

- ✓ Difficoltà delle cooperative sociali ad avere un ruolo sostanziale riconosciuto dal mercato del lavoro, quale strumento di riduzione dell'esclusione sociale e lavorativa di persone svantaggiate e non di contenitore di emergenze socio-economiche espresse da una società/comunità.
- ✓ Limitato utilizzo del dispositivo previsto dalla LN. 381/91 da parte delle amministrazioni pubbliche per affidamento di commesse alle cooperative sociali.
- ✓ Riduzione delle risorse destinate ai servizi di orientamento, formazione, accompagnamento, inserimento e monitoraggio nel tempo, pubblici e privati, con particolare accentuazione per le persone svantaggiate adulte multiproblematiche (che assommano disagio personale e familiare, lavorativo, abitativo, di inter-azione con la rete socio-economica).
- ✓ Limitati sbocchi occupazionali nel profit e nel pubblico.
- ✓ Ridotta presenza e rappresentatività nei tavoli di concertazione territoriali.
- ✓ Operatori sovraccaricati di ruoli nelle cooperative sociali di piccola dimensione.
- ✓ Utilizzo a volte troppo prolungato di percorsi non finalizzati.

## PERCORSO/PROCESSO APERTO

Le cooperative sociali hanno da tempo in atto riflessioni sul loro status sia di impresa inserita in un mercato sia di organizzazione no profit con finalità di sviluppo delle persone che la compongono. Lasciando ad altra sede e ad altri interlocutori il compito di affrontare con maggior chiarezza sullo status delle cooperative, riteniamo però impossibile esimersi dal considerare in quale momento evolutivo del sistema economico ci troviamo.

Si presentano in sintesi schematica<sup>1</sup> le caratteristiche dei modelli organizzativi del sistema economico da prendere in considerazione sottolineando, anche se non in termini assoluti, che ci si sta avviando sempre più verso il modello organico:

---

<sup>1</sup> Tabella tratta da C.Lepri, E.Montobbio, Lavoro e Fasce deboli, F. Angeli 1993

Presupposti	Meccanico	Organico
<b>Ambiente</b>	Placido o reattivo	Turbolento
<b>Criteri economici</b>	Economia di scala	Economia della flessibilità
<b>Struttura industriale</b>	Prevalenza attività industriale	Terziarizzazione interna ed esterna
<b>Tecnologia</b>	Meccanizzazione	Automazione industriale e di ufficio; Computer aids
<b>Compiti</b>	Definiti Problem solving	Poco definiti Problem setting
<b>Complessità informativa</b>	Media Feed back	Alta Feed Forward
<b>Differenziazione strutture</b>	Poche specializzazioni	Molte specializzazioni interdipendenti
<b>Integrazione</b>	Meccanica gerarchica	Sistemica
<b>Strategia</b>	Medio termine, centrata sulla produzione	Lungo termine, centrata sul mercato
<b>Cultura manageriale</b>	Ingegneristica, ragionieristica	Imprenditorialità

Nel momento di passaggio presentato valutiamo fondamentale riassumere e ribadire alcune delle principali azioni e strategie da mettere in campo da parte delle cooperative sociali e da tutti gli attori del percorso/processo di integrazione lavorativa di persone svantaggiate temporaneamente o in modo permanente.

#### ✓ **AZIONI**

- ✓ Riduzione del caos informativo nei percorsi di orientamento, formazione, transizione al lavoro, integrazione lavorativa nel tempo
- ✓ Riduzione del caos organizzativo, della cultura organizzativa che crea disagio in persone diversamente abili
- ✓ Riconoscimento interdipendenza tra i diversi sistemi coinvolti
- ✓ Capacità e stili di negoziazione
- ✓ Assunzione responsabile della logica definita dalla teoria dei giochi: vinco-perdi o vinco-vinci
- ✓ Applicazione della normativa: evitare riduzione/dispersione di risorse
- ✓ Cooperazione e sviluppo condiviso tra sistemi per assicurare continuum di crescita personale/professionale
- ✓ Rispetto della persona nelle espressioni diverse delle abilità, quale strumento/opportunità di crescita individuale, di impresa, di società

Si indicano quindi le STRATEGIE:

✓ **INTERDIPENDENZA**

I vari sistemi coinvolti nel processo di integrazione sono legati da circoli di causalità e condividono interessi rispetto allo scambio di beni e/o servizi.

Non è possibile pensare che un solo sistema possa essere in grado di rispondere alle esigenze di orientamento, formazione, professionalizzazione e formazione permanente delle persone svantaggiate: è anzi più opportuno riconoscere le rispettive competenze in modo tale da evitare sovraccarichi di sforzi che determinerebbero l'elusione del problema.

E' ampiamente noto e discusso come l'avviamento casuale previsto dalla normativa ha prodotto numerosi casi di rinuncia da parte del lavoratore o di rifiuto da parte del sistema produttivo; è altrettanto evidente che il sistema produttivo in caso di crisi economica o al manifestarsi di problemi legati all'individuo, se deve decidere senza supporti (sì economici, ma soprattutto di servizi che un'agenzia o altri sistemi formativi e socio-sanitari possono fornire in termini di sostegno alla persona e alla famiglia, moduli di riqualificazione e rimotivazione professionali, ecc.), sceglie la strada più semplice e meno costosa, interrompendo il rapporto coi lavoratori.

Le imprese sono inserite in contesti territoriali che richiedono alle stesse di intervenire in progetti di rispetto della salute e dell'ambiente, dipendendo per concessioni e permessi dagli amministratori politici territoriali.

Le persone svantaggiate, le famiglie singole e/o associate, pur essendo i destinatari delle politiche di integrazione, presentano richieste continue a tutti i sistemi nella ricerca di rispetto e risposta ai propri bisogni.

Il livello politico è anch'esso legato a tutti questi attori sociali ed economici: attraverso il risultato dal consenso espresso da questi interlocutori, vede il permanere o meno nel tempo nella gestione della res publica.

Le agenzie di mediazione stesse, senza il raccordo con gli altri sistemi, non avrebbero possibilità di intervento qualificato rispetto ai diversi clienti, non avendo strutture sociosanitarie, formative e lavorative interne, non potendo incidere a livello legislativo e non avendo ruolo rivendicativo diretto.

Gli esempi precedenti permettono di rendere esplicita la necessità di assumere quale strategia di base il riconoscimento di un'interdipendenza dei vari sistemi, cercando di valorizzare le risorse specifiche di ciascuno, attuando un preciso coinvolgimento nelle diverse fasi del processo di integrazione gli interlocutori necessari; inoltre sarà altrettanto importante stimolare i singoli sistemi alla partecipazione a progetti comuni non solo di integrazione, ma anche di informazione e formazione, ambiti in cui si consente alle diverse competenze di farsi conoscere, misurare e scambiare cultura organizzativa che permette il successo anche economico.

## ✓ **NEGOZIAZIONE**

Il quadro normativo e culturale in cui ci si trova ad operare presenta ancora un forte accento vincolistico; alcune sperimentazioni regionali favoriscono l'avvicinamento tra sistema produttivo, persone svantaggiate, sistemi formativi, agenzie di mediazione e attuano progetti di incontro tra domanda e offerta di lavoro.

Il non avere una cornice normativa favorevole all'incontro tra le diverse parti coinvolte, ha permesso nel recente passato forme di elusione del problema, e quando ciò non era possibile, forme di scontro aperto.

Nonostante ciò, è possibile riscontrare un risultato positivo in termini di integrazione lavorativa effettiva di persone svantaggiate e di avvicinamento tra i vari sistemi; in quei territori in cui sono attive da tempo modalità di incontro e confronto sia culturale che operativo tra i diversi interlocutori, che riconoscono dignità alle attività di scambio di servizi e conoscenze che sono patrimoni dei rispettivi ambiti, che accettano la negoziazione quale strategia adeguata alle costanti evoluzioni che interessano le proprie specifiche realtà.

Strategia in grado non solo di rispondere ai cambiamenti che possono intervenire nei diversi sistemi, ma che favorisce l'aumento di conoscenza reciproca, offrendo spazi e tempi di misurazione reciproca delle compatibilità di integrazione, oltre a spazi di co-evoluzione a livello economico e culturale.

Da non dimenticare che è stata l'esperienza di negoziazione di questi ultimi anni da parte delle agenzie formative (CFP, Coop Sociali, ecc.), delle imprese e del sindacato che ha permesso la sperimentazione nella Regione Lombardia ed altre regioni italiane di strumenti quali le convenzioni (contenenti tirocinii, borse lavoro), i protocolli d'intesa, gli accordi quadro, strumenti che hanno prodotto riduzione dei rischi reciproci ed innalzato i livelli economici e culturali di risultato.

Per far progredire la cultura dell'integrazione ed aumentare le opportunità di realizzazione di progetti ad essa finalizzati, le cooperative sociali sono costantemente chiamate ad avere riconoscimento politico, istituzionale e sociale dei clienti rispetto alla propria mission; e se vogliono mantenere e sviluppare quantità e qualità di risultati è necessario che applichino costantemente una serie di processi negoziali, che hanno la loro traduzione pratica:

- ✓ nei protocolli di intesa con i sistemi istituzionali e politici, col sistema produttivo, le parti sociali
- ✓ negli accordi che promuovono spazi e tempi di valutazione e selezione delle persone svantaggiate col sistema scolastico-formativo,
- ✓ nelle collaborazioni per sostegni sociali e riabilitativi col sistema socio-sanitario, nei confronti con le persone svantaggiate e le loro famiglie sul grado di soddisfazione ottenuto dai percorsi di integrazione promossi dalle cooperative stesse.

## ✓ COOPERAZIONE

Ultima e conseguente strategia che si prende in considerazione, quale evoluzione delle due precedenti, è la cooperazione; non sempre è separabile la negoziazione dalla cooperazione: pur lavorando attorno ad un comune obiettivo si negoziano ruoli, potere, spazi di mercato e riconoscimenti formali.

Per cooperazione si intende lo strumento strategico per eccellenza, punto di arrivo per delle organizzazioni che stanno sul mercato, con ruoli e finalità diverse, per accedere ad una situazione di maggior controllo dell'incertezza e della complessità, sia che riguardi attività produttive specifiche, sia che si riferisca a processi di integrazione lavorativa, in cui sono coinvolte più persone.

L'attuare una strategia cooperativa porta risultati a tutte le parti coinvolte, evitando dispersione di tempo e di risorse, umane ed economiche;

- ✓ si diminuiscono i tempi di trattativa e si aumentano le informazioni sulle caratteristiche delle parti;
- ✓ si mantiene un livello paritario di scambio,
- ✓ si definisce un contratto che è all'insieme patto di lavoro per rispondere ad una esigenza normativa, ma anche spazio di sperimentazione e valutazione reciproca della capacità di assumere impegni per azioni future attraverso collaborazioni definite sia a livello formale che a livello psicologico.

Inoltre questa strategia permette di poter perseguire progettazioni comuni che sappiano salvaguardare le esigenze di efficienza, richieste dal sistema produttivo, e parallelamente quelle di equità, legate alla verifica di compatibilità delle caratteristiche della persona svantaggiata.

E' evidente che l'attuazione di questa strategia risulta possibile dopo numerose verifiche sul campo.

Non si limita a condividere rischio e fiducia in una sola realizzazione di progetto; può essere sviluppata nel tempo, può ottenere risultati se tutti i livelli sia del sistema produttivo che dell'agenzia vengono coinvolti e non può avere i caratteri dell'improvvisazione e dell'emergenza.

E' pensabile, soprattutto per l'integrazione socio-lavorativa di persone svantaggiate, di strutturare strategie cooperative con i diversi interlocutori sociali ed economici, in modo tale che si trasformi in prassi condivisa e quindi in cultura, una modalità che privilegia la crescita di entrambi i sistemi che vengono a confronto.

Si è visto che non per tutte le persone svantaggiate è possibile accedere al mercato del lavoro in forma autonoma, ma che sono necessari interventi di supporto.

I professionisti che seguono i percorsi di integrazione devono essere in possesso di diverse conoscenze, concernenti:

- ✓ l'universo delle persone svantaggiate,
- ✓ il sistema produttivo,
- ✓ gli strumenti di lettura e le strategie di gestione di sistemi complessi caratterizzati da incertezza,
- ✓ le modalità di comunicazione e di marketing.

Sintetizziamo infine in brevi pensieri quale riteniamo debba essere l'atteggiamento e lo stile con cui affrontare processi di inter-azione, non riferibili esclusivamente all'inserimento socio-lavorativo di persone svantaggiate:

### Θαυμαζείν (\*1):

atteggiamento di meraviglia nel cercare e ri-cercare,  
nel conoscere e ri-conoscere,  
nel trovarsi e ri-trovarsi,  
nel costruire e ri-costruire percorsi di sviluppo

### Συμ-παθείν (\*2):

atteggiamento solidale e non pietistico,  
competente e non semplificativo, di vicinanza/prossimità all'altro,  
capace di rispetto nel percorso di autodeterminazione

### CHANCES DI SVILUPPO:

combinazione complessa dei due atteggiamenti per ottenere successo economico e culturale che favorisca la crescita della cittadinanza.

**" scopo dell'impresa non e' semplicemente la  
produzione del profitto, bensì l'esistenza stessa  
dell'impresa come comunità di uomini che, in  
diverso modo, perseguono il soddisfacimento  
dei loro fondamentali bisogni e costituiscono un  
particolare gruppo al servizio dell'intera società "**

**Giovanni Paolo II (Centesimus Annus, n.35)**

"Stat rosa pristina nomine, nomina nuda tenemus"  
(Eco U., *Il nome della rosa*, Fabbri Bompiani Sonzogno, Milano 1984)

(\*) Traduzione dal dizionario greco-italiano Lorenzo Rocci, editrice Dante Alighieri:  
- \*1 : meraviglia nel ricercare - \*2: essere vicini, sentire insieme



Regione Lombardia



## Bibliografia

- Accornero A., *Cultura e senso del lavoro*, in Bottiglieri B., Ceri P., *Le culture del lavoro*, Il Mulino, Bologna 1987
- Acocella N., *Fondamenti di politica economica*, NIS, Roma 1994
- Ambrosio G. e Bandini F., *La gestione del personale nelle aziende non profit*, Etas Libri, Milano 1998
- Basaglia F., Basaglia Ongaro F., *La maggioranza deviante*, Einaudi, Torino 1971
- Benvenuti L. e a. (a cura di), *Disadattamento sociale, teoria e ricerca*, Angeli, Milano 1983
- Borzaga C. e Defourny J. (a cura di), *L'impresa sociale in prospettiva europea*, Edizioni31, Londra 2001
- Borzaga C., *Mondo del lavoro e inserimento lavorativo in azienda*, Servizi sociali, n.3, 1991
- Breda M.G., De Rienzo E., Saccoccio C., *Il lavoro conquistato*, Rosenberg & Seller, Torino 1991
- Breda M.G., Rago M., *Formare per l'autonomia*, Rosenberg & Sellier, Torino 1991
- Butera F., *Organizzazione del lavoro e inserimento lavorativo degli handicappati*, Prospettive Sociali e Sanitarie n 19, 1985
- Butera F., *Dal modello meccanico al modello organico*, Ass. Italiana Studio e Lavoro – 8° Congresso Nazionale, Milano, 1986
- Carboni C., *Lavoro e culture del lavoro*, Laterza, Bari 1991
- Colasanto M., *Socializzazione lavorativa e occupazione*, Studi di sociologia, n.2 aprile – giugno 1978
- Cortina L., *Uguali ma non troppo*, Avvenimenti, n.37, 15 novembre 1989
- Durkheim E., *La divisione del lavoro*, Comunità, Milano 1962
- Eco U., *Il nome della rosa*, Fabbri Bompiani Sonzogno, Milano 1984
- European Day of Disabled Persons 1995, *Disabled Persons' Status in the European Treaties: Invisible Citizens*, Bruxelles, 1995
- Fazzino E., «Cooperative sociali al decollo: 14mila nuovi posti in un anno», *Il sole-24 ore*, 14 ottobre 1996
- Fossati W., *Nuovi ghetti?*, Azimut, n.36/37, luglio – ottobre 1988
- Gaudino L., «Le cooperative finalizzate», *Rivista trimestrale di diritto e procedura civile*, 1986
- Goffman E., *Stigma. L'identità negata*, Giuffrè Milano 1983
- Helios Team of Experts, *Economic integration*, Bruxelles, 1996
- Kaneklin C e Aretino G., *Pensiero organizzativo e azione manageriale*, R.Cortina Editore, Milano 1993
- Ichino A., Ichino P. e Violi M. (a cura di), *Nuovi strumenti di intervento nel mercato del lavoro. La promozione del lavoro degli handicappati e degli anziani. I job clubs. Il job sharing*, Milano, Franco Angeli, 1988

Ichino P., *Il lavoro e il mercato*, Mondadori, Milano 1996

Ichino P., «Diritto al lavoro e collocamento nella giurisprudenza costituzionale», *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, n. 37, 1988

Lepri C., Montobbio E., *Lavoro e fasce deboli*, Angeli, Milano 1993

Levati W., *L'analisi e la valutazione del potenziale delle risorse umane*, Franco Angeli, Milano 1992

Livraghi R., *Le azioni positive come strategie per il superamento della "segregazione occupazionale"*. Quaderni di Economia del lavoro, n.21, 1984

Loy G., *La capacità fisica nel rapporto di lavoro*, Milano, F. Angeli, 1993

Manacorda A., «Accesso dell'invalido psichico alle opportunità di lavoro: protezione o promozione sociale?», *Foro italiano*, 1987

Mariani M., «La legge 8 novembre 1991, n. 381 sulle cooperative sociali», *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 1992

Martinelli A. e Smelser N.J. (a cura di), *Sociologia Economica*, Il Mulino, Bologna 1995

Merton R.K., *Teoria e struttura sociale*, Il Mulino, Bologna 1972

Morgan G. *Images – Le metafore dell'organizzazione*, F. Angeli, 7° Ediz. 1995

Neri S., Valgimigli C., *Il gioco degli incastri*, Del Cerro, Pisa 1980

Olivetti Manoukian F., *Stato dei servizi*, Il Mulino, Bologna 1988

Paci M., *La struttura sociale italiana*, Il Mulino, Bologna 1982

Pettinato S. (a cura di) *Gestire il no profit*, Il Sole 24ore, Milano 2000

Piccardo C., *Empowerment – Strategie di sviluppo organizzativo centrate sulla persona*, R.Cortina Editore, Milano 1995

Regimi M. (a cura di), *La sfida della flessibilità*, Angeli, Milano 1988

Romagnoli G., *Pluralizzazione dei sensi del lavoro*, *Politica ed Economia*, n.6, 1983

Romano D.F. e Felicioli R.P., *Comunicazione interna e processo organizzativo*, R.Cortina Editore, Milano 1992

Sarchielli G., *La socializzazione al lavoro*, Il Mulino, Bologna 1978

Sarchielli G., Zani B., *Materiali per lo studio della socializzazione lavorativa*, Cooperativa Libreria Universitaria, Bologna 1974

Scarascia G. e Govi M., «Il lavoro non profit», *Diritto & pratica del lavoro*, n. 25, 1993

Soldati U. (ricercatore), *Un'indagine conoscitiva sui SIL della Lombardia*, Supplemento a Fuori orario, n.1, Milano 1992

Soldati U., *Le Agenzie di mediazione per l'integrazione lavorativa dei disabili*, Università degli Studi di Urbino – Facoltà di Sociologia, Urbino, 1997

Strati A., *Sociologia dell'organizzazione*, NIS, 1996

Thompson J.D., *L'azione organizzativa*, ISEDI, 1994

Toffoletti D. e Canova M. (a cura di), *L'integrazione pensata. Ricerca sugli atteggiamenti delle aziende nei confronti della persona disabile*, Fondazione Pro Juventute Don Carlo Gnocchi, 1994

Tramontana D., «Le cooperative sociali come opportunità di lavoro per i persone svantaggiate», *Punto di vista*, n. 1, 1996

Turno R., «Un esercito in cerca di aiuto», *Il sole-24 ore*, 29 maggio 1995

United Nations, *The Standard Rules on the Equalization of Opportunities for Persons with Disabilities*, 1994

World Health Organization, *International classification of impairments, persons with disabilities and handicaps*, Genève 1980

Volpi P. *Lavoro e handicap: mediazioni possibili in un processo di cambiamento*, Comune di Milano – Scuola per operatori sociali, Milano 1996

Zan S. (a cura di), *Logiche di azione organizzativa*, Il Mulino, 1988



Regione Lombardia



## Appendice

### MODELLI UTILIZZATI:

- ✓ Questionario cooperative sociali
- ✓ Intervista ai lavoratori
- ✓ Intervista semi-strutturata Agenzie di formazione
- ✓ Griglia di osservazione del percorso di integrazione lavorativa

### QUESTIONARIO COOPERATIVE SOCIALI

Identificativo questionario n° Denominazione cooperativa sociale  
 Intervistata/o (nome e ruolo) Identificativo cooperativa sociale n°  
 Data compilazione

#### 1. CARATTERISTICHE COOPERATIVA SOCIALE

- ✓ Anno costituzione
- ✓ Certificazione ISO
- ✓ anno certificazione
- ✓ Tipologie attività produttive in essere

##### 1.1 Organigramma

##### 1.2 Profili professionali di chi è coinvolto nel processo di integrazione)

Num.	Ruolo	Mansioni	Titolo di Studio	Anni esperienza
------	-------	----------	------------------	-----------------

##### 1.3 Dipendenti (socio-lavoratori e dipendenti negli anni 2000, 2001, 2002)

Totale Dipendenti	Totale dipendenti svantaggiati	Persone svantaggiate	Disagio psichiatrico	Dipendenze	Minori	Caso sociale	Detenuti, misure alternative
-------------------	--------------------------------	----------------------	----------------------	------------	--------	--------------	------------------------------

##### 1.4 Attività produttive

Area/settore	Normodotati	Svantaggiati	Attività individuale	Attività in squadra
--------------	-------------	--------------	----------------------	---------------------

## 1.5 Numero progetti di inserimento avviati negli ultimi tre anni

- ✓ Avviati e conclusi con integrazione lavorativa all'interno della cooperativa sociale
- ✓ Avviati e re-indirizzati ad altre cooperative sociali
- ✓ Avviati e re-indirizzati ad altre imprese profit
- ✓ Avviati e rinviati a circuiti formativi
- ✓ Avviati e rinviati a circuiti socio-assistenziali
- ✓ Avviati e non conclusi nella fase di selezione (solo progetti finalizzati)
- ✓ Altro

## 2. Processi di integrazione realizzati dalla cooperativa sociale

### 2.1 DIAGRAMMA DI PROCESSO

### 2.2 Tempi medi di attuazione (mesi) del progetto di inserimento per tipologia di svantaggio

Persone svantaggiate	Disagio Psichiatrico	Dipendenze	Minori	Detenuti Misure alternative	Casi sociali
----------------------	----------------------	------------	--------	--------------------------------	--------------

### 2.3 FASI DEL PROCESSO DI INSERIMENTO

- ✓ Chi effettua la segnalazione della persona svantaggiata
- ✓ Chi realizza la selezione
- ✓ Che strumenti di selezione sono adottati
- ✓ Al momento dell'inserimento in cooperativa che rapporto di lavoro viene instaurato prevalentemente ( descrivere % ultimi due anni) :
  - ✓ socio lavoratore
  - ✓ dipendente
  - ✓ collaborazione professionale
  - ✓ altro
- ✓ Per le persone svantaggiate inserite:
  - ✓ Sono previsti strumenti di monitoraggio? se sì, quali
  - ✓ Sono previsti momenti di formazione/riqualificazione ? se sì, quali
  - ✓ Si sono verificate progressioni e/o cambio di ruolo professionali? se sì, indicare alcuni esempi
- ✓ Conclusioni del rapporto di lavoro delle persone svantaggiate inserite nella cooperativa sociale

Causa (indicare % )	Accompagnamento da parte della cooperativa sociale	Interlocutori coinvolti
Crisi personale non prevista		
Trasferimento in altra cooperativa		
Sviluppo professionale		
Fallimento inserimento		

## 2.4 Sistema di monitoraggio e valutazione del processo di integrazione lavorativa

- ✓ Chi sono i referenti
- ✓ Quali strumenti vengono adottati
- ✓ I criteri di valutazione dei successi e fallimenti

## 3. RELAZIONI TERRITORIALI

### 3.1 Schema delle relazioni

### 3.2 Tavoli territoriali di coordinamento

- ✓ Esistono organismi formalizzati? Se sì definire con quali interlocutori
- ✓ Quali ruoli nella cooperativa gestiscono le relazioni, con quali compiti
- ✓ Descrivere sinteticamente le relazioni con singoli enti:

Ente	Referente Ente (ruolo)	Oggetto	Formalizzato/ Non formalizzato	Procedure
------	---------------------------	---------	-----------------------------------	-----------

### 3.3 Progetti territoriali di integrazione

La cooperativa ha preso parte a progetti?

Se sì precisare:

Denominazione progetto/Periodo	Tipologie svantaggio	Enti coinvolti	Risultati attesi	Risultati ottenuti
-----------------------------------	-------------------------	----------------	------------------	--------------------

### 3.4. Sistema di monitoraggio e valutazione dei processi di rete

- ✓ Chi sono i referenti
- ✓ Quali strumenti vengono adottati
- ✓ I criteri di valutazione dei successi e fallimenti

## INTERVISTA AI LAVORATORI

Identificativo intervista n°	Riferimento questionario n°
Denominazione cooperativa sociale	
Tipologia dello svantaggio della persona	
Data compilazione	

- ✓ Età
- ✓ Sesso
- ✓ Titolo di studio
- ✓ Esperienze lavorative precedenti
- ✓ Come ha conosciuto la cooperativa sociale
- ✓ Cosa faceva prima di lavorare nella cooperativa sociale (periodo direttamente antecedente)
- ✓ Cosa faceva prima di lavorare nella cooperativa sociale (periodo direttamente antecedente)
- ✓ Ha fatto un tirocinio prima di essere assunto (specificare l'ente promotore, tutor)
- ✓ Come è stata fatta la selezione per l'assunzione
- ✓ Tipo di assunzione attuale
- ✓ Da quanto lavora nella cooperativa sociale
- ✓ Che lavoro fa nella cooperativa
- ✓ Con chi ha iniziato a lavorare nella cooperativa sociale
- ✓ Lavora da solo o con altre persone
- ✓ Lavora sempre con le stesse persone
- ✓ Ha imparato a fare lavori che non conosceva, quali
- ✓ Ha cambiato le mansioni da quando lavora nella cooperativa, quali
- ✓ Ha fatto dei corsi di formazione indicati dalla cooperativa, quali
- ✓ Discute con i responsabili del lavoro che fa nella cooperativa
- ✓ Si trova con le persone della cooperativa anche fuori dall'orario di lavoro, motivi
- ✓ Ha avuto aumenti di stipendio in questi anni
- ✓ E' soddisfatto del lavoro nella cooperativa, perchè
- ✓ Non è soddisfatto del lavoro nella cooperativa, perché

## INTERVISTA SEMI-STRUTTURATA AGENZIE FORMATIVE

Identificativo intervista n°  
Denominazione agenzia informativa  
intervistato/a (nome e ruolo)  
Data compilazione  
Intervistatore

### **1. Caratteristiche agenzia formativa**

- ✓ Anno costituzione
- ✓ Certificazione ISO
- ✓ Anno certificazione
- ✓ Tipologie attività formative in essere
- ✓ Tipologie persone a svantaggio inserite nelle attività formative
- ✓ Tipologie persone a svantaggio inserite da parte dell'agenzia nelle cooperative sociali
- ✓ Figure professionali coinvolte nel processo di integrazione lavorativa con cooperative sociali
- ✓ Quale percorso/processo di integrazione della persona svantaggiata

### **2. Percorsi di integrazione lavorativa nelle Cooperative sociali**

- ✓ Settori di attività delle cooperative sociali con cui si sono sviluppati percorsi di integrazione di persone svantaggiate
- ✓ Tempi medi di attuazione del progetto di inserimento per tipologia di svantaggio (Mesi):
- ✓ Quali fasi del processo di integrazione le cooperative sociali devono attuare con le persone a svantaggio
- ✓ Quali strumenti e procedure sono da attuarsi nelle varie fasi di integrazione
- ✓ Quale sistema di monitoraggio e valutazione del processo di integrazione lavorativa devono attuare le cooperative sociali

### **3. Relazioni territoriali**

- ✓ Con quali organizzazioni/enti devono interagire le cooperative sociali per un coerente percorso di integrazione di persone svantaggiate
- ✓ Quali attività deve la cooperativa mettere in campo e con quali interlocutori
- ✓ Quali ruoli della cooperativa sociale devono gestire le relazioni territoriali, suddividendo per attività
- ✓ Quali fasi del percorso sono da formalizzare, sono necessari tavoli di coordinamento territoriali

## GRIGLIA DI OSSERVAZIONE DEL PERCORSO DI INTEGRAZIONE DI INTEGRAZIONE LAVORATIVA

<b>I. Fase precedente la progettazione e realizzazione dell'inserimento</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
a. Sono attive le azioni di acquisizione di commesse private e pubbliche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Sono attive le relazioni con i servizi formativi – sociali – sanitari – istituti di pena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Sono attive azioni di promozione culturale dell'inserimento lavorativo con i diversi interlocutori territoriali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Sono presenti tavoli di coordinamento a livello territoriale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. E' presente la funzione di referente per gli inserimenti lavorativi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Sono previste figure di tutor nei settori di sviluppo produttivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. E' prevista la formazione sui processi di inserimento lavorativo ai referenti ed ai vari settori dell'impresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Le funzioni che intervengono nel processo di inserimento hanno aggiornato le conoscenze normative in merito a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• mercato del lavoro</li> <li>• servizi per l'impiego</li> <li>• legislazione specifica per svantaggio</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. Sono presenti schede di acquisizione dati relative alla persona svantaggiata (anagrafiche, esperienze pregresse, abilità)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. Sono presenti schede di progettazione del percorso di inserimento (verbali incontri, definizione progetto, aggiornamento, verifica, valutazione finale)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k. Sono presenti schede di osservazione delle evoluzioni in riferimento ad abilità relazionali di base, trasversali e specifiche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l. Sono presenti procedure e modelli di convenzione coi servizi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>II. Fase di preparazione del progetto di inserimento</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
a. E' stata individuata l'area e la postazione lavorativa con relativa analisi della mansione con responsabili di settore e dell'inserimento lavorativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. E' stato individuato il profilo di base per la postazione lavorativa individuata con responsabili di settore e dell'inserimento lavorativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Sono stati promossi incontri coi servizi per l'offerta di lavoro e la conseguente ricerca delle persone	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. E' stata realizzata la fase di selezione in raccordo eventuale coi servizi di segnalazione della persona	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>III. Fase di definizione del progetto di inserimento</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
a. E' stato definito il progetto di inserimento dai responsabili dell'impresa sociale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. E' stato identificato la figura di tutor dell'impresa sociale che collabora con il responsabile dell'inserimento lavorativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. E' stato confrontato il progetto coi responsabili dei servizi di segnalazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. E' stato identificato il tutor del servizio di segnalazione per il progetto di inserimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. E' stato proposto il progetto alla persona selezionata	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Sono stati definite le procedure di convenzione per stage/borsa lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Sono stati definite le procedure e gli strumenti di monitoraggio e di valutazione coi servizi e con la persona interessata	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>IV. Fase di realizzazione del progetto di inserimento</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
a. Sono stati realizzati i momenti di formazione di base e specifica da parte del tutor e/o da altri consulenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Sono stati realizzati gli incontri di monitoraggio e verifica sulle evoluzioni relazionali e professionali tra tutor dell'impresa sociale, referente dei servizi e persona interessata	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. E' stata realizzata la valutazione del progetto tra tutor dell'impresa sociale, referente dei servizi e persona interessata sul raggiungimento degli obiettivi di inserimento e sulla adeguatezza/soddisfazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>V. Fase di conclusione del progetto di inserimento</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
a. Sono state definite e realizzate le modalità di trasformazione del percorso in assunzione tra tutor dell'impresa sociale, referente dei servizi e persona interessata	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. In caso di insuccesso sono state definite le modalità di orientamento e segnalazione ad altri percorsi con la partecipazione della persona interessata	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>VI. Fase di mantenimento e sviluppo professionale delle persone svantaggiate</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
a. Sono realizzati momenti di verifica e di confronto tra tutor dell'impresa sociale, persona interessata ed eventualmente servizi di riferimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Sono offerti percorsi di aggiornamento e/o riqualificazione professionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Sono previsti passaggi di sviluppo professionale e contrattuale interni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Sono previsti passaggi di sviluppo professionale anche in contesti lavorativi esterni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**La presente iniziativa (rif. Azione S31)**  
rientra tra le attività previste dal Progetto  
“**Agenzia di Cittadinanza: sostegno all'imprenditorialità sociale**”,  
sostenuto dall'Unione Europea e realizzato da 91 partner pubblici e privati,  
il cui capofila è la Fondazione Caritas Ambrosiana.  
**E' curata dai seguenti partner del progetto:**

**Consorzio CS&L CONSORZIO SOCIALE  
CONSORZIO CSC  
CONSORZIO FARSI PROSSIMO  
CONSORZIO SIS  
ENAIP  
FONDAZIONE CLERICI  
OBIETTIVO LAVORO  
CFP SUD OVEST MILANO  
AGENZIA SOLIDARIETA' - AGESOL**