



PERLA
RISORSE PREZIOSE

PROGRAMMA DI INIZIATIVA COMUNITARIA EQUAL II FASE



RISORSE PREZIOSE
percorsi di donne verso il lavoro

DOCUMENTO DI VALUTAZIONE

A cura di

SILVIA BERTELLO - Comune di Ciriè

DANIELA SANDRONE - Provincia di Torino - CPI Ciriè

EMANUELE MONTORFANO - Provincia di Torino - CPI Ciriè

ISABELLA GALIZIA - Cooperativa ORSO

ANTONELLA IPPOLITO - Cooperativa Le Radici

DANIELA OSELLA - Cooperativa RES

FEDERICA SANTINATO - Casa di Carità Arti & Mestieri



PROGETTO PERLA

PROGRAMMA DI INIZIATIVA COMUNITARIA EQUAL II FASE



RISORSE PREZIOSE
percorsi di donne verso il lavoro

**DOCUMENTO
DI VALUTAZIONE**

Indice

L'integrazione socio-lavorativa	PAG.04
I principi di Perla	PAG.05
La valutazione	PAG.06
Valutazione del processo	PAG.07
SCHEMA PERCORSO	PAG.07
Il punto di vista degli operatori sul processo e sul rapporto con le aziende	PAG.09
INTERVISTA A UN REGISTA DI PROCESSO	PAG.09
INTERVISTA A UN'OPERATRICE DEL C. P. I.	PAG.10
Valutazione degli esiti	PAG.12
Alcune considerazioni sulla condizione iniziale delle beneficiarie	PAG.13
Le rilevazioni	PAG.14
GRIGLIA PER LA VALUTAZIONE	PAG.15
ASPETTI MOTIVAZIONALI	PAG.16
CAPACITÀ	PAG.16
RISORSE	PAG.17
Considerazioni conclusive	PAG.18

Premessa

La congiuntura attuale, per chi si occupi in generale di lavoro sociale, quindi di allestimento e conduzione di percorsi di inclusione sociale in vari ambiti, sembra essere caratterizzata da un'irriducibile contraddizione.

Da un lato lo sviluppo della tecnologia e di un sistema economico fondamentalmente consumistico sembrano sostenere, nell'immaginario collettivo, un'idea di estensione ad oltranza dei diritti dell'individuo, nonché una legittimazione dell'aspirazione dell'individuo stesso ad accedere a livelli di benessere sempre maggiori.

Dall'altro, il nostro sistema sociale continua a mostrarsi non in grado di garantire a tutti la realizzazione della promessa di emancipazione e di benessere che a tutti sembra implicitamente rivolgere, in diversi modi. In altre parole il nostro sistema sociale non è in grado di evitare l'affacciarsi sulla scena di vecchie e nuove forme di esclusione e povertà.

Per quanto riguarda il mondo del lavoro, ciò appare particolarmente evidente se pensiamo agli effetti della selettività attuale del mercato e al fenomeno della precarietà.

Il prodotto di questa contraddizione, come operatori, lo cogliamo bene ascoltando le parole degli "esclusi" di cui ci occupiamo. Chi è escluso non solo è mancante di qualcosa (es. lavoro, risorse...), ma è mancante di una mancanza tanto più intollerabile quanto più il sistema sociale sembra rimuoverla, alimentando un immaginario che promette la riduzione di ogni mancanza.

Pensiamo, ad esempio, ad un utente del Centro per l'Impiego, in gravi condizioni di disoccupazione, che dice: "Non è possibile che io sia senza lavoro, qualcuno me lo deve..." laddove è evidente che l'utente in questione, per sfuggire all'onta della mancanza, finisce per negarsi ogni responsabilità di autodeterminazione nella condizione in cui versa, negandosi la possibilità di investire su una qualche propria azione, condizione imprescindibile per produrre anche un minimo cambiamento, senza la quale è il precipizio nel baratro della recriminazione e dell'(auto)emarginazione.

Per l'individuo escluso, come nell'esempio, ciò comporta la difficoltà di trovare uno spazio di responsabilità e quindi di motivazione ad un'azione che non può che essere difficile e faticosa ma indispensabile, dentro la propria condizione di mancanza. Per gli altri, inclusi gli stessi operatori, il rischio è quello di cadere nella colpevolizzazione di chi non ce la fa ("dipende tutto da lui... se non ce la fa significa che non vuole farcela...") o, nell'impossibilità di aspettare e di parzializzare, di non concedere alcun credito ("Non sarà mai in grado di farcela...").

L'integrazione socio-lavorativa

Nell'ambito delle politiche attive per il lavoro, laddove per politiche attive si intendono quelle azioni che non si sostituiscono agli individui cui sono rivolte, ma mirano alla ri/attivazione delle risorse degli stessi individui, quale mezzo per la soluzione autonoma del problema occupazionale, riteniamo che:

1. Gli interventi, pur con l'obiettivo di affrontare e risolvere un problema specifico, quello occupazionale, devono considerare tale problema come non avulso dalle peculiarità delle situazioni globali degli utenti a cui ci si rivolge. La possibilità di agire per risolvere il problema occupazionale dipende sempre da tre classi di elementi: **gli elementi motivazionali**, dipendenti dalla visione del mondo di cui l'individuo è portatore, dal proprio modo di rappresentarsi, nonché dal proprio modo di progettare l'azione; **le capacità**, intese come la dotazione dell'individuo che permette allo stesso di agire efficacemente, e che può esprimersi più in particolare nei concetti di attitudine e competenza; **le risorse**; intese come tutte quelle condizioni che costituiscono mezzi per rendere efficace l'azione oltre alle capacità, e che fondamentalmente sono due tipi: la qualità dello scambio con la rete sociale di appartenenza e le condizioni materiali.
2. Ogni intervento di politica attiva deve quindi essere pensato nella relazione con una complessità, laddove tale complessità non è identificabile semplicemente in una somma algebrica dei vari problemi di vita che la persona può avere, bensì è da identificare nel fatto che i vari ambiti problematici interagiscono tra loro secondo regole leggibili, più attraverso una logica sistemica che attraverso un approccio lineare.
3. L'esercizio di ogni intervento deve essere pensato nell'ambito di un rapporto di "presa

in carico" tra servizio e utente, non solo luogo di azioni trasformative in modo univoco, ma anche luogo garantito di attesa e promozione di motivazioni, di potenzialità e di assunzione di responsabilità, funzionali a un cambiamento che, pur nei confronti del problema occupazionale predefinito, non può che essere soggettivo.



I principi di Perla

Gli obiettivi di *Perla* sono definibili essenzialmente entro due intenti:

1. quello di **creare occupabilità**, cioè di incrementare il livello di occupabilità dei beneficiari del progetto,
2. quello di **creare occupazione**, cioè di favorire, sulla base dell'incremento di condizioni di occupabilità, l'accesso all'occupazione da parte degli stessi
3. **migliorare** le generali condizioni di vita delle donne coinvolte.
Si tratta di due finalità in una relazione di

indissolubile interdipendenza. Tale interdipendenza scaturisce dal tipo di approccio che la logica di intervento di *Perla* sostiene, cioè un approccio in cui il problema specifico occupazionale viene considerato nella sua relazione con la *globalità della situazione* della persona. L'idea di fondo è che il problema occupazionale costituisca un *compito di sviluppo* per l'individuo, con caratteristiche precise anche in relazione al momento del ciclo di vita in cui si presenta, e che per affrontare questo compito di sviluppo occorra l'esercizio di un'adeguata *capacità di azione*.



La valutazione

Il modo di affrontare la valutazione di un intervento di politica attiva non è univoco. Ci sembra quindi necessario chiarire quali sono i criteri metodologici entro i quali ci muoviamo.

L'obiettivo che ci poniamo è quello di un'analisi di quanto emerso, nel corso del progetto, non di tipo fenomenico, cioè orientata alla rilevazione di fenomeni rilevanti attraverso l'accertamento quantificabile, bensì di tipo interpretativo-esplicativo, cioè orientato a formulare delle riflessioni che, pur essendo il prodotto di un'analisi di una situazione circoscritta e non generalizzabile, possano contribuire a fornire interrogativi articolati nell'ambito del dibattito più generale attorno alle modalità di implementazione di progetti simili.

Più specificamente riteniamo la nostra una valutazione come apprendimento' cioè una valutazione finalizzata non tanto al controllo di gestione dell'intervento erogato, bensì all'acquisizione e alla diffusione di ulteriore conoscenza utile per decisioni di riforma, mantenimento, estensione, dell'intervento.

Si tratta quindi di una ricerca di tipo **interpretativo**, in cui i riferimenti principali sono:

- da un lato all'aspetto della ricerca azione che si fonda sul **coinvolgimento degli attori** implicati nelle situazioni indagate (operatori e beneficiari del progetto) rendendoli protagonisti sia dell'opera di produzione che di acquisizione di conoscenza
- dall'altro ai paradigmi dell'esperienza qualitativa; la considerazione, cioè, dell'esperienza di attuazione del progetto intesa come operazione di acquisizione di **conoscenza in profondità**, che privilegia un approccio di **chiarificazione dei fenomeni peculiari**, che realizzano le condizioni incontrate nell'esperienza stessa.

Di conseguenza, gli strumenti utilizzati realizzano principalmente forme di osservazio-

ne non sistematica attraverso l'indagine delle rappresentazioni degli attori coinvolti. Sul piano tecnico abbiamo utilizzato diversi tipi di interviste semi-strutturate in base ai diversi ruoli degli interlocutori interpellati, abbiamo analizzato altri documenti scritti da noi ritenuti quali "tracce" dello svolgimento del progetto e abbiamo effettuato colloqui con testimoni rilevanti.

Abbiamo quindi realizzato una valutazione di *efficienza* e di *efficacia* del progetto, coerentemente a un'impostazione di valutazione come apprendimento.

- Per valutazione di efficienza abbiamo inteso un'analisi del processo di realizzazione del progetto, e cioè un'analisi dell'esito particolare dell'applicazione dei singoli dispositivi implementati per la realizzazione del progetto stesso
- Per valutazione d'efficacia abbiamo inteso un'analisi dell'impatto del progetto, nella sua globalità, sui beneficiari.



Valutazione del processo

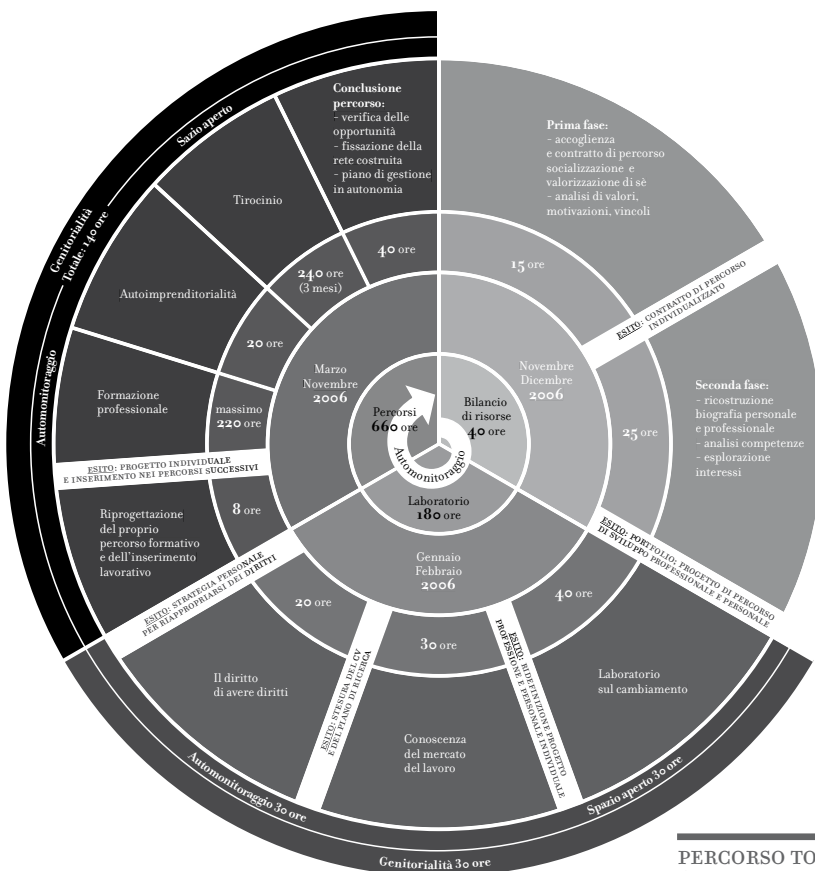
Per valutazione di processo intendiamo una valutazione delle singole azioni in relazione a:

- Informazioni raccolte durante lo svolgimento del progetto;
- Proposte di criteri e, laddove possibile, di elementi che potrebbero costituire possibili

indicatori di qualità delle modalità di svolgimento delle azioni stesse.

Faremo riferimento alle azioni di realizzazione del progetto seguendo la definizione delle fasi indicata nello schema a *chiocciola* riportato di seguito.

SCHEMA PERCORSO



PERCORSO TOTALE:
840 ore + 40 ore
di bilanci di risorse

Sono stati presi in considerazione i dati quantitativi delle risorse erogate alle beneficiarie nel corso di tutto il progetto. Le azioni effettuate sono state suddivise, ai fini della valutazione degli esiti, in 5 macroaree: rinforzo del sé, laboratori, percorsi, supporti e tutoraggio.

$$\frac{\text{NUMERO RISORSE UTILIZZATE DALLE PERSONE}}{\text{NUMERO RISORSE DISPONIBILI}} = 93,5\%$$

Il rapporto esprime la percentuale generale di utilizzo delle risorse messe a disposizione dal progetto, identificabili nelle diverse attività di gruppo ed individuali, quali:

- **Rinforzo del sé:** automonitoraggio, spazio aperto, genitorialità
- **Laboratori:** diritti, il mercato del lavoro, il cambiamento
- **Percorsi:** attività di formazione professionale, autoimprenditorialità, tirocinio, riprogettazione/conclusione del percorso
- **Supporti:** indennità di partecipazione al progetto, tutoring, supporti individuali esterni, microcredito
- **Tutoraggio**

L'utilizzo delle risorse disponibili in una visione complessiva dei 4 territori evidenzia l'interesse suscitato nelle beneficiarie dalle azioni intraprese; l'utilizzo degli strumenti disponibili avrebbe raggiunto il 100% se il microcredito fosse stato attivato in tutti i territori interessati. Si sono infatti incontrate difficoltà oggettive di realizzazione dello strumento finanziario che ne hanno impedito l'attivazione, salvo per due casi nell'area del Patto Territoriale della Zona Ovest risolti anche grazie al progetto sulla vulnerabilità sociale della Provincia di Torino che ha identificato Collegno come bacino di intervento proprio sul microcredito.

$$\frac{\text{NUMERO ORE UTILIZZATE DALLE PERSONE}}{\text{NUMERO ORE DISPONIBILI}} = 85,7\%$$

Il rapporto evidenzia la quantità di ore utilizzate dalle beneficiarie in relazione a quelle messe a disposizione dal progetto, escludendo la parte relativa agli utilizzi *flessibili* delle attività proposte al tutoraggio, al tirocinio ed alla formazione professionale. Va segnalato che le prime due azioni citate non sono state utilizzate dalla totalità delle partecipanti al progetto per motivi derivanti dalla situazione specifica della singola donna: assunzione diretta senza attivazione del periodo di tirocinio, abbandono del percorso, lunghi periodi di malattia, aggravamento di stati di salute e/o gravidanze.

Occorre anche segnalare che le ore stimate per il periodo di tirocinio rappresentano, sul totale delle ore a disposizione, ben il 27,5%. Per quanto concerne la terza azione, la stessa è stata limitatamente utilizzata poiché la formazione realizzata è stata di breve durata rispetto al preventivato.

A tale proposito, è stata sicuramente sovrastimata la possibilità di inserire le beneficiarie in percorsi di formazione (inizialmente previste in 220 ore pro-capite); la media utilizzata è stata infatti di sole 56 ore a testa (36 ore utilizzate mediamente nel territorio del Sangone, 73 ore nel Pinerolese, 88 ore nella Zona Ovest e 26 ore in quella della Stura). La causa è probabilmente da ricercare nell'ipotesi iniziale di inserimento in percorsi di formazione lunga al fine di rispondere ai bisogni formativi manifestati dalle beneficiarie ed alla valorizzazione delle caratteristiche e delle abilità acquisite in tutto il percorso di vita; si è invece ritenuto di realizzare principalmente percorsi finalizzati all'attivazione delle risorse personali e delle competenze trasversali anziché delle competenze tecniche.

A consuntivo, infatti, l'esigenza di inserimento in percorsi di formazione lunga non è stata così manifesta, soprattutto alla luce sia del basso livello di scolarità presente nelle destinatarie delle azioni, sia della necessità prioritaria di produrre immediatamente reddito.

L'utilizzo dello strumento del tirocinio sui quattro territori evidenzia una copertura del 75,5% dato sempre dal rapporto del numero di ore effettuate rispetto al numero di ore previste. Il massimo utilizzo dello strumento è stato rilevato nei territori afferenti al patto territoriale del Sangone ed a quello della Stura; il minore nel territorio del Pinerolese.

Nel complesso, il 72% delle partecipanti al progetto ha potuto/voluto usufruire dello strumento del tirocinio.

È sicuramente da segnalare il fatto, ricorrente nella quasi totalità dei casi considerati, che le persone che hanno avuto opportunità di effettuare e di concludere il periodo di tirocinio hanno trovato collocazione lavorativa sia come trasformazione di rapporto nella stessa azienda, sia in altre aziende attraverso contatti attivati personalmente, per tramite del Centro per l'Impiego o dei tutor di progetto.

Parte integrante del percorso è stata rappresentata dal *tutoraggio* che ha consentito di monitorare costantemente l'esito del percorso di inserimento lavorativo con le beneficiarie e con le aziende ospitanti. Le ore complessive dedicate a questo tipo di intervento sono state il 73% del totale delle ore previste nel progetto, con una media di 30 ore per beneficiaria che abbia usufruito del servizio.

Nel complesso, possiamo affermare che le attività dirette destinate a rafforzare/sostenere le beneficiarie nel loro percorso di cambiamento riportate nella tabella precedente, hanno riscontrato, compatibilmente con le problematiche *fisiologiche* connesse ad un pro-

getto a lungo termine, un livello decisamente alto di adesione e frequenza.

I supporti che sono stati resi disponibili durante il corso del progetto (oltre all'erogazione di un'indennità di partecipazione che ha contribuito, almeno per i primi tempi, ad avere costanza di presenze nelle attività svolte), sono stati molti e molto spesso "calzati" sulle beneficiarie che ne richiedevano, direttamente o su segnalazione dei tutor, l'attivazione; i principali, attivati sulla globalità dei territori, sono stati i seguenti:

- Voucher provinciale per il rimborso delle spese sostenute per le persone a carico (figli minori, disabili, anziani, malati cronici e/o terminali) in seguito ad utilizzo di servizi, pubblici o privati; il contributo è stato erogato per sostenere le persone che si trovavano in uno stato di oggettiva difficoltà nel conciliare le proprie esigenze lavorative o formative con i vincoli di carattere familiare.
- Supporti individuali da parte di servizi e/o professionisti (in prevalenza, supporto psicologico). Il 31% delle beneficiarie ha utilizzato questo tipo di intervento che è stato attivato esclusivamente, come d'altra parte previsto in fase di progettazione, per situazioni di particolare criticità nella gestione delle multiproblematicità individuali.



Il punto di vista degli operatori sul processo e sul rapporto con le aziende

INTERVISTA A UN REGISTA DI PROCESSO

L'intervista è stata realizzata con l'obiettivo di rilevare la valutazione delle azioni erogate. In sintesi è emersa una valutazione molto positiva dell'approccio multiprofessionale (comunità professionale), alla base del progetto, in quanto

modalità di lavoro che ha permesso di evitare il rischio di standardizzazioni semplificanti, garantendo invece la messa a punto e l'erogazione di azioni mirate in relazione alla peculiarità delle situazioni affrontate.

Le modalità agite sono state apprezzate dalla rete istituzionale che in più occasioni ha messo in evidenza l'interesse verso esperienze di laboratorio quali genitorialità o cambiamento alle quali gli stessi operatori della rete avrebbero voluto partecipare. La rete istituzionale di fatto è stata parte della comunità professionale e c'è stata una larga condivisione dell'operato. La progettazione e la realizzazione di laboratori e iniziative innovative quali cambiamento, genitorialità, automonitoraggio, spazio aperto a supporto della ricerca attiva del lavoro ha avuto un effetto tangibile sulla qualità dell'attivazione dei partecipanti.

Alcuni aspetti critici sono stati:

- **il coinvolgimento delle imprese:** da un lato le imprese faticano ad attivarsi sul tema della responsabilità sociale; dall'altro i vincoli e le

Un punto critico in avvio di percorso era coinvolgere attivamente i diversi interlocutori a collaborare all'integrazione delle tirocinanti e ottenere un impegno attento a valutare capacità e potenzialità delle stesse

difficoltà individuali da parte delle beneficiarie non hanno agevolato il loro inserimento a breve termine

- **mancanza del coinvolgimento delle associazioni di categoria**
- **mancanza del coinvolgimento dell'Asl nella rete:** il progetto ha offerto dei servizi di supporto (es. Psicologico) che rischiano di non esserci più al termine anche se sono stati fatti degli invii di situazioni/persona a servizi preposti

INTERVISTA A UN'OPERATRICE DEL C. P. I.

L'operatrice intervistata si è soprattutto soffermata sulla questione del rapporto con le aziende e sul ruolo esercitato dal gruppo di lavoro del progetto.

Per promuovere l'inserimento lavorativo delle partecipanti si è reso necessario individuare delle risorse aziendali disponibili ad accogliere in tirocinio lavoratrici delle quali seguire la formazione e l'adattamento al contesto lavorativo.

Gli elementi che sono stati considerati sono i seguenti:

1. **corrispondenza del settore** o del profilo professionale all'obiettivo individuato con le lavoratrici
2. **grado di accessibilità delle aziende** (prossimità al domicilio delle lavoratrici e possibilità di contatto con gli interlocutori aziendali)
3. **grado di conoscenza delle aziende interpellate** a seguito di precedenti collaborazioni con il Centro per l'Impiego

Poiché le beneficiarie del progetto sono tutte donne in età adulta, con responsabilità economica verso figli minori, l'indicazione comune a molte di loro è stata di ottenere una possibilità di lavoro ad orario ridotto. La ricerca è stata mirata a settori che per definizione offrono occasioni di lavoro a tempo parziale, in particolare modo ad aziende di servizi. Per approfondire la conoscenza degli ambiti segnalati dalle interessate, ad esempio quello dei servizi di ristorazione collettiva o di attività di allevamento, sono stati invitati presso i Centri per l'Impiego alcuni testimoni di aziende rappresentative dei settori segnalati per *rinforzare* in modo più consapevole la scelta di perseguire un inserimento nell'ambito considerato.

Un punto critico in avvio di percorso era coinvolgere attivamente i diversi interlocutori



a collaborare all'integrazione delle tirocinanti e ottenere un impegno attento a valutare capacità e potenzialità delle stesse. Il primo proposito del nostro lavoro, quindi, è stato quello di dedicare attenzione e cura alla costruzione di un rapporto attivo e partecipe con il tutor aziendale, al quale è stato fondamentale riferirsi durante tutto il percorso. I contatti telefonici e gli incontri periodici con i tutor hanno consentito di acquisire elementi di conoscenza utili a effettuare l'analisi del percorso.

Riuscire a trovare una sintesi condivisa degli aspetti da correggere, nei casi in cui sono stati rilevati punti di debolezza, è stato essenziale in quanto ha messo il servizio in condizione di fare un lavoro di *restituzione* degli esiti dell'esperienza formativa durante il suo svolgimento; le tirocinanti hanno potuto dunque acquisire consapevolezza di quali aspetti del loro operato erano funzionali al contesto e quali punti necessitavano di attenzione o di un cambiamento.

Il monitoraggio del tirocinio si è svolto, parallelamente agli incontri con i tutor aziendali, con momenti, sia individuali sia di gruppo, dedicati alle tirocinanti e alla *rielaborazione* dell'esperienza formativa percorsa.

Gli esiti del monitoraggio hanno portato a considerare positiva l'esperienza, sia nella percezione delle dirette interessate sia nella valutazione aziendale. Possiamo parlare di buon esito del lavoro svolto nella misura in cui questo ha apportato valore ai nostri utenti, quando il risultato risentito sia stato quello di aver fatto un passo evolutivo verso una migliore condizione, quando si sia realizzato un cambiamento positivo.

Il *patto* stretto con l'azienda in avvio di trattativa è stato arrivare a offrire un contratto di lavoro, a fronte di un esito positivo del tirocinio, al termine dello stesso o alla prima oppor-

tunità utile. La valutazione finale per i tirocini conclusi ha portato le aziende a offrire subito un contratto di lavoro a tempo indeterminato o a tempo determinato nella quasi totalità dei casi. Le attività svolte durante il progetto hanno contribuito in alcuni casi a rafforzare la capacità delle lavoratrici a "leggere" le esperienze professionali in modo più compiuto, di definire alcune priorità che condizionano le scelte personali e professionali, di "aprirsi" ad una fase di esplorazione delle proprie potenzialità.

È parso evidente che un aspetto importante del lavoro degli operatori è di sostenere l'individuazione di obiettivi coerenti con le aspettative e le possibilità degli utenti, ma anche con la necessità di fare i conti con l'evoluzione che il cambiamento produce, portando in alcuni casi le persone verso nuovi bisogni e verso una rinnovata domanda di servizi.

Valutazione degli esiti

La valutazione dell'impatto sulle beneficiarie dirette, di un intervento di politica attiva come *Perla*, non può prescindere dal riferimento preciso a un modello teorico che renda conto dei seguenti aspetti:

- **come definire** condizione di debolezza, esclusione sociale, disagio;
- **come pensare al rapporto tra** gli stati dell'individuo e la condizione di esclusione/inclusione relativamente al mercato del lavoro
- **i problemi che incidono sul benessere di un individuo** devono essere concepibili come l'espressione di un funzionamento complessivo, cioè dell'azione della persona nel suo ambiente di appartenenza.

A questo proposito ci siamo riferiti al concetto di *empowerment*, pensando a tale condizione come la risultante dell'interazione virtuosa tra aspetti cognitivi e risorse esterne², che si sostanzia nella relazione circolare corrente tra i tre diversi fattori già accennati:

- capacità della persona³
- determinanti cognitivi motivazionali dell'azione: scopi, desideri, ambizioni, intenzioni, piani, progetti...

La motivazione può sostenere l'attività e portare così ad acquisire in essa nuove capacità e senso di competenza. L'inabilità, l'incompetenza, l'insicurezza deprimono la motivazione portando a indifferenza, ritiro dal mondo, passività.

- risorse a disposizione della persona: rete sociale di appartenenza, all'interno della quale si agisce e risorse materiali

Per capacità il riferimento è alle "abilità interne", proprie dell'individuo, *skills* e capacità di *problem solving*, per motivazione il riferimento è agli aspetti cognitivi che determinano gli scopi degli individui nel rapporto con la valuta-

zione della realtà e di se stessi, per risorse relazionali e materiali si fa riferimento a quanto di contestuale può divenire risorsa per la persona nel raggiungimento dei propri scopi.

È quindi possibile analizzare il tipo di relazione che corre tra questi fattori e coglierne gli effetti globali⁴.

Per quanto riguarda il rapporto capacità-risorse, la disponibilità di risorse incrementa/sviluppa le capacità, in quanto ne permette l'esercizio e le consolida; d'altra parte, lo sviluppo delle capacità e competenze fa diventare risorse condizioni esterne altrimenti irrilevanti ed inutili, e soprattutto consente di procacciarsi e riprodurre risorse. Viceversa, la mancanza o perdita di risorse riduce, fa perdere capacità e senso di competenza, o ne impedisce lo sviluppo; e la mancanza di capacità e di senso di competenza impedisce di mantenere o acquisire risorse. Per quanto riguarda il rapporto capacità-motivazione, esse si corroborano o si inibiscono a vicenda. Infatti, da un lato la manifestazione delle proprie capacità, la "realizzazione di sé" è una delle principali motivazioni e soddisfazioni: sviluppare capacità è sviluppare motivazioni e sentirsi motivati. Dall'altro lato, solo la motivazione può sostenere l'attività e portare così ad acquisire in essa nuove capacità e senso di competenza. L'inabilità, l'incompetenza, l'insicurezza deprimono la motivazione portando ad indifferenza, ritiro dal mondo, passività. Infine, per quanto riguarda il rapporto motivazione-risorse, la motivazione (assieme alla capacità) mi spinge ad acquisire nuove risorse, rispetto ai miei desideri o bisogni, ed alla mia azione. Le risorse d'altro canto creano nuove motivazioni, non solo indirettamente attraverso lo sviluppo o scoperta di capacità, ma anche direttamente come conoscenza di una possibilità nuova⁵.

Dovunque venga lesionato questo circolo, si

aprono processi di perdita di potere, e questo ci sembra il corretto presupposto per rappresentarci, come operatori, le condizioni di esclusione alle quali ci accostiamo.

Dovunque venga riattivato si apre una possibilità evolutiva: sia che si intervenga sulle motivazioni e sulla rappresentazione di sé, sia che si intervenga sulle competenze conoscenze e abilità; sia che si intervenga sulle risorse materiali e sui diritti sociali. In ogni caso poi di fatto si trasforma la mente; in ogni caso poi di fatto si trasforma il comportamento; in ogni caso si trasforma qualche relazione sociale. Questo ci sembra il modo più appropriato sia per tenere, insieme senza ridurli, la specificità dei problemi che affrontiamo e l'irripetibile complessità delle situazioni affrontate, sia per considerare il valore sistemico dei nostri interventi⁶.

Quindi, nella valutazione di *Perla* non ci possiamo accontentare di considerare l'esito del progetto solo riferendoci all'obiettivo di collocazione lavorativa, ma ci occorre anche fare riferimento a quale processo di sviluppo di potere attivi tale esito o l'andare verso lo stesso, quale risultante della relazione tra, le capacità, la motivazione e il contesto relazionale (lavorativo) di appartenenza della beneficiaria.

.....

2. Castelfranchi C.; *Come le istituzioni ammalano ed emarginano - I micro-macro vortici sociali e la loro resistenza*, in AA.VV., *l'integrazione socio-lavorativa - dal progetto individuale all'organizzazione che cura*, quaderni di animazione e formazione, Edizioni Gruppo Abele, Torino, 2000, pp. 74-75.

3. Altri autori parlano, a questo proposito di "capacità di azione", per una rassegna si veda Folgheraiter F., *Teoria e metodologia del servizio sociale- La prospettiva di rete*, Franco Angeli, Milano, pp. 93-97

4. Castelfranchi C., 2000 Op. Cit.

5. Ibid.

6. Ibid.

Alcune considerazioni sulla condizione iniziale delle beneficiarie

Il target delle beneficiarie a cui era rivolto *Perla*, senza cadere in un eccesso di generalizzazione è utile riflettere su quali possano essere le condizioni nelle quali si viene a trovare una donna in età avanzata che abbia "subito" una separazione, delle quali occorre tenere conto al fine di definire in modo appropriato i contenuti e le modalità della risposta del servizio.

Sul piano delle **risorse** spesso abbiamo a che fare con situazioni in cui:

- **può essere presente un ridimensionamento delle disponibilità economiche**, con conseguente pressione alla soluzione del problema che questo aspetto pone;
- **può essere presente un ridimensionamento delle risorse di rete** nella misura in cui la separazione comporti anche una rottura, una discontinuità nei rapporti col contesto sociale nel quale la famiglia era precedentemente inserita, ulteriormente aggravata dall'eventuale incremento dell'assorbimento della donna nel ruolo di madre nel caso in cui ci fossero figli a carico.

Sul piano delle **capacità** spesso abbiamo a che fare con situazioni in cui:

- **può essere difficoltoso definire le competenze** della donna soprattutto nei casi in cui la stessa si trovi nella necessità di riprendere un'attività lavorativa dopo un periodo significativamente lungo di inattività;
- **potrebbe essere necessario**, per la donna, ri-acquisire alcune competenze per accedere ad un livello minimo di occupabilità.

Occorre poi considerare che, frequentemente, la donna si trova nella posizione di subire la separazione, soprattutto quando essa viene a costituire una *frattura* nella sua biogra-

fia, per esempio quando comporta per la donna la necessità di intraprendere *ex-novo* un'attività lavorativa sulla quale ri-costruire la propria sussistenza economica a fronte di un pregresso nel quale tale aspetto poteva magari essere condiviso col marito. Sul piano della **motivazione** tale quadro può porre diverse questioni:

- **l'esperienza della separazione**, quando connotata come *rottura*, come *taglio*, può anche alimentare, nella donna, vissuti nei quali ci si sente determinate e lese dall'esterno (dall'ex marito, dagli altri...) e ciò può implicare uno scivolamento dello stile d'attribuzione causale verso l'esterno; questo quadro condiziona le vicissitudini dell'autostima della donna sia nel verso del rischio di una bassa autostima sia nel verso del rischio di una sovrastima, in modo reattivo, delle proprie capacità;
- **l'eventuale presenza di una condizione di indigenza** può creare una pressione alla soluzione del problema concedendo poco spazio alla pianificazione.

l'ascolto rivolto alla situazione, talvolta drammatica dell'utente, ma anche nella capacità di non sostituirsi allo stesso o di sottostimarne le possibilità, consentendogli, in questo modo di ri-conoscere e sviluppare, le potenzialità che gli sono proprie.

Le rilevazioni

La valutazione dell'impatto è stata effettuata attraverso colloqui e osservazioni, rilevando la situazione delle partecipanti attraverso lo stato delle condizioni relative alle tre aree motivazione, capacità e risorse. Per fare ciò queste tre aree, a loro volta sono state scomposte in fattori, i quali hanno costituito l'oggetto della valutazione in merito al loro stato alla fine del progetto, rispetto all'inizio.

Per ogni beneficiaria, i registi di processo in collaborazione con i singoli tutor che hanno seguito direttamente tutte le attività della persona (dall'accoglienza nel progetto all'accompagnamento al lavoro), hanno dato un *peso*, insieme alle partecipanti, ai risultati ottenuti in termini di cambiamento (crescita) personale e sociale delle protagoniste delle azioni.

La percezione degli operatori degli esiti ottenuti rispetto all'attivazione delle risorse personali, di aumento delle competenze trasversali, delle capacità di attivazione di nuovi percorsi economici e sociali, dell'efficacia delle azioni profuse a sostegno della genitorialità, per l'incremento del livello di autostima ed i percorsi di costruzione dell'identità, è stata sicuramente positiva. Tutte le persone prese in carico dal progetto hanno dimostrato di aver accresciuto gli strumenti professionali, e soprattutto personali, in loro possesso per far fronte alle difficoltà oggettive e soggettive di vita. Testimonianza di ciò sono anche i gruppi

Tutte le persone prese in carico dal progetto hanno dimostrato di aver accresciuto gli strumenti professionali, e soprattutto personali, in loro possesso per far fronte alle difficoltà oggettive e soggettive di vita

Sulla base di queste premesse il progetto ha disposto una serie di interventi erogati sulla base di una considerazione **globale** delle condizioni dell'utente. Tale disposizione è stata fortemente orientata al mantenimento di un equilibrio tra risposte di **sostegno** e risposte che catalizzassero forme di **responsabilizzazione e di sviluppo autonomo** da parte dell'utente, ciò nella consapevolezza di dover garantire all'operatore quelle condizioni organizzative che permettano di mantenere una posizione di equilibrio, che si esprima sicuramente nel-



di *mutuo aiuto* che si sono costituiti in modo spontaneo alla conclusione del progetto e che continuano, autonomamente, a dare concretezza al percorso realizzato con le donne protagoniste dell'intervento.

Qui di seguito riportiamo la griglia sulla quale sono state apportate le valutazioni, utilizzando

una scala da 1 a 3. Non è stato preso in considerazione il "non cambiamento" (valutazione pari a 0), poiché, in sede di elaborazione degli esiti, si è rilevato che, anche per nelle persone che hanno abbandonato il percorso, si è riscontrata buona positività successiva all'inserimento nell'ambito del progetto.

GRIGLIA PER LA VALUTAZIONE

Fattori di valutazione	Descrittori sintetici	Gradi di valutazione		
		1	2	3
Capacità	Acquisizione capacità di base <i>recupero aspetti di scolarità/formazione</i>	●		
	Acquisizione capacità trasversali <i>recupero capacità relazionali, recupero capacità orientative, recupero capacità accessorie (es. acquisizione patente di guida)</i>		●	
	Acquisizione capacità tecniche <i>acquisizione conoscenze MDL, acquisizione competenze professionali specifiche</i>		●	
Risorse	Grado di concertazione e integrazione con rete primaria <i>recupero condivisione dei problemi con la famiglia e recupero sostegno</i>		●	
	Allargamento rete secondaria <i>recupero condivisione con altri gruppi e/o servizi e recupero sostegno</i>		●	
	Incremento risorse economiche/materiali			●
Motivazione	Costruzione del progetto professionale <i>ridefinizione della rappresentazione delle proprie potenzialità nel rapporto con obiettivo professionale</i>		●	
	Investimento sul progetto professionale <i>motivazione a incrementare le competenze, motivazione alla soluzione del problema occupazionale</i>			●
	Investimento sulle proprie potenzialità <i>stima di sé, locus of control, fiducia</i>			●



Il grado di valutazione medio si è assestato sul secondo livello, con punte massime raggiunte con i soggetti che hanno avuto l'opportunità e la volontà di *sfruttare* al massimo, anche in termini di continuità delle presenze, gli strumenti messi a loro disposizione dal progetto. I risultati meno evidenti, chiaramente, sono stati rilevati sui soggetti più deboli (spesso anche portatori di disabilità fisiche e/o intellettive lievi), e con un trascorso di lunga permanenza in situazioni di forte disagio e deprivazione culturale, ambientale e relazionale.

ASPETTI MOTIVAZIONALI

Abbiamo cercato di monitorare costantemente, con le persone, le vicissitudini degli aspetti motivazionali sottostanti alla soluzione del problema lavoro. Molte delle persone aderenti al progetto partivano da una condizione di significativa demotivazione rispetto alla possibilità di trovare autonomamente una soluzione alla propria disoccupazione, con una conseguente attribuzione al progetto di un ruolo

in aziende private, e per molti ha costituito un riavvicinarsi all'attività lavorativa dopo un lungo periodo di inattività. Rivedendo le interviste e i documenti, ci è sembrato interessante come alcune donne, alla fine del progetto, esprimano di avere ridimensionato, pur non negandolo, il peso del fattore *età*, come handicap nella possibilità di svolgere un lavoro, e persino molte delle non assunte hanno dichiarato di avere tratto da questo ridimensionamento, una *voglia* più convinta di continuare la ricerca del lavoro. Altrettanto interessante ci è parso rilevare in molti partecipanti, a fine progetto una ridefinizione dei propri piani, arricchita anche con l'introduzione di nuovi obiettivi, fondata probabilmente sull'emergere di nuovi elementi motivazionali.

CAPACITÀ

Per quanto riguarda gli effetti della partecipazione al progetto in relazione alle capacità occorre fare una distinzione tra la situazione di tirocinio e le azioni di orientamento. Per quanto riguarda il tirocinio, riteniamo che, in maniera non uniforme, cioè non in tutte le situazioni, si siano verificate delle situazioni che hanno fornito una formazione ad un buon livello e che hanno quindi inciso a livello delle capacità dei tirocinanti avviando all'acquisizione di alcuni elementi di competenza professionale relativamente alle mansioni proposte. Per quanto concerne le azioni di orientamento, come abbiamo già detto, ci siamo essenzialmente rivolti all'attivazione e al sostegno delle capacità di coping dei partecipanti in relazione soprattutto ai problemi emergenti dalle contingenze del tirocinio. Ciò ci sembra rilevabile in relazione al fatto che molti tirocini siano stati portati a termine, e che nessun partecipante abbia espresso una valutazione completamente negativa in proposito.



Molte delle persone aderenti al progetto partivano da una condizione di significativa demotivazione rispetto alla possibilità di trovare autonomamente una soluzione alla propria disoccupazione.

quasi *assistenziale* e preponderante. Il tentativo è stato quello di favorire possibili forme di "ri-fondazione" dello scopo di risolvere la propria questione lavorativa attraverso la possibilità di avviare una ri-valutazione dei propri limiti e delle proprie risorse, in relazione alla ri-sperimentazione del lavoro attraverso il tirocinio. Quanto stiamo dicendo acquista più spessore se consideriamo che la situazione di tirocinio, per molti dei partecipanti ha costituito la prima esperienza di lavoro di una certa consistenza,

RISORSE

È stato fondamentale non perdere di vista quegli aspetti inerenti il lavoro di rete sociale presenti nell'ambito del progetto: da un lato considerare e curare l'effetto della partecipazione sulla rete di risorse relazionali del partecipante, dall'altro guardare alle potenzialità, in termini di lavoro di rete, dell'interazione che il progetto ha messo in atto con le aziende e alcuni servizi. Oltre a ciò riteniamo che uno degli effetti più importanti dell'impatto del progetto sia stato quello di mettere in relazione diversi soggetti quali CPI, lavoratrici, servizi sociali, aziende sulla base di un incremento di conoscenza reciproca. Ad esempio il CPI ha sviluppato una conoscenza più articolata dei propri utenti e viceversa, le aziende, come si può dedurre dalle interviste agli interlocutori aziendali, hanno sviluppato una maggiore conoscenza delle politiche del lavoro e delle politiche sociali del territorio. I partner del progetto, in particolare i CPI hanno sviluppato una maggiore conoscenza delle aziende collaboranti, che in alcuni casi ha permesso, a breve termine, di allestire nuove forme di collaborazione in concomitanza e al termine del progetto, capitalizzabili anche per il futuro.

Considerazioni conclusive

In primo luogo è chiaro che, rispetto agli obiettivi principali, **il progetto ha in prima istanza avuto la funzione di creare occupabilità**, ovvero la condizione di occupabilità come condizione *sine qua non* per creare **occupazione, cioè l'occupazione come risultato in quanto conseguenza dell'innalzamento del livello di occupabilità**. È infatti impensabile produrre occupazione senza occupabilità, in quanto il solo obiettivo dell'occupazione non determina la possibilità di pervenire a un risultato stabile e sufficiente. Inoltre, secondo il nostro punto vista, In questo senso, un progetto come *Perla* ha fondamentalmente prodotto un flusso di interazioni, le cui finalità essenziali sono state di creare soggetti e promuovere rapporti di scambio tra gli stessi (partecipanti, operatori, aziende, contesto sociale). Un prodotto dunque da considerare soprattutto per la sua natura intrinsecamente relazionale, quindi non misurabile esclusivamente con la quantificazione di predefiniti benefici individuali, in quanto l'occupabilità non è concepibile come

ne lavorativa, non può essere standardizzabile e lineare, anche solo considerando le diverse condizioni di partenza. Una lettura circolare del percorso di integrazione ci permette di includere nello stesso la funzione della ricorsività. In altre parole è rientrata pienamente nella logica del progetto la possibilità di considerare il ritorno sulle azioni che non hanno avuto esiti previsti o desiderati, e che quindi hanno dato luogo a incongruenze, a insoddisfazione, non solo come una inutile ripetizione o un fallimento, ma come l'occasione per un ulteriore sviluppo di conoscenza, attraverso il rinnovamento dello sforzo di ri-esame, cambiamento e sviluppo ulteriore delle teorie, dei piani e degli obiettivi che stavano alla base dell'azione.

Oltre alla questione dell'eterogeneità dei risultati occorre anche fare qualche considerazione **sull'esautività** degli stessi. E cioè, si può sostenere che le azioni di un progetto come *Perla* a un certo punto possano essere considerate esaurite nella loro funzione? O, in altre parole, è possibile sostenere che al termine del progetto, le beneficiarie dirette pervengano ad una condizione di funzionamento tale da permettere il proseguimento della soluzione della propria condizione problematica in modo indipendente?

In proposito riteniamo che un percorso di *empowerment* come quello allestito in *Perla* debba assumere l'obiettivo di rendere autonomi, rafforzare cioè il potere di scelta degli individui, migliorandone le conoscenze e le competenze, in un'ottica di emancipazione individuale e sociale, possibile solo nella relazione consapevole attiva e progettuale con il proprio contesto di appartenenza.

Sul piano operativo queste considerazioni ci inducono ad auspicare la necessità che progetti come *Perla* non vengano considerati come dei percorsi compiuti: *Perla*, per molte delle par-



Perla ha sviluppato un modo di rivolgersi alle aziende cercando di offrire dei veri e propri servizi, in maniera tale da poter acquisire un ruolo di riferimento, di affidabilità e credibilità nell'ambito dei rapporti di collaborazione.

una caratteristica esclusivamente personale, ma è piuttosto determinata da un rapporto virtuoso tra motivazioni, abilità e qualità dello scambio con la socialità di appartenenza degli attori.

Soffermandoci sull'aspetto specifico dell'impatto del progetto sulle condizioni individuali delle beneficiarie, si sono realizzati **benefici eterogenei**. D'altra parte occorre considerare che il percorso evolutivo di un partecipante, nell'ambito di un progetto di integrazione-



tecipanti, ad oggi, si configura come una tappa, importante, ma pur sempre una tappa. **Questo significa che se da un lato le persone hanno sviluppato forme di autonomia, dall'altro tale evoluzione è necessariamente in una relazione di interdipendenza con il contesto e con i servizi realizzati in cui tale cambiamento ha avuto luogo;** per questo motivo si ritiene necessario pensare che progetti come *Perla* debbano garantire la possibilità di allestire in maniera sempre più specifica, sfociando in vere e proprie prese in carico, forme di continuità per i percorsi avviati (possibilità di continuare a usufruire di rapporti di consulenza, possibilità di prorogare tirocini, possibilità di prorogare percorsi formativi, possibilità eventuale di accompagnare in altro contesto lavorativo...), al fine di non disperdere, ma anzi capitalizzare quella preziosa acquisizione in termini di reci-

proca conoscenza, tra partecipante e contesto, che ha comunque avuto luogo.

Per quanto riguarda la difficile questione del rapporto con le aziende, come rilevato dall'operatrice nell'intervista riportata sopra, occorre poter allestire con quest'ultime un tipo di rapporto di scambio, che permetta forme di collaborazione più articolate, in grado di sostenere la realizzazione dei percorsi di accompagnamento.

L'operatore non può infatti limitarsi ad essere medio passivo tra lavoratore e azienda, ma deve assurgere alla funzione di produttore di rapporti, operando per la creazione della possibilità che aziende e lavoratori si riconoscano e si attribuiscono forme di valore e costruiscano le proprie reciproche rappresentazioni nel modo più articolato possibile. Il ruolo attivo dell'operatore si deve sostanziare nel favorire

la circolazione di un discorso tra lavoratore e azienda che eviti la semplificazione e che miri proprio a questa articolazione.

In questa prospettiva, nella prassi, *Perla* ha sviluppato un modo di rivolgersi alle aziende cercando di offrire dei veri e propri servizi, in maniera tale da poter acquisire un ruolo di riferimento, almeno su alcune questioni, e di affidabilità e credibilità nell'ambito dei rapporti di collaborazione. Esistono alcune questioni che costituiscono contemporaneamente snodi cruciali di un possibile rapporto di collaborazione, a beneficio degli utenti svantaggiati, e servizi utili per i bisogni delle aziende (in particolar modo le medio piccole): servizi di consulenza all'analisi e alla comunicazione del bisogno aziendale, di mediazione all'inserimento e al conflitto.



Il tentativo di *Perla* è da considerare solo sperimentale d'altra parte ci sembra sufficiente per dimostrare che la predisposizione di questi servizi potrebbe rendere possibile, per le istituzioni che si occupino di integrazione socio-lavorativa, l'acquisizione di un ruolo di mediazione, in grado di integrare sia la necessità di leggere, in maniera differenziata, i diversi bisogni dell'utenza e di intervenire in modalità personalizzate sia l'esigenza di diffondere in azienda, come indica l'obiettivo della commissione europea, le pratiche di responsabilità sociale.

I PARTNER

Zona Ovest di Torino srl | **Assot srl** | **Città di Pinerolo** | **Città di Cirié** | **CNA** (Confederazione Nazionale dell'Artigianato) | **Coldiretti** (Federazione Provinciale Coltivatori Diretti) | **CGIL** | **Lega Cooperative** | **Cooperativa ORSo** (Organizzazione per la Ricreazione Sociale) | **Associazione Idea Lavoro** | **Consorzio Onda scarl** | **Consorzio Sinapsi** (Sinergie Applicate al Sistema d'Impresa) | **CFIQ** (Consorzio per la Formazione, l'Innovazione e la Qualità) | **CFPVC** (Consorzio per la Formazione Professionale Val Chisone) | **Enaip Piemonte** | **Casa di Carità Arti e Mestieri** | **Istituti Riuniti Salotto e Fiorito** | **CSEA**

LA RETE DEL PROGETTO

CISAP (Consorzio Intercomunale dei Servizi alla Persona) **Collegno e Grugliasco** | **CISA** (Consorzio Intercomunale Servizi Assistenziali) **Rivoli, Rosta e Villarbasse** | **CISSA** (Consorzio Intercomunale Servizi Socio Assistenziali) **Alpignano, Druento, Pianezza e Venaria** | **ASL 5** (Dipartimento Patologia delle Dipendenze) | **ASL 10** | **CISS** (Consorzio Intercomunale Servizi Sociali) | **Comunità Montana Valli Chisone e Germanasca** (Servizio Sociale) | **Comunità Montana Val Pellice** (Servizio Sociale) | **Città di Rivoli** | **Comune di Orbassano** | **Comune di Beinasco** | **Comune di Bruino** | **Comune di Piossasco** | **Comune di Rivalta** | **Comune di Volvera** | **Comunità Montana Val Sangone** | **CIDiS** (Consorzio Intercomunale di Servizi) | **Comunità Montana Valli di Lanzo** | **CIS Cirié** | **Città di Settimo Torinese** | **Città di Venaria** | **Città di Collegno** | **Città di Grugliasco** | **Comune di Alpignano** | **Comune di Pianezza** | **Comune di Druento** | **Comune di Buttigliera Alta** | **Comune di San Gillio** | **Comune di Rosta** | **Comune di Villarbasse** | **Provincia di Torino** (Servizio Politiche del Lavoro e l'Orientamento) **Centri per l'Impiego di Cirié, Orbassano, Pinerolo, Rivoli e Venaria**

PER INFORMAZIONI

Patto Territoriale **Zona Ovest di Torino**
Assot (Patto Territoriale Sangone)
Comune di Cirié (Patto Territoriale Stura)
Città di Pinerolo

Tel. 011 40 50 606 | patto@zonaovest.to.it
Tel. 011 90 40 893 | assot@assot.com
Tel. 011 92 18 186 | pattostura@comune.cirie.to.it
Tel. 0121 39 72 04 | lavoro@comune.pinerolo.to.it



PERLA
RISORSE PREZIOSE

Soggetto referente **Zona Ovest di Torino srl** | piazza Cavalieri dell'Annunziata, 7 | 10093 Collegno (To)