Avviso “Emergo 2022 - Azione di Sistema Provinciale - Nuove sinergie tra pubbliche amministrazioni e enti accreditati per favorire l’inserimento lavorativo delle persone con disabilità”

Territori inclusivi

A&I onlus

irs

INSIEME PER IL SOCIALE

Emergo

Città metropolitana di Milano

Project manager
SARA OMBRINI

Ricercatore
MATTIA LUCHETTA

Comunicazione
GINEVRA ZANOLI

Referente IPIS
VALENTINA DORATIOTTO

Referenti IRS
CLAUDIO CASTEGNARO E NICOLA ORLANDO

Grafica e Event Management
INVISIBILIO SRL

INDICE

1. PREMESSA 5
Progettare nuove opportunità di inserimento e mantenimento al lavoro delle persone con disabilità nell'area Nord Milano.

2. CONTESTO 9
Un sistema integrato di servizi del territorio garantisce il diritto al lavoro delle persone con disabilità nell'area Nord di Milano

3. PERCORSO SVOLTO 13
Un percorso di ricerca articolato e sfidante che ha coinvolto numerosi attori del territorio

4. EVIDENZE EMERSE 17
Una buona rete territoriale a supporto dell'inserimento lavorativo delle persone con disabilità, ma da rafforzare nel rapporto con le imprese e i servizi di cura e sociali, soprattutto a favore delle persone con disabilità psichica (o intellettiva)

5. CONCLUSIONI 37
Ad una buona collaborazione tra i diversi servizi del territorio si contrappone l'esigenza di innovare, rinnovare e complementare gli strumenti del collocamento mirato, oltre che di rafforzare e ridefinire alcune figure professionali e le loro competenze

PREMESSA

Progettare nuove opportunità di inserimento e mantenimento al lavoro delle persone con disabilità nell'area *Nord Milano.*

Il progetto "Territori Inclusivi" si è prefisso l'obiettivo di costruire una mappatura aggiornata e il più possibile esaustiva dei servizi rivolti alle persone con disabilità presenti Sull'area del Nord Milano.

Il bacino di riferimento territoriale è quello coperto da **IPIS - Insieme per il Sociale**, Azienda speciale consortile dei comuni di Cinisello Balsamo, Bresso, Cormano e Cusano Milanino. IPIS è infatti il partner istituzionale del progetto, garante delle connessioni tra enti e servizi del territorio.

Altro partner di "Territori Inclusivi" è **IRS - Istituto per la Ricerca Sociale** che ha avuto un ruolo di supervisione e di supporto nella progettazione degli strumenti per la raccolta, oltre che nella rielaborazione dei dati raccolti.

Infine, **A&I Onlus**, in qualità di capofila, ha coordinato e gestito operativamente tutte le fasi della ricerca.

"*Territori Inclusivi*" si è sviluppato su diversi step di dettaglio progettuale:

1. Identificazione degli stakeholder significativi sul territorio Nord
2. Raccolta di dati e di informazioni su interventi, progetti, servizi forniti da IPIS
3. Costruzione dell'impianto metodologico della ricerca
4. Valutazione e costruzione degli strumenti di ricerca quantitativi e qualitativi
5. Svolgimento della ricerca: questionari, focus group, interviste in profondità
6. Analisi dei dati
7. Valorizzazione idee e proposte per il futuro
8. Elaborazione Report Finale
9. Diffusione e comunicazione

Tutte le fasi sono state costruite con l'obiettivo di rendere il più possibile efficace e comprensibile la ricerca, raccogliendo le informazioni più utili per la cittadinanza e per i servizi pubblici e privati che si occupano di inserimento e mantenimento lavorativo, in tutte le sue accezioni.

Gli stakeholder considerati sono stati eterogenei, alcuni con strutture organizzative complesse e multilocalizzate, altri più piccoli ma con un forte impatto sul territorio perché riconosciuti come punti di riferimento.

L'impianto metodologico per la mappatura è stato impostato identificando in primo luogo i fattori chiave da considerare:

1. i bisogni dei beneficiari dei servizi (suddivisi tra bisogni primari, secondari e terziari)
2. le caratteristiche dell'offerta (ovvero l'accessibilità, la tempestività, la professionalità del personale)
3. l'impatto che il servizio/intervento ha sul target ma anche sui beneficiari indiretti (ad es. sulle famiglie)
4. la sostenibilità del servizio in termini di costi ed efficienza economica
5. le connessioni con gli altri enti, servizi e interventi pubblici e privati
6. le possibilità di miglioramento e di innovazione di progetti e servizi

L'identificazione degli strumenti più adeguati per l'indagine è stata una fase cruciale per garantire un buon impatto della sposizione sono stati identificati e progettati tre strumenti semplici ma significativi che potessero permettere sia una efficace raccolta di dati anche quantitativi (il questionario), sia l'emersione di esperienze, punti di forza, criticità e proposte (focus group e interviste).

L'analisi dei dati ha rappresentato la fase più lunga e complessa del progetto, ma ha permesso di osservare da vicino numeri, percentuali e di ricostruire una mappa precisa di

soggetti, attività e interventi che agiscono sul territorio, non sempre interconnessi e non sempre con un passaggio di informazioni chiaro, ma costantemente spinti dalla volontà di migliorare ed efficientare i servizi per i cittadini e le cittadine con disabilità dell'area Nord Milano.

Su più fronti e da più stakeholder sono emerse proposte, idee e nuove possibilità che potrebbero, se ben sistematizzate, sicuramente contribuire a migliorare connessioni e opportunità per i cittadini/e con disabilità, anche agendo sulla diffusione di una cultura inclusiva presso le aziende e in generale la società civile.

L'obiettivo finale di questo report è quindi andare oltre lo status quo, fotografando al meglio ciò che esiste e aprendo la strada a novità e nuove sinergie nel territorio Nord Milano.

L'elaborato finale e la diffusione e discussione dei risultati sono stati presentati in un convegno finale con modalità mista (in presenza e on line), con invito rivolto agli attori della mappatura, alla cittadinanza e ai soggetti istituzionali, perché tutti e tutte possano condividere impegno e responsabilità verso Territori davvero più Inclusivi.

Il convegno si è tenuto presso l'Auditorium de Il Pertini a Cinisello Balsamo nella mattina del 21 gennaio 2025 e ha visto la partecipazione in sala di circa 70 persone e una dozzina di partecipanti alla live in diretta su YouTube.

Un *sistema integrato* di servizi del territorio garantisce il diritto al lavoro delle persone con disabilità nell'area Nord di Milano

Nel territorio di riferimento di IPIS – Insieme per il Sociale, azienda speciale consortile che comprende i comuni di Cinisello Balsamo, Cusano Milanino, Bresso e Cormano, si è sviluppata una rete di servizi, enti e progetti mirati a sostenere il diritto al lavoro delle persone con disabilità.

Gli attori pubblici, come le amministrazioni comunali e i servizi sociali territoriali, cercano di lavorare in sinergia con cooperative sociali, associazioni del terzo settore, enti accreditati e aziende private per creare un sistema integrato in grado di rispondere in modo efficace ai bisogni delle persone con disabilità.

"Grazie al passaparola e ai servizi sociali di Cinisello, ho trovato un percorso che mi ha aiutata a ricominciare."

INTERVISTATA 1 (57 ANNI)

Tra gli enti pubblici, **il Centro per l'Impiego (CPI) di Cinisello Balsamo, gestito da AFOL Metropolitana, rappresenta un punto di riferimento** per le persone con disabilità residenti non solo nella città, ma anche nei comuni limitrofi. Il CPI offre servizi di orientamento professionale, matching con le aziende e gestione delle candidature per opportunità lavorative, supportando inoltre le persone con disabilità attraverso percorsi di formazione per rafforzare competenze tecniche e trasversali. Particolare attenzione è rivolta agli appartenenti alle categorie protette, con un focus sull'applicazione della legge 68/1999 per il collocamento mirato. Il CPI lavora inoltre direttamente con le aziende, sensibilizzandole sull'importanza dell'inclusione e fornendo strumenti per la gestione efficace del personale con disabilità. L'obiettivo è quello di fungere da raccordo tra i vari attori presenti sul territorio e facilitare l'incontro di domanda e offerta. A questo proposito, vengono organizzati tavoli tecnici con le imprese del territorio per confrontarsi sui benefici derivanti dall'assunzione di persone con disabilità, come gli incentivi previsti dalla normativa.

Parallelamente, **le Reti Emergo del Nord Milano svolgono un ruolo determinante nella promozione di interventi mirati.** Si tratta di un progetto coordinato dalla Città Metropolitana di Milano nell'ambito del programma Emergo, che si propone di favorire l'occupazione delle persone con disabilità attraverso interventi di formazione, tirocini e accompagnamento al lavoro. Le reti si distinguono per i loro progetti innovativi e i percorsi personalizzati proposti ai beneficiari, oltre che per la creazione di sinergie efficaci tra enti pubblici, cooperative sociali e associazioni.

Va segnalata poi la **presenza dei Servizi per l'Inserimento Lavorativo (SIL) e dei Servizi per l'Inserimento Socio-Lavorativo (SISL).** A Cusano Milanino il SIL opera in stretta collaborazione con il Comune e altre realtà del territorio, valutando le capacità lavorative dei beneficiari con disabilità, individuando opportunità occupazionali adeguate e supportando i datori di lavoro nel processo di integrazione. Tra i servizi erogati figurano l'organizzazione di percorsi di tirocinio extracurriculare e il monitoraggio continuo durante il percorso di inserimento, grazie alla presenza di un tutor dedicato.

Anche le agenzie per il lavoro, come Umana e Adecco, svolgono una funzione rilevante nei comuni dell'ambito. Collaborano con le aziende locali per offrire opportunità di lavoro a persone con disabilità, contribuendo all'incontro tra domanda e offerta. Attraverso programmi specifici, quali il Diversity & Inclusion di Adecco, aiutano le imprese a individuare i profili più adeguati e a strutturare percorsi di inserimento, fornendo consulenza normativa e organizzativa. Inoltre, offrono alle aziende un supporto per adattare le mansioni e gli ambienti di lavoro, garantendo che le persone con disabilità possano esprimere al meglio il loro potenziale. Adecco, ad esempio, ha sviluppato percorsi formativi per i responsabili aziendali, pensati per sensibilizzarli sull'importanza dell'inclusione. Le agenzie per il lavoro promuovono anche iniziative come i career day dedicati, organizzati da Adecco, e i workshop di orientamento, realizzati in collaborazione con Umana. Queste attività hanno permesso a diversi beneficiari con disabilità di entrare in contatto diretto con i datori di lavoro e di acquisire maggiore consapevolezza delle proprie capacità.

Oltre alle agenzie per il lavoro, **sul territorio sono presenti diversi altri enti accreditati per il lavoro e la formazione, come Fondazione Mazzini, Consorzio SIR e CS&L. Questi enti garantiscono servizi mirati a facilitare l'accesso al lavoro e a migliorare le competenze professionali dei cittadini con disabilità.** Un aspetto chiave del loro operato è rappresentato dall'orientamento al lavoro, che include una valutazione approfondita delle competenze e delle aspirazioni delle persone. Attraverso bilanci di competenze e colloqui individuali, questi soggetti aiutano i candidati a comprendere i propri punti di forza e a individuare i percorsi più adatti per accedere al mercato del lavoro. Gli enti accreditati si distinguono anche per la gestione di tirocini e percorsi di inserimento lavorativo. Questi percorsi, spesso finanziati da programmi regionali come il progetto Emergo o il programma GOL, rappresentano un'opportunità concreta per entrare in contatto con il mondo del lavoro con il supporto di un tutor.

Anche le associazioni e le cooperative sociali contribuiscono attivamente alla costruzione di reti sul territorio, fungendo spesso da mediatori tra le persone con disabilità, le loro famiglie e il mondo del lavoro. Diverse cooperative sociali di tipo B come Sì, si può fare e Cooperativa dei Fiori inseriscono lavoratori con disabilità attraverso lo strumento del tirocinio formativo, assicurando

un ambiente protetto e inclusivo, dove le condizioni di lavoro vengono adattate alle necessità specifiche delle persone con disabilità. Questo strumento può essere un punto di partenza per poi proseguire il percorso con un contratto di assunzione nella cooperativa o sperimentarsi nel mondo aziendale.

Sul territorio operano infine diverse associazioni che gestiscono laboratori occupazionali e centri diurni, soprattutto per le persone con disabilità intellettiva o psichica che necessitano di un supporto maggiore prima di accedere al mercato del lavoro.

Tra queste vanno citate ANFFAS Nord Milano e Fondazione Condivivere, che rappresentano un punto di incontro tra le famiglie, i servizi e il mondo del lavoro.

Un percorso di ricerca *articolato e sfidante* che ha coinvolto numerosi attori del territorio

La ricerca è stata condotta combinando strumenti quantitativi e qualitativi, con l'obiettivo di fotografare in maniera approfondita la situazione attuale e provare a mappare tutti i servizi e i progetti presenti sul territorio.

Gli strumenti utilizzati sono stati selezionati per garantire un'analisi completa, che considerasse sia le dimensioni numeriche del fenomeno, sia le esperienze e i punti di vista dei diversi attori coinvolti.

Nella prima fase dell'indagine è stato realizzato un questionario online, somministrato attraverso la piattaforma SurveyMonkey tra il 24 giugno 2024 e il 31 agosto 2024. Il questionario, che comprendeva 25 domande, è stato strutturato in modo da indagare tutte le principali variabili in gioco, coinvolgendo quattordici servizi e progetti che si occupano di inclusione lavorativa dei cittadini con disabilità nei comuni di ambito IPIS. Alla survey hanno risposto undici dei quattordici enti contattati. Questo strumento ha permesso di raccogliere dati standardizzati sui processi e le esperienze dei servizi presenti, ma anche opinioni relative all'inclusione lavorativa attraverso alcune domande aperte.

Sul fronte qualitativo, **il lavoro si è articolato attraverso una serie di focus group e interviste individuali, pensati per approfondire le dinamiche specifiche che caratterizzano i percorsi di inclusione.**

I focus group sono stati due e hanno coinvolto categorie di attori strategici. Il primo ha visto la partecipazione delle cooperative sociali di tipo B, che operano direttamente per l'inclusione lavorativa integrando persone con disabilità nel mondo del lavoro. L'altro focus group ha riunito i referenti degli enti accreditati per il lavoro e la formazione dalla Regione Lombardia, al fine di esplorare le modalità operative e le collaborazioni tra pubblico e privato nell'accompagnamento al lavoro di persone con disabilità.

Il terzo strumento messo in campo è stato quello delle interviste individuali, pensate per raccogliere testimonianze più dettagliate e personali. Sono stati intervistati i referenti del Centro per la Vita Indipendente Nord Milano, con sede a Cinisello Balsamo, e di associazioni che operano a favore delle persone con disabilità, la cui esperienza ha fornito una prospettiva cruciale sul ruolo del terzo settore nel sostenere l'inclusione. Un contributo significativo è poi emerso dall'intervista agli operatori del Centro per l'Impiego di Cinisello Balsamo che ha consentito di delineare il funzionamento e le sfide delle politiche attive del lavoro, oltre a raccogliere il punto di vista istituzionale sui processi in atto nel

territorio. Non di minore importanza è stata l'intervista ai referenti dell'azienda Kiabi: in un territorio dove il coinvolgimento delle aziende è stato estremamente complesso, questo rappresenta il principale contributo sul punto di vista del mondo imprenditoriale. Infine, sono state raccolte tre interviste individuali a cittadini con disabilità che hanno vissuto percorsi di inserimento lavorativo: il loro racconto ha permesso di comprendere in profondità le difficoltà incontrate, i risultati ottenuti e l'impatto personale dell'inclusione.

Questa combinazione di metodologie e strumenti ha reso possibile una visione a tutto tondo del fenomeno. I dati quantitativi raccolti attraverso il questionario hanno offerto una base empirica solida, mentre gli approfondimenti qualitativi hanno permesso di leggere le dinamiche sottese ai numeri, aggiungendo il valore delle esperienze e delle riflessioni personali dei diversi attori coinvolti.

La ricerca ha visto il coinvolgimento di una rete ampia e diversificata di stakeholder, rappresentativa delle principali realtà attive nel campo dell'inclusione lavorativa. Tra gli enti pubblici si segnalano in particolare il Centro per l'Impiego di Cinisello Balsamo, i Servizi sociali territoriali e il SIL di Cusano Milanino.

Un ruolo importante è stato svolto dagli enti accreditati, quali Fondazione Mazzini, AFOL Metropolitana e Consorzio SIR, che operano nell'ambito della formazione e dell'accompagnamento al lavoro, contribuendo con esperienze consolidate nel supporto alle persone con disabilità. Sono state coinvolte anche le agenzie per il lavoro del territorio, come Umana e Adecco, per analizzare il ruolo del settore privato nella mediazione e nella gestione dei percorsi di inserimento.

Alcuni progetti territoriali, come C.OFFE.E e il Centro per la Vita Indipendente, hanno fornito indicazioni preziose, mettendo in luce buone pratiche e modelli operativi innovativi. Inoltre, le associazioni di famiglie e persone con disabilità, tra cui GAD, Fondazione Condivivere e ANFFAS, hanno contribuito con la loro esperienza diretta, evidenziando le necessità e le aspettative dei destinatari degli interventi.

Infine, la ricerca ha coinvolto il tessuto imprenditoriale del territorio: le cooperative sociali di tipo B, tra cui Cooperativa dei Fiori, Vesti Solidale, Sammamet, Sì si può fare e Adelante Dolmen rappresentano un punto di riferimento nel favorire l'inserimento lavorativo attraverso modelli inclusivi.

Il percorso di indagine ha incontrato una serie di criticità che hanno influenzato lo svolgimento delle attività e la raccolta delle informazioni. **Una delle prime difficoltà ha riguardato la comprensione dello strumento del questionario**, che non è stato immediatamente recepito da alcuni partecipanti, richiedendo spiegazioni e ulteriori chiarimenti. Per ovviare al problema, in alcuni casi è stato necessario il supporto telefonico di un operatore durante la compilazione della survey.

Un ulteriore elemento complesso è stata la grande permeabilità territoriale tra l'area del Nord Milano e il Comune di Milano. Numerose aziende, cooperative e associazioni che operano nel territorio dei quattro Comuni dell'Ambito territoriale sociale, portando avanti collaborazioni durature con i servizi

del territorio, hanno infatti la loro sede nel Comune di Milano, creando una sovrapposizione che ha reso più difficile individuare con precisione i confini operativi e mappare le reti di collaborazione.

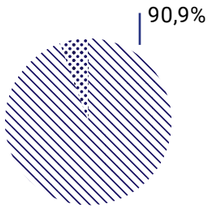
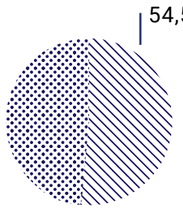
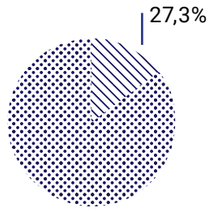
Anche in ragione di questa frammentazione, **il coinvolgimento dei diversi soggetti per i focus group ha rappresentato una sfida significativa.** Nonostante gli sforzi per sollecitare la loro presenza, alcune realtà del territorio hanno mostrato scarsa disponibilità a partecipare, richiedendo molteplici contatti e solleciti per ottenere un numero sufficiente di adesioni. Nel caso delle associazioni, in particolare, i numeri sono stati talmente ridotti da indurci a rinunciare al focus group dedicato, proponendo invece una serie di interviste individuali tese ad approfondire il loro punto di vista.

Queste criticità, pur avendo rappresentato ostacoli, hanno evidenziato alcune delle complessità strutturali e relazionali del territorio, contribuendo così a una comprensione più profonda delle dinamiche che influenzano l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità.

Una buona *rete territoriale* a supporto dell'inserimento lavorativo delle persone con disabilità, ma da rafforzare nel rapporto con le imprese e i servizi di cura e sociali, soprattutto a favore delle persone con disabilità psichica (o intellettiva)

La ricerca ha prodotto evidenze molto interessanti in tutte le sue fasi, a cominciare dai questionari sottoposti ai diversi servizi e progetti che si occupano di inclusione lavorativa e sociale dei cittadini con disabilità nei comuni di Cinisello Balsamo, Cusano Milanino, Bresso e Cormano.

Per raccogliere informazioni sui processi e sull'utenza è stato utilizzato un questionario strutturato online sulla piattaforma SurveyMonkey. Il questionario è stato sottoposto a 14 servizi / progetti del territorio tra il 24/06/24 e il 31/08/24. Al questionario hanno risposto 11 dei 14 soggetti coinvolti.

Missione / ambito di intervento del servizio / progetto (possibili più risposte)	 INSERIMENTO LAVORATIVO	 INSERIMENTO LAVORATIVO	 INSERIMENTO LAVORATIVO
	Altro: Attività istituzionali legate alla certificazione dello stato occupazionale e politiche attive del lavoro, accompagnamento della persona con disabilità cognitiva nella creazione del proprio progetto di vita, progetti di vita		

Innanzitutto, se è vero che l'inserimento lavorativo rimane l'ambito di intervento principale (90,9%), più della metà degli enti intervistati (54,5%) integra nella propria missione l'inclusione sociale e il sostegno alle persone con disabilità. Un'altra tendenza rilevante è la diffusione territoriale delle operazioni degli enti: il 54,5% dei rispondenti opera non solo nei comuni di riferimento, ma estende la propria attività alla città metropolitana di Milano, il 27,3% ad altre province lombarde e il 9,1% a livello nazionale.

I servizi offerti dai soggetti intervistati si concentrano principalmente su aspetti fondamentali dell'inclusione lavorativa come gli inserimenti lavorativi (offerti dall'81,8% degli intervistati) l'accoglienza, i colloqui specialistici, la definizione del percorso, l'orientamento al lavoro, il tutoring durante i tirocini e il mantenimento al lavoro (tutti servizi offerti dal 72,7% dei rispondenti). Al contrario, i servizi legati alla certificazione delle competenze (27,3%) all'autoimprenditorialità (9,1%) e alle conoscenze nella gestione d'impresa (0%) sono meno diffusi, indicando una possibile area di miglioramento per favorire ulteriormente l'autonomia delle persone con disabilità.

Che tipo di servizi erogate attualmente per l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità? (possibili più risposte)	**11 rispondenti**	
A. SERVIZI DI BASE		
a) Accoglienza \ accesso ai servizi	72,7%	8
b) Colloquio specialistico	72,7%	8
c) Definizione percorso	72,7%	8
B. SERVIZI DI ACCOGLIENZA E ORIENTAMENTO		
d) Bilancio di competenze	72,7%	8
e) Analisi delle propensioni e attitudini all'imprenditorialità	36,4 %	4
f) Creazione rete sostegno	54,5%	6
g) Orientamento e formazione alla ricerca attiva del lavoro	72,7%	8
h) Accompagnamento continuo	72,7%	8
C. SERVIZI DI CONSOLIDAMENTO COMPETENZE		
i) Coaching	54,5%	6
j) Formazione	45,5%	5
k) Tutoring e accompagnamento al tirocinio / al lavoro	72,7%	8
l) Certificazione competenze	27,3%	3
m) Promozione conoscenze nell'ambito della gestione d'impresa	0%	0
D. SERVIZI DI INSERIMENTO/MANTENIMENTO LAVORATIVO		
n) Servizio di inserimento lavorativo	81,8%	8
o) Servizio di autoimprenditorialità	9,1%	1
p) Servizio di mantenimento al lavoro	72,7%	8

1. Denominazione del servizio/progetto

_____

2. Missione / ambito di intervento del servizio/progetto (possibili più risposte)

a) Inserimento lavorativo
b) Inclusione sociale, sostegno alla persona
c) Socio-sanitario (riabilitazione, recovery, benessere mentale, ecc.)
d) Altro (Specificare_____)

3. Il servizio / progetto interviene anche su altri territori / ambiti territoriali per inserire al lavoro le persone con disabilità?

a) Si (passare alla domanda 4)
b) No (passare direttamente alla domanda 5)

4. Se si in quali altri territori / ambiti territoriali operate? (possibili più risposte)

a) Nazionale
b) Regionale
c) Città Metropolitana
d) Comunale
e) Altro (Specificare_____)

5. Siete / appartenete a un operatore…

a) Pubblico
b) Privato
c) Del Terzo settore iscritto al RUNTS
d) Del Terzo settore non iscritto al RUNTS

6. Siete/appartenete a un operatore accreditato da Regione Lombardia? (possibili più risposte se si è accreditati sia per inserimento lavorativo che per istruzione e formazione)

a) Si per l'inserimento lavorativo
b) Si per l'istruzione e la formazione
c) No

7. Che tipo di servizi erogate attualmente per l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità? (possibili più risposte)

A. SERVIZI DI BASE
a) Accoglienza \ accesso ai servizi
b) Colloquio specialistico
c) Definizione percorso

B. SERVIZI DI ACCOGLIENZA E ORIENTAMENTO
d) Bilancio di competenze
e) Analisi delle propensioni e attitudini all'imprenditorialità
f) Creazione rete sostegno
g) Orientamento e formazione alla ricerca attiva del lavoro
h) Accompagnamento continuo

C. SERVIZI DI CONSOLIDAMENTO COMPETENZE
i) Coaching
j) Formazione
k) Tutoring e accompagnamento al tirocinio / al lavoro
l) Certificazione competenze
m) Promozione conoscenze nell'ambito della gestione d'impresa

D. SERVIZI DI INSERIMENTO/MANTENIMENTO LAVORATIVO
n) Servizio di inserimento lavorativo
o) Servizio di autoimprenditorialità
p) Servizio di mantenimento al lavoro

ALTRI SERVIZI
q) Altro (Specificare_____)

8. Inviate le persone con disabilità che seguite anche verso altri servizi?

a) Si (passare alla domanda 9)
b) No (passare direttamente alla domanda 10)

9. Se si quali? (indicare quelli verso i quali si inviano più frequentemente le persone con disabilità prese in carico)

a) Enti di formazione
b) Centro per l'impiego
c) CPS
d) Servizi sociali
e) Altro (Specificare_____)

10. Quante persone con disabilità il servizio/progetto ha preso in carico nel corso del 2023? (indicarne il numero)

_____

FAC-SIMILE QUESTIONARIO

11. Quante delle persone con disabilità prese in carico dal servizio/progetto sono certificate ai sensi della L. 68/1999? (indicarne il numero)

_____

12. Declinate in che misura le persone prese in carico dal servizio/progetto e certificate ai sensi della L. 68/1999 (di cui alla precedente domanda d11) si distribuiscono nelle classi di percentuali di invalidità ex L. 68/1999 riportate qui di seguito? (la somma di questi numeri deve essere pari al totale delle persone prese in carico nel 2023 indicate nella precedente domanda d11)

a) 46-65%
b) 66-74%
c) 75-99%
d) 100%
e) Non rilevato

13. Declinate in che misura le persone prese in carico dal servizio/progetto e certificate ai sensi della L. 68/1999 (di cui alla precedente domanda d11) si distribuiscono per le tipologie di disabilità riportate qui di seguito ? (la somma di questi numeri deve essere pari al totale delle persone prese in carico nel 2023 indicate nella precedente domanda d11)

a) Fisica
b) Psichica
c) Sensoriale
d) Intellettiva
e) Multipla
f) Non indicata / non rilevata

14. Quante persone con disabilità prese in carico dal servizio/progetto e certificate ai sensi della L. 68/1999 sono state inserite al lavoro nel corso del 2023? (indicarne il numero)

_____

15. Declinate in che misura le persone con disabilità inserite al lavoro (riferendosi alle persone certificate ai sensi della L. 68/1999, di cui alla precedente domanda d14) si distribuiscono nelle classi di percentuali di invalidità ex L. 68/1999 riportate qui di seguito ? (la somma di questi numeri deve essere pari al totale delle persone inserite al lavoro nel 2023 indicate nella precedente domanda d14)

a) 46-65%
b) 66-74%
c) 75-99%
d) 100%
e) Non rilevato

16. Declinate in che misura le persone con disabilità inserite al lavoro (riferendosi alle persone certificate ai sensi della L. 68/1999, di cui alla precedente domanda d14) si distribuiscono per le tipologie di disabilità riportate qui di seguito ? (la somma di questi numeri deve essere pari al totale delle persone inserite al lavoro nel 2023 indicate nella precedente domanda d14)

a) Fisica
b) Psichica
c) Sensoriale
d) Intellettiva
e) Multipla
f) Non indicata / non rilevata

17. Con quale tipologia/modalità di chiamata sono state inserite al lavoro? (Il riferimento è al numero di inserimenti effettuati e non al numero di persone inserite (le teste), il cui numero è riportato nella precedente domanda d14. Una stessa persona con disabilità può infatti essere stata inserita al lavoro più volte nell'arco del 2023. La somma degli inserimenti per tipologia di contratto in questo caso potrebbe quindi superare il totale delle persone inserite)

a) Chiamata nominativa
b) Chiamata nominativa con convenzione ex art. 11/12
c) Chiamata nominativa con convenzione ex art. 14 D. Lgs 276/2003
d) Chiamata numerica
e) Non rilevato

18. Con quale tipologia di contratto / convenzione sono state inserite al lavoro? (Il riferimento è al numero di inserimenti effettuati e non al numero di persone inserite (le teste), il cui numero è riportato nella precedente domanda d14. Una stessa persona con disabi-

lità può infatti essere stata inserita al lavoro più volte nell'arco del 2023. La somma degli inserimenti per tipologia di contratto in questo caso potrebbe quindi superare il totale delle persone inserite)

a) Tempo determinato
b) Tempo indeterminato
c) Apprendistato
d) Tirocini extracurriculare
e) Tirocini di inclusione sociale
f) Altro

19. Nel corso del 2023 avete inserito al lavoro anche persone con disabilità al di fuori della L. 68/1999 (se si specificare quante)

a) Si. Quante?
b) No

20. Specificate con quali altri soggetti collaborate abitualmente per inserire al lavoro le persone con disabilità? (possibili più risposte)

a) Servizi per il lavoro
b) Servizi sociali
c) Servizi socio-sanitari
d) Cooperative di tipo a
e) Cooperative di tipo b
f) Associazioni datoriali
g) Associazione di famiglie/persone con disabilità
h) Altro (specificare_____)
i) Nessuna delle opzioni precedenti

21. Per ciascuna tipologia di soggetti specificata di seguito, elencate i nomi dei soggetti con cui avete una collaborazione più stretta per garantire il miglior supporto alle persone con disabilità da voi seguite / accompagnate

A. Servizi per il lavoro _____
B. Servizi territoriali_____
C. Cooperative sociali di tipo A _____
D. Cooperative sociali di tipo B _____
E. Associazioni datoriali_____
F. Associazioni di famiglie/persone con disabilità_____
G. Altri soggetti_____

22. Al di là della rete più formale ed istituzionale, indicate una o più imprese del territorio con le quali avete maggiori occasioni di collaborare

_____
_____
_____
_____
_____
_____

23. Per concludere, volete inserire ulteriori riflessioni sull'inserimento lavorativo delle persone con disabilità o riportare progetti e/o sperimentazioni sull'inserimento lavorativo delle persone con disabilità che ritenete particolarmente innovativi o interessanti?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

24. Denominazione dell'ente in cui il servizio/progetto è incardinato

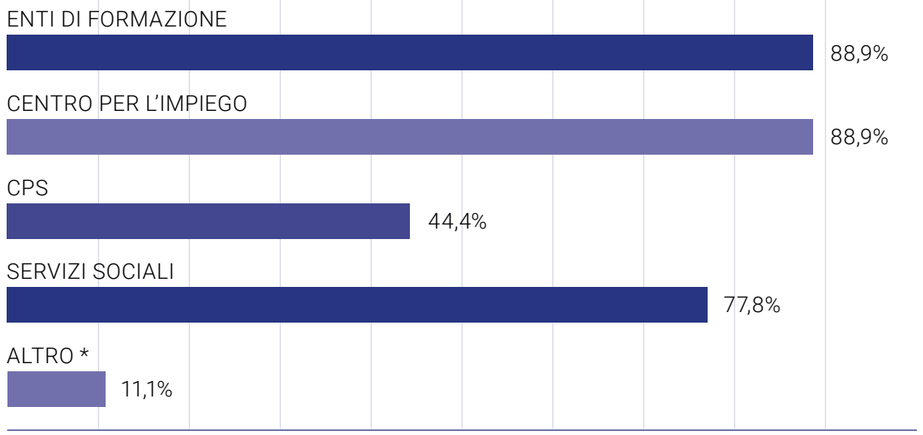
_____

25. Ruolo di chi compila il questionario

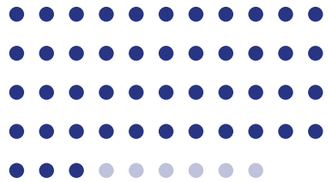
_____

Un'altra tendenza significativa è la propensione degli enti a collaborare con altri servizi. **L'81,8% dei rispondenti invia le persone con disabilità ad altri servizi sul territorio**: di questi, l'88,9% invia i propri utenti a enti di formazione e al centro per l'impiego e il 77,8% ai servizi sociali territoriali. Meno frequente risulta la collaborazione con i CPS (44,4% del campione).

Verso quali altri servizi si inviano più frequentemente le persone con disabilità prese in carico?



* Altro: Enti Accreditati da Regione Lombardia per l'attivazione di Politiche Attive

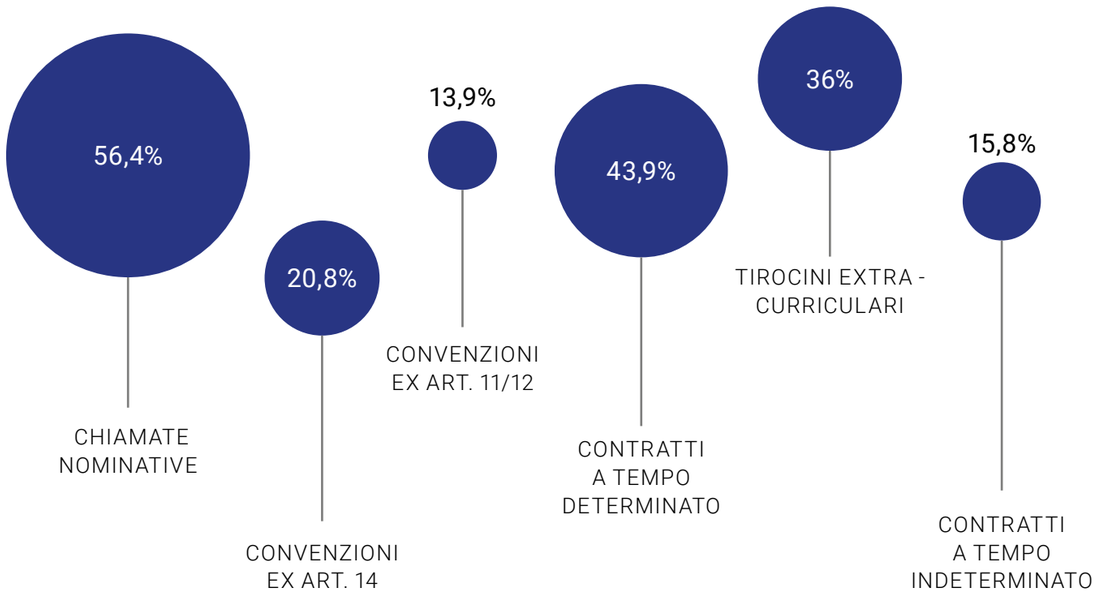


Nel 2023, **528 persone** con disabilità sono entrate in contatto con i soggetti intervistati, di cui il **90% erano certificate** ai sensi della Legge 68/1999.

Il tasso di inserimento lavorativo si è attestato al 21,3%, con variazioni significative a seconda della percentuale di invalidità e del tipo di disabilità. Le persone con disabilità intellettiva mostrano il tasso di inserimento più elevato (42,6%), un dato che poi vedremo essere parzialmente in contrasto con i suggerimenti emersi dalle domande aperte del questionario e nelle interviste a persone con disabilità. Il dato può esse-

re condizionato da una maggiore propensione a prendere in carico persone con disabilità intellettiva da parte di chi ha risposto al questionario. Le persone con disabilità multipla presentano invece il tasso di inserimento più basso (14,4%).

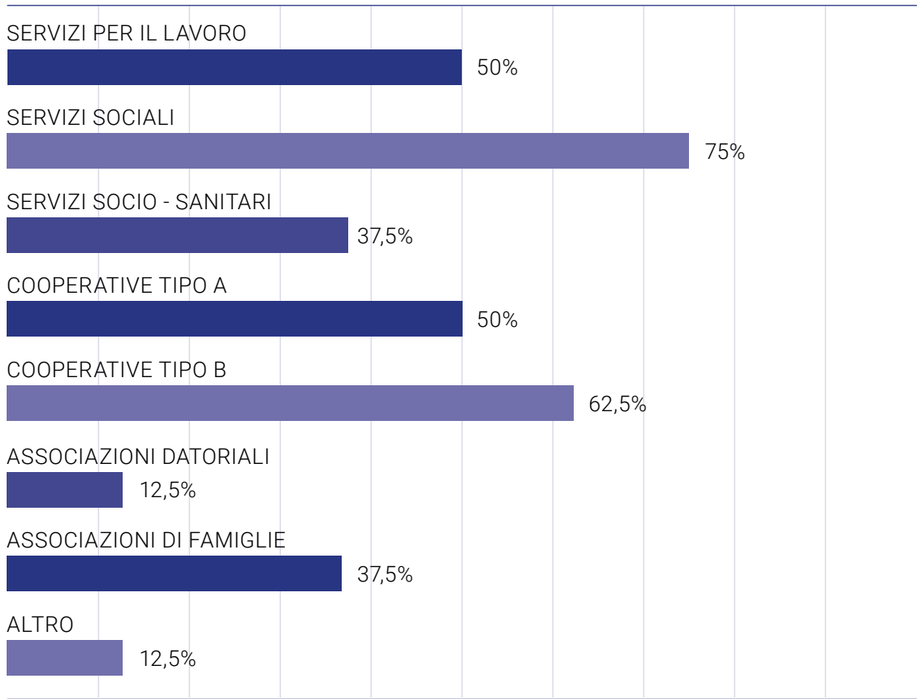
Le modalità di inserimento più comuni includono chiamate nominative (56,4%), convenzioni ex art. 14 (20,8%) ed ex art. 11/12 (13,9%), con una predominanza di contratti a tempo determinato (43,9%) e tirocini extracurriculari (36%) rispetto ai contratti a tempo indeterminato (15,8%). Va segnalato che alcuni enti hanno inserito anche beneficiari con disabilità non certificate, per un totale di 38 inserimenti durante il 2023.



Le collaborazioni principali dei soggetti che hanno risposto alla survey riguardano i servizi sociali territoriali (75%), le cooperative sociali di tipo B (62,5%) e A (50%), e i servizi per il lavoro (50%), mentre la collaborazione con le associazioni datoriali risulta scarsa (12,5%). **Questo suggerisce la necessità di rafforzare i legami con il mondo aziendale per migliorare ulteriormente l'inclusione lavorativa.**

Tra i dati qualitativi emersi, si nota come **le collaborazioni più frequenti degli enti intervistati, specialmente con cooperative sociali di tipo A e B, riguardino realtà esterne al territorio di riferimento.** Allo stesso modo, le aziende con cui esistono relazioni più strette e durature sono spesso situate a Milano o in comuni limitrofi, come Paderno Dugnano e Cologno Monzese, evidenziando una rete di cooperazione che si estende oltre i confini locali.

Con quali altri soggetti collaborate abitualmente per inserire al lavoro le persone con disabilità?



* Altro: Aziende in convenzione diretta

Infine, le riflessioni emerse dalle domande aperte del questionario sottolineano l'importanza di una revisione della legge 68/1999, in particolar modo per le persone con disabilità cognitiva, segnalando come **le modalità di certificazione siano antiquate rispetto alle conoscenze scientifiche e pedagogiche.** Emerge poi la necessità di **potenziare la diffusione**

di figure professionali come i promoter L. 68 e i disability manager, al momento percepiti come carenti o poco attivi nel supportare i percorsi di inclusione all'interno delle aziende. Inoltre, è stata evidenziata la difficoltà nell'inserimento lavorativo per persone con disabilità intellettiva e la necessità di supporti continuativi e più strutturati nel post-assunzione per favorire maggiore stabilità del percorso, oltre ad aumentare l'autonomia del beneficiario.

La successiva fase di ricerca, dedicata ai focus group, ha coinvolto dapprima le cooperative sociali di tipo B e poi gli enti accreditati per il lavoro presenti sul territorio.

I due momenti di confronto hanno rappresentato una grande occasione per mettere in evidenza le buone prassi, le criticità e le possibili aree di miglioramento nei processi di inserimento lavorativo dei cittadini con disabilità, offrendo inoltre la possibilità di trovare una sintesi dei diversi punti di vista.

In entrambi i focus group sono stati riconosciuti alcuni aspetti positivi della situazione attuale, come per esempio la competenza degli operatori che si occupano di inclusione lavorativa e la buona collaborazione tra i diversi enti coinvolti, tra cui anche alcuni soggetti istituzionali come i CPS, i Poli lavoro, i Comuni dell'ambito e il Centro per l'Impiego. Sul versante normativo, è stata evidenziata l'utilità della legge 68, dell'articolo 14 dedicato alle persone con disabilità più fragili e della dote mantenimento.

Aspetti positivi	Criticità
competenza degli operatori	scarsa conoscenza e sensibilità sui temi dell'inclusione da parte di molte aziende
buona collaborazione tra i diversi enti coinvolti, tra i quali sono presenti anche alcuni soggetti istituzionali	la valutazione della disabilità da parte delle istituzioni è basata su schemi obsoleti e burocraticamente lenti
utilità della legge 68, dell'articolo 14 e della dote mantenimento	vincolo delle 21 ore
sul territorio sono presenti diverse aziende virtuose e ricettive	finanziamenti pubblici difficili da ottenere e spesso non sufficienti

Si sottolinea inoltre come sul territorio siano presenti alcune aziende virtuose, che si mostrano ricettive, specialmente quando vengono adeguatamente informate sulla disabilità.

"Ciò che mi piace del mio lavoro è l'ambiente inclusivo e le buone relazioni con i colleghi, anche se lo stipendio è basso."

INTERVISTATO (28 ANNI)

Criticità emerse.

I focus group hanno messo in evidenza anche diversi problemi, alcuni dei quali riguardano proprio il mondo aziendale. Emerge infatti una **scarsa conoscenza e una mancanza di sensibilizzazione da parte di molte aziende riguardo la legge 68 e le potenzialità dei lavoratori con disabilità**. Questo genera una visione della disabilità come un obbligo o un peso, con aziende che in alcuni casi cercano di aggirare la normativa.

La valutazione della disabilità stessa da parte delle istituzioni è basata su schemi obsoleti e un linguaggio inadatto alla situazione attuale, risultando spesso limitante per l'inserimento lavorativo. Le persone più fragili incontrano difficoltà a proseguire il percorso lavorativo dopo aver maturato delle esperienze nelle cooperative sociali di tipo B, che purtroppo non possono accogliere tutti. Altri ostacoli riguardano il vincolo delle 21 ore previsto dall'articolo 14, che limita l'autonomia economica dei lavoratori più fragili. Il ruolo del promotore della legge 68, benché funzionale dal punto di vista burocratico, è poco incisivo. A livello burocratico, il sistema dei finanziamenti pubblici è complesso, lento e richiede semplificazione. Si evidenzia infine la necessità di un maggiore supporto economico da parte delle istituzioni.

Proposte di miglioramento.

I focus group hanno permesso anche di avanzare proposte per migliorare la situazione attuale. In primis, **si sottolinea l'urgenza di un cambiamento culturale che superi lo stigma legato alla disabilità e ne valorizzi le potenzialità.** A questo proposito, servono un nuovo linguaggio e la diffusione di strumenti informativi accessibili a tutti. Si suggerisce di rafforzare il ruolo del promotore della legge 68, rendendolo più proattivo, e di diffondere la figura del disability manager nelle aziende.

"Alcuni colleghi e responsabili mostrano poca sensibilità verso la disabilità: è un problema di cultura che va cambiato."

INTERVISTATO (57 ANNI)

Dal punto di vista burocratico, s**i propone la semplificazione del sistema dotale** (lo strumento di inserimento lavorativo adattato da Regione Lombardia per i cittadini residenti sul proprio territorio) e l'**informatizzazione dei processi**, garantendo tempi più rapidi per l'erogazione dei fondi.

Tra le idee innovative emerse, appaiono di grande interesse la possibilità di introdurre un apprendistato per persone con disabilità non vincolato all'età e l'obbligo di corsi di formazione sulla disabilità destinati a imprenditori, dirigenti e responsabili delle risorse umane. Infine, la **creazione di un portale online che raccolga esperienze e buone prassi sull'inclusione lavorativa** a livello territoriale è un'altra proposta potenzialmente molto efficace.

Ad integrazione dei focus group, sono state condotte interviste in profondità con attori chiave del territorio.

I partecipanti sono stati: tre associazioni locali, il Centro per la Vita Indipendente Nord Milano, i referenti del Centro per l'Impiego di Cinisello Balsamo, l'azienda di abbigliamento Kiabi e tre persone con disabilità protagoniste di percorsi di inserimento lavorativo.

La pluralità delle voci raccolte ha permesso di cogliere sfumature significative del processo di inclusione lavorativa, evidenziando come le sfide esistenti richiedano approcci diversificati e soluzioni innovative. Le testimonianze dirette, in particolare, hanno arricchito l'analisi con una prospettiva esperienziale essenziale per comprendere le reali dinamiche dell'inserimento lavorativo.

Le associazioni.

Le interviste a tre associazioni del territorio (Fondazione Condivivere, GAD e ANFFAS Nord Milano) e al Centro per la Vita Indipendente restituiscono un quadro delle sfide attuali. Lo studio ha coinvolto realtà che accolgono un'eterogenea tipologia di disabilità, dalle forme intellettive a quelle fisiche e sensoriali, interessando soggetti in un arco temporale che va dalla minore età a soggetti ormai in pensione.

I soggetti intervistati sottolineano come il lavoro rappresenti un bisogno primario per i loro beneficiari, non semplicemente come dimensione economica, ma anche come fondamentale strumento di autorealizzazione e costruzione identitaria. Tuttavia, il lavoro non è l'unico bisogno espresso.

Le associazioni concordano nell'individuare dimensioni cruciali quali l'autonomia, la socialità, il riconoscimento delle competenze individuali e la necessità di percorsi formativi continui e personalizzati.

"Per me lavorare è più di una necessità economica: è un modo per sentirmi parte della comunità e contribuire come tutti gli altri"

INTERVISTATO (28 ANNI)

Riguardo l'inserimento lavorativo, le realtà intervistate evidenziano diverse problematiche nei confronti dei servizi offerti. In particolare, **lamentano scarsa collaborazione con le altre realtà del territorio e una difficoltà sistemica nel costruire una rete integrata di supporto da parte delle istituzioni.** Vengono riportati casi di tutor poco presenti e difficoltà nell'intercettare le persone con disabilità per inserirle in percorsi lavorativi. **Alcune associazioni segnalano esperienze negative con specifici servizi**, come quelli di AFOL, che non si sono concretizzati in tirocini a causa dell'assenza di aziende disponibili.

Un'ulteriore criticità evidenziata riguarda la **mancanza di accompagnamento durante il percorso di inserimento lavorativo, con uno specifico focus sulla componente relazionale ed emotiva.** Troppo spesso poi gli inserimenti prevedono l'assegnazione di compiti estremamente semplici e ripetitivi, che non stimolano la persona. Si sottolinea inoltre la necessità di una maggiore attenzione alla formazione, che dovrebbe essere continua e accompagnare l'individuo lungo tutto l'arco della sua vita professionale.

Per un'inclusione efficace, **gli intervistati suggeriscono un cambiamento culturale che valorizzi le persone con disabilità e un modello di gestione della disabilità meno istituzionalizzato e medicalizzato**, concetti già evidenziati dalle cooperative sociali di tipo B e dagli enti accreditati nella precedente fase dei focus group. Si propongono poi interventi di sensibilizzazione nelle scuole e nelle aziende per superare la paura e i preconcetti legati alla disabilità. L'obiettivo non dovrebbe essere semplicemente l'inserimento lavorativo, ma la costruzione di un ecosistema sociale capace di riconoscere

e valorizzare le differenti abilità. Secondo gli intervistati occorre quindi un approccio che superi la logica dell'assistenza per approdare a una prospettiva di piena cittadinanza, dove il lavoro diventi strumento di emancipazione e realizzazione personale.

Referenti del Centro per l'Impiego

Anche l'intervista ai referenti del Centro per l'Impiego di Cinisello Balsamo ha messo in luce diverse sfaccettature del processo di inserimento lavorativo e messo in evidenza soluzioni per migliorarlo. **Il CPI intercetta una percentuale di lavoratori con disabilità stimata tra il 10% e il 15% sul totale dei propri utenti e si occupa di qualsiasi tipologia di disabilità, purché la percentuale di invalidità sia superiore al 46%, o al 33% nel caso di invalidi sul lavoro.**

Il percorso di inserimento lavorativo prevede diverse fasi: inizia con una fase amministrativa, con la sottoscrizione della Dichiarazione di Immediata Disponibilità (DID) e del patto di servizio. Parallelamente, si procede all'iscrizione al collocamento mirato, che inserisce la persona in una graduatoria per essere intercettata dalle aziende o dal Servizio Occupazione Disabili. Successivamente, il CPI offre strumenti quali la valutazione del potenziale, l'orientamento, la verifica della disponibilità a corsi di formazione, e infine, l'incrocio tra domanda e offerta tramite il servizio IDO 68. Questo processo include l'individuazione della mansione con l'azienda, la pubblicazione dell'offerta di lavoro e l'identificazione del profilo adatto, in collaborazione con i servizi di cura e sociali. L'ultima fase, spesso complicata, è il mantenimento del percorso lavorativo.

Dal punto di vista dei servizi operanti nel territorio del Nord Milano, l'intervista evidenzia come s**ia stata creata una filiera efficace con figure che possono assistere sia le aziende che i cittadini con disabilità.** Anche in questo caso l'articolo 14 è considerato un'ottima opportunità e si sottolinea

come il Promotore L. 68 svolga un buon lavoro con le aziende. Inoltre, sono presenti **molte posizioni aperte grazie alla presenza di numerose aziende nel territorio, e queste sono disponibili ad accogliere l'inclusione lavorativa, se adeguatamente seguite.**

Tuttavia, si evidenziano anche diverse criticità. Tra queste, la carenza di risorse e personale nei servizi pubblici, la burocrazia legata ai timesheet di Emergo e della Dote GOL, e lo squilibrio tra le aspettative delle aziende e le possibilità dei cittadini con disabilità. Inoltre, nei finanziamenti pubblici come Emergo non sono previste azioni specificamente dedicate alle aziende, quali la sensibilizzazione sul tema della disabilità, e l'accompagnamento delle persone nella fase successiva all'assunzione

Per migliorare l'efficacia del percorso, **gli intervistati suggeriscono la necessità di maggiori risorse dedicate e un aumento del personale**. Inoltre, viene indicata la necessità di migliorare la relazione con i servizi di cura, sociali e di mediazione al lavoro specializzati in disabilità, per avere più elementi utili alla valutazione della persona e al suo accompagnamento nelle fasi di inserimento e mantenimento. Per facilitare l'inserimento lavorativo, sarebbe necessario pubblicizzare i servizi e sensibilizzare le aziende sul valore sociale dell'inclusione, sottolineando come il supporto dei servizi sia un valore aggiunto.

> **"Il percorso lavorativo dovrebbe includere formazione continua e supporto emotivo per aiutare le persone a crescere e mantenere il lavoro."**
>
> INTERVISTATO (28 ANNI)

Una proposta concreta è quella di dedicare una serata della Job Week alla cultura del lavoro e al significato degli inserimenti lavorativi in azienda, invitando il mondo aziendale a

riflettere su come cambiare il futuro in questo ambito. Per garantire un inserimento lavorativo di successo, è fondamentale pensare alla mansione insieme all'azienda, commisurandola alle possibilità del cittadino, creare un contesto accogliente, prestare attenzione ai bisogni della persona e valorizzare le competenze degli operatori dei servizi.

Referenti KIABI

L'intervista ai referenti di Kiabi, un'azienda con vari punti vendita nei territori del Nord Milano, ha offerto una prospettiva concreta sul mercato del lavoro e sulle opportunità effettive per le persone con disabilità. L'azienda ha avuto esperienze di inserimento di persone con disabilità in vari negozi, attraverso collaborazioni con fondazioni ed enti locali. **L'aspetto positivo di queste esperienze è l'arricchimento personale e professionale dei dipendenti che hanno accompagnato i nuovi inserimenti, contribuendo spesso ad accrescere lo spirito di squadra. Le principali difficoltà riguardano invece l'adattamento del contesto lavorativo alle specifiche disabilità, assicurando che l'ambiente sia compatibile con le esigenze della persona.**

Un supporto fondamentale per l'azienda è la presenza di un tutor esterno, che funge da tramite nel primo periodo di inserimento, facilitando l'integrazione della risorsa. L'azienda si interfaccia più spesso con enti privati, come la Fondazione Adecco, ma anche con enti locali, come la Città Metropolitana, per ricercare profili appartenenti alle categorie protette.

In merito al mantenimento del lavoro, sono state gestite situazioni in cui le risorse hanno manifestato difficoltà, soprattutto in attività fisiche. In questi casi, si cerca di adattare l'attività lavorativa alle esigenze della risorsa, con mansioni di back office o magazzino, ma a volte è necessario interrompere l'esperienza. Le disabilità delle persone inserite sono prevalentemente di tipo fisico, ma ci sono anche percorsi per l'inserimento di persone con disabilità psichica.

Riguardo all'obbligo di inserimento lavorativo (Legge 68/99), l'azienda suggerisce una maggiore conoscenza delle offerte aziendali per favorire il matching tra azienda e profilo, e un'accelerazione delle relazioni tra aziende e centri per l'impiego. A livello amministrativo, si propone di velocizzare e snellire tutte le procedure burocratiche necessarie per questi inserimenti.

Interviste a persone con disabilità

Per concludere il percorso, **le interviste a persone con disabilità hanno offerto una prospettiva unica, quella dei diretti interessati, che va oltre le statistiche e i dati quantitativi, consentendo di cogliere le sfumature e le complessità delle loro esperienze di inserimento.** Attraverso le loro voci, possiamo identificare non solo le criticità del sistema, ma anche le buone prassi e le strategie che si rivelano efficaci per favorire una reale inclusione.

Un tema centrale emerso dalle interviste è il valore fondamentale del lavoro, che va ben oltre la mera necessità economica. Per le persone intervistate, lavorare significa sentirsi parte attiva della società, ritrovare un equilibrio personale e sentirsi vive. Il lavoro è visto come uno strumento di autorealizzazione e di riscatto, soprattutto per chi ha vissuto periodi di esclusione o difficoltà a causa di una malattia o di altre condizioni avverse.

Un altro aspetto rilevante è il **ruolo cruciale svolto dai servizi sociali comunali e dai tutor dell'accompagnamento al lavoro.** Questi operatori si dimostrano figure di riferimento essenziali, offrendo orientamento, supporto personalizzato e occasioni di contatto con aziende sensibili al tema dell'inclusione. Il passaparola e le reti di associazioni che si occupano di disabilità e integrazione si rivelano altrettanto importanti.

Tuttavia, le testimonianze mettono in luce anche diversi ostacoli alla piena inclusione lavorativa. Uno dei principali è la **precarietà contrattuale, con contratti a tempo determinato che generano incertezza e instabilità.**

> **"Le aziende spesso vogliono apparire inclusive all'esterno, ma nei fatti non sempre lo sono nel quotidiano."**
>
> INTERVISTATO (57 ANNI)

Inoltre, **emerge il problema degli stipendi non adeguati rispetto all'impegno richiesto, della mancanza di collaborazione e di supporto all'interno degli ambienti lavorativi e della difficoltà a trovare un ambiente inclusivo e rispettoso delle fragilità.**

Nonostante la presenza di alcune aziende che promuovono attivamente la diversità, **si riscontra una diffusa mancanza di sensibilità e di conoscenza sulla disabilità**. Talvolta, le aziende si mostrano inclusive solo all'esterno, senza poi tradurre questi valori in pratiche concrete nel quotidiano. Si percepisce una certa resistenza ad assumere persone con invalidità psichica o intellettiva, il che risuona con le considerazioni emerse dalle domande aperte del questionario, nonostante i dati sulle assunzioni fossero in linea o anche superiori rispetto alle persone con invalidità fisica, a dimostrazione di come permangano pregiudizi e discriminazioni.

Un altro aspetto critico riguarda la **mancanza di informazioni sui servizi e i percorsi di inserimento lavorativo disponibili, e l'inefficacia di alcuni strumenti come la Dote GOL**. Inoltre, si evidenziano **problematiche legate alle barriere fisiche** (ad esempio, difficoltà nell'uso dei mezzi pubblici) **e linguistiche** per le persone provenienti da paesi stranieri.

In sintesi, le interviste rivelano un quadro complesso, in cui si alternano buone pratiche e ostacoli. La presenza di servizi di supporto e di tutor si conferma un fattore cruciale per l'inserimento lavorativo, ma è necessario un impegno maggiore da parte di aziende e istituzioni per garantire condizioni di lavoro eque e davvero inclusive per tutti.

Ad una *buona collaborazione* tra i diversi servizi del territorio si contrappone l'*esigenza di innovare*, rinnovare e complementare gli strumenti del collocamento mirato, oltre che di rafforzare e ridefinire alcune figure professionali e le loro competenze

Il progetto Territori Inclusivi ha evidenziato un quadro complesso, caratterizzato da luci e ombre, che richiede interventi mirati e innovativi per superare le criticità esistenti. L'analisi condotta attraverso questionari, focus group e interviste in profondità ha permesso di identificare sia le buone prassi già esistenti sia le aree che necessitano di sostanziali miglioramenti.

Emerge innanzitutto un dato positivo nella presenza di una rete territoriale articolata di servizi e operatori competenti. La diffusione territoriale delle attività, che in molti casi si estende oltre i confini comunali fino a raggiungere l'intera città metropolitana di Milano, testimonia la capacità degli enti di costruire reti e collaborazioni ampie. Particolarmente significative sono la buona collaborazione che si è venuta a creare tra i diversi servizi del territorio e l'efficacia di alcuni strumenti normativi come l'articolo 14 e la legge 68.

La ricerca **ha anche evidenziato alcune criticità significative che richiedono interventi strutturali. In particolare, emerge la necessità di un profondo cambiamento culturale** nel modo in cui la disabilità viene percepita e gestita nel contesto lavorativo. Le aziende spesso manifestano una scarsa conoscenza della normativa e delle potenzialità dei lavoratori con disabilità, vedendo talvolta gli obblighi di assunzione come un peso piuttosto che come un'opportunità di arricchimento organizzativo.

Per superare queste sfide, dalla ricerca sono emerse diverse proposte innovative. Una delle più significative riguarda l'introduzione di un apprendistato specifico per persone con disabilità, non vincolato all'età, che potrebbe facilitare l'ingresso nel mondo del lavoro attraverso percorsi formativi personalizzati.

Parallelamente, si propone l'introduzione di corsi di formazione obbligatori sulla disabilità per imprenditori, dirigenti e responsabili delle risorse umane, per promuovere una maggiore consapevolezza e competenza nella gestione dell'inclusione lavorativa.

Un'altra proposta innovativa riguarda la creazione di un portale online dedicato alla condivisione di esperienze e buone prassi sull'inclusione lavorativa a livello territoriale. Questo strumento potrebbe facilitare lo scambio di informazioni e la diffusione di modelli virtuosi, contribuendo a superare l'attuale frammentazione delle informazioni e delle esperienze.

La ricerca suggerisce inoltre la necessità di rafforzare e ridefinire alcune figure professionali chiave. In particolare, si propone di potenziare il ruolo del promotore della legge 68, rendendolo più proattivo nel rapporto con le aziende, e di diffondere la figura del disability manager nelle organizzazioni. Questi professionisti potrebbero svolgere un ruolo cruciale nel facilitare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro e nel garantire un supporto continuativo post-assunzione.

Sul piano operativo, emerge l'urgenza di una semplificazione del sistema dotale e di una maggiore informatizzazione dei processi burocratici, per garantire tempi più rapidi nell'erogazione dei fondi e una gestione più efficiente delle pratiche amministrative. Si propone inoltre di dedicare maggiori risorse al lavoro con le aziende, prevedendo anche momenti di sensibilizzazione come l'inserimento di una serata dedicata all'inclusione lavorativa all'interno della Job Week.

Le testimonianze raccolte evidenziano come il successo dell'inserimento lavorativo dipenda in larga misura dalla capacità di creare un ambiente accogliente e di valorizzare le competenze individuali. In quest'ottica, risulta fondamentale superare l'approccio assistenzialista per abbracciare una prospettiva di piena cittadinanza, dove il lavoro diventa strumento di emancipazione e realizzazione personale.

In conclusione, la ricerca suggerisce che per migliorare l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità sia necessario un approccio integrato che combini innovazione normativa, cambiamento culturale e potenziamento dei servizi esistenti. Le proposte emerse, se opportunamente implementate, potrebbero contribuire a creare un sistema più efficace e inclusivo, capace di valorizzare le diverse abilità e di promuovere una reale integrazione lavorativa e sociale.