



Noviter per conto di Città Metropolitana di Milano
Assistenza Tecnica ai Piani Disabili

Report finale sulle Azioni di Sistema realizzate a valere sul Piano Emergo 2017¹

1. Introduzione

Questo documento presenta i risultati dell'attività di valutazione intermedia e finale che ha avuto per oggetto le Azioni di Sistema (da ora in avanti ADS) realizzate nel periodo luglio 2018-luglio 2019 nell'ambito del Piano Emergo 2017.

Nello specifico le ADS considerate sono state complessivamente 6, appartenenti a due blocchi tematici:

- un primo blocco, centrato sull'alternanza scuola (ma anche leFP)-lavoro per studenti/esse inseriti nei percorsi di istruzione e formazione secondaria di secondo grado, attuato attraverso 3 ADS a seguito del Bando MI227 (Promozione dell'alternanza scuola/lavoro per studenti con disabilità). Appartengono a questo blocco le azioni implementate – in qualità di capofila – da AFOL Metropolitana, Cespiv e IAL;
- un secondo blocco, derivante invece dal Bando MI229 (**Formazione degli operatori dei Servizi per il lavoro**), dedicato – come da denominazione del bando – alla formazione/aggiornamento degli operatori/ici² dei servizi metropolitani di sostegno ed accompagnamento all'occupazione delle persone con disabilità (pubblici o privati accreditati). Anche questo blocco è stato attuato attraverso tre ADS i cui capofila realizzativi sono stati, rispettivamente, AFOL Metropolitana, ANMIL e Galdus.

Come da impianto di valutazione concordato con Città Metropolitana, le 6 ADS sono state oggetto sia di una valutazione intermedia (realizzata nel mese di maggio 2019) e di una finale (avvenuta invece nel mese di settembre). Le due valutazioni hanno visto la realizzazione di una sessione valutativa per ADS e per periodo consistente in una intervista semi-strutturata al/alla referente della singola ADS. Quanto emerso dalle interviste, integrato con le indicazioni provenienti dalla documentazione attuativa disponibile per ciascuna ADS (in primo luogo, per le sessioni finali, dalle *Relazioni di chiusura* delle attività e dai “prodotti” in esito alle ADS), ha costituito la fonte per la redazione – in questo documento – sia delle monografie di singola ADS sia degli elementi in qualche modo *trasversali* che verranno proposti più sotto.

¹Di Lucia Ivona e Alberto Vergani: chiuso nella presente versione in data **7/11/2019**.

² Per convenzione si userà nel testo anche il solo maschile, consapevoli che (appunto) di convenzione e di indebita semplificazione si tratta.



Prima però è opportuno richiamare brevemente in questa sede le evidenze emerse dalla prima sessione di valutazione in relazione a due aree di particolare interesse per Città Metropolitana³. Ci riferiamo qui, nello specifico, all'area della "possibile modellizzazione e/o consolidamento delle azioni/attività sperimentate attraverso le ADS" e a quella del "bilancio complessivo delle ADS" in termini di punti di forza e di debolezza. Queste le evidenze relative alle ADS formazione:

ADS sulla formazione degli operatori/ici dei servizi per il lavoro: rispetto alla possibile modellizzazione/messa a sistema dell'intervento, emergeva la necessità di realizzare la formazione d'aula attraverso "incontri non troppo ravvicinati nel tempo per garantire la conciliazione lavoro/formazione"⁴; più in generale, emergeva la preferenza per una formazione "modulare e flessibile", chiaramente agganciata a dei bisogni altrettanto chiaramente descritti e rappresentati e in grado di essere adattata "in corso d'opera" alle "dinamiche di aula difficilmente prevedibili a inizio lavori". Quanto ai *punti di forza*, essi si identificavano con la struttura attuativa della formazione (già essa stessa "modulare e flessibile"), con la "dinamica di aula" (in grado di "mettere in rete i partecipanti e, di conseguenza, le loro strutture di appartenenza"), con la previsione – per due ADS su tre – della "certificazione delle competenze per i/le partecipanti" e infine con la qualità dei docenti e formatori/ici coinvolti/e. Quanto ai *punti di debolezza*, essi rimandavano alla "difficile conciliazione – per i/le partecipanti - tra tempi di lavoro e tempi [di frequenza] della formazione" e alla "complessità della gestione logistico organizzativa" delle attività da parte della struttura capofila.

L'opportunità di richiamare gli elementi appena indicati è nel fatto che essi – dato che la sessione intermedia è stata realizzata quando le ADS erano tutte ad uno stadio di attuazione molto avanzato – mantengono ampiamente la propria validità, come si vedrà più oltre, anche a conclusione delle ADS stesse.

2. Le principali evidenze dalla valutazione finale

Verranno proposte, in questo paragrafo, alcune considerazioni di sintesi derivanti dalla sessione di valutazione finale le quali intendono focalizzarsi – data la natura degli *evaluandi* di riferimento (le Azioni di Sistema) – su due aspetti:

-il primo riguarda le modellizzazioni in esito alle ADS (ovvero se queste modellizzazioni – vere e proprie ragioni fondanti il finanziamento di "azioni di sistema" – siano effettivamente state prodotte come risultato delle ADS e se siano quindi disponibili per Città Metropolitana e gli soggetti responsabili della inclusione sociale e lavorativa delle persone con disabilità);

³ Le evidenze sono tratte dai due brevi report prodotti a valle della prima sessione di valutazione nel mese di giugno 2019.

⁴ Le citazioni sono tratte dai report di cui alla nota precedente.



- il secondo aspetto è invece relativo alle indicazioni di prospettiva che, sui temi oggetto delle ADS, è possibile ricavare dall'analisi a consuntivo delle azioni realizzate, sia dal punto di vista del metodo che – per così dire – del merito.

Occorre però premettere che, come già anticipato nella esposizione di alcune delle evidenze delle sessioni di valutazione intermedia, i due blocchi di ADS vanno tenuti distinti in questa operazione data la diversità di focalizzazione tematica che li caratterizza. Tuttavia, pur assumendo questa diversità, va qui rilevato come entrambi affrontino due questioni-chiave (certamente non le sole) dell'intervento a favore dell'occupazione delle persone con disabilità:

- le ADS volte alla formazione degli operatori/ici del sistema perché – è quasi banale dirlo – chi fisicamente e quotidianamente “lavora con” (meglio: *per*) le persone con disabilità al fine di inserirle in una occupazione idonea è una componente essenziale, se non la *più* essenziale, dell'impianto disegnato dalla legge 68/1999. Da questo punto di vista, è cosa nota ma vale la pena di rimarcarlo in questa sede, la formazione è certamente occasione di sviluppo/manutenzione di competenze e capacità di azione consapevole ma è anche – all'interno di un sistema territoriale multi-attore e multi-livello quale quello di accompagnamento e sostegno all'occupazione delle persone con disabilità – occasione di condivisione di pratiche e saperi tra operatori/ici e strutture, strumento di sviluppo e consolidamento di reti e relazioni;
- le ADS volte invece alla diffusione di esperienze di alternanza per studenti/esse con disabilità frequentanti il ciclo secondario di secondo grado in quanto, oltre ad intervenire sulle condizioni di esercizio di un diritto largamente disatteso (definito come tale da una legge nazionale che dovrebbe come tale “valere per tutti/e”), anticipano – certo in maniera *soft* e largamente orientativa⁵ - il tema cruciale della relazione tra studente/essa con disabilità e “transizione/avvicinamento al lavoro” includendo in esso anche il contributo (e le responsabilità) delle istituzioni educative da un lato e delle organizzazioni esterne potenziali ospitanti (la domanda di lavoro) dall'altro.

Tutto ciò richiamato, iniziando dalle **modellizzazioni** rese disponibili a fine ADS⁶, le azioni che hanno avuto come oggetto **la formazione degli operatori/ici dei servizi** di supporto all'occupazione delle persone con disabilità hanno prodotto – anche se con differenti livelli di formalizzazione e usabilità:

- tre *pacchetti formativi*– di diversa consistenza e profilo tra loro - che sono la modellizzazione di quelli effettivamente realizzati attraverso tutte e tre le ADS;
- una *Guida di metodo* contenente raccomandazioni “per una futura programmazione degli interventi pubblici in tema di formazione e consolidamento delle competenze degli operatori dei servizi per il lavoro” (realizzata dalla ADS con capofila ANMIL);
- un *Catalogo ragionato-guida* consistente in un insieme organico di dispositivi di varia natura (essenzialmente: documenti, strumenti, portali/siti web) che definiscono e strutturano il “percorso

⁵ Ma con differenze comunque rilevanti, riflesse anche nelle ADS analizzate, tra gli studenti/esse del sistema dell'istruzione (per i quali valevano, rispetto alle ADS, le disposizioni di cui alla legge 107/2015) e quelli della IeFP regionale (ai quali la legge 107/2015 non si applicava e il tema dell'alternanza era posizionato all'interno dell'ordinamento dei percorsi triennali di qualifica, anche eventualmente secondo il modello della alternanza cosiddetta “rafforzata”).

⁶ Per un maggiore dettaglio delle modellizzazioni si rimanda alle monografie di singola ADS nel seguito del documento.



idealtipico di un utente fragile”⁷dalla iscrizione ai servizi all’orientamento, fino alla mediazione lavorativa (realizzato dalla ADS con capofila AFOL Metropolitana);

- due dispositivi di valutazione e certificazione, ai sensi del QRSP regionale e della normativa di riferimento, delle competenze sviluppate in esito alla formazione frequentata (realizzati dalle ADS con capofila rispettivamente AFOL Metropolitana e Galdus: in realtà, l’impianto procedurale – di Regione Lombardia – esisteva precedentemente alle ADS ma è da segnalarne la declinazione, in termini di prove e modalità attuative specifiche, tarate rispetto ai contenuti ed ai destinatari/e dei percorsi di formazione erogati).

Se dalle modellizzazioni passiamo alle indicazioni di possibili **“piste” di approfondimento e/o sviluppo** che, su formazione operatori/ici e alternanza, sono ricavabili in esito alle ADS, ciò che in sintesi emerge è quanto segue:

per la **formazione per gli operatori/ici**, le “piste” riguardano sostanzialmente tre fronti (in una cornice complessiva che conferma l’esistenza di una rilevante domanda di formazione da parte degli operatori/ici):

- a) l’estensione – di fatto a parità di contenuti formativi – della copertura della popolazione teorica di riferimento (ovvero gli operatori/ici dei servizi per il lavoro attivi nell’area della Città Metropolitana) fino a raggiungere gradualmente tutti/e gli operatori/ici dei servizi;
- b) la progettazione ed erogazione di percorsi formativi o di supervisione-accompagnamento (e quindi “formativi” in senso ampio) centrati su temi aggiuntivi a quelli già affrontati nelle ADS realizzate: a questo proposito, i temi emersi riguardano le competenze di tipo comunicativo (prioritariamente nei confronti delle aziende e anche in relazione al tipo di disabilità dei soggetti potenzialmente coinvolti negli inserimenti); la capacità di lettura dei diversi “climi aziendali”; la supervisione periodica del lavoro degli operatori/ici dei servizi (una istanza specifica di AFOL Metropolitana);
- c) la individuazione e messa a regime di modalità regolari e strutturate di offerta di percorsi formativi (la richiesta di poter accedere “annualmente” o comunque “con regolarità” ad una offerta formativa, che consenta anche il confronto e il consolidamento delle relazioni tra soggetti pubblici e privati di servizio, è emersa come una istanza molto netta e forte).

3. Le monografie valutative di singola ADS

Le ADS relative alla formazione degli operatori/ici dei servizi per il lavoro

Fabbrica della Formazione⁸

Inquadramento generale

⁷ Relazione finale dell’attuatore, p. 14.

⁸ Le due sessioni di monitoraggio sono state condotte in data 16/5/2019 e 17/9/2019: sono state rispettivamente incontrate Africano e Bolchini. Per la stesura di questo testo è stata utilizzata anche la relazione finale del progetto (a cura di Bolchini). Si segnala, per completezza, che non è stata resa disponibile la relazione finale nel formato standard di CM.



La Azione di Sistema (ADS) denominata *Fabbrica della formazione* è stata attuata nel periodo luglio 2018-luglio 2019 da una partnership avente come capofila AFOL Metropolitana (inizialmente, come tutte le altre ADS oggetto di questa analisi, doveva concludersi a fine 2018 ma ha goduto di una proroga da parte di Città Metropolitana).

In coerenza con la propria finalità iniziale, la ADS ha realizzato un consistente ed articolato programma di formazione degli operatori/ici dei servizi (pubblici e privati) di mediazione al lavoro con riferimento specifico – ovviamente – a coloro che intervengono a favore delle persone con disabilità. La motivazione fondante la ADS è il cambio di natura e missione che sta investendo da qualche anno i servizi per il lavoro destinati alle persone con disabilità i quali da “organismi di collocamento” devono progressivamente configurarsi come “fornitori di servizi continui per cittadini ed imprese”⁹ (anche in relazione a dispositivi di Welfare quale il RDC) con tutto ciò che questo comporta per le competenze ed il profilo di operatori/ici dei servizi stessi. In questa cornice, hanno partecipato ai moduli anche operatori/ici delle cooperative sociali di Tipo B in quanto appartenenti ad organizzazioni strettamente collegate, per missione e pratiche, al tema dell’inserimento e dell’inclusione lavorativa.

Sulla base di queste premesse, in concreto, la ADS ha visto la realizzazione di 3 moduli formativi di durata tra loro diversa (rispettivamente 20, 40 e 60 ore) ciascuno dei quali destinato a operatori/ici con profilo diverso. Nello specifico, il modulo da 20 ore (dal titolo “Ricerca di opportunità per soggetti svantaggiati”) ha avuto come destinatari/e “operatori/ici di base nei servizi per il lavoro”; il modulo da 40 ore, intitolato “Ricerca e accompagnamento all’inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati”, ha avuto come destinatari/e “operatori/ici dell’orientamento nei servizi per il lavoro”; infine, il modulo da 60 ore, denominato “Esperto nell’inserimento lavorativo dei soggetti svantaggiati”, ha visto come destinatari/e “Operatori/ici della mediazione nei servizi per il lavoro” (questo ultimo modulo è stato replicato in 3 edizioni. Nel complesso, sono 7 gli operatori/ici che hanno partecipato al primo modulo, 12 quelli che hanno preso parte al secondo e ben 63 coloro che hanno partecipato al modulo di maggiore durata.

Di particolare interesse è stato – sin dalla loro progettazione - il riferimento dei moduli a tutte le competenze previste per il profilo 22.9 dal QRSP di Regione Lombardia¹⁰ così che al termine dei percorsi è stato possibile, a seguito di prove scritte¹¹ e colloqui valutate attraverso specifiche *rubriche di valutazione*¹², accertare e – in caso positivo – certificare ai/alle partecipanti la padronanza della/e competenza/e oggetto del modulo frequentato. Queste verifiche finali si sono svolte nei mesi di maggio e giugno. Inoltre, i moduli sono stati oggetto di valutazione per quanto attiene alla soddisfazione dei/delle partecipanti.

⁹ Dalla relazione finale a cura dell’attuatore, p. 2.

¹⁰ Ovvero Esperto nell’inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati.

¹¹ Disponibili come documentazione finale della ADS.

¹² Questo materiale è allegato alla Relazione finale a cura dell’attuatore alla quale si rimanda (anche se l’Allegato A non è il documento indicato come tale nella Relazione a p. 10).



Dal punto di vista del processo attuativo, la ADS è stata realizzata attraverso le seguenti fasi:

- analisi delle risorse e dei bisogni (denominata “Azione 1”: collocata temporalmente nel mese di novembre 2018, è stata finalizzata alla progettazione dei diversi percorsi formativi ed effettuata attraverso un questionario somministrato on-line a tutti gli operatori/ici della partnership “impegnati in attività di inserimento e mantenimento al lavoro delle persone fragili o con disabilità”¹³. In totale sono stati 69 gli operatori/ici che hanno risposto al questionario, in prevalenza persone che lavorano nei servizi di inserimento lavorativo);
- sperimentazione del modello di formazione (Azione 2): è la azione che ha visto la attuazione dei tre moduli/percorsi formativi secondo le modalità e le specifiche già descritte in precedenza¹⁴;
- valutazione e certificazione individuale delle competenze in esito: questa Azione non è stata definita formalmente come tale dall’Attuatore ma riteniamo – per le ragioni anche in questo caso già espresse in precedenza – che essa debba invece essere individuata come una azione autonoma e caratterizzante la ADS;
- modellizzazione dell’intervento (Azione 3): è la azione di fatto qualificante la ADS (proprio in quanto ADS) che ha prodotto due *output* (si veda sotto per un maggiore dettaglio): 1) un catalogo-guida (alla data attuale solo cartaceo) delle operazioni e dei relativi strumenti a supporto della gestione del processo di inserimento e mantenimento lavorativo di soggetti svantaggiati e con invalidità civile/disabilità; 2) il pacchetto formativo implementato dalla ADS. Questi due *output* costituiscono – appunto – le realizzazioni fisiche in esito alla ADS.

Le fasi attuative effettivamente realizzate corrispondono pienamente a quelle ipotizzate a progetto.

Per quanto riguarda infine la partnership attuativa – composta da AFOL Metropolitana come capofila e da A&I Coop. Sociale, Istituto dei Ciechi, Fondazione Le Vele, Galdus, Fondazione L. Clerici, Euro lavoro, Coop. Opera in Fiore, IAL Innovazione, Apprendimento Lavoro Srl, ANMIL e Consorzio Farsi Prossimo – essa, al netto della capofila, ha contribuito alla ADS soprattutto attraverso l’invio in formazione, come partecipanti, dei propri dipendenti e collaboratori/ici. Inoltre, alcuni dei partner hanno anche fornito docenti per la formazione, in genere su temi/ambiti molto specifici e legati alle proprie peculiarità di intervento. Tutti i partner hanno invece collaborato alla impostazione generale del progetto in termini di azioni realizzative. Nel complesso, il contributo che i partner – molto numerosi - hanno dato alla ADS – è stato quello atteso.

I risultati ottenuti

Data la natura della ADS, non ci sono stati – né erano previsti – risultati finali direttamente riferiti a persone con disabilità (dato che la ADS non prevedeva il loro coinvolgimento).

A livello di sistema (locale) dei servizi alla occupazione delle persone con disabilità, invece, i risultati ottenuti sono essenzialmente di tre tipi:

¹³ Relazione finale a cura dell’attuatore, p. 2.

¹⁴ Il dettaglio dei contenuti dei singoli Moduli è esposto nella Relazione finale a cura dell’attuatore alla quale si rimanda per brevità.



- l'aumento, negli operatori/ici partecipanti ai diversi moduli formativi (soprattutto per coloro che hanno ottenuto la certificazione finale delle competenze) della capacità di azione nei confronti delle persone con svantaggio e con disabilità in particolare con riferimento alle competenze codificate nel QRSP per il profilo 22.9 (per quanto diversamente coperte dai 3 moduli realizzati); aggiungiamo che questo "aumento ..." dovrebbe tradursi in un miglioramento complessivo della qualità dei servizi di supporto all'occupazione erogati, a livello di Città Metropolitana, dai CPI, dalla cooperative sociali e dagli operatori accreditati per i servizi al lavoro;
- l'incremento delle sinergie ma soprattutto del "sapere condiviso" tra operatori/ici che agiscono sul medesimo territorio e sulle medesime tipologie di soggetti (persone con fragilità) ma appartengono a enti/organismi diversi, per missione ma soprattutto per natura istituzionale (questo risultato è largamente riconducibile ai metodi usati dai/dalle docenti per la gestione dei vari incontri/lezioni componenti i vari moduli);
- la disponibilità – anche se queste sono a rigore realizzazioni e non risultati in senso proprio – del già citato *Catalogo ragionato-guida*, da un lato, e dei 3 moduli formativi implementati (con i relativi materiali didattici e soprattutto il dispositivo per la valutazione e certificazione delle competenze ai sensi del QRSP e della normativa regionale di riferimento), dall'altro.

A proposito di questo ultimo "risultato" – quello maggiormente diffondibile a livello di sistema dei servizi – è opportuno precisare che ciò che è stato definito come *Catalogo ragionato-guida* consiste in un insieme organico ed articolato di dispositivi di varia natura (essenzialmente: documenti, strumenti, portali/siti web) che definiscono e strutturano il "percorso idealtipico di un utente fragile"¹⁵ realizzato con l'accompagnamento di un operatore pubblico oppure privato accreditato. Il percorso è strutturato in tre macro-aree (iscrizione, orientamento e mediazione al lavoro) le quali, non a caso, corrispondono ciascuna ai 3 moduli formativi – ed ai 3 profili di operatori/ici – implementati nell'ambito della ADS.

Un bilancio di sintesi ed alcune piste di possibile prosecuzione

A titolo di bilancio di fine ADS, i suoi principali punti di forza si identificano con i seguenti:

- la docenza (da intendersi come profilo dei/delle docenti coinvolti/e e loro capacità di contestualizzare il proprio contributo rispetto alle caratteristiche dei/delle partecipanti ai diversi moduli);
- la costruzione dei percorsi formativi (moduli) basata sulla rilevazione dei bisogni realizzata alla Azione 1 (vedi);
- la differenziazione dei percorsi (contenuti e durata) in relazione al ruolo/compiti (e, in generale, profilo dei/delle destinatari/e);
- la positività del clima venutosi a creare "in aula" pur in presenza di persone provenienti da differenti realtà lavorative e di servizio.

Quanto, invece, ai principali punti di debolezza/criticità della ADS essi consistono, da un lato, la concentrazione temporale della formazione (soprattutto il modulo da 60 ore) in 3 soli mesi e, dall'altro, nella impossibilità "di fatto" di fare un *follow-up* sulla formazione erogata al fine di verificarne il "passaggio" – a livello individuale – nelle pratiche di lavoro quotidiane degli

¹⁵ Relazione finale dell'attuatore, p. 14.



operatori/ici (è una impossibilità non “di principio”, evidentemente, ma legata al fatto che la formazione è terminata a ridosso della conclusione della ADS il che non ha permesso – almeno entro i confini temporali della ADS stessa – la realizzazione di alcun follow-up¹⁶).

La attuazione della ADS ha anche permesso alla partnership di trarre alcune lezioni da quanto realizzato. Nello specifico, queste lezioni sono due:

- è fondamentale, per un intervento formativo complesso quali quello oggetto della *Fabbrica della Formazione*, curarne attentamente gli aspetti organizzativi e di monitoraggio;
- per la stessa ragione, è indispensabile una progettazione/definizione iniziale molto puntuale dei contenuti e della struttura della formazione.

Infine, sempre alla luce di quanto realizzato, è possibile identificare alcune possibili aree di sviluppo/continuazione della ADS sulla medesima tematica:

- la prima, la più ovvia, è la estensione della copertura della popolazione (= operatori/ici dei servizi per il lavoro attivi nell’area della Città Metropolitana) coinvolta nella formazione (sono state formate circa 100 operatori/ici, l’universo è di qualche centinaio: sarebbero quindi auspicabili ulteriori edizioni del programma);
- la seconda consiste nella realizzazione di percorsi formativi – sempre per gli operatori/ici – volti ad approfondire due temi: le competenze di tipo comunicativo (prioritariamente nei confronti delle aziende) anche in relazione al tipo di disabilità dei soggetti potenzialmente coinvolti negli inserimenti; la capacità di lettura dei diversi “climi aziendali” (entrambe queste aree si focalizzano quindi sul fronte delle aziende e quindi della domanda di lavoro);
- infine, la terza area si identifica con un intervento specifico dedicato alla supervisione del lavoro degli operatori/ici dei servizi (una supervisione che in alcune AFOL prende attualmente la forma di “équipe periodiche di supervisione” ma che dovrebbe trovare forme e modalità realizzative comuni e strutturate a livello di sistema territoriale nel suo complesso).

Accademia di Disability Management

*Inquadramento generale*¹⁷

L’ADS, rispondendo alle richieste presenti nell’avviso, ha inteso in prima istanza analizzare i bisogni formativi degli operatori che si occupano di integrazione socio-lavorativa delle persone disabili e approfondire la conoscenza dell’offerta formativa, anche sperimentale, in atto su tutto il contesto nazionale; ha poi costruito, alla luce di questa analisi primaria, un piano e un percorso formativo, costruito in modo modulare.

Gli operatori degli enti coinvolti nelle azioni dell’ADS hanno seguito i moduli di formazione, ciascuno costruendo il proprio percorso sulla base delle singole e proprie esigenze specifiche

¹⁶ Mentre nulla vieta, ovviamente, di realizzarlo al di fuori della ADS.

¹⁷ Referente dell’ADS che ha risposto all’intervista è Cristian Clemente, che ha consegnato a Città Metropolitana come allegati alla relazione finale di progetto, tutti i documenti ai quali si farà menzione nella descrizione dell’ADS.



emerge; alla luce dell'esperienza realizzata si è definito un modello di formazione condiviso ed efficace, nelle risposte che sono state fornite alle domande formative emerse dall'analisi dei fabbisogni. La rete di enti è stata costituita da più soggetti, coordinati da ANMIL in qualità di capofila. In particolare ha rivestito un ruolo di primo piano CE.SVIP., che ha collaborato in stretta sinergia con ANMIL in tutte le fasi progettuali.

Nella fase di analisi, la azione 1 del progetto, hanno collaborato:

- CE.SVIP, curando la progettazione, lo sviluppo, la partecipazione degli operatori e infine lo studio dell'attività di analisi del fabbisogno degli operatori;
- CS&L: per la partecipazione degli operatori e lo studio dell'attività di analisi del fabbisogno degli operatori;
- Alveare Coop. Soc.: per la partecipazione degli operatori e lo studio dell'attività di analisi del fabbisogno degli operatori.

Nella fase di sperimentazione del modello, azione 2 della proposta, hanno partecipato: - CE.SVIP: predisposizione e gestione dei percorsi formativi, tutoraggio, attività di back office, partecipazione ai corsi;

-Tutti gli altri enti della Rete: partecipazione ai corsi, predisposizione della *customer satisfaction*.

Nella fase di modellizzazione, azione 3 della proposta, ha partecipato CE.SVIP collaborando alla stesura dei report di fine progetto.

Tutti gli altri enti della rete non citati fino a qui,(Solaris, Soc.Cop.Coopwork, soc.cop., Galdus soc. cop, Adelante Dolmen soc. cop., AFOLMI e spazio aperto soc. coop) hanno partecipato ai corsi e realizzato le attività di *customer satisfaction*, contribuendo alla rivisitazione del modello pensato e alla sua definitiva costruzione dopo la messa alla prova in aula. Un grande supporto metodologico è stato fornito dall'Università Cattolica e dall'Istituto Neurologico Carlo Besta, nelle fasi di costruzione dei questionari che hanno permesso di realizzare una mappatura dei bisogni degli operatori, sia come bisogni specifici e oggettivi sia come bisogni percepiti e soggettivi.

Rispetto a quanto inserito nell'ipotesi di ADS approvata, il Progetto si è notevolmente ampliato. In particolare erano stati proposti 7 moduli da 16 ore ciascuno ma dopo la fase di analisi è stato ritenuto opportuno ampliare l'offerta formativa, portando a 9 il numero dei moduli. Inoltre, dato l'altissimo numero di iscritti si è deciso di replicare alcuni moduli, creando di fatto 18 percorsi formativi (queste modifiche sono state attuate dopo autorizzazione della Città Metropolitana di Milano). Si sottolinea che il budget di progetto non è stato modificato rispetto a quanto programmato nell'ipotesi di ADS approvata. Il numero dei partecipanti previsto (40) è aumentato fino a 254 e 310 sono stati gli iscritti ai moduli (gli stessi partecipanti hanno frequentato più moduli). Il termine del progetto, inizialmente previsto per il 31/12/2018, è stato prorogato al 11/07/2019. Rispetto agli *output* la rete ha rispettato quanto programmato con l'eccezione del Programma Formativo dettagliato. Era previsto infatti fosse presentato prima e dopo la sperimentazione ma, dal momento che a seguito della valutazione dell'attività formativa, la rete ha deciso di confermarlo, è stato presentato una sola volta come output allegato alla relazione finale di progetto.

Noviter s.r.l.

Via Bergamo 25, 24035 Curno (Bg) – tel: +39 02 303124947 – fax: +39 035 5099007 – PEC: noviter@legalmail.it

P.IVA e Cod. Fiscale: 03551620168 – Iscr. Reg. Imprese di Bergamo n. REA 388191 – **Cap. Soc.:** € 10.000

Sede Operativa: Via Solferino 40, 20121 Milano (MI) – tel: +39 02 5418431

Sede Operativa: Viale di Villa Massimo 29, 00161 Roma (RM) - tel: +39 06 45437321



I risultati ottenuti

I risultati ottenuti in termini di quantità, intesa come numero di partecipanti ingaggiati per la formazione, numeri di moduli formativi e di ore erogate, sono stati indicati nel paragrafo precedente e specificati nella relazione finale. Dal punto di vista strettamente legato alla qualità, si elencano di seguito i prodotti che sintetizzano le buone prassi applicate, suddivisi per attività e azioni:

ATTIVITA' A - analisi di risorse e bisogni

- Report di studio delle principali iniziative di formazione sul tema in atto sul territorio nazionale e regionale;
- report di analisi dei bisogni formativi, sia oggettivi sia percepiti;
- programma formativo articolato e dettagliato dei percorsi erogati.

ATTIVITA' B - sperimentazione del modello di formazione

- Programma aggiornato e dettagliato del percorso in tutte le sue fasi, inclusi gli obiettivi formativi;
- report contenente gli esiti del percorso di formazione (valutazione degli apprendimenti, soddisfazione dei partecipanti al corso).

ATTIVITA' C – modellizzazione dell'intervento e divulgazione dei risultati

- Guida contenente raccomandazioni per una futura programmazione degli interventi pubblici in tema di formazione e consolidamento delle competenze degli operatori dei servizi per il lavoro.

In generale l'esperienza dell'ADS ha permesso di evidenziare alcuni aspetti interessanti, soprattutto se legati ad un'ottica di prosecuzione dei lavori:

- sono pochissime le azioni di formazione così strettamente mirate al miglioramento delle performance degli operatori che si occupano di inserimento lavorativo dei disabili;
- sono indispensabili i processi di mappatura dei fabbisogni specifici formativi, poiché spesso è necessario trovare il modo per esplicitare necessità formative altrimenti implicite o addirittura inconsapevoli.

Per quel che concerne il punto A, la mappatura dell'offerta formativa nazionale su tema della disabilità, evidenzia come la maggior parte dei percorsi si svolgano nel nord Italia; sono spesso corsi universitari, post laurea, che non consentono l'aggiornamento continuo degli operatori fattore, questo ultimo, indispensabile invece per il miglioramento della qualità e delle quantità di inserimenti lavorativi per disabili. La formazione modulare e specifica che è stata sperimentata prima e modellizzata poi all'interno dell'ADS ha colmato evidentemente un gap di offerta molto importante.

Per quanto concerne il punto B invece, si riporta quanto sia stato percepito come urgente il bisogno degli operatori, giovani o senior, di dedicarsi alla formazione per il miglioramento delle proprie performance e della qualità delle loro prestazioni. Oltre ad un bisogno percepito esplicito,

Noviter s.r.l.

Via Bergamo 25, 24035 Curno (Bg) – tel: +39 02 303124947 – fax: +39 035 5099007 – PEC: noviter@legalmail.it
P.IVA e Cod. Fiscale: 03551620168 – Iscr. Reg. Imprese di Bergamo n. REA 388191 – Cap. Soc.: € 10.000
Sede Operativa: Via Solferino 40, 20121 Milano (MI) – tel: +39 02 5418431
Sede Operativa: Viale di Villa Massimo 29, 00161 Roma (RM) - tel: +39 06 45437321



l'analisi ha permesso l'emersione di bisogni non esplicitati e non consapevoli, spesso anche legati a lacune formative di partenza e non solo alla mancanza di opportunità di aggiornamento continuo. Le dinamiche di aula e lo scambio tra operatori di differenti realtà, detentori di conoscenze, expertise e metodologie di lavoro molteplici, ha generato una implementazione dei processi di apprendimento, evidenziando il bisogno di investire ore nella formazione, con lo scopo anche di rigenerare gli operatori stessi, spesso troppo esposti e disarmati di fronte ai rischi di frustrazione e *burn-out*. Alcuni moduli (Tecniche di Colloquio, Bilancio di Competenze, Legge 68/99, Invalidità e Lavoro - secondo necessità dei destinatari) sono stati accreditati per l'adempimento dell'obbligo formativo da parte degli Assistenti Sociali.

Un bilancio di sintesi ed alcune piste di possibile prosecuzione

Alla luce di quanto descritto il bilancio dell'ADS risulta positivo, sia sul piano degli enti che l'hanno sviluppata, sia sul piano di quanti invece l'hanno goduta come formazione di aula; principali punti di forza di questa esperienza sono:

- collaborazione di Istituti quali Besta e Università Cattolica per la definizione del fabbisogno formativo e, di conseguenza, per la predisposizione dei moduli formativi;
- qualità dei docenti e degli spazi;
- riscontro positivo e partecipazione attiva e numerosa dei destinatari.

Gli aspetti che risultano più deboli invece sono principalmente i seguenti:

- alcune difficoltà nella gestione amministrativa, legate soprattutto alla complessità segretariale che la formazione per moduli comporta, considerando che ogni discente poteva scegliere i suoi moduli e seguire solo quelli, costruendo il suo percorso in modo autonomo.
- alcune difficoltà nell'organizzazione dei corsi a causa del fatto che i destinatari hanno dovuto conciliare i percorsi con la propria attività lavorativa, senza trovare il giusto appoggio da parte delle strutture presso le quali prestano il loro servizio lavorativo.

Il progetto ha evidenziato un fabbisogno formativo molto importante degli operatori dei servizi al lavoro della Città Metropolitana di Milano. Un dato emerso anche attraverso la *customer satisfaction* è la necessità di poter accedere a corsi di aggiornamento, pensati come appuntamenti annuali per rispondere efficacemente ai cambiamenti del mercato del lavoro. Ed è proprio per questo che si ritiene opportuno proseguire l'esperienza, nella direzione della formazione, immaginando una modalità, finanziata o a mercato, che consenta di programmare moduli di volta in volta nuovi, per rendere continua l'esperienza formativa, uniforme e strutturata sul territorio metropolitano, a vantaggio non solo degli operatori, ma a cascata, inevitabilmente a vantaggio degli utenti dei servizi.

OPE.R.A. PR.I.M.A. (Operatori in rete per apprendere prassi inclusive e modelli di azione)

Inquadramento generale¹⁸

¹⁸ Risponde all'intervista la referente dell'ADS, Marzia Consoli; i documenti cui si farà riferimento sono stati consegnati a Città Metropolitana come allegati alla relazione finale

Noviter s.r.l.

Via Bergamo 25, 24035 Curno (Bg) – tel: +39 02 303124947 – fax: +39 035 5099007 – PEC: noviter@legalmail.it
P.IVA e Cod. Fiscale: 03551620168 – Iscr. Reg. Imprese di Bergamo n. REA 388191 – Cap. Soc.: € 10.000
Sede Operativa: Via Solferino 40, 20121 Milano (MI) – tel: +39 02 5418431
Sede Operativa: Viale di Villa Massimo 29, 00161 Roma (RM) – tel: +39 06 45437321



Galdus Società Cooperativa Sociale, capofila e coordinatore del progetto Ope.R.A. PR.I.M.A, ha realizzato l'ADS con il contributo dei seguenti partner: CAPAC Politecnico del Commercio e del Turismo, CIOFS-FP Lombardia, CNOS-FAP- Regione Lombardia, ENAIP Lombardia, Fondazione Clerici, AFGP-Associazione Formazione Giovanni Piamarta, AFOL Metropolitana, ANMIL Onlus, Istituto dei Ciechi di Milano e l'Ente nazionale per la protezione e l'assistenza dei sordi- sezione provinciale di Milano, la soc.coop. Spazio Aperto.

Anche questa ADS in linea con le richieste dell'avviso ha realizzato azioni di formazione dedicate agli operatori degli enti accreditati di Regione Lombardia e agli operatori delle Cooperative sociali di tipo B, che si occupano di inserimento lavorativo delle persone con disabilità. Gli interventi hanno cercato di promuovere e modellizzare un percorso di formazione innovativo, che avesse sullo sfondo e come esito finale, anche la certificazione delle competenze legate alla figura dell'*Esperto in inserimento lavorativo dei soggetti svantaggiati* normata nel QRSP di Regione Lombardia (profilo 22.9).

La rete dei partner ha collaborato attivamente alla realizzazione delle azioni legate al progetto e a tutti è stato permesso di coinvolgere i propri operatori nelle fasi di formazione in aula. Le azioni cui i partner hanno partecipato sono state in tutto tre:

- 1) analisi dei fabbisogni;
- 2) creazione del percorso di formazione con esito finale legato alla certificazione delle competenze *Esperto in inserimento lavorativo dei soggetti svantaggiati*;
- 3) erogazione e partecipazione alla formazione da parte degli operatori degli enti coinvolti.

Schema didattico e programma formativo sono stati definiti congiuntamente e tutti i partner hanno contribuito a trovare esperti e testimoni, intervenuti poi nel progetto, implementando anche la ricerca sulle buone prassi in essere sul territorio nazionale e metropolitano e svolgendo attività di docenza. Galdus, in qualità di capofila, si è occupata di coordinare tutte le azioni e di seguire il percorso formativo anche dal punto di vista logistico, inserendo un suo tutor di aula, che ha curato il contatto e il lavoro tra docenti e discenti. Va segnalato, che rispetto alle previsioni e al piano di progettazione non si registrano particolari scostamenti; l'unico cambiamento che si è verificato si segnala nell'ambito dell'impossibilità di creare due aule, una per gli operatori esperti e una per gli operatori junior, che era stata immaginata proprio per differenziare e organizzare meglio i contenuti. La difficoltà nella conciliazione delle diverse agende tra operatori in formazione e docenti in aula, ha "costretto" a creare un'unica aula formativa maggiormente eterogenea sia per età sia per competenze acquisite. Si è poi verificato che questo scostamento ha creato invece un valore aggiunto al lavoro dell'aula, contrariamente a quanto immaginato in fase di progettazione dell'ADS, proprio per l'arricchimento che tale eterogeneità di conoscenze, prassi, punti di vista e competenze, ha potuto apportare a ciascun partecipante.

Il percorso ha affrontato tutte le tematiche legate all'acquisizione delle competenze presenti nel QRSP per la figura di *Esperto in inserimento lavorativo dei soggetti svantaggiati*, promuovendo una

Noviter s.r.l.

Via Bergamo 25, 24035 Curno (Bg) – tel: +39 02 303124947 – fax: +39 035 5099007 – PEC: noviter@legalmail.it
P.IVA e Cod. Fiscale: 03551620168 – Iscr. Reg. Imprese di Bergamo n. REA 388191 – Cap. Soc.: € 10.000
Sede Operativa: Via Solferino 40, 20121 Milano (MI) – tel: +39 02 5418431
Sede Operativa: Viale di Villa Massimo 29, 00161 Roma (RM) - tel: +39 06 45437321



offerta formativa molto ricca; tuttavia si è evidenziata, a conclusione dell'ADS, la necessità di dedicare un tempo maggiore alla formazione degli operatori, poiché tempi più lunghi e allineati con agio con gli impegni di lavoro, avrebbero consentito spazi più ampi per sedimentare meglio gli apprendimenti, per lavorare sui singoli casi e per garantire uno scambio maggiore all'interno dei sottogruppi di lavoro. In ogni caso il livello di gradimento è stato altissimo; i nuovi operatori presenti in aula hanno potuto apprendere alcune preziose nozioni, approfittando anche della presenza di operatori con maggiore esperienza; i "senior" invece, hanno trovato anche uno spazio per "rianimare" la loro motivazione prima di ritornare al lavoro che svolgono ormai da anni, spesso in situazioni difficili e frustranti. A conclusione dei lavori tutti auspicavano una ripetizione e istituzionalizzazione dell'esperienza formativa svolta.

I risultati ottenuti

Da un punto di vista prettamente quantitativo, sono stati 18 i partecipanti, su 20 complessivi, che hanno conseguito la certificazione delle competenze, prevista già in fase di progettazione della proposta.

Da un punto di vista più qualitativo o più squisitamente legato ai prodotti realizzati a conclusione dei lavori si elencano qui di seguito:

- 1) il modello di formazione, che ha messo a fuoco il fatto che la presenza di docenti esperti, provenienti anche dal mondo accademico, ma profondamente interconnessi con i problemi della disabilità è fondamentale per garantire la crescita professionale di operatori che lavorano sul campo, spesso da anni e che necessitano quindi di lavorare su casi concreti ma con un respiro più ampio, maggiormente qualificante e qualificato;
- 2) la ricerca puntuale dello stato dell'arte sul tema della formazione per la disabilità, che ha permesso di sottolineare la carenza che esiste in questo senso e il gap formativo che andrebbe colmato non solo con azioni saltuarie di aggiornamento ma con una prassi istituzionalizzata e stabile sul territorio e non solo metropolitano, dato che la carenza è diffusa su tutto il territorio nazionale;
- 3) la certificazione delle competenze rilasciate a 18 dei 20 partecipanti alla formazione;
- 4) l'analisi precisa dei fabbisogni formativi, dalla quale si è partiti per la realizzazione del piano di formazione;
- 5) il rafforzamento della rete territoriale, data dalla presenza in contemporanea nella medesima aula di più servizi attivi sul territorio attraverso i propri referenti e operatori.

Un bilancio di sintesi ed alcune piste di possibile prosecuzione

Il bilancio complessivo della ADS è positivo, sia dal punto di vista della formazione in aula, sia dal punto di vista dell'organizzazione logistica della stessa, sia nel merito dei risultati ottenuti, sia nel merito degli scambi tra gli operatori presenti in aula, che hanno contribuito con la loro presenza e interazione a rafforzare la rete territoriale. L'eterogeneità di aula, ha contribuito ad una maggiore velocizzazione dei processi di apprendimento, facilitata dagli scambi di competenze avvenuti tra "vecchi" operatori e "nuovi" operatori, ma al contempo, per portare tutti ad uno stesso livello di

Noviter s.r.l.

Via Bergamo 25, 24035 Curno (Bg) – tel: +39 02 303124947 – fax: +39 035 5099007 – PEC: noviter@legalmail.it

P.IVA e Cod. Fiscale: 03551620168 – Iscr. Reg. Imprese di Bergamo n. REA 388191 – Cap. Soc.: € 10.000

Sede Operativa: Via Solferino 40, 20121 Milano (MI) – tel: +39 02 5418431

Sede Operativa: Viale di Villa Massimo 29, 00161 Roma (RM) - tel: +39 06 45437321



conoscenza in vista della certificazione delle competenze, ha ridotto gli spazi che erano stati preventivamente messi a disposizione per il lavoro in sottogruppi e per le analisi dei singoli casi.

Come accennato in precedenza, le azioni di formazione hanno permesso di fare emergere una vera e propria “fame” formativa degli operatori, che riportano la necessità di rendere tali azioni, strutturali, permanenti e istituzionalizzate. La prosecuzione dell’ADS viene dunque suggerita continuando a lavorare in tal senso, costruendo cioè azioni, che con regolarità portino in aula gli operatori; tale prassi faciliterebbe in modo naturale il consolidamento delle reti territoriali, migliorerebbe le competenze degli operatori a qualunque livello di anzianità essi si trovino e garantirebbero un miglioramento delle performance destinate all’occupazione delle persone con disabilità.

Noviter s.r.l.

Via Bergamo 25, 24035 Curno (Bg) – **tel:** +39 02 303124947 – **fax:** +39 035 5099007 – **PEC:** noviter@legalmail.it

P.IVA e Cod. Fiscale: 03551620168 – **Iscr. Reg. Imprese di Bergamo n.** REA 388191 – **Cap. Soc.:** € 10.000

Sede Operativa: Via Solferino 40, 20121 Milano (MI) – **tel:** +39 02 5418431

Sede Operativa: Viale di Villa Massimo 29, 00161 Roma (RM) - **tel:** +39 06 45437321