

**Piano Emergo 2017. Azioni per la realizzazione di interventi finalizzati all'occupazione di persone con disabilità: Fondo regionale per l'occupazione dei disabili - l.r. 4 agosto 2003 n.13 e l.r. n.22/2006. Anno bando 2018**

**Ope.R.A. Pr.I.M.A - OPERatori in Rete per Apprendere PRassi Inclusive e Modelli d'Azione - ID Progetto: MI2009716**

## **REPORT DI STUDIO DELLE PRINCIPALI INIZIATIVE IN ATTO**

REDATTO DA GALDUS Società Cooperativa Sociale  
capofila del progetto "Ope.R.A. Pr.I.M.A."

### **Sommario**

1. PREMESSA	2
2. ESPERIENZE SIGNIFICATIVE, BUONE PRASSI E SPERIMENTAZIONI IN ATTO	3
2.1 A LIVELLO LOCALE	3
2.2 L'ESPERIENZA LOMBARDA	15
2.3 ESPERIENZE, BUONE PRASSI E INIZIATIVE EUROPEE	24

## 1. PREMESSA

La ricerca è stata effettuata sia attraverso strumenti di desk analysis sia attraverso il confronto con esperti ed operatori del settore, con l'obiettivo di raccogliere spunti utili per la progettazione del percorso formativo che sarebbe poi stato realizzato nell'ambito del progetto, ma anche strumenti utili per l'autoformazione e l'approfondimento di metodologie e strumenti già sperimentati, da parte di chi non fosse riuscito a partecipare al percorso e degli operatori che in futuro potranno trovarsi nella necessità di operare in favore dell'inclusione lavorativa di persone svantaggiate, in particolare disabili.

Se in fase iniziale si era pensato di dedicare alla ricerca le prime settimane del progetto, per poi passare alla fase di realizzazione, ci siamo resi conto, strada facendo, che le due attività, ricerca ed erogazione, avrebbero proseguito il loro percorso parallelamente. La ricerca infatti ha preso corpo attraverso gli incontri e le testimonianze raccolte durante il percorso formativo, anche a partire dagli stimoli dei docenti e degli operatori che hanno partecipato alla formazione, che hanno fatto emergere bisogni di approfondimento mirati sulla specificità della loro esperienza, condividendo peraltro con molta generosità i loro contatti, strumenti, metodologie operative. Il risultato di questo lavoro è dunque un'opera collettiva, che raccoglie il lavoro di molti, a cui vanno i nostri più sentiti ringraziamenti.

Abbiamo raccolto esperienze e materiali non sempre recentissimi, ma che a noi sono parsi interessanti per la costruzione di un quadro metodologico di riferimento. Nei diversi periodi storici e nei differenti territori, possono cambiare gli strumenti di politica attiva disponibili o le caratteristiche del mercato del lavoro, ma alcune linee guida e la metodologia attraverso la quale accompagnare il percorso di inclusione delle persone con disabilità, restano di fondo le stesse, soprattutto alla luce di un panorama normativo, che continua a trovare nella legge 68/99 il suo principale punto di riferimento.

In alcuni casi, esperienze anche molto lontane e appartenenti ad altre culture, hanno fornito stimoli preziosi che ci è sembrato doveroso mettere a disposizione degli operatori.

Nella selezione dei materiali e delle esperienze, si è tenuto conto anche delle caratteristiche della partnership di progetto, rappresentata per la maggior parte da enti, che oltre ai servizi per il lavoro, sono particolarmente attivi nell'ambito della formazione professionale, attraverso i percorsi leFP.

Per i nostri operatori, uno temi più sentiti e oggetto di interesse, era quello dell'accompagnamento al lavoro e alla vita adulta dei giovani in uscita dai percorsi formativi, dell'accompagnamento alla vita adulta, in una fase di passaggio in cui si riscontra, secondo il comune sentire, una sorta di "vuoto" che lascia i ragazzi ancora minorenni usciti dalla formazione professionale, in una terra di mezzo, un limbo, in cui non è per nulla facile per le famiglie e per gli operatori che li hanno seguiti durante il percorso scolastico, trovare servizi di riferimento a cui indirizzarli. Le ragioni sono molteplici e nel seguito del report di ricerca cercheremo di approfondirle.

A dire il vero, su questo tema, non possiamo dire di aver individuato metodologie e strumenti risolutivi, ma più che altro di aver aperto interrogativi e condiviso riflessioni che vorremmo trasmettere agli interlocutori cui spetta la governance del settore, insieme ai quali speriamo di poter trovare soluzioni percorribili e nuove modalità di intervento.

E ancora. Tra i temi di maggiore interesse, è emerso inoltre quello della disabilità intellettiva e psichica, ritenute dagli operatori intervistati in fase di analisi dei fabbisogni, le tipologie di disabilità che più frequentemente capita di incontrare nei relativi servizi (in particolare la disabilità intellettiva nei CFP, la disabilità psichica nei centri per il lavoro) e quelle che generano maggiori difficoltà di inserimento, in considerazione del forte stigma che tuttora le caratterizza.

Aggiungiamo infine che la nostra ricerca non ha una pretesa di scientificità, né di esaustività. Non ci sarebbe stato altrimenti possibile realizzarla nei tempi e con le risorse disponibili. Si è trattato piuttosto di una ricerca mirata ad individuare, nel panorama amplissimo ed estremamente frammentato delle iniziative a supporto dell'inclusione lavorativa di persone disabili, quelle più significative per il nostro lavoro.

Passiamo quindi ad esaminare le esperienze che più ci hanno colpito, alcune delle quali raccolte in testi di riferimento, che documentano l'attività svolta da alcuni servizi nel corso di lunghi anni di lavoro e che possono costituire un vero e proprio manuale di auto-formazione per gli operatori. In questa sede, di alcune esperienze abbiamo riportato gli elementi metodologici, più significativi. Altre le abbiamo solo citate brevemente, riportando le fonti su cui possono essere approfondite.

Ci siamo orientati sia alla ricerca di esperienze relative a processi di inclusione lavorativa di persone disabili, che ad esperienze di formazione degli operatori. Abbiamo dovuto fare i conti con le risorse disponibili, in particolare in termini di tempo. Quello da dedicare alla ricerca, ma anche quello che gli operatori avrebbero potuto dedicare alla formazione, necessariamente breve, rispetto alla vastità delle tematiche da approfondire.

Breve per la necessità di conciliarlo con il tempo dedicato al lavoro e per la necessità di concludere il progetto entro i tempi consentiti. È emerso senza dubbio, da parte degli operatori, un forte bisogno di formazione continua, che permetta di continuare il prezioso lavoro avviato attraverso questo progetto.

Abbiamo pertanto deciso di mettere a disposizione un'ampia raccolta del materiale reperito attraverso la ricerca, bibliografia, linkografia, che gli operatori coinvolti potessero utilizzare, sia durante la formazione, che dopo la conclusione della stessa, per sistematizzare gli apprendimenti e continuare ad approfondire, anche in autonomia.

## 2. ESPERIENZE SIGNIFICATIVE, BUONE PRASSI E SPERIMENTAZIONI IN ATTO

### 2.1 A LIVELLO LOCALE

#### 1. L'ESPERIENZA DEL C.S.A.P.S.A. - CENTRO STUDI ANALISI DI PSICOLOGIA E SOCIOLOGIA APPLICATE

La nostra ricerca è partita dalla lettura del testo edito dal C.S.A.P.S.A. "INCLUSIONE LAVORATIVA E SOCIALE DELLE PERSONE SVANTAGGIATE - Cooperazione, mediazione e valutazione negoziale" (2009), in cui Leonardo Callegari, docente di relazioni industriali e del lavoro all'Università di Bologna, presidente del C.S.A.P.S.A. e di A.I.L. e S. - Associazione

di promozione della Inclusione Lavorativa e Sociale, entrambe di Bologna racconta l'esperienza realizzata in questo ambito in oltre 25 anni di lavoro, condividendo riflessioni, metodologie e strumenti, utili sia per chi svolge un lavoro di governance dei servizi rivolta alla disabilità e alla fragilità sociale, che per gli operatori che si occupano di inserimento lavorativo.

Il testo è gratuitamente scaricabile da internet al link: [http://www.csapsa.it/wp-content/uploads/2013/10/INCLUSIONE\\_LAVORATIVA\\_E\\_SOCIALE.pdf](http://www.csapsa.it/wp-content/uploads/2013/10/INCLUSIONE_LAVORATIVA_E_SOCIALE.pdf)

Dedicata agli operatori, tecnici, responsabili del privato sociale e dei servizi pubblici che si occupano di fasce deboli di popolazione, l'opera di Callegari, tratta il tema con grande completezza e fornisce sia una cornice teorica e metodologica, che strumenti operativi per il lavoro di mediazione.

Come si legge nella prefazione di Alain Goussot, Callegari affronta *“la problematica dell'inclusione delle persone disabili e/o in condizione di grave disagio e il ruolo che può svolgere la cooperazione sociale con la rete dei servizi di welfare e di politica attiva del lavoro, secondo un approccio “relazionale transattivo”, di mediazione tra le istanze soggettive, inter-soggettive e le dimensioni strutturate di impresa e sistema sociale. L'attenzione è focalizzata sui processi di integrazione lavorativa e sociale, sulla metodologia dell'abbinamento soggetto-mansione – ambiente di lavoro, sugli strumenti di mediazione e di “valutazione negoziale” che si possono acquisire per promuovere i contesti aziendali all'accoglienza delle persone svantaggiate, in applicazione di una RSI (Responsabilità Sociale di Impresa), concretamente testimoniata da buone prassi inclusive”*.

Il testo, utilizzato in partenza per delineare il programma formativo, è stato condiviso con gli operatori partecipanti alla formazione e ci ha guidato ad individuare alcuni punti essenziali, per la buona riuscita dei processi di inclusione lavorativa delle persone disabili:

- una metodologia rigorosa,
- il riconoscimento di un ruolo centrale all'attività di mediazione,
- un progetto individuale, che sia basato su un'accurata raccolta di informazioni e punti l'attenzione non solo sull'imparare un lavoro, ma soprattutto sull'imparare a lavorare.

#### NECESSITÀ DI UNA METODOLOGIA RIGOROSA

Callegari sottolinea la necessità di una metodologia rigorosa, che relativizzi concetti quali successo, efficacia, efficienza, produttività e che possa consentire l'attivazione dei feedback necessari, per permettere processi di autocorrezione e autovalutazione continui, mantenendo aperta la definizione e ridefinizione del metodo, in base agli esiti della sperimentazione che si effettua con la prassi.

Secondo l'autore esiste una distanza soggettiva tra l'universo della disabilità e il contesto produttivo, che richiede un progetto individuale. Tale progetto deve essere:

- coerente con situazione e progetto di vita della persona con disabilità (nel seguito pcd),
- compatibile con le caratteristiche della disabilità,
- compatibile con il contesto produttivo.

## RUOLO CENTRALE DELLA MEDIAZIONE

Callegari sottolinea come sia fondamentale, per la realizzazione dei processi di inclusione lavorativa delle persone con disabilità, il ruolo della mediazione, che a suo parere costituisce uno spazio metodologico tra il disabile e il contesto produttivo, in cui agiscono operatori specializzati, inseriti in gruppi operativi e dotati di strumenti di mediazione.

Tali strumenti possono essere di tipo diverso:

- Osservativo/addestrativo: formazione in situazione, tirocini formativi, stage aziendali
- Mediatori all'occupazione: riconoscimenti economici alla pcd, incentivi all'azienda
- Di mediazione socio-assistenziale, per le persone per cui non è possibile un inserimento in azienda

## NECESSITÀ DI UN PROGETTO INDIVIDUALE

### CHE SIA FONDATA SU UN'ACCURATA RACCOLTA DI INFORMAZIONI e CHE CENTRI L'ATTENZIONE SULL'IMPARARE A LAVORARE E NON SOLO SULL' IMPARARE UN LAVORO

Altro elemento fondamentale, secondo Callegari, per la riuscita dei processi di inclusione lavorativa, è l'elaborazione di un progetto individuale che si fondi su un'accurata ricerca di informazioni in merito a diversi aspetti:

#### a) Informazioni sulla persona con disabilità

La valutazione della disabilità non deve essere diagnostica, ma FUNZIONALE e deve riguardare 4 aree fondamentali:

- il livello di elaborazione psico mentale,
- il tipo di apprendimento,
- la qualità della socializzazione,
- il tipo di relazione oggettuale.

Nel caso di allievi in uscita dal CFP, tale raccolta può essere realizzata tramite le schede osservative e di valutazione orientativa effettuate da insegnanti e tutor, che documentano:

- autonomie possedute,
- capacità comunicative e problemi inerenti,
- comportamenti e capacità lavorative specifiche,
- strumenti, attrezzature, macchinari conosciuti,
- mansioni apprese nei percorsi di formazione svolti,
- esperienze di stage aziendali,
- motivazioni e interessi lavorativi,
- indicazioni di insegnanti, tutor, operatori dell'inserimento lavorativo.

#### b) Informazioni sul compito e la mansione da svolgere

Informazioni che possono essere raccolte tramite colloqui con i referenti aziendali ma anche attraverso un sopralluogo:

- tipo di attività/operazioni,
- grado di complessità (variazioni/varianze),

- struttura del compito (fattori spaziali, temi e ritmi di esecuzione, nessi logico-causali-sequenziali, connessioni a monte e a valle, standard di produttività 7 precisione, effetto di errori...),
- tecnologie utilizzate,
- requisiti richiesti e loro peso ponderale (capacità motorie – sensitive – sensoriali, motivazione e impegno, resistenza, costanza, precisione, velocità, capacità di adattamento, attenzione e senso del pericolo, senso di collaborazione, autonomia esecutiva, capacità di uso di strumenti e macchine, conoscenza logistica...),
- possibilità di adattamenti, ausili, sostegni, accessibilità al posto di lavoro,
- pericolosità,
- collocazione in rapporto ai colleghi (lavoro isolato, in linea, di gruppo...).

### C) Informazioni sull'ambiente di lavoro

Ovvero sul reparto, l'ufficio e l'azienda nel suo insieme:

- N° addetti, qualifiche e profili professionali
- Presenza e n° di altre pcd occupate
- Aree e processi produttivi
- Struttura organizzativa
- Clima organizzativo e cultura aziendale
- Presenza di rappresentanti sindacali
- Raggiungibilità coi mezzi pubblici
- Eventuali barriere architettoniche

Secondo l'esperienza di Callegari e del C.S.P.S.A. è più facile acquisire informazioni sulle persone con disabilità. Più difficile è la raccolta di informazioni sulle aziende, per la mentalità ancora diffusa tra molti imprenditori, che sono restii a rendere noti aspetti inerenti la propria organizzazione del lavoro.

Anche una volta effettuata una buona raccolta di informazioni, rimangono, di norma, distanze e scostamenti più o meno rilevanti tra competenze possedute dalle pcd e requisiti richiesti, che si tratta di colmare con azioni appropriate., motivo per cui è necessario formulare un progetto per la persona disabile e per l'azienda, programmando un percorso mirato di apprendimento che avvicini le parti e consenta l'adattamento reciproco dei fattori in gioco.

### IMPARARE A LAVORARE E NON SOLO IMPARARE UN LAVORO

L'esperienza di Callegari porta a far emergere il fatto che spesso le difficoltà che si riscontrano con le persone con disabilità sono più sul fronte dell'imparare a lavorare, che non dell'imparare un lavoro.

Imparare un lavoro significa imparare compiti e mansioni, più o meno difficili da un punto di vista cognitivo / operativo.

Imparare a lavorare significa invece introiettare un ruolo lavorativo, "mettersi dentro" compiti e mansioni, ma anche relazioni, modi di essere, valori.

Attraverso il progetto di inserimento, secondo Callegari

- la persona disabile impara ad eseguire le mansioni affidategli e a stare nel contesto (assumere il ruolo, gestire le relazioni, trovare la sua dimensione in quella data azienda),
- il progetto iniziale e l'ipotesi di abbinamento viene eventualmente modificato/affinato.

## 2. "AZIENDE SOLIDALI - QUANDO LE STRUTTURE ORGANIZZATIVE SONO PROSSIME ALLE PERSONE" (2010).

È un'altra pubblicazione dello stesso autore, Leonardo Callegari, che esamina le condizioni e le dinamiche facilitanti l'inclusione delle persone disabili nei contesti aziendali, in particolare for profit, attingendo al contributo di studi sociologici, pedagogici e psicologici e alle risultanze di attività di ricerca ed esperienze svolte sul campo. L'attenzione si rivolge a quei contesti aziendali che si caratterizzano per essere al contempo strutturati dal punto di vista organizzativo e prossimi ai lavoratori, capaci di supportarli nei momenti di difficoltà e di creare senso di appartenenza. Una guida estremamente utile per approfondire il tema della Responsabilità Sociale d'Impresa e per sviluppare una maggiore conoscenza del mondo del lavoro da parte degli operatori sociali, chiamati a gestire non solo la relazione di aiuto, ma anche un'efficace azione promozionale dei e nei contesti integrativi.

Anche in questo caso, il testo è consultabile su internet al link: [http://www.csapsa.it/wp-content/uploads/2013/10/AZIENDE\\_SOLIDALI- Libro\\_COMPLETO.pdf](http://www.csapsa.it/wp-content/uploads/2013/10/AZIENDE_SOLIDALI- Libro_COMPLETO.pdf)

## 3. "L'OCCUPAZIONE DELLE PERSONE CON DISABILITÀ E LA RESPONSABILITÀ SOCIALE DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO"

### **Rapporto di monitoraggio a cura dell'Assessorato scuola formazione professionale, Università, Ricerca e Lavoro della Regione Emilia Romagna (2012)**

Il rapporto raccoglie pratiche aziendali significative sull'inclusione lavorativa di p.c.d ed è disponibile, insieme ad una sintesi del rapporto stesso e ad altro materiale sull'inserimento di persone disabili al link: <http://www.agenzialavoro.emr.it/lavoro-disabilita/approfondimenti/conferenza-integrazione-lavorativa-persone-con-disabilita/normativa>

Come si legge nella premessa al rapporto di ricerca il documento *"nasce nell'ambito del gruppo di lavoro istituito nell'ottobre del 2012 congiuntamente dalla Regione Emilia-Romagna e dalle Associazioni delle persone con disabilità rappresentate dalla Consulta regionale prevista dalla Legge regionale n.29/97. Il gruppo di lavoro ha operato all'interno di un percorso preparatorio alla seconda Conferenza regionale sull'inclusione lavorativa delle persone con disabilità che si è svolta nel novembre del 2013 a Forlì e si è occupato del tema della "responsabilità sociale delle imprese e del territorio". L'obiettivo che si è posto è stato quello di raccogliere esperienze significative relative a percorsi di inclusione lavorativa delle persone con disabilità (2 per ogni provincia) nelle quali il concetto di responsabilità sociale ha costituito la traccia più o meno consapevole che ha guidato il processo di inclusione. L'attività di individuazione delle esperienze è stata condotta in stretta collaborazione con i Servizi provinciali di Collocamento Mirato. Il gruppo di lavoro ha*

dapprima definito un set di requisiti minimi in base ai quali selezionare le esperienze, un format per la loro descrizione e una griglia di valutazione qualitativa che ha consentito di mettere in luce gli aspetti valoriali delle esperienze individuate. La raccolta e l'analisi delle esperienze è stato quindi il frutto di un confronto costante e di una validazione condivisa condotti all'interno del gruppo di lavoro regionale nei mesi di lavoro i cui risultati sono stati presentati in occasione della seconda Conferenza regionale per l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità. **Il primo capitolo** descrive i presupposti da cui è partito il gruppo di lavoro e illustra come l'indagine si è inserita nell'ambito del percorso preparatorio alla seconda Conferenza regionale. Il gruppo di lavoro, infatti, ha preso atto che la struttura del sistema produttivo emiliano-romagnolo fatica a dare una risposta quantitativamente e qualitativamente adeguata alla domanda di lavoro espressa dalle persone con disabilità se si persegue esclusivamente l'obiettivo della piena ottemperanza ai sensi della Legge n. 68/99 sul Collocamento Mirato. Di fatto l'offerta di lavoro da parte delle persone supera il numero dei posti esigibili. Per cui è fondamentale continuare a perseguire l'obbligo ma allo stesso tempo è indispensabile allargare il raggio di azione verso il bacino delle aziende non in obbligo facendo perno sulla leva della responsabilità sociale. Altra direttrice complementare di azione è il rafforzamento della cooperazione sociale che deve assumere sempre di più un ruolo di facilitatore nel percorso verso il lavoro della persona con disabilità e per questo va sostenuta nel rafforzamento delle competenze e nello sviluppo di nuove, che la mettono in grado di coniugare efficacemente i valori di accoglienza e solidarietà con i meccanismi di un mercato sempre più competitivo e specializzato. Il connubio tra solidarietà e produzione, tra accoglienza e competizione può aiutare il territorio a qualificarsi come territorio responsabile che si fa carico di non lasciare indietro nessuno con vantaggio di tutti. **Il secondo capitolo** mette in luce l'approccio metodologico adottato, gli strumenti utilizzati e il percorso di lavoro attuato durante l'indagine. **Il terzo capitolo** presenta le esperienze significative raccolte e per ciascuna mette in luce gli aspetti più rilevanti oltre che presentarne il contesto di riferimento, il ruolo del partenariato locale e altri aspetti che permettono di coglierla in tutta la sua dimensione. Infine, **l'ultimo capitolo** relativo alle riflessioni conclusive, fanno emergere come sia importante rafforzare e promuovere la rete degli attori locali in quanto proprio una rete forte e strutturata è stata l'humus ideale sulla quale hanno potute germogliare esperienze solide, continuative nel tempo e soddisfacenti per la persona, il contesto lavorativo e l'impresa. Allo stesso tempo, oltre a garantire la continuità degli sgravi all'assunzione e gli incentivi alla stabilizzazione con il Fondo regionale e nazionale, è importante sviluppare nuovi strumenti che facilitino l'ingresso del lavoratore e che offrano un servizio di assistenza post-inserimento durante il rapporto di lavoro. In particolare, è emersa una esigenza diffusa sul territorio di informazione e di promozione della responsabilità sociale che potrà declinarsi in varie forme: dalla pubblicazione in rete delle esperienze significative raccolte, a campagne di comunicazione periodiche fino alla creazione di un logo regionale di qualità sociale dell'impresa da affiancare ai loghi provinciali già esistenti. Il gruppo ha preso atto che la struttura del sistema produttivo emiliano-romagnolo fatica a dare una risposta quantitativamente e qualitativamente adeguata alla domanda di lavoro espressa dalle



*persone con disabilità, esclusivamente perseguendo la piena ottemperanza ai dispositivi della Legge n. 68/99 sul Collocamento Mirato in quanto l'offerta di lavoro da parte delle persone supera il numero dei posti esigibili. In questo contesto è ancora più importante un adeguato mismatch tra i posti disponibili e le competenze/abilità delle persone con disabilità che deve tenere conto anche del fatto che molte persone hanno la necessità di essere collocate in un luogo di lavoro protetto, e possono sviluppare un'attività che attiene piuttosto alle loro esigenze di socializzazione che non alla effettiva possibilità di raggiungere l'autonomia economica (e io aggiungerei "o di contribuire al sistema produttivo del paese) l'obiettivo che si è dato il gruppo di lavoro è stato quello di rinforzare le azioni di intervento verso l'esigibilità della Legge n.68/99 che va comunque perseguita unitamente con le autorità ispettive, ma allo stesso tempo quello di allargare il raggio di interesse oltre la L. n.68/99 mettendo in campo gli strumenti più adeguati ed efficaci per promuovere la collocazione al lavoro delle persone con disabilità negli ambiti non soggetti a norma di legge.*

*Interessante il ragionamento su cosa debba intendersi per "Buone Prassi", con particolare riferimento alla fissazione di una serie di indicatori e alla trasferibilità dell'esperienza. Dall'analisi delle pratiche raccolte, dalle interviste rivolte ai Centri di Collocamento Mirato e da quelle svolte presso le prime imprese esplorate emerge che la buona pratica nasca soprattutto dalla rete di relazioni e dal lavoro di collaborazione tra le imprese e servizi territoriali. È per questo che si è preferito usare in questo contesto la definizione di "esperienza significativa" per non vincolare le pratiche raccolte all'interno di schemi troppo rigidi da un punto di vista metodologico, che avrebbero impedito di cogliere il valore dell'esperienza nel suo insieme e il suo significato reale per il sistema territoriale nel suo insieme".*

La ricerca è molto interessante anche per la presenza di schede che documentano casi di successo nell'inserimento lavorativo di pcd, individuando poi i fattori chiave di tale successo, analizzati nel dettaglio con riferimento:

- all'azienda e al processo di inserimento,
- alla persona con disabilità,
- al contesto esterno,
- alla sostenibilità e riproducibilità.

#### 4 . L'ESPERIENZA DEL "GRUPPO DI GENOVA"

Altra esperienza interessante, è quella portata avanti, nel corso di lunghi anni di lavoro, dal cosiddetto "gruppo di Genova", vissuta e poi documentata da Carlo Lepri ed Enrico Montobbio nel libro *"Lavoro e Fasce deboli. Strategie e metodi per l'inserimento lavorativo di persone con difficoltà cliniche o sociali"*, ed. Franco Angeli, 2005.

Carlo Lepri, psicologo, formatore e docente a contratto nell'Università di Genova, è stato a lungo operatore sociale ed educatore professionale. Ha un'esperienza ultratrentennale nell'ambito dell'inserimento lavorativo di persone con disabilità intellettiva. Dipendente della ASL 3 di Genova, con Enrico Montobbio, neuropsichiatra, ha dato vita ad un centro studi sul tema dell'inclusione lavorativa, che è stato pioniere delle pratiche di inclusione

lavorativa delle persone con disabilità, contribuendo in modo significativo alla nascita dei SIL in Italia. Il libro non è disponibile on line, ma alcune linee guida per l'inserimento lavorativo dei disabili intellettivi, e in particolare dei giovani disabili, emergono da un'intervista, integralmente disponibile all'indirizzo <http://www.grusol.it/informazioni/16-06-16.PDF>, rilasciata da Lepri, in occasione di un convegno tenutosi nel 2013.

Fondamentale, nella visione di Lepri:

- l'attenzione al contesto e non solo alla persona disabile,
- l'idea del lavoro non come unico fine, ma come strumento attraverso il quale favorire lo sviluppo l'adultità,
- la centralità di un progetto individuale più ampio, che tenga conto delle diverse dimensioni di vita della persona,
- l'attenzione rivolta non solo all'imparare un lavoro, ma all'imparare a lavorare.

Riportiamo alcuni stralci dell'intervista, che ci sono parsi particolarmente utili per la formazione degli operatori, usando il carattere sottolineato per le domande dell'intervistatore, il corsivo per le risposte di Lepri.

D. Lei ha affermato che «l'essere adulti è il tema ed il lavoro è uno strumento per vivere questa condizione, non il contrario». Ci aiuta a capire meglio?

*R. «Nella mia attività professionale mi sono occupato prevalentemente di inserimento lavorativo di persone con una difficoltà di funzionamento di tipo intellettivo. Come è noto, uno dei tratti caratteristici di questa "categoria", accanto ai deficit cognitivi, è quella di presentare una certa immaturità relazionale. Si tratta di quella caratteristica che per molto tempo ha fatto sì che si pensasse a queste persone come a degli "eterni bambini", dei "Peter Pan" da accudire in luoghi appositamente dedicati a loro.*

*I processi di integrazione scolastica e nel mondo del lavoro hanno dimostrato invece che nel momento in cui cambiano i contesti, cambiano anche le aspettative verso le persone e con esse le rappresentazioni che noi abbiamo della disabilità. Nello specifico ci siamo resi conto che anche le persone con disabilità intellettive possono diventare adulte e non solo anagraficamente. Quindi, poter vivere una vita adulta, con i diritti e i doveri che questo comporta, è diventato un obiettivo possibile anche per queste persone.*

*Come sappiamo, il lavoro è uno dei mezzi che caratterizzano la vita delle persone adulte. Esso offre autonomia economica, ma è anche un potente strumento identitario e di socializzazione. Questo è vero in generale e lo è a maggior ragione per persone che possono avere qualche difficoltà aggiuntiva proprio sul piano dell'identità e delle relazioni sociali.*

*Tuttavia il lavoro è uno strumento per accedere a questa condizione di adultità e non può trasformarsi nel fine. Ciò significa che non possiamo proporre percorsi lavorativi in modo generalizzato poiché in alcuni casi il lavoro potrebbe non essere coerente con i bisogni di una persona disabile.*

*In più il lavoro non può essere proposto in modo "astorico" a una persona. Occorre infatti che la possibilità di "diventare grande", attraverso il lavoro faccia parte di un progetto educativo che deve avere inizio prima possibile».*

D. Lei dice che per le persone con disabilità intellettiva non si tratta tanto di imparare un lavoro ma di *imparare a lavorare*. Perché e come si riesce ad "imparare a lavorare"?

R. *«In effetti su questi temi, a volte, si commettono errori grossolani. Ovviamente si tratta di una distinzione molto schematica poiché questi due processi, imparare a lavorare e imparare un lavoro, sono sempre intimamente connessi. E tuttavia, mentre l'imparare un lavoro fa riferimento all'apprendimento di una serie di compiti spesso ridicibili a delle sequenze operative, imparare a lavorare fa riferimento a qualcosa di più complesso, che ha a che vedere con la capacità di "introiettare" il ruolo lavorativo. In altre parole alla capacità di fare proprie, di "mettersi dentro", tutta una serie di regole, norme, criteri che hanno a che vedere con ciò che gli altri si aspettano che io faccia in quel contesto lavorativo. Quello che in termini tecnici viene definito come il role taking, cioè proprio la capacità di assumere il ruolo lavorativo. Questo apprendimento può essere particolarmente complesso, soprattutto se una persona non è stata abituata a confrontarsi con i ruoli e con le aspettative che li accompagnano».*

D. L'esperienza genovese del Centro Studi dell'ASL 3 ha sostanzialmente fatto nascere i Servizi di Integrazione Lavorativa (SIL) in Italia. Il radicale cambiamento del mondo del lavoro, che ripercussioni ha avuto e ha sul lavoro dei SIL?

*«Credo che l'esperienza genovese, anche grazie all'azione di Enrico Montobbio, abbia avuto due meriti. Il primo è quello di avere proposto una metodologia innovativa e di averla sperimentata con coraggio. Dico con coraggio perché ricordo che **quando abbiamo avviato le prime esperienze, la Legge 482/68** ["Disciplina generale delle assunzioni obbligatorie presso le pubbliche amministrazioni e le aziende private", N.d.R.], allora vigente, **prevedeva espressamente che le persone con disabilità psichica e intellettuale non potessero essere inserite al lavoro. La nostra azione, per lungo tempo, è stata pertanto "ai margini", se non "contro" la legge. E questo mi pare dimostri ancora una volta che le cose veramente innovative nascono sempre da una qualche deviazione dalla norma. Il secondo è quello di aver cercato di mantenere una memoria di ciò che si faceva attraverso la pubblicazione di saggi e di libri.***

*Ciò ha dato una certa visibilità al nostro lavoro e per un lungo periodo l'esperienza di Genova è stata al centro dell'attenzione sia a livello nazionale che internazionale. Alcuni di noi hanno così contribuito, attraverso l'attività formativa, alla nascita di numerosi Servizi di Integrazione Lavorativa in diverse parti del nostro Paese.*

*Questi Servizi, attraverso la loro azione, sono stati dei precursori nell'attuazione del "collocamento mirato e mediato" che, com'è noto, è oggi alla base della Legge 68/99, dimostrando concretamente l'efficacia di questo principio.*

*Oggi, i cambiamenti nel mondo del lavoro a cui stiamo assistendo – o forse sarebbe più corretto dire che stiamo subendo – stanno avendo numerose ripercussioni anche sull'azione dei SIL. Mi limito ad indicare due aspetti: uno qualitativo e l'altro quantitativo.*

***Sul piano qualitativo stiamo assistendo a un'impressionante delocalizzazione dei siti produttivi tradizionali, con l'eliminazione o lo spostamento in altri Paesi di gran parte della produzione labour intensive.** Questo penalizza molto le persone disabili che proprio in questo tipo di lavori trovavano una loro collocazione più agevole.*

*L'altro aspetto, banalmente quantitativo, è legato al fatto che **il lavoro scarseggia sempre di più, mettendo tra l'altro in concorrenza tra loro soggetti appartenenti a diverse fasce deboli.***

*In questo difficile scenario, l'unico elemento rassicurante è che le metodologie messe a punto dai SIL, sia in termini di strumenti di mediazione che di sostegno psicoeducativo, risultano davvero efficaci. Quando possono essere attuate».*

D. Crede che la Legge 68/99 abbia un po' tradito le aspettative che in essa erano state riposte?

*R.«Personalmente credo di no. Continuo a pensare alla Legge 68/99 come a una buona legge. Il problema semmai riguarda la sua piena applicazione. Sappiamo che esiste un'applicazione cosiddetta "a pelle di leopardo".*

*In alcune Regioni è stato fatto uno sforzo importante di messa in rete dei servizi già esistenti prima della 68 e di attivazione dei servizi mancanti. Il tutto creando un sistema che garantisse, allo stesso tempo, servizi alle persone disabili e servizi alle aziende sottoposte agli obblighi. Laddove si è fatto questo, i risultati non sono mancati.*

***Dove, invece, le persone disabili e le aziende non sono sostenute e non si facilitano i processi di mediazione, può accadere che la legge venga disattesa oppure che si preferiscano pagare le multe. Ma ciò non mi pare sia imputabile alla struttura della legge quanto, appunto, alla sua applicazione concreta.***

*Direi infine che – grazie agli ampi margini nell'individuazione delle persone disabili da assumere che la legge riconosce alle aziende – sempre più vengono inserite "categorie" specifiche di disabilità. E questo mi sembra un problema poiché nonostante nella legge siano presenti alcune facilitazioni per le aziende che assumono persone con una "disabilità complessa" queste "doti" non sembrano sufficienti per garantire l'inserimento lavorativo anche a persone con maggiori difficoltà. Ma su questo aspetto alcuni SIL hanno messo a punto sperimentazioni interessanti che in alcune Regioni hanno già trovato importanti supporti sul piano istituzionale».*

## 5. IL PROGETTO PALOMAR E IL "MANUALE DI BUONE PRASSI PER IL MANTENIMENTO DEL POSTO DI LAVORO DEI LAVORATORI CON DISABILITÀ"

Il progetto è stato realizzato nel 2004 dalla Fondazione Don Gnocchi, dall'Agenzia per il Lavoro della Regione Lombardia, dalla Provincia di Milano, dal Consorzio Sud Ovest Milano per la Formazione Professionale e dal Consorzio per la Formazione Professionale e l'Educazione Permanente, con il sostegno del Fondo Sociale Europeo (Azione Disabili al Lavoro, FSE Obiettivo 3, id. prog. 157841, id. azione 157888, dispositivo Multimisura - azioni di sistema). L'obiettivo era quello di definire un modello di intervento previsivo, qualitativamente elevato, che permetta un collegamento degli attori coinvolti, il lavoratore, la sua famiglia e l'azienda, in modo che ciascuno sia in grado di partecipare e contribuire in modo efficace alla riuscita dell'inserimento lavorativo e del suo mantenimento. A tal fine è stata effettuata un'azione di ricerca qualitativa, condotta su esperienze significative realizzate in Regione Lombardia, in esito alla quale è stato pubblicato il "Manuale di buone prassi per il mantenimento del posto di lavoro dei lavoratori con disabilità", consultabile su internet al link:

<http://sintesi.provincia.milano.it/portalemilano/pdf/progetti/palomar.pdf>

La ricerca si proponeva di:

- verificare l'esistenza di un nesso tra la tipologia e la gravità della disabilità e il successo o l'insuccesso dell'inserimento lavorativo,
- individuare i fattori chiave che conducono al successo l'inserimento lavorativo, sia dal punto di vista della pcd che dell'azienda,
- individuare i fattori che consentono di assicurare la durata nel tempo dell'esperienza di lavoro,
- produrre e diffondere la cultura dell'inserimento.

L'esito della ricerca conduce a proporre una modalità di intervento sistemica, che valorizza l'attività di accompagnamento continuo e monitoraggio del rapporto di lavoro, con il coinvolgimento di tutti gli attori del processo (azienda, lavoratore disabile e famiglia) con l'utilizzo di uno strumento che permette di agire sulle situazioni critiche, prima che i processi di espulsione siano troppo avanzati e si giunga al punto in cui l'intervento è ormai inutile (o puramente emergenziale).

Evidenzia peraltro come ciò sia possibile solo a condizione che i servizi che si occupano stabilmente di inserimenti lavorativi nel campo della disabilità, utilizzino tale strumento o altri strumenti di monitoraggio, non solo per supervisionare ad una certa scadenza il percorso lavorativo, ma soprattutto per stimolare le eventuali richieste di aiuto da parte delle aziende e dei lavoratori il più precocemente possibile.

Il modello è presentato nel dettaglio ed accompagnato da materiale utile alla sua implementazione: schede per la conduzione dei gruppi, tracce di intervista, flow-chart esplicative.

## 6. IL PROGETTO EFESTO PER L'ELABORAZIONE DI BUONE PRASSI NELLA GESTIONE E MONITORAGGIO DELL'INSERIMENTO LAVORATIVO DEI DISABILI

Un'altra esperienza interessante è quella realizzata nel 2004 attraverso il progetto Equal FSE "Efesto" promosso da Co.R.E.R.H. Liguria (Coordinamento Regionale Enti Riabilitazione Handicap), in partnership con altri enti (Organizzazioni sindacali CGIL, CISL, UIL, Unione Industriali, Asl 3 Centro Studi, Lega delle Cooperative e Mutue, Confcooperative, Federazione regionale solidarietà e lavoro).

Il Progetto, durato 30 mesi, ha coinvolto diversi ambiti territoriali della Regione: la Provincia di Genova, il Tigullio, le Province di Spezia, Savona ed Imperia ed era centrato sull'elaborazione della "migliore prassi di gestione e monitoraggio dell'inserimento lavorativo dei disabili".

Obiettivi specifici del progetto erano:

- a) accrescere le conoscenze sul tema dell'handicap e dell'inserimento lavorativo dei disabili da parte degli operatori del settore, dei responsabili delle aziende e dei rappresentanti del Sindacato;
- b) elaborare un modello di griglia di monitoraggio per la gestione dei percorsi di inserimento lavorativo dei disabili al fine di cogliere i migliori risultati in termini di efficacia dell'inserimento;
- c) svolgere scambi transnazionali sui temi svolti.

Beneficiari diretti erano sindacalisti, operatori del settore e responsabili aziendali (100 soggetti suddivisi in cinque gruppi di 20); beneficiari indiretti i disabili inseriti in situazione lavorativa (psichici, fisici e sensoriali).

Tre le macro fasi previste:

- 1) ricerca ed analisi sui territori individuati rispetto a: presenza di strutture che seguono l'inserimento lavorativo dei disabili; valutazioni sugli inserimenti avvenuti e su alcuni casi di inserimento in itinere; valutazioni su casi di mancato inserimento;
- 2) formazione diretta ai beneficiari;
- 3) redazione di un modello guida per il percorso di inserimento lavorativo dei disabili.

La ricerca ha coinvolto 24 servizi operanti, che offrivano una risposta completa a tutte le forme di disabilità e a tutte le fasce di età, attraverso professionisti qualificati e specializzati per dare risposte anche a particolari e specifiche esigenze.

Sebbene non recentissima, si tratta di un'esperienza interessante, ben documentata, che offre indicazioni metodologiche tuttora valide, attraverso i 3 report di ricerca, a cura di Aldo Moretti e Franca Felcioli, consultabili su internet al link <http://www.corerh.it/equal.html>

Interessanti ai fini del nostro progetto, le indicazioni sul profilo "OPERATORE DELLA MEDIAZIONE AL LAVORO" e sui percorsi formativi suggeriti per la formazione delle relative competenze, nonché le linee guida per la gestione e il monitoraggio dell'inserimento lavorativo disabili, strumento operativo proposto per l'attività di monitoraggio (v. report 1 pag 30 e report 3, da pag 2 a pag 6).

Secondo la ricerca effettuata nell'ambito del progetto il bisogno delle aziende e delle persone, non è tanto quello di un esperto dell'inserimento, ma di un operatore della mediazione, il cui compito è quello di *"progettare il percorso del disabile nel mondo del lavoro, pilotare l'inserimento attraverso strumenti di supporto alla mediazione (economici, legislativi, organizzativi), assicurare sostegno al disabile e all'azienda, attraverso opportuni interventi di facilitazione"*.

*"Il disabile o lo svantaggiato pur avendo bisogno di assistenza, necessita di una mediazione fra la sua specifica disabilità e l'ambiente in cui deve operare durante il processo formativo e/o lavorativo. Pertanto la funzione "di mediatore dell'integrazione" ipotizzata deve essere in grado di assumere una funzione programmatica ed organizzativa, oltre a conoscere tecniche di contenimento e di aiuto alla persona, deve svolgere anche funzioni di guida.*

*Deve saper agire efficacemente con la persona disabile e con la sua famiglia, affrontare e risolvere problemi di natura cognitiva e comportamentale, gestire lo stress determinato dal contatto con soggetti handicappati gravi, programmare le attività di inserimento e verificarne l'efficacia, collaborare produttivamente con gli altri operatori che intervengono nel processo di integrazione"*.

È un ruolo che implica la necessità di:

- lavorare in gruppo,
- lavorare in rete,
- creare connessioni, lavorare sulla negoziazione.

Chi lo svolge dovrebbe essere dedicato a tempo pieno a questa attività, da non vedersi come parte di un ruolo più ampio ma come focalizzata unicamente su questa attività e, soprattutto, dovrebbe essere in grado di reggerne la responsabilità.

La attività dell'operatore della mediazione si esplica:

- NEI CONFRONTI DEL SISTEMA PRODUTTIVO (ricerca opportunità, ricerca del consenso aziendale, sensibilizzazione del gruppo di lavoro che accoglierà la persona disabile, attivazione e monitoraggio dell'inserimento, eventuali interventi per la cronicità);
- NEI CONFRONTI DELLA PERSONA DISABILE (osservazione e valutazione della persona, gestione delle relazioni con la persona disabile, progettazione dell'intervento, scelta dello strumento di mediazione, attuazione dell'intervento, gestione degli interventi di supporto, gestione della indeterminatezza del risultato);
- NEI CONFRONTI DELLA FAMIGLIA DELLA PERSONA DISABILE (lettura e valorizzazione delle risorse, ricerca e realizzazione dell'alleanza, lettura e valutazione dei bisogni in relazione al progetto, gestione delle dinamiche psicologiche legate all'inserimento lavorativo, contenimento psicologico sull'indeterminatezza del risultato).

Interessanti le CONSIDERAZIONI RELATIVE ALLA FORMAZIONE DI QUESTA FIGURA PROFESSIONALE, che secondo lo studio di Corher, si colloca nell'area socio – sanitaria, e deriva da percorsi universitari quali

- un indirizzo specifico del corso di laurea in “Scienze della Formazione” presso la facoltà di Scienze della Formazione (interfacoltà con Medicina e Chirurgia, n. programmato), ovvero la laurea triennale per “Educatore professionale”, che forma operatori delle professioni sanitarie dell'area della riabilitazione,
- oppure la laurea in “Esperto nei processi formativi”, che prepara persone in grado di monitorare i processi formativi e di operare nel campo della formazione in stretto contatto con aziende pubbliche o private.

Un'altra possibile ipotesi è quella di un master post lauream della durata di un anno, che contempli materie:

- Psicologiche
- Educativo pedagogiche
- Legislative sindacali

È auspicabile che tale corso offra la possibilità di effettuare tirocini pratici in aziende.

Un'altra possibilità ancora potrebbe essere quella di un corso di perfezionamento o di un master sulla “Metodologia nei servizi di aiuto alla persona”.

In Italia, secondo lo studio di Corher, questa figura è identificata ed opera specificatamente nel settore socio educativo o socio sanitario ed è collegata ai servizi riabilitativi di area socio sanitaria.

## 2.2 L'ESPERIENZA LOMBARDA

L'esperienza in Regione Lombardia realizzata attraverso le AZIONI DI SISTEMA - RILEVANZA REGIONALE DI CUI ALLA DGR X/5504 DEL 02 AGOSTO 2016). Altra sperimentazione

interessante, a cui abbiamo fatto riferimento per la formazione degli operatori, è stata quella realizzata nel corso del 2017-18 attraverso le azioni di sistema a valenza regionale sui temi del Disability Management e della disabilità Sensoriale, che hanno promosso un approccio culturale di ricerca e intervento finalizzato al miglioramento nella qualità della vita lavorativa delle persone con disabilità, in un quadro di gestione più efficiente e produttiva da parte dei loro datori di lavoro.

I temi sviluppati dai progetti sono stati: a) l'inserimento e il mantenimento lavorativo dei disabili sensoriali nelle aziende a fronte dei cambiamenti generati dalle trasformazioni tecnologiche. (Disabilità sensoriale); b) il sostegno alle aziende per il mantenimento lavorativo dei soggetti con ridotte capacità lavorative, anche per prevenire il verificarsi di situazioni invalidanti (Disability Management).

I progetti, realizzati tra il 2017 e il 2018, sono consultabili sul sito [www.lavoripossibili.it](http://www.lavoripossibili.it) che presenta e connette, nella loro specificità, tutte la progettualità in riferimento ai due temi, permettendo un aumento e una circolarità della conoscenza, della metodologia e della cultura nei diversi territori. Nell'ambito del percorso formativo per Esperti nell'Inserimento Lavorativo di soggetti svantaggiati, abbiamo coinvolto alcuni degli esperti che hanno preso parte a tali in progetti, in particolare Isabella Ippoliti, che è stata Project Manager delle azioni di sistema per conto della provincia di Monza, incaricata della gestione delle stesse, nonché collaboratori di Afolmetropolitana, Ens e dell'Istituto dei Ciechi, condividendo così con i partecipanti gli esiti di tale sperimentazione.

### **RIFERIMENTI NORMATIVI, STANDARD PROFESSIONALI ED ESPERIENZE RELATIVE ALLE COMPETENZE E ALLA FORMAZIONE DEGLI OPERATORI**

Quanto alla formazione degli operatori, ci siamo concentrati sulle competenze richieste, sui percorsi formativi idonei a costituirle e su esperienze formative per gli operatori, trovando riferimenti sia alla formazione base, necessaria per l'accesso alla professione, che alla formazione continua di operatori già in servizio.

Premessa per questo approfondimento è stato lo studio delle figure professionali esistenti nei centri per l'impiego e nei centri accreditati alla formazione professionale e ai servizi per il lavoro, impegnati in varia misura in attività finalizzate all'inclusione lavorativa di persone disabili, nonché la verifica dei titoli di studio e/o delle esperienze professionali richiesti per l'accesso al ruolo sia dalla normativa, che dal mercato del lavoro.

### **IL QRSP DI REGIONE LOMBARDIA**

Punto di riferimento per l'avvio della progettazione e dell'analisi dei fabbisogni degli operatori è stato il Quadro Regionale degli Standard Professionali, in cui abbiamo individuato 3 possibili profili che avrebbero potuto costituire la base di riferimento per la progettazione delle attività formative:

- 1) l'Esperto nell'Inserimento Lavorativo di Soggetti Svantaggiati,
- 2) il Disability Manager (D.M.),
- 3) l'Esperto Risorse Umane delle Cooperative di Inserimento Lavorativo.



Il primo tra i 3 profili è stato quello che ha destato maggiore interesse tra gli operatori coinvolti nell'analisi dei fabbisogni e che ha pertanto costituito il riferimento principale per la progettazione delle attività formative. Molti operatori infatti erano specificamente interessati alla certificazione delle relative competenze. Ciò ha determinato, rispetto alle segnalazioni di interesse per i temi che gli operatori avrebbero voluto approfondire, la scelta di concentrarsi su quelli coerenti con gli specifici ambiti di conoscenza e abilità necessari per la certificazione delle 3 competenze previste dal profilo.

Un certo interesse è emerso anche per il profilo del Disability Manager, per la forte connessione con i contesti aziendali, nell'ambito dei quali una certificazione delle competenze come Disability Manager è parsa interessante, soprattutto alle cooperative di tipo B, per potersi proporre, con maggiore credibilità e forza "commerciale" come "consulenti" esterni per la gestione di questo tipo di servizio.

Non è stato però possibile individuare un numero di operatori sufficiente per l'attivazione di un percorso che avrebbe necessariamente dovuto essere di ampio respiro e di elevato livello, stante l'elevato livello EQF (6) delle competenze del D.M.

### **LO STUDIO di ISFOL SUI PROFILI PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI CENTRI PER L'IMPIEGO E DELLE AGENZIE PER IL LAVORO**

Ulteriore riferimento interessante è stato lo studio, a cura di Marco Bonanni, sui profili professionali dei centri per l'impiego e delle agenzie per il lavoro, pubblicato nel 2006 da Isfol tra le "Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l'impiego" (monografia n. 5/2006 - Link <https://www.isfol.it/sistema-documentale/prodotti/isfol-su-.-1>). Lo studio aveva l'obiettivo di analizzare qualitativamente le caratteristiche di professionalità del personale che opera all'interno dei Centri per l'impiego e delle Agenzie per il Lavoro. In particolare, per quanto riguarda le figure operanti nei centri per l'impiego e i centri di formazione professionale vengono analizzate le professionalità attinenti ai ruoli di:

- Tutor dell'obbligo formativo;
- Esperto in processi formativi;
- Mediatore culturale;
- Operatore per le fasce deboli;
- Esperto della promozione dei servizi (Responsabile del marketing).

Tra le figure principali più diffuse che operano nelle Agenzie per il lavoro (Apl), vengono invece individuate:

- il Capo filiale,
- il Selezionatore,
- il Funzionario commerciale.

Per ciascuna figura vengono prese in esame le attività principali svolte, la situazione di lavoro, le competenze necessarie e infine i percorsi formativi e/o professionali necessari per l'accesso alla professione. La figura più vicina alla professionalità implicata in processi di inclusione lavorativa di persone con disabilità è certamente l'Operatore per le fasce deboli, che secondo lo studio, nei Centri per l'impiego svolge le seguenti mansioni:

- gestisce il rapporto con i soggetti appartenenti alle categorie protette, in particolar modo i disabili con problemi fisici, di natura mentale o sensoriale;
- gestisce il rapporto con le aziende che, per disposizione di legge, hanno l'obbligo di assumere i soggetti appartenenti alle categorie protette;
- all'interno di questa tipologia di soggetti, opera per realizzare un incontro tra domanda e offerta di lavoro;
- svolge una serie di compiti amministrativi conseguenti alle attività sopra elencate (ad esempio: rilascio di certificazioni di ottemperanza, autorizzazioni agli esoneri, ecc.).

Quanto alle competenze necessarie tale operatore deve avere una conoscenza approfondita della normativa relativa al mercato del lavoro e possedere una formazione specifica in ambito psicologico. Per questa figura si rende necessario saper gestire in maniera ottimale il rapporto con un pubblico che è costituito da persone con difficoltà non solamente lavorative, ma spesso anche economiche, sociali e relazionali. Si richiede, pertanto, una conoscenza approfondita dei servizi disponibili nel territorio, dei molteplici canali di sostegno alle famiglie e agli individui, la capacità di facilitare reti di inserimento e di sostegno. Per quanto attiene al rapporto personale con l'utente, inoltre, è importante la capacità di sostenere la ri-motivazione, la ripresa dell'autostima, di indurre una buona convinzione nella progettualità individuale, di rafforzare la perseveranza nelle azioni intraprese dai singoli soggetti. Con riferimento ai percorsi professionali, alla formazione e titoli richiesti lo studio evidenzia come siano norme specifiche emanate nell'ambito di alcune realtà regionali a poter prevedere, talvolta, che per la titolarità di questo ruolo sia necessario partecipare ad un concorso ed essere in possesso di titoli di studio specifici. Si fa riferimento ad alcuni corsi specifici di formazione e riqualificazione professionale per questa figura, che però non vengono riportati. Lo studio evidenzia peraltro come i criteri di accesso al ruolo stiano diventando, nel tempo, sempre più definiti. Uno degli esempi più pregnanti riguarda le normative regionali sull'accesso alla professione. Non solo l'Orientatore, ma anche l'Operatore delle fasce deboli, anche all'epoca, e tuttora, solo in alcune regioni, deve possedere una laurea appartenente all'area delle scienze sociali. Il suo ruolo, che lo pone in contatto con tipologie di utenza normalmente disagiata, ha spinto alcune Amministrazioni locali a imporre, anche per questo profilo, un iter di formazione altamente specializzato. Appare, inoltre, fondamentale sottolineare l'importanza delle conoscenze informatiche che stanno diventando sempre più centrali e trasversali per qualsiasi professionalità operante nei Cpi. Di un certo interesse appaiono, infine, alcune nuove ramificazioni, da aggiungere alla rete delle relazioni operative tra i vari ruoli. È importante, a riguardo, evidenziare come la figura del Tutor dell'obbligo formativo, profilo ancora poco definito all'interno degli organici, si relazioni spesso, per scambi di informazioni e comunicazioni, con l'Orientatore, per quanto concerne gli aspetti che attengono alla consulenza e all'accompagnamento dell'utenza in obbligo scolastico, o come quest'ultimo, per gli stessi motivi, si rapporti di frequente con l'Operatore delle fasce deboli. Un impianto comune sostiene comunque le differenti professionalità operative, secondo lo studio citato. Non si tratta soltanto di capacità relazionali che comunque

devono esplicitarsi nei confronti di utenti con i quali viene condiviso un percorso non episodico; ci si riferisce anche al fatto che le figure professionali esaminate hanno in comune competenze informative, conoscenze sul mercato del lavoro, sulle normative, sulle opportunità formative, ecc. tali da permettere, all'occorrenza, la sostituzione dei e "tra" colleghi, quindi un supporto competente ad altre aree operative quando se ne presenti la necessità.

Per esigenze organizzative, dunque, una funzione può essere esercitata da individui che svolgono normalmente altri interventi; la logica, in tal caso, è quella definita "molare", per cui ogni operatore è una singola cellula che svolge i suoi specifici compiti, ma sa anche un po' di quello che fanno gli altri e, se è il caso, li può quindi sostituire (Morgan G., 1996, Image, "Le Metafore dell'Organizzazione").

### **LA NORMATIVA LOMBARDA SULL'ACCREDITAMENTO DEI SERVIZI DI ISTRUZIONE E FORMAZIONE PROFESSIONALE E SUI SERVIZI AL LAVORO**

Riferimento imprescindibile, per gli operatori che svolgono in Lombardia la loro attività professionale, è naturalmente la normativa sull'accREDITAMENTO dei servizi di istruzione e formazione professionale e dei servizi al lavoro, approvata con il decreto della d.g.r. occupazione e politiche del lavoro del 31/10/2012 ("Approvazione dei requisiti e delle modalità operative per la richiesta di iscrizione all'albo regionale degli accreditati in attuazione della d.g.r. n. ix/2412 del 26 ottobre 2011).

Come noto la normativa prevede, quale condizione indispensabile per l'accREDITAMENTO, la presenza di figure professionali dotate di certi requisiti, descritti in termini di titoli di studio che di esperienze formative e professionali.

In particolare abbiamo fatto riferimento a quanto previsto per le figure più fortemente implicate in attività mirate all'inclusione lavorativa di persone disabili, in particolare il tutor dei servizi per il lavoro e la figura che si occupa del supporto all'inserimento lavorativo dei disabili., ovvero il Tutor dei servizi al lavoro e l'operatore a supporto dell'inserimento lavorativo dei disabili.

Per quanto concerne il TUTOR, l'area di attività comprende: diagnosi dei bisogni e della domanda individuale; bilancio professionale; supporto alla predisposizione di un percorso personalizzato; stipula e gestione del patto di servizio e del piano di intervento personalizzato; monitoraggio e valutazione delle azioni (orientative, formative o di inserimento lavorativo). Eventuale area di attività aggiuntiva è quella relativa alla certificazione delle competenze acquisite in ambito non formale ed informale: supporto alla predisposizione della domanda di certificazione e del portfolio delle evidenze.

I requisiti minimi richiesti sono in alternativa:

- a. diploma di laurea e formazione specifica (master, specializzazione) nell'ambito delle metodologie dell'orientamento;
- b. diploma di laurea ed esperienza almeno biennale nell'ambito dell'orientamento nel sistema di istruzione, della formazione o del lavoro;
- c. diploma di istruzione secondaria superiore ed almeno cinque anni di esperienza professionale in ambito orientativo;

- d. diploma di Istruzione e Formazione Professionale (IeFP) ed almeno sei anni di esperienza professionale in ambito orientativo.

Requisito aggiuntivo per la certificazione delle competenze acquisite in ambito non formale ed informale:

- e. puntuale conoscenza del sistema di certificazione delle competenze acquisite in contesti non formali ed informali.

Per chi si occupa di SUPPORTO DELL'INSERIMENTO LAVORATIVO DEI DISABILI (funzione da prevedere solo nel caso si attivi il servizio specifico, figura che deve operare con un incarico continuativo anche se non esclusivo con l'accreditato, le aree di attività previste sono:

- diagnosi dei bisogni e della domanda individuale di orientamento;
- bilancio di vita e professionale;
- supporto alla predisposizione di un progetto personale;
- stipula e gestione del patto di servizio e del piano di intervento;
- monitoraggio e valutazione delle azioni (orientative, formative o di inserimento lavorativo).

I requisiti minimi professionali previsti sono in questo caso, sempre in alternativa tra loro:

- a. laurea in psicologia, scienze dell'educazione e nell'ambito del disagio e della disabilità;
- b. diploma di istruzione secondaria superiore ed almeno esperienza triennale nell'ambito del disagio e della disabilità;
- c. diploma di Istruzione e Formazione Professionale (IeFP) ed almeno esperienza quadriennale nell'ambito del disagio e della disabilità.

### **ESPERIENZE PREGRESSE MATURATE DA GALDUS NELLA FORMAZIONE DI OPERATORI DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO E DI ESPERTI NELL'INSERIMENTO LAVORATIVO DI SOGGETTI SVANTAGGIATI**

Negli anni scorsi Galdus ha realizzato in diverse occasioni percorsi di formazione specialistica, rivolte a giovani neodiplomati o neolaureati, per l'accesso alla professione di operatore dei servizi per l'impiego o di esperto nell'inserimento lavorativo di utenti svantaggiati, realizzati attraverso bandi FSE, Lombardia Plus, Doti, etc.

L'esperienza realizzata ci porta a ritenere che nel caso di giovani in ingresso nel mondo del lavoro, sia necessaria una formazione approfondita, di durata medio-lunga (dalle 400 alle 800 ore) che alla formazione d'aula, accompagni un periodo di tirocinio curriculare, in cui sia possibile per gli allievi sperimentarsi sul campo, a contatto con gli utenti, utilizzando i sistemi informativi ed affiancando operatori più esperti nello svolgimento dell'attività.

Come ha evidenziato lo studio dell'ISFOL, si tratta di professionalità complesse, che richiedono l'integrazione di conoscenze multidisciplinari e di diverse abilità, sia tecnico professionali, che trasversali, per la maturazione delle quali sono necessarie metodologie didattiche attive (che richiedono tempo per poter essere proposte) quali esercitazioni, role playing, analisi di casi, project work. Sono altresì necessari tempi di elaborazione degli apprendimenti ed esperienze dirette (visite didattiche, testimonianze in aula, tirocini...) che consentano la trasformazione delle conoscenze teoriche in abilità pratiche. Seppure la

normativa sull'accREDITamento, non richieda in assoluto il possesso di una laurea, ma permetta in alcuni casi 'accesso alla professione anche di chi è semplicemente diplomato, l'esperienza effettuata in questi anni, ci porta a dire che la richiesta del mercato (enti accreditati, agenzie per il lavoro, servizi sociali e socio-educativi che si occupano dell'inserimento di persone disabili) privilegia per questi ruoli, candidati già in possesso di una laurea. Alcuni servizi, in particolare quelli che operano specificamente con le fasce deboli e con utenza psichiatrica, richiedono addirittura, come requisito indispensabile, il possesso di lauree in ambito psico-sociale o educativo.

Punto di riferimento per la progettazione dei corsi è stato anche in questo caso il QRSP di Regione Lombardia. Ai partecipanti è stata riconosciuta la certificazione delle competenze. Esperienza simile è stata realizzata anche in altre regioni. Citiamo a titoli di esempio, il corso per "Tecnico dell'inserimento lavorativo di persone disabili ed in situazioni di svantaggio" realizzato in Toscana, nell'ambito PROGETTO PRO.P.R.I.O. (PROfessionalità Per Realizzare Integrazione e Opportunità)

Il corso era rivolto ad allievi disoccupati, inoccupati o inattivi iscritti a uno dei Centri per l'Impiego della Regione Toscana. Al termine del percorso, previo superamento dell'esame finale, verrà rilasciato Attestato di qualifica di Tecnico dell'inserimento lavorativo di persone disabili ed in situazioni di svantaggio (433) – figura professionale presente nel repertorio della Regione Toscana (RRFP). Il corso è stato FINANZIATO CON LE RISORSE DEL POR FSE TOSCANA 2014-2020. Prevedeva una durata complessiva di 600 ore, di cui 330 ore d'aula, 240 di stage stage , 30 di accompagnamento. I contenuti formativi erano articolati in 7 unità formative (U.F.): Lavoro di rete, Relazione di aiuto e comunicazione efficace, Area Tecnico professionale, Area Istituzionale e legislativa, Area socio-psico-pedagogica e didattica, Area socio-sanitaria, Area statistica-informatica, Stage.

Link ISFOL - [http://net.ifo.it/leo-orienta/seconde/Documenti/ISFOL\\_Profili\\_Prof\\_Centri\\_Impiego\\_06.pdf](http://net.ifo.it/leo-orienta/seconde/Documenti/ISFOL_Profili_Prof_Centri_Impiego_06.pdf)

### **CORSO DELL'UNIVERSITÀ CATTOLICA SUL DISABILITY MANAGER**

Da qualche anno l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano propone un corso di alta formazione per Disability Manager, che nella sua più recente versione, della durata di 80 ore, consente anche di conseguire la certificazione delle competenze relative al profilo del QRSP.

Rivolto tendenzialmente a persone già attive in azienda o ad operatori dei centri per l'impiego e dei servizi per il lavoro coinvolti nell'inserimento di persone disabili, il corso affronta i seguenti temi:

Elementi di antropologia culturale (con particolare riferimento agli aspetti antropologici della disabilità) Elementi di Psicologia e Pedagogia delle Risorse Umane e della disabilità, Gestione delle persone (metodi di ricerca e selezione del personale, politiche di sviluppo e valutazione del personale, elementi di project management), Elementi di diritto del lavoro , Elementi di Organizzazione Aziendale, Adattamenti Ambientali ed elementi di tecnologie assistive, Elementi di politiche sociali (con particolare riferimento ai temi dell'invecchiamento e delle malattie croniche e al tema della rete dei servizi per la

disabilità, la salute mentale, l'inserimento lavorativo), strumenti di politica attiva del lavoro.

### **CORSO DI FORMAZIONE OPERATORI dell'INSERIMENTO MIRATO REALIZZATO DALLA PROVINCIA DI CUNEO**

Il corso è stato realizzato nel periodo Settembre 2000 - Marzo 2001, su sollecitazione del coordinamento provinciale dei SIL, nell'ambito del **Progetto "Una sfida possibile: Inserimento lavorativo di persone con speciali bisogni"**. Ha coinvolto operatori provenienti da diversi Enti impegnati sul fronte dell'inserimento lavorativo disabili (SIL, C.P.I., S.I.M, E.L., Coop. Sociali, Ag. Formative..)

Del progetto esiste una relazione a cura di Marisa Chiavazza, che riporta

- obiettivi del corso come espressi in fase iniziale dalla provincia, ente organizzatore
- obiettivi individuali espressi dai partecipanti al corso di formazione
- programma del corso e delle singole giornate formative

Tra gli obiettivi della Provincia:

- Possibilità di acquisire un linguaggio comune e metodologie di lavoro similari sui territori di competenza degli operatori provinciali;
- Presentazione e approfondimento delle tematiche inerenti l'inserimento mirato dei disabili con l'ausilio di esperti –formatori qualificati a livello nazionale.
- Raccolta di materiale utilizzato dai docenti e prodotto in itinere nei lavori di gruppo costituitisi durante le lezioni.
- Presentazione alla Regione ed agli Enti partecipanti all'iniziativa di una sintesi del corso con i suggerimenti e le proposte operative emersi.

Il fabbisogno espresso dai singoli operatori coinvolti nel percorso risultavano essere:

- Definizione delle competenze dei Servizi coinvolti nell'applicazione della L.68/99
- Costruzione di una rete territoriale
- Costruire un linguaggio comune tra operatori dei diversi Servizi d'inserimento lavorativo
- Migliorare la professionalità specifica di ogni operatore
- Apprendimento di nuove metodologie e strumenti
- Confronto e incontro tra operatori di servizi analoghi
- Avere nuovi spunti di riflessione per migliorare il proprio operato

#### **Articolazione e contenuti del percorso:**

Si è trattato di un percorso di 90 ore, articolato in 13 giornate, mediamente di 7 ore ciascuna, con incontri di una giornata intera diluiti nell'arco del periodo formativo, a cadenza settimanale o quindicinale. I temi trattati:

- Deficit e lavoro
- Aspetti normativi e istituzionali
- Le rappresentazioni sociali delle persone disabili
- La strategia della mediazione
- Alcuni strumenti per l'inserimento lavorativo

- Osservatorio sugli inserimenti lavorativi
- Programma informatico MATCH predisposto per l'incontro domanda offerta delle persone disabili
- Il ruolo della Cooperazione sociale
- Definizione del ruolo di tutor
- Caratteristiche dello stage
- La gestione del colloquio
- Il marketing sociale
- Analisi del contesto lavorativo
- Obiettivi, difficoltà riscontrate e strategie nell'inserimento lavorativo
- Progettazione dell'inserimento lavorativo
- Competenze del tutor

È disponibile il programma di dettaglio del corso e dei singoli moduli.

Interessante anche la presenza di un QUESTIONARIO FINALE che riporta le considerazioni dei partecipanti sul percorso svolto, mettendo in evidenza le aree che hanno destato maggiore interesse e quelle che avrebbero desiderato approfondire.

Link di riferimento:

[http://www.provincia.cuneo.gov.it/allegati/lavoro-formazione-orientamento/lavoro/pubblicazioni/quaderni/quaderno5\\_11894.pdf](http://www.provincia.cuneo.gov.it/allegati/lavoro-formazione-orientamento/lavoro/pubblicazioni/quaderni/quaderno5_11894.pdf)

### **“STO LAVORANDO? IL LAVORO E LE PERSONE CON DISABILITÀ”**

Proposta formativa prevista dal catalogo della formazione di LEDHA dedicata al tema “Operatori per la disabilità: farsi carico...dei diritti?”

“Sto lavorando?” è il titolo del film-documentario girato nel 1998 da Daniele Segre sull'esperienza di integrazione lavorativa all'interno di un ristorante di Assisi del figlio con disabilità Matteo Rulli. “Sto lavorando?” non è solo la domanda che Matteo, in cerca di conferme, pone a sé stesso e agli altri, dopo aver poco a poco, spronato dai suoi compagni di lavoro, imparato a indossare gilè e papillon, ad apparecchiare e sparcchiare, a mettere sui tavoli bottiglie di acqua e di vino, a servire i clienti senza importunarli con le sue tiritere. “Sto lavorando?” è anche una domanda più ampia ed universale che dal senso di quelle semplici mansioni svolte da Matteo si allarga e comprende il diritto del lavoro per tutte le persone con disabilità, quel diritto richiamato negli articoli 8 e 9 e riconosciuto e affrontato in modo esplicito in tutte le sue parti nell'articolo 27 della Convenzione Onu sui diritti delle persone con disabilità.

L'obiettivo del corso è fornire contributi e spunti sul diritto al lavoro delle persone con disabilità interrogandosi sulla situazione attuale del riconoscimento di tale diritto e sui necessari passi da compiere per renderlo effettivo, attivando all'interno e con le organizzazioni esperienze di lavoro che siano di vera inclusione sociale.

Argomenti:

- Diritti al lavoro
- L'organizzazione dei servizi per l'inserimento lavorativo
- Il lavoro nei servizi socio assistenziali

- Operatori al lavoro
- Persone con disabilità e mondo del lavoro: inclusioni possibili

Destinatari: educatori professionali, assistenti sociali, coordinatori di servizi e leader associativi che operano in settori variamente connessi al nodo del lavoro delle persone con disabilità – link di riferimento

[http://www.ledha.it/%5Callegati%5CLED\\_t\\_documenti%5C168%5CFILE\\_Documento\\_catalogo\\_formazione\\_ledha.pdf](http://www.ledha.it/%5Callegati%5CLED_t_documenti%5C168%5CFILE_Documento_catalogo_formazione_ledha.pdf)

## 2.3 ESPERIENZE, BUONE PRASSI E INIZIATIVE EUROPEE

Per quanto concerne le iniziative e buone prassi di inclusione lavorativa nei paesi dell'Unione Europea, abbiamo fatto riferimento innanzitutto ai rapporti di ricerca di Eurofound, l'agenzia dell'UE per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro.

In particolare abbiamo fatto riferimento a due ricerche:

- la prima relativa ad iniziative e buone prassi riguardanti l'occupabilità delle persone con disabilità o malattie croniche,
- la seconda sull'inclusione attiva dei giovani con disabilità e problemi di salute.

Entrambe sono state pubblicate nel 2014 e sono disponibili ai seguenti link

<https://www.eurofound.europa.eu/it/publications/report/2013/labour-market-social-policies/active-inclusion-of-young-people-with-disabilities-or-health-problems>

<https://www.eurofound.europa.eu/it/topic/disability-and-chronic-disease>

**La ricerca sui giovani con disabilità e problemi di salute:** parte da un'analisi della normativa e programmi a livello nazionale.

Identifica 144 atti legislativi e 117 programmi relativi degli Stati membri che affrontano più di un pilastro del coinvolgimento attivo. Ciononostante, è chiaro che la maggior parte di queste iniziative sono state ispirate solo parzialmente dalla politica di coinvolgimento attivo a livello di UE, anche se le loro disposizioni e attività sono coerenti con tale politica. È inoltre evidente che la misura in cui questi provvedimenti si rivolgono ai giovani con disabilità o problemi di salute varia notevolmente tra i diversi Stati membri. Dallo studio emergono una serie di temi importanti:

- vi è una tendenza a rispondere alle esigenze delle persone con problemi di salute o disabilità con servizi generali piuttosto che specialistici;
- i servizi che prevedono soluzioni con ricovero hanno ancora un ruolo importante in numerosi paesi;
- concentrare gli sforzi sul passaggio dal sistema scolastico a quello dell'occupazione è una maniera importante e produttiva di affrontare i problemi di questi giovani;
- gli incentivi, sotto forma di assistenza ai datori di lavoro o quote occupazionali, sono relativamente comuni, anche se i giovani sono sottorappresentati nella maggior parte dei sistemi di contingenti attribuzione delle quote;
- a causa della crisi economica, i finanziamenti ai servizi sono sotto pressione in molti Stati.

Quanto alle buone pratiche, dagli studi di casi si possono desumere diversi principi:



- è necessario un approccio integrato allo sviluppo delle competenze, alla formazione e al collocamento professionale per il passaggio al mondo del lavoro;
- dopo la formazione, si deve garantire rapidamente l'inserimento in un vero e proprio posto di lavoro, se si desidera sfruttare il momento favorevole e assicurare che le competenze rimangano adeguate;
- deve essere offerta l'opportunità alle persone di gestire il proprio percorso professionale, di operare scelte reali riguardo al proprio orientamento;
- ai datori di lavoro deve essere garantito un sostegno per agevolare l'assunzione, formazione e mantenimento in organico del personale con disabilità;
- tutti i progetti devono sostanzialmente tendere alla partecipazione al mercato del lavoro aperto di coloro che ne hanno le capacità e l'interesse;
- i buoni progetti evolvono nel tempo per conformarsi alla strategia di coinvolgimento attivo.

Vi sono ampie dimostrazioni di ciò che funziona riguardo al coinvolgimento dei giovani con problemi di salute o disabilità nonché delle difficoltà incontrate nel realizzare tale coinvolgimento. Le buone pratiche sono caratterizzate da una serie di elementi, quali:

- adottare un approccio proattivo,
- prevedere benefit flessibili,
- promuovere un migliore passaggio dalla scuola al lavoro
- adottare un approccio finalizzato all'inserimento professionale.

Le principali questioni individuate negli studi di casi sono le seguenti:

- il coinvolgimento attivo ha avuto solo un'influenza limitata nella formulazione e nell'attuazione dei progetti e solo in alcuni paesi,
- le iniziative che hanno attuato in maniera sinergica azioni riconducibili a più di un pilastro tendevano ad avere maggiore successo,
- l'attuazione delle politiche di coinvolgimento attivo richiede una buona collaborazione tra servizi nell'ambito dei quattro pilastri (compresa l'istruzione), una prerogativa difficile da realizzare.

La ricerca introduce quindi alcuni spunti per le politiche, evidenziando come sia la politica sia la prassi debbano tenere conto di una serie di fattori critici, in primo luogo della crisi economica in gran parte dell'Europa e del fatto che i giovani con problemi di salute sono particolarmente vulnerabili per cui sono necessarie misure volte a creare domanda di lavoro per questo gruppo.

La raccolta e la comunicazione dei dati devono essere notevolmente migliorate.

Il peso dei problemi di salute mentale come fattore di esclusione sociale del gruppo di riferimento deve essere affrontato in modo più efficace. È necessario sviluppare nuovi strumenti politici per raggiungere la categoria di destinazione.

I sistemi di erogazione dei servizi devono essere integrati molto meglio per sfociare in coinvolgimento attivo. È necessaria un'azione comune tra le principali parti interessate delle istituzioni e di altro tipo, affinché il coinvolgimento attivo abbia successo.

Occorre che la politica e la prassi apprendano dalle esperienze disponibili, che consentono di comprendere meglio cosa funziona e cosa dovrebbe essere incorporato nel miglioramento delle politiche.

**La ricerca sulle opportunità d'impiego per persone con malattie croniche**, esamina le principali definizioni e le informazioni disponibili sulle malattie croniche in relazione all'occupazione negli Stati membri dell'UE e in Norvegia. Valuta inoltre l'entità del fenomeno e caratterizza la situazione delle persone interessate in termini di condizioni di lavoro. Infine, descrive le principali iniziative politiche e misure adottate dalle autorità pubbliche, dalle parti sociali e dalle singole imprese per aiutare le persone interessate a rimanere al lavoro o a tornare al lavoro.

Le malattie croniche sono problemi di salute che richiedono un trattamento continuo per un periodo di anni o decenni, il che implica che queste malattie sono ricorrenti, di lunga durata, persistenti e non possono essere curate. Sebbene possano essere causate o meno dal lavoro (o peggiorate) dal lavoro, le malattie croniche possono avere un grave impatto sulle capacità lavorative delle persone colpite. I dipendenti con malattie croniche spesso incontrano grandi difficoltà a rimanere al lavoro o a tornare al lavoro dopo un lungo periodo di assenza.

Secondo i dati disponibili, il 20,1% dei dipendenti di EU28 indica di avere una malattia di lunga durata o un problema di salute. I disturbi muscoloscheletrici sono i più tipici problemi di salute di lunga data, seguiti da disturbi mentali e problemi circolatori. Le persone con malattie croniche hanno un rischio maggiore di essere disoccupate o inattive: sperimentano percorsi di transizione relativamente "facili" dall'occupazione alle situazioni di disoccupazione/inattività, ma percorsi di transizione "complicati" dall'inattività/disoccupazione all'occupazione.

Le principali barriere percepite dai datori di lavoro nel reclutare persone con una malattia cronica comprendono:

- una scarsa comprensione della malattia,
- livelli di produttività scarsi percepiti,
- costi aggiuntivi.

I lavoratori con una malattia cronica devono fare i conti con le limitazioni delle loro capacità che influenzano il tipo di lavoro che possono svolgere. L'entità e il tipo della malattia cronica influenzano anche i percorsi di transizione occupazionale per i lavoratori interessati. Vi è una concentrazione di persone con condizioni sanitarie limitanti il lavoro in professioni di livello inferiore, manuali e poco qualificate. Le evidenze suggeriscono anche una relazione positiva tra alcune malattie croniche e alcune professioni e settori economici. In molti Stati membri, non tutti i lavoratori affetti da una malattia cronica che necessitano di sostegno non sono effettivamente sostenuti, o almeno non al livello richiesto e nonostante le leggi nazionali spesso diano loro il diritto a un adeguato adattamento del loro posto di lavoro. I lavoratori affetti da malattie croniche affrontano anche una maggiore esposizione a rischi e pericoli sul lavoro rispetto alle loro controparti "sane", nonché una più limitata capacità di influenzare il loro carico di lavoro o la durata /

organizzazione dell'orario di lavoro. Di conseguenza, spesso presentano problemi di equilibrio tra lavoro e vita privata, livelli di stress più elevati e / o sovraccarichi eccessivi e pressioni temporali. I lavoratori affetti da malattie croniche sembrano essere inclini a discriminazioni e pregiudizi sul lavoro, spesso incontrando una mancanza di supporto e comprensione da parte di colleghi e supervisori. Questi lavoratori hanno più spesso contratti a tempo determinato/temporanei e part-time e un accesso limitato alle opportunità di formazione rispetto ai lavoratori sani.

Nella maggior parte dei paesi europei, l'attenzione delle misure a favore delle persone con malattie croniche è rivolta alle persone con disabilità in generale e non specificamente a quelle affette da malattie croniche. Nel frattempo, le persone con malattie croniche ma senza incapacità lavorativa legalmente riconosciuta sono generalmente impiegate negli stessi termini e condizioni del resto della forza lavoro.

Tutti i paesi hanno leggi sul lavoro che promuovono la parità di trattamento e prevengono la discriminazione nei confronti delle persone con disabilità o problemi di salute. Alcune leggi nazionali includono anche la fornitura di condizioni di lavoro adattate o adeguamenti sul posto di lavoro per le persone con problemi di salute. Alcuni includono anche riferimenti all'uguaglianza in termini di avanzamento e formazione della carriera.

Collegate a ciò, alcune iniziative pubbliche offrono compensazioni finanziarie: diversi paesi offrono sovvenzioni per coprire i costi di adattamento sul posto di lavoro, programmi di formazione e prevenzione, nonché compensi per contributi all'assicurazione malattia o incentivi finanziari per le aziende che assumono persone con capacità lavorativa ridotta.

Inoltre, alcuni programmi pubblici volti ad aumentare l'occupabilità e il ritorno al lavoro delle persone con disabilità o malattie croniche comprendono regimi speciali di orario di lavoro e congedi speciali. Ci sono anche esempi di accordi flessibili per far fronte alle malattie e assistere il trattamento. Le istituzioni pubbliche come gli uffici di collocamento offrono spesso servizi di orientamento, programmi di riabilitazione e corsi di formazione. Esistono anche piattaforme di assunzione che collegano i datori di lavoro con dipendenti che hanno una malattia cronica o una disabilità, campagne per sensibilizzare l'opinione pubblica, casi di accordi collettivi settoriali con clausole che si riferiscono all'adattamento delle condizioni di lavoro o al congedo per assenza e inabilità temporanea, ed esempi di specifiche misure applicate da determinate società.

La ricerca si conclude con alcuni spunti per le politiche.

L'uso del termine "malattie croniche" è raro nella legislazione relativa all'occupazione, mentre il concetto di "disabilità" è comune. Si potrebbe fare di più per sviluppare normative e politiche specifiche sulle malattie croniche.

Le politiche pubbliche dovrebbero rafforzare il focus sulla fidelizzazione / integrazione delle persone colpite da malattie croniche nel mercato del lavoro, piuttosto che l'attuale enfasi sulla fornitura di indennità e benefici finanziari. Una forza lavoro che invecchia con una maggiore prevalenza di malattie croniche rende vitale far avanzare questo tipo di politica.

È importante che le normative e le politiche consentano una gestione flessibile della situazione occupazionale delle persone con malattie croniche. L'orario di lavoro e i carichi

di lavoro potrebbero essere adattati senza ridurre il loro diritto ai benefici e facilitando il loro impegno attivo nel mercato del lavoro.

Si potrebbe fare di più per promuovere esempi di imprese che sviluppano politiche di fidelizzazione attiva per i lavoratori affetti da malattie croniche, evidenziando i loro risultati positivi. Le attività potrebbero anche essere sviluppate per aumentare la sensibilità e la consapevolezza dei dipendenti delle malattie croniche e delle loro implicazioni quotidiane.

Gli studi di valutazione del rischio potrebbero essere intensificati per identificare i fattori di rischio per le malattie croniche tra i dipendenti in determinati settori, professioni o imprese, fornendo contemporaneamente informazioni su comportamenti sani e attività preventive.

Le iniziative dovrebbero essere attuate per stabilire partenariati tra associazioni imprenditoriali e sindacati, responsabili delle politiche e operatori sanitari per condividere informazioni, sviluppare strategie e mobilitare risorse per affrontare le malattie croniche sia all'interno di un settore sia tra i settori.

### **INCLUSIVE JOB DESIGN: UN METODO PER RIORGANIZZARE I PROCESSI DI LAVORO PER FAVORIRE L'INCLUSIONE LAVORATIVA**

Tra le metodologie interessanti per favorire l'inclusione lavorativa quella dell'Inclusive Job Design, approccio sviluppato dall'Università di Maastricht nei Paesi Bassi e successivamente ampliato da Disworks, una società olandese di consulenza all'inclusione lavorativa specializzata nella creazione di posizioni per le categorie di lavoratori con varie forme di disabilità e di diversa abilità al lavoro.

Il metodo, già applicato in ambiti di lavoro diversi, dall'industria al commercio, all'ambito ospedaliero, in Italia è stato sperimentato il Consorzio di cooperative Link, in Piemonte, che ha formato alcuni lavoratori all'approccio contribuendo ad individuare nuove posizioni di lavoro nell'ambito della floricoltura e manutenzione del verde, della ristorazione, delle pulizie. Per approfondimenti al riguardo possono essere consultati i seguenti link:

<http://www.werkenmeteenbeperking.nl/download-brochures.html>

<https://slosrl.wordpress.com/2017/06/10/riorganizzare-i-processi-di-lavoro-per-favorire-linclusione-lavorativa-inclusive-job-design/>

Si tratta di un approccio alla riorganizzazione dei processi di lavoro finalizzato all'individuazione di posizioni di lavoro per persone con disabilità o capacità lavorative ridotte e limitate possibilità di trovare un'occupazione, spesso dovute anche ad un livello di istruzione medio basso. È centrato sull'analisi dei bisogni del datore di lavoro e sull'individuazione di opportunità lavorative che siano contemporaneamente alla portata dei lavoratori disabili, in grado di migliorare o semplificare i processi di lavoro aziendali.

L'obiettivo è 'liberare' tempo lavoro dei profili specializzati, che possono così focalizzarsi su attività più specialistiche e qualificate, lasciando spazio per le mansioni più semplici ai lavoratori con esigenze e capacità lavorative speciali. Il metodo si basa sul ridisegno dei processi di lavoro e sull'individuazione puntuale di attività semplici e facilmente individuabili. L'attribuzione ad una nuova posizione di lavoro consente di portare benefici tangibili e quantificabili alla posizione originaria.

L'approccio è finalizzato a tenere insieme gli interessi dei vari attori coinvolti. Fondamentale è il coinvolgimento del gruppo di lavoro nell'individuare opportunità di inclusione lavorativa per le persone con disabilità e/o ridotte capacità lavorative. In un certo senso si tratta di un metodo che ribalta il tradizionale approccio all'analisi della postazione: mentre l'approccio tradizionale parte in primo luogo dalle caratteristiche di uno specifico candidato preso in carico dai servizi e cerca di individuare postazioni di lavoro adatte a queste caratteristiche, il metodo Inclusive Job Design tiene conto delle esigenze dell'azienda e a partire dalle caratteristiche delle posizioni di lavoro individuate, cerca lavoratori con disabilità che abbiano capacità e caratteristiche coerenti, nell'ottica di trovare soluzioni win-win sostenibili per l'azienda e per il lavoratore, attivando le persone coinvolte nel gruppo di lavoro per renderle protagoniste dell'analisi dei processi.

Interessante, in generale l'esperienza della società di consulenza Diswork, che per favorire l'inclusione lavorativa delle persone disabili, punta sul coinvolgimento delle aziende, organizzazioni e istituzioni attraverso lo sviluppo organizzativo, la ricerca, la consulenza e la sensibilizzazione/informazione/formazione del personale aziendale e che sul suo sito pubblica tredici brochure, rivolte alle aziende, sulle principali tipologie di disabilità che potrebbero coinvolgere i loro dipendenti, da utilizzare come guide. Interessante il fatto che si tratta di una raccolta sistematica, che non riguardano solo le disabilità vere e proprie, ma anche i disturbi dell'apprendimento e bisogni speciali, che potrebbero richiedere specifiche attenzioni da parte dell'organizzazione aziendale:

- ADHD,
- Autismo,
- cecità e ipovisione,
- disabilità intellettiva e psichica,
- dislessia,
- lesioni crociate,
- lesioni cerebrali non congenite,
- malattie croniche,
- malattie muscolari,
- sordità e ipoacusie.

Non che in Italia manchino informazioni e linee guida riferite alle principali tipologie di disabilità, spesso pubblicate dalle principali associazioni di tutela, ma è interessante una raccolta ampia e completa, di facile accesso anche per le aziende.

### **IL PROGETTO JOB COACH+**

Il progetto JOB COACH+, finanziato dall'Unione Europea – programma ERASMUS+, è stato realizzato in partnership tra diverse realtà europee che si occupano di inserimento lavorativo di persone in disagio sociale: capofila RES Reseau d'entreprise Sociales(Belgio) e partenrs CAUTO per l'Italia, Galileo Progetti per l'Ungheria, Faedei per la Spagna e Ensie (Network internazionale con sede in Belgio).

Il progetto, durato 28 mesi, si è svolto tra il 2016 e il 2018 e aveva come obiettivo la realizzazione e modellizzazione di percorsi formativi per tutor dell'inserimento lavorativo.

Sono stati identificati 3 ambiti ritenuti essenziali per gli operatori dell'inserimento, per ciascuno dei quali sono stati sviluppati dei programmi formativi, che possono essere erogati attraverso percorsi di durata variabile dalle 3 alle 30 ore, a seconda del contesto e del fabbisogno:

- Strategie per lo sviluppo della personalità (self-empowerment) nei luoghi di lavoro
- Comunicazione
- Gestione dei conflitti nelle imprese di inserimento lavorativo

<http://www.cauto.it/progetto/job-coach/>

<http://www.resasbl.be/documents/TrainingForTrainers-UVEGr-ok%20-%20all.pdf>

Il modello è stato poi ripreso per la realizzazione di un corso di alta formazione per “Esperti inserimento lavorativo soggetti svantaggiati” organizzato dall'Università Cattolica di Brescia, in collaborazione con Cauto. Link di riferimento <http://www.cauto.it/wp-content/uploads/2018/10/programma-corso-alta-formazione.pdf>

Quanto al tema “LA TRANSIZIONE SCUOLA LAVORO DEI DIVERSAMENTE ABILI” segnaliamo l'interessante tesi di laurea magistrale di Eleonora Ballocchi – relatore: Prof. Michele Tiraboschi - Università di Modena – Centro Studi Internazionali Marco Biagi – Facoltà di Economia – corso di laurea magistrale in “Relazioni di lavoro” DISPONIBILE AL LINK [http://www.bollettinoadapt.it/old/files/document/11377ballocchi\\_03\\_11.pdf](http://www.bollettinoadapt.it/old/files/document/11377ballocchi_03_11.pdf)

Significativa anche per l'ampia bibliografia e sitografia a pag. 151.

### **ATTIVITÀ DI ANALISI BUONE PRASSI**

Infine, a completamento del lavoro di ricerca, vi è stata l'*attività di analisi buone prassi realizzata attraverso il confronto con i partners del progetto* e della rete Emergo “Includere Lavorando” che ha portato alla preparazione di materiale didattico e slide utilizzati poi nell'ambito del percorso formativo.

In particolare sono state effettuate interviste, raccolta di casi e analisi di buone prassi sul tema dell'inserimento lavorativo e del mantenimento riferite alle specifiche tipologie di disabilità (disabilità fisiche, intellettive e psichiche, sensoriali), sul lavoro di rete, sulle diverse fasi del processo di inclusione lavorativa delle persone disabili (orientamento, formazione, laboratori di inclusione sociale, inserimento in stage, accompagnamento al lavoro e mantenimento al lavoro), sul passaggio dalla scuola al lavoro, sulle specificità relative all'inclusione della disabilità in carcere, che hanno portato all'elaborazione del materiale didattico poi utilizzato nell'ambito del corso.

Significativo il lavoro di ricerca sulle culture aziendali, che ha visto il coinvolgimento del prof. Borgonovi (Università Bocconi) e del Prof Brusati (SDA-Bocconi e Università di Udine), presentato in occasione del seminario del 4 luglio sul tema “Disabilità e Lavoro”: quali possibili punti d'incontro”.