

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

**RACCOMANDAZIONI PER UNA FUTURA PROGRAMMAZIONE DEGLI
INTERVENTI PUBBLICI IN TEMA DI FORMAZIONE E
CONSOLIDAMENTO DELLE COMPETENZE DEGLI OPERATORI DEI
SERVIZI PER IL LAVORO**

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

Sommario

1. PREMESSA	3
1.1 RICERCHE E STUDI IN MERITO AI PROFILI IMPEGNATI IN ATTIVITÀ DI INSERIMENTO LAVORATIVO DISABILI	3
1.1.1 LO STUDIO ISFOL SUI PROFILI PROFESSIONALI DEGLI OPERATORI DEI CENTRI PER L'IMPIEGO E DELLE AGENZIE PER IL LAVORO	4
1.1.2 IL PROGETTO EFESTO	6
1.1.3 IL PROGETTO PALOMAR E LE "BUONE PRASSI SULL'INSERIMENTO E IL MANTENIMENTO AL LAVORO AL LAVORO DEI DISABILI IN REGIONE LOMBARDIA"	7
1.1.4 LA NORMATIVA LOMBARDA SULL'ACCREDITAMENTO DEI SERVIZI DI ISTRUZIONE E FORMAZIONE PROFESSIONALE E SUI SERVIZI AL LAVORO	9
1.2 L'ESPERIENZA REALIZZATA ATTRAVERSO IL PRESENTE PROGETTO	10
1.3 L'ESPERIENZA PREGRESSA REALIZZATA ATTRAVERSO I PROGETTI LOMBARDIA PLUS PER LA FORMAZIONE DI GIOVANI DISOCCUPATI	12
2. RACCOMANDAZIONI PER LA PROGRAMMAZIONE DI INTERVENTI PUBBLICI IN TEMA DI FORMAZIONE E CONSOLIDAMENTO DELLE COMPETENZE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER IL LAVORO	13
2.1 LA FORMAZIONE DEI GIOVANI OPERATORI PER L'ACCESSO AL RUOLO	15
2.2 LA FORMAZIONE CONTINUA DI OPERATORI GIÀ IN SERVIZIO PER LA CERTIFICAZIONE DELLE COMPETENZE DELL'"ESPERTO INSERIMENTO LAVORATIVO SOGGETTI SVANTAGGIATI"	16
2.2.1 CONTENUTI DELLA FORMAZIONE	17
2.3 LA FORMAZIONE CONTINUA DI OPERATORI GIÀ IMPEGNATI IN ATTIVITÀ RIVOLTE ALL'INSERIMENTO LAVORATIVO DI PERSONE CON DISABILITÀ	20
2.4I SEMINARI DI APPROFONDIMENTO	21
3. BIBLIOGRAFIA - LINKOGRAFIA	22

*Perché non c'è nulla che sia più ingiusto
quanto far le parti uguali fra disuguali.*

“Lettera a una professoressa”, Don Lorenzo Milani

1. PREMESSA

Come esito del progetto “Ope.R.A. Pr.I.M.A. - Operatori in Rete per Apprendere Prassi Inclusive e Modelli d’Azione, ci viene chiesto di elaborare una guida, in cui raccogliere le nostre raccomandazioni per una futura programmazione degli interventi pubblici in tema di formazione e consolidamento delle competenze degli operatori dei servizi per il lavoro.

Compito di grande responsabilità, in cui ci guidano il desiderio di equità e le parole di Don Milani, insieme a studi, ricerche ed esperienze precedenti, che hanno costituito le fonti del nostro lavoro. Le testimonianze raccolte attraverso l’incontro coi docenti, i testimoni, gli operatori che hanno partecipato al progetto, ci inducono a pensare che, laddove il tema dell’equità e l’attenzione per le differenze trovano spazio nelle culture aziendali, tutto il sistema ne trae giovamento: non solo chi vive l’esperienza della disabilità, ma l’intero gruppo di lavoro e di riflesso il sistema produttivo e sociale.

Il punto centrale è, dunque, quello di “allenare” la capacità di osservazione e di ascolto, il saper mettere in relazione le persone con il contesto in cui sono inserite, in una parola, la capacità di svolgere quel ruolo di “mediazione” che costituisce il cuore della professionalità di chi si occupa dell’inclusione lavorativa e sociale delle persone disabili.

I nostri punti di riferimento, in questo lavoro di riflessione sono stati:

1. le ricerche e studi raccolti attraverso l’attività di ricerca preliminare, che hanno approfondito il tema dei ruoli e delle funzioni dell’Operatore della Mediazione al lavoro, delle relative competenze e dei percorsi formativi e professionali necessari per ricoprire tale ruolo;
2. l’esperienza messa in campo attraverso il presente progetto e i feedback ricevuti dai tanti operatori che vi hanno preso parte in qualità di allievi ed esperti che hanno collaborato al progetto come progettisti, docenti, testimoni, certificatori delle competenze;
3. precedenti esperienze attivate di recente, nell’ambito di altri progetti, per la formazione di giovani, ancora disoccupati, in ingresso nel mondo del lavoro, al ruolo di “Esperto dell’Inserimento Lavorativo di Soggetti Svantaggiati” (in particolare si fa riferimento ai progetti *J.O.Y. - Job Opportunities for Young* e *O.L.T.R.E. - Orientamento Lavoro TRaining Education*, realizzati da Galdus, nell’ambito degli avvisi Lombardia Plus 2016 e 2017).

1.1 RICERCHE E STUDI IN MERITO AI PROFILI IMPEGNATI IN ATTIVITÀ DI INSERIMENTO LAVORATIVO DISABILI

Nel corso dell’attività di ricerca iniziale, abbiamo cercato di individuare studi che riguardassero i percorsi formativi per gli operatori. In particolare abbiamo fatto riferimento:

- A. agli studi di ISFOL sui profili operanti nei centri per l'impiego e sulle figure della mediazione al lavoro negli interventi di inserimento dei disabili (Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l'impiego consultabile al link http://net.ifo.it/leo-orienta/secondo/Documenti/ISFOL_Profili_Prof_Centri_Impiego_06.pdf e <https://www.isfol.it/sistema-documentale/prodotti/isfol-su-...-1>);
- B. alle ricerche effettuate nell'ambito del progetto EFESTO, promosso da Corher Liguria e documentate a cura di Aldo Moretti e Franca Felcioli, nell'ambito dei report di ricerca (report 1 pag 30 e report 3, da pag 2 a pag 6) consultabili al link <http://www.corerh.it/equal.html>;
- C. alla ricerca sulle buone prassi per l'inserimento e il mantenimento al lavoro dei disabili in Regione Lombardia, realizzata nell'ambito del progetto Palomar e alle interviste realizzate nell'ambito di tale ricerca ai responsabili di servizi per l'inserimento lavorativo operanti nel territorio lombardo (consultabile al link <http://sintesi.provincia.milano.it/portalemilano/pdf/progetti/palomar.pdf> e Allegato 9 al presente documento).
- D. alla normativa lombarda sull'accreditamento dei servizi di istruzione e formazione professionale e sui servizi al lavoro, in particolare con riferimento ai profili e alla formazione richiesta per chi si occupa dell'inserimento di fasce deboli.

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

A cura di Marco Bonanni, lo studio sui profili professionali dei centri per l'impiego e delle agenzie per il lavoro, è stato pubblicato nel 2006 da Isfol tra le "Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l'impiego" (monografia n. 5/2006). 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 particolare 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 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, 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”).

Link di riferimento

http://net.ifo.it/leo-orienta/seconde/Documenti/ISFOL_Profili_Prof_Centri_Impiego_06.pdf

http://archivio.isfol.it/DocEditor/test/File/Isfol_Accompagnare%20al%20lavoro.pdf

1.1.2 IL PROGETTO EFESTO

Interessanti le considerazioni emergenti dalle ricerche effettuate nell’ambito di questo progetto Equal FSE del 2004 (ampiamente descritto nel report 1 sull’attività di ricerca e studi svolta in fase preliminare) e documentato attraverso N. 3 report di ricerca, a cura di Aldo Moretti e Franca Felcioli.

I report sono consultabile su internet al link <http://www.corerh.it/equal.html>

Viene approfondito lo studio della alla figura professionale dell’Operatore della mediazione”, con riferimento al ruolo, alla sua collocazione, alle competenze necessarie e alla relativa formazione.

Si tratta di un ruolo che implica la necessità di

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

La attività dell’operatore della mediazione, secondo lo studio citato, si esplica infatti:

- 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 indeterminazione 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)

Secondo lo studio di Corher tale figura sarebbe da collocare nell'area socio – sanitaria e la sua formazione può derivare da percorsi universitari quali:

- la laurea triennale per "Educatore professionale", indirizzo specifico del corso di laurea in "Scienze della Formazione" presso la facoltà di Scienze della Formazione (interfacoltà con Medicina e Chirurgia, n. programmato), che forma operatori delle professioni sanitarie dell'area della riabilitazione,
- 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,
- la laurea in psicologia o in scienze sociali.

Altra possibile ipotesi formativa è quella di un master post lauream della durata di un anno, che offra la possibilità di effettuare tirocini pratici in servizi dedicati all'inclusione lavorativa di persone disabili e fasce deboli e contempli materie:

- Psicologiche
- Educativo pedagogiche
- Legislative sindacali

1.1.3 IL PROGETTO PALOMAR E LE "BUONE PRASSI SULL'INSERIMENTO E IL MANTENIMENTO AL LAVORO AL LAVORO DEI DISABILI IN REGIONE LOMBARDIA"

Si tratta di un progetto realizzato nel 2004 da un ATS con capofila la Fondazione Don Gnocchi, nell'ambito del quale è stata effettuata la ricerca citata, che riporta interviste ai responsabili di diversi servizi che si occupano di Inserimento e mantenimento lavorativo dei disabili in Regione Lombardia, con particolare attenzione alle persone con disabilità psichica e mentale. Vi sono alcune considerazioni interessanti, sia per le politiche attive sull'inserimento dei disabili che in riferimento al ruolo, le competenze e la formazione degli operatori.

Si tratta di una ricerca qualitativa, che è stata effettuata attraverso interviste ai responsabili di diversi servizi, aziende, famiglie di persone con disabilità. Sono soprattutto le interviste ai responsabili dei servizi quelle da cui emergono elementi interessanti in merito alle attenzioni necessarie per la buona riuscita dei percorsi e per la formazione, il ruolo e le competenze degli operatori.

Ne citiamo alcune, che ci sono rimaste impresse per i riferimenti che hanno trovato corrispondenza con le testimonianze raccolte nell'ambito del presente progetto, sia in

merito ai fattori chiave da presidiare per favorire l'inclusione dei disabili, sia con riferimento al ruolo, le competenze e la formazione degli operatori.

Tra queste l'intervista a Giovanna Lorini coordinatrice dell'Unità Operativa Integrazione Lavorativa di Brescia a pag 54 e ss del report di ricerca (Allegato 10_Buone prassi Regione Lombardia). Sottolinea la Lorini: *"Bisogna rendersi conto che è fondamentale promuovere un approccio "integrale" alla persona: in altri termini, la progettualità soggettiva è realizzabile anche al di fuori dell'ambito lavorativo; oppure la progettualità lavorativa può scaturire e maturare nel tempo. È per questo che alcuni progetti di inserimento durano anche diversi anni. È necessario sensibilizzare la società a questo concetto: è la volontà del soggetto la causa motrice, la motivazione, l'interesse a intraprendere i percorsi offerti dai NIL." [...] "Requisito fondamentale per l'accesso al servizio e per la presa in carico: l'aver consapevolezza di malattia, aver accettato la cura e, in virtù di questo, dimostrare di voler mantenere il rapporto con il CPS, sia nei termini di supporto psichico, sia farmacologico, ove necessario. Alla segnalazione del singolo caso, segue la valutazione del NIL, attraverso colloqui con la persona e, se necessario con la famiglia."*

Sulla rilevanza del fattore tempo e della necessità di monitorare nel tempo le persone inserite, le fa eco anche Daniele Viola, all'epoca responsabile dell'Agenzia per la mediazione al lavoro Anffas, poi confluita nel Consorzio SIR: *"Spesso si guardano solo i numeri delle persone inserite: un elevato numero di inserimenti è sintomo immediato, veloce ed evidente di successo; peccato, però, che poi non si controllino le tenute lavorative e non si capisca che sono queste a determinare una buona riuscita nella collocazione del disabile in una funzione aziendale." [...] "Il Servizio prevede azioni di monitoraggio, ma non ci sono finanziamenti che incoraggino il diffondersi di una cultura dell'accompagnamento e del controllo della tenuta lavorativa dei disabili: e questa è una criticità urgente"*.

Viola lo diceva nel 2004, ma il tema sembra sussistere tuttora poiché, nonostante la presenza della dote mantenimento, le risorse disponibili e i casi in cui è possibile ricorrervi sono estremamente limitati, rispetto a quello che, secondo tutti gli operatori coinvolti nel progetto, era ed è uno degli aspetti fondamentali per garantire l'inclusione, costantemente necessario e da non attivare solo in casi di cambiamenti significativi dell'organizzazione o di aggravamento della condizione di disabilità.

Il fattore tempo, come elemento fondamentale per il successo dei processi di inserimento e mantenimento al lavoro dei disabili, viene messo in evidenza da molti dei responsabili intervistati. Sottolinea Nadia Vignati, dello IAL di Saronno: *"solo la lentezza, ossia la pazienza e la costanza nel quotidiano consentono un approccio positivo con il disabile"*, anche se spesso tali parametri non sono facilmente conciliabili con le esigenze imprenditoriali e produttive delle aziende. E neppure, a volte, con i tempi di lavoro imposti dagli strumenti di politica attiva disponibili per i servizi al lavoro accreditati che possono basare il proprio operato solo su specifiche linee di finanziamento, quali le doti, al contrario dei NIL o SIL, che operano invece in convenzione con i Comuni e sono in grado di seguire le persone per periodi più lunghi, maggiormente rispondenti alle necessità di elaborazione del rispettivo progetto.

Gli operatori della mediazione, secondo la Dott. Lorini, svolgono attività di:

- consulenza ai servizi inviati ed alle aziende, cooperative, ecc.;
- mappatura delle realtà produttive e valutazione delle postazioni e mansioni;
- valutazione in situazione delle potenzialità/abilità lavorative dei candidati segnalati;
- loro addestramento e formazione in situazione;
- loro collocamento mirato;
- sostegno al mantenimento del posto di lavoro;
- raccordo con gli Enti esterni (Ufficio Collocamento Mirato e Centri per l'Impiego della Provincia).

Sono qualificati come operatori della mediazione, indipendentemente dalle loro qualifiche professionali di base, che comunque attingono alle professioni psico-sociali.

1.1.4 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 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 - consultabile al link <http://www.comitatodbn.com/documenti/dgr%202412-2011%20accreditamento.pdf> e Desceto scaricabile e consultabile sul sito di Regione Lombardia link <https://www.regione.lombardia.it/wps/portal/istituzionale/HP/DettaglioProcedimento/servizi-e-informazioni/enti-e-operatori/istruzione/accreditamento-operatori/accreditamento-albo-servizi-formazione-ifp> - Decreto 9749 del 31/10/2012 e relativa documentazione connessa, sempre consultabile alla stessa pagine sul sito di Regione Lombardia).

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.

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, 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 esperienza almeno quadriennale nell'ambito del disagio e della disabilità.

Questo è quello che al momento la normativa prevede, anche se, in base all'esperienza realizzata in questi anni, nella formazione degli operatori, a noi pare che in presenza di una buona formazione specialistica, anche persone laureate in altri ambiti, non solo in quello psico-sociale ed educativo, possano svolgere con competenza questo ruolo, che potrebbe pertanto essere aperto ad un numero più ampio di giovani motivati e interessati, ove l'offerta formativa, anche alternativa all'Università, ne consentisse in tempi più ragionevoli la preparazione. Viceversa, la sola esperienza professionale effettuata con il disagio e la disabilità potrebbe non essere sufficiente per lo svolgimento di attività di orientamento e supporto alla predisposizione di un progetto professionale, che il profilo dell'Esperto Inserimento Lavorativo di Soggetti Svantaggiati richiede, in termini di competenza. Competenza che potrebbe appunto essere acquisita attraverso una formazione specialistica, con percorsi analoghi a quelli messi in campo nell'ambito del presente progetto. Lo riprenderemo in seguito, proprio nell'ambito dei paragrafi dedicati alle esperienze formative già realizzate.

1.2 L'ESPERIENZA REALIZZATA ATTRAVERSO IL PRESENTE PROGETTO

L'attività di analisi dei fabbisogni, effettuata in fase iniziale, ha fatto emergere tra gli operatori esigenze ed interessi diversi:

- a) il bisogno di ottenere una certificazione delle competenze che è emerso non solo nel caso di operatori junior, ancora privi di esperienza nell'inserimento lavorativo dei disabili, ma anche in capo ad alcuni operatori che hanno alle spalle moltissimi anni di esperienza, ma sentivano il bisogno di vederla riconosciuta e di inquadrarla all'interno di una cornice e di un'attestazione istituzionale;
- b) il bisogno di confrontarsi con esperti e colleghi, per condividere le difficoltà legate allo svolgimento di questa professione, superando il senso di solitudine che spesso provano gli operatori;
- c) il bisogno di trovare linguaggi più adeguati ai tempi e alle culture organizzative aziendali di comprendere meglio le modalità attraverso le quali supportare efficacemente le persone prese in carico, mediando al tempo stesso con le esigenze delle imprese, al di là di una logica assistenzialistica e puramente normativa;
- d) il bisogno di confrontarsi con le Istituzioni in particolare con chi, nei centri per l'impiego, opera nell'ambito del collocamento mirato, sentito come un interlocutore indispensabile e unico possibile garante della funzione di tutela del lavoro dei disabili, che la legge 68/99 riconosce, ma che non può prescindere da una funzione di controllo, di presidio del processo, di collaborazione in rete tra istituzioni e servizi pubblici e privati ed aziende.

Come già descritto nei report relativi alla sperimentazione dell'attività, il nostro progetto, ha risposto innanzitutto alla richiesta degli operatori interessati alla certificazione delle competenze e ad una formazione che riguardasse l'intero processo di inclusione lavorativa dei disabili.

La scelta progettuale è stata quindi quella di puntare su un percorso che consentisse la certificazione delle competenze relative al profilo QRSP “Esperto Inserimento Lavorativo Soggetti Svantaggiati” (22.9 QRSP) ovvero:

1. accompagnare l’inserimento lavorativo della persona disabile,
2. effettuare la ricerca di opportunità di inserimento lavorativo,
3. effettuare la ricostruzione del profilo personale e professionale del soggetto svantaggiato.

Per esigenze organizzative, legate alla possibilità di conciliare la formazione con gli impegni professionali dei partecipanti, il progetto ha visto costituirsi gruppi eterogenei, a cui hanno partecipato operatori con età, livelli di esperienza, formazione e ruoli professionali diversi, spesso provenienti da diverse tipologie di servizi: servizi per il lavoro, centri di formazione professionale, cooperative di tipo B, in qualche caso anche personale di aziende od operatori dell’Amministrazione Penitenziaria, coinvolti in alcuni dei seminari di approfondimento, in quanto interlocutori indispensabili nei processi di inserimento delle persone sottoposte a provvedimenti restrittivi della libertà personale.

Tutto ciò, ci ha permesso di realizzare n. 2 edizioni di un percorso della durata di 60 ore, entro un periodo compreso tra metà dicembre 2018 e inizio luglio 2019, con lezioni di mezza giornata ad intervalli quindicinali. Rispetto ai temi di interesse emersi in fase di analisi dei fabbisogni, per le 2 edizioni del corso “Esperto Inserimento Lavorativo Soggetti Svantaggiati” sono stati selezionati quelli coerenti e indispensabili alla luce del QRSP per la certificazione delle competenze.

Solo nel mese di giugno e luglio 2019, dopo la conclusione della scuola e delle sessioni d’esame dei CFP, è stato possibile mettere in campo una formazione più intensiva, che ha preso corpo attraverso brevi seminari di approfondimento, dedicati a temi specifici: la disabilità psichica e cognitiva, l’accompagnamento al passaggio scuola-lavoro, le specificità legate all’inclusione dei disabili sottoposti a misure restrittive della libertà personale, la didattica inclusiva, le culture organizzative aziendali e i temi “caldi” in base ai quali sensibilizzare le aziende alla cultura dell’inclusione, sono stati alcuni dei temi che hanno suscitato l’interesse degli operatori e che sono stati oggetto dei momenti strutturati di approfondimento.

Dai feedback degli operatori che hanno partecipato al percorso più lungo e strutturato, quello orientato alla certificazione delle competenze, è emersa una grande soddisfazione per ricchezza del percorso: possibilità di approfondire la conoscenza della rete e i legami tra operatori di servizi, di confrontarsi con esperti e rappresentanti delle istituzioni, visione d’insieme del processo di inclusione lavorativa, conoscenza delle buone prassi, maggiore consapevolezza sull’approccio alla disabilità, sono stati tra gli aspetti maggiormente apprezzati.

Gli elementi di criticità riguardano invece la breve durata del percorso, la sensazione che alcuni temi avrebbero richiesto maggiore approfondimento, il desiderio di confrontarsi maggiormente sui casi e sulle esperienze dei partecipanti o di sperimentarsi attraverso esercitazioni e role playing, che non sempre è stato possibile fare, proprio per mancanza di tempo.

Se il profilo QRSP è stato un ottimo punto di riferimento per gli operatori dei servizi al lavoro, lo è stato un po' meno per gli operatori delle cooperative di inserimento, alcuni dei quali avrebbero preferito soffermarsi di più sull'analisi dei casi, sulla gestione operativa delle risorse, dei possibili conflitti e dinamiche dei gruppi di lavoro, ed erano invece meno interessati e preparati rispetto al tema dell'orientamento e della costruzione del progetto personale e professionale delle persone disabili.

Nella fase di analisi dei fabbisogni, che ha costituito il riferimento principale per la progettazione delle attività formative, un certo interesse era emerso anche per il profilo del Disability Manager, per la forte connessione con i contesti aziendali. Una certificazione delle competenze come Disability Manager era stata considerata 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 alto livello, stante il livello EQF 6 delle competenze del Disability Manager.

1.3 L'ESPERIENZA PREGRESSA REALIZZATA ATTRAVERSO I PROGETTI LOMBARDIA PLUS PER LA FORMAZIONE DI GIOVANI DISOCCUPATI

Come già accennato la nostra esperienza attinge anche a due percorsi formativi realizzati da Galdus, negli anni 2016-17 e 2017-18, grazie all'avviso Lombardia Plus, rivolti a giovani disoccupati in ingresso nel mondo del lavoro, sempre orientati alla certificazione delle competenze "dell'Esperto Inserimento Lavorativo Soggetti Svantaggiati".

In quel caso si era trattato di corsi di specializzazione di più ampia durata (indicativamente 380-400 ore), che prevedevano - oltre alla formazione in aula - anche un tirocinio curriculare.

L'organizzazione dei tirocini ha permesso di prendere contatto con molti servizi operanti a livello locale nel settore dell'inserimento e della mediazione al lavoro, raccogliendo importanti feedback sulle esigenze di questo settore, in termine di formazione degli operatori.

I corsi sono stati a tutti gli effetti una sorta di "master", un corso di specializzazione post-laurea in cui, nell'arco di circa 6 mesi, è stato possibile approfondire tutti gli ambiti di conoscenza ed abilità di cui alle 3 competenze del profilo, con modalità didattiche che alternavano teoria e pratica, testimonianze e visite a servizi, società di selezione specializzate nell'ambito delle categorie protette e cooperative di inserimento, testimonianze sia di esperti, che di persone disabili.

Se il primo anno ci eravamo rivolti sia a giovani diplomati che laureati il secondo, a fronte delle richieste dei servizi e gli esiti del primo progetto, abbiamo ristretto il campo ai soli laureati, orientandoci preferibilmente a chi avessi una laurea in ambito psicologico, educativo o sociale (richiesta come requisito indispensabile dai S.I.L. e dalla maggior parte dei consorzi e delle cooperative che lavorano in convenzione con i Comuni), e secondariamente a chi, pur provenendo da altri percorsi di laurea, avesse esperienze personali o professionali legate all'ambito della disabilità o dello svantaggio. Vi erano

laureati in lettere, lingue, giurisprudenza, scienze politiche, che si sono dimostrati perfettamente all'altezza dei temi trattati e si sono inseriti nel mondo del lavoro, con profili coerenti alla formazione ricevuta.

Ci siamo resi conto che il percorso richiede: un alto livello di approfondimento, la capacità di mettere in relazione temi che attingono a discipline diverse, la capacità di relazionarsi con interlocutori di diverso livello socio-culturale, buone capacità comunicative e negoziali, oltre ad una attitudine alla relazione con l'altro e una disponibilità a mettersi in gioco in una relazione d'aiuto che invece non dipendono dal livello culturale, ma hanno più a che vedere con caratteristiche personali, motivazionali, valoriali e con gli interessi delle persone.

Il desiderio di svolgere una professione d'aiuto, di confrontarsi con chi si trova in una condizione di disabilità o di svantaggio sociale, nasce spesso da esperienze personali, familiari o da incontri esistenziali che hanno aperto finestre importanti e domande di senso nel cuore e nella mente degli interessati.

Non sempre la formazione pregressa e l'esperienza lavorativa di chi ha partecipato al percorso era coerente con quanto richiesto dai decreti di Regione Lombardia sull'accREDITamento ma, laddove vi era un buon livello culturale e questa predisposizione di fondo, la formazione ricevuta ha permesso ai partecipanti di raggiungere un alto livello di preparazione e di consapevolezza, conseguendo la certificazione delle competenze.

L'efficacia della formazione messa in campo ha trovato riscontro negli esiti dei N. 2 percorsi realizzati in termini di inserimento lavorativo degli allievi, la maggior parte dei quali si è inserita, e tuttora opera, in realtà che si occupano dell'inclusione lavorativa di fasce deboli: servizi di integrazione lavorativa, enti accreditati ai servizi per il lavoro, enti di formazione professionale, consorzi di cooperative, cooperative di inserimento lavorativo, con ruoli di tutoraggio e sostegno all'utenza più fragile o disabile.

Una formazione di questo tipo sarebbe eccessivamente lunga per gli operatori già in servizio, ma a nostro parere è indispensabile e adeguata, per giovani con nessuna o poca esperienza nell'ambito dei servizi per il lavoro e in particolare nei servizi rivolti alle fasce deboli, talvolta anche nel caso in cui provengano da percorsi universitari in ambito psico-pedagogico o sociale, nel corso dei quali le conoscenze acquisite sono spesso molto teoriche e poco specialistiche rispetto ai temi in oggetto.

2. RACCOMANDAZIONI PER LA PROGRAMMAZIONE DI INTERVENTI PUBBLICI IN TEMA DI FORMAZIONE E CONSOLIDAMENTO DELLE COMPETENZE DEGLI OPERATORI DEI SERVIZI PER IL LAVORO

Alla luce degli studi citati, della sperimentazione effettuata attraverso il presente progetto e delle esperienze precedenti, riteniamo di poter dire che la formazione è un elemento indispensabile per chi, nell'ambito dei servizi al lavoro (e della formazione professionale) si occupa dell'inclusione lavorativa delle persone disabili e, in più generale, di persone svantaggiate, sia in fase di accesso al ruolo, per i giovani che intraprendono questo percorso professionale, sia come formazione continua per gli operatori già in servizio.

Ci ritroviamo con l'idea espressa da molte delle ricerche citate per cui, al centro dell'attività di chi si occupa dell'inclusione lavorativa dei disabili, vi è la "mediazione" che richiede la necessità di confrontarsi e avere a che fare con diversi poli di attenzione:

- CON IL 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, accompagnamento e supporto al mantenimento del posto di lavoro);
- CON LA PERSONA DISABILE (osservazione e valutazione della persona, gestione delle relazioni con la persona disabile, progettazione dell'intervento, orientamento e supporto nell'elaborazione del progetto personale e professionale, scelta dello strumento di mediazione, attuazione dell'intervento, gestione degli interventi di supporto, gestione della indeterminazione del risultato);
- CON LA RETE FORMALE E INFORMALE e quindi la rete dei servizi che segue la persona disabile nella realizzazione del suo progetto di vita (servizi sanitari, servizi sociali, scuola e servizi formativi, associazioni di tutela delle persone disabili) e con la rete con la 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'indeterminazione del risultato).

Le competenze professionali necessarie sono quindi di tipo multidisciplinare.

Per potersi rapportare con il sistema produttivo sono necessarie conoscenze e abilità nell'ambito legislativo, dell'organizzazione aziendale, del mercato e delle politiche attive del lavoro, capacità di comunicazione, relazione e negoziazione, per poter mediare tra i diversi bisogni, dell'azienda, del gruppo di lavoro, della persona disabile.

Per supportare le persone disabili e le loro famiglie sono necessarie conoscenze e abilità in ambito psicologico, formativo ed educativo, conoscenza e capacità di relazionarsi con la disabilità, abilità di orientamento, gestione della relazione di aiuto, capacità di mediazione e di supporto allo sviluppo dell'autonomia e della progettualità e ancora conoscenze in ambito legislativo, per poter supportare l'utenza nei passaggi necessari al riconoscimento dello status, al conseguimento dei relativi benefici economici, alla valutazione dell'impatto che un eventuale contratto di lavoro potrebbe avere su tali benefici.

E ancora, per gestire la relazione con i servizi è necessaria la conoscenza dei servizi territoriali in ambito socio-sanitario, educativo, formativo e lavorativo, la capacità di lavorare in rete, gestendo la relazione con gli operatori e i referenti di altri servizi, documentando l'attività svolta, elaborando e monitorando progetti complessi. Del tema dell'inserimento lavorativo, dello sviluppo professionale, dell'autonomia e del passaggio dei giovani alla vita adulta, si occupano infatti diversi soggetti: scuola, enti di formazione, centri per l'impiego e uffici del collocamento mirato, servizi socio-sanitari e socio-educativi, servizi per l'integrazione lavorativa ed enti accreditati ai servizi al lavoro, i cui interventi sono spesso intrecciati l'uno con l'altro, sia che si inseriscano nel quadro di progetti di rete, sia qualora abbiano semplicemente a che vedere con gli stessi utenti, spesso coinvolti nell'attività svolta da più servizi.

La formazione rivolta agli operatori dovrebbe, a nostro parere, articolarsi su più livelli:

- A. la formazione in ingresso dei giovani interessati ad inserirsi nel mondo del lavoro con ruoli di mediazione e supporto all'inserimento di disabili e fasce deboli;
- B. la formazione specialistica rivolta ad operatori già in servizio ed orientata alla certificazione delle competenze, in base agli standard professionali del QRSP;
- C. la formazione continua di operatori già impegnati in attività rivolte all'inserimento lavorativo di persone con disabilità, e (anche) già in possesso di una certificazione delle competenze o di una laurea in ambito psico-socio-pedagogico, volta all'aggiornamento, al consolidamento delle competenze, al rafforzamento delle reti e alla prevenzione del burn-out.

2.1 LA FORMAZIONE DEI GIOVANI OPERATORI PER L'ACCESSO AL RUOLO

Concordiamo con l'opinione espressa da molti degli studi citati per cui il percorso ideale per l'accesso a questo tipo di ruolo sia una laurea, anche triennale, in ambito psico-pedagogico o sociale (psicologia, scienze dell'educazione o della formazione, scienze sociali), che prepara nel modo migliore ad interfacciarsi con persone che vivono una condizione di disabilità o di disagio sociale e quindi a supportare gli utenti nell'attività di orientamento e nell'elaborazione del proprio progetto professionale.

Questi indirizzi di studio, però, lasciano scoperti alcuni temi che sono altrettanto importanti per lo svolgimento del ruolo di mediazione al lavoro che, come abbiamo visto, richiede la capacità di ricercare opportunità di inserimento e di affiancare non solo le persone fragili, ma anche il team aziendale nell'individuazione delle opportunità di inserimento, nell'analisi delle posizioni di lavoro, nella ricerca delle condizioni necessarie per permettere un'effettiva inclusione: la conoscenza dei contesti aziendali, della normativa giuslavoristica, delle dinamiche del mercato del lavoro, degli strumenti di politica attiva, etc. motivo per cui, anche per i giovani neolaureati, in questi ambiti è comunque auspicabile una formazione specialistica, che integri le competenze acquisite attraverso il percorso universitario.

D'altro canto, una laurea in ambiti diversi, seguita da una formazione specialistica (master o corso di specializzazione) nell'ambito dell'orientamento, del disagio e della disabilità, della legislazione e delle politiche attive, potrebbe costituire una valida preparazione, come del resto prevede la stessa normativa sull'accREDITAMENTO con riferimento al ruolo dell'orientatore, accessibile in alternativa a chi abbia:

- un diploma di laurea e formazione specifica (master, specializzazione) nell'ambito delle metodologie dell'orientamento;
- oppure un diploma di laurea e un'esperienza almeno biennale nell'ambito dell'orientamento nel sistema di istruzione, della formazione o del lavoro.

Valido riferimento per la progettazione di un percorso di formazione professionale, rivolto a giovani neolaureati, è il profilo QRSP "Esperto Inserimento Lavorativo Soggetti Svantaggiati". Occorre comunque tenere sempre presente che la formazione dovrà essere di durata sufficiente a consentire l'elaborazione degli apprendimenti, la maturazione di una consapevolezza del ruolo e della complessità del contesto, utile come specializzazione sia

per chi proviene da percorsi psico-pedagogici, che per chi abbia invece alle spalle altri studi universitari.

La metodologia didattica dovrebbe essere di tipo attivo e dovrebbe alternare momenti teorici, con esercitazioni, role playing, analisi di casi, project work. È importante che possa essere valorizzata l'esperienza e il vissuto dei partecipanti nell'incontro con la disabilità e che vi siano occasioni di confronto il più possibile diretto con chi vive l'esperienza della disabilità.

Il team dei docenti dovrà necessariamente essere multidisciplinare e coinvolgere esperti inseriti nei servizi che si occupano dell'inclusione lavorativa dei disabili. Molto utile anche la possibilità di confrontarsi con le aziende (disability manager, responsabili della selezione di categorie protette, responsabili del personale), per poter sviluppare una visione il più possibile ampia e consapevole delle esigenze e delle caratteristiche del mondo del lavoro.

L'esperienza realizzata ci porta a ritenere che sia necessaria una formazione approfondita, di durata medio-lunga, che preveda anche 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. L'ideale è un corso di specializzazione o un master post-laurea, che abbia una durata compresa almeno tra le 400 e le 600 ore (comprehensive di aula e tirocinio) e consenta l'acquisizione o lo sviluppo delle abilità e conoscenze di cui al profilo "Esperto Inserimento Lavorativo Soggetti Svantaggiati", per la certificazione delle 3 competenze previste dal profilo.

Nel paragrafo seguente sarà descritto il piano formativo sperimentato nell'ambito di questo progetto per la formazione e certificazione di tali competenze. La lunghezza del percorso complessivo e dei singoli moduli formativi, potrà e dovrà naturalmente essere diversa a seconda del target dei destinatari. Nel caso di corsi rivolti a giovani non ancora inseriti nel mondo del lavoro, saranno necessari tempi più lunghi, rispetto a quanto sia invece necessario con operatori già in servizio.

2.2 LA FORMAZIONE CONTINUA DI OPERATORI GIÀ IN SERVIZIO PER LA CERTIFICAZIONE DELLE COMPETENZE DELL'“ESPERTO INSERIMENTO LAVORATIVO SOGGETTI SVANTAGGIATI”

Esiste, da parte degli operatori dei servizi per il lavoro, l'interesse per una formazione che riguardi l'intero processo di inclusione lavorativa dei disabili e che permetta di ottenere la certificazione delle competenze di cui al profilo QRSP "Esperto inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati" (Profilo 22.9).

Il percorso formativo dovrà essere necessariamente strutturato, come è stato nel caso del presente progetto, in modo da consentire lo sviluppo delle conoscenze e abilità di cui alle 3 competenze previste dal profilo:

1. accompagnare l'inserimento lavorativo della persona disabile,
2. effettuare la ricerca di opportunità di inserimento lavorativo,
3. effettuare la ricostruzione del profilo personale e professionale del soggetto svantaggiato.

La durata dei moduli formativi e le tempistiche di realizzazione del corso potranno variare in relazione alle esigenze degli operatori e dei servizi di volta destinatari della formazione. Ove possibile sarebbe opportuno selezionare i partecipanti per gruppi il più possibile omogenei in termini di anzianità di esperienza, sia con riferimento ai temi dell'orientamento, dell'inserimento lavorativo e degli strumenti di politica attiva del lavoro, che con riferimento al tema della disabilità e delle fragilità sociali.

È senza dubbio consigliata la partecipazione di operatori appartenenti a diversi servizi, che permette di porre a confronto differenti visioni, esperienze, metodologie, di ampliare e rinforzare i legami di rete.

2.2.1 CONTENUTI DELLA FORMAZIONE

Presentiamo qui di seguito i temi da sviluppare nell'ambito del percorso finalizzato alla certificazione delle competenze, tenendo conto che ciascuno di essi potrà avere durata differente a seconda del contesto, delle caratteristiche e del livello di ingresso dei destinatari.

Nel caso in cui la formazione sia rivolta ad operatori già in servizio saranno da valutare attentamente i tempi e la durata della formazione. In base all'esperienza svolta riteniamo che un percorso finalizzato alla certificazione di tutte le competenze previste dal profilo debba avere una durata di almeno 60 ore e affiancare al lavoro svolto in aula un lavoro individuale, di studio e di approfondimento, che dovrà essere facilitato attraverso la condivisione di materiale didattico: slide, link, riferimento bibliografici.

In questa sede abbiamo preferito limitare le indicazioni temporali specifiche circa la durata dei moduli che potranno, appunto, essere dilatati o ristretti secondo le risorse disponibili e le esigenze dei partecipanti. Rimandiamo eventualmente quanti volessero conoscere il programma didattico proposto agli altri report del progetto, in particolare al n. 3 e 4, in cui lo schema didattico inizialmente previsto e la versione del programma effettivamente realizzata sono stati ampiamente descritti.

A. POLITICHE PER LA DISABILITÀ E LAVORO DI RETE

Le politiche per la disabilità. Linee di Indirizzo Europee, Nazionali e Regionali per la disabilità. Il sistema dei servizi per la disabilità e la fragilità sociale: servizi sociali, sanitari ed educativi, servizi per la formazione e il lavoro, le associazioni di volontariato e di tutela delle persone con disabilità. Metodologia del lavoro di rete. Costruire la rete a supporto della persona per accompagnarla nell'elaborazione del suo progetto di vita e nel percorso di inclusione lavorativa. Reti formali e informali. Il coinvolgimento delle famiglie nel percorso verso l'autonomia.

I finanziamenti per l'inserimento lavorativo delle persone con Disabilità. Azioni di Sistema, Dote Unica Disabili (inserimento e mantenimento), Dote Impresa e Azioni di Rete per il lavoro.

Conoscenze

- Elementi di politica sociale
- Rete territoriale dei servizi sociali

- Rete territoriale dei servizi dei servizi per il lavoro
- Politiche attive del lavoro

Abilità

Applicare modalità di coinvolgimento degli attori territoriali: famiglie, servizi, sponsor

B. DISABILITÀ E LAVORO

Elementi “antopologici” sulla disabilità. I numeri della disabilità e lo scenario nelle aziende. Stereotipi e pregiudizi diffusi. I diversi approcci alla disabilità e in particolare il modello ICF. Le principali tipologie di disabilità: disabilità fisiche, disabilità cognitive e psichiche, disabilità sensoriali (visiva e uditiva). Le problematiche ricorrenti delle persone che le vivono, caratteristiche e atteggiamenti psicologici diffusi, modalità per instaurare una relazione efficace in funzione dell’obiettivo dell’inserimento e mantenimento del posto di lavoro. Gli adeguamenti ragionevoli: aspetti ergonomici e ambientali, tecnologie assistive, aspetti organizzativi e relazionali. Metodologie e buone prassi.

Conoscenze

Elementi di psicologia della disabilità e della riabilitazione. Tecniche di gestione della relazione d’aiuto

Abilità

- Applicare tecniche di analisi dei bisogni dell’utenza
- Applicare tecniche di gestione della relazione d’aiuto
- Applicare tecniche di analisi dei bisogni dell’utenza

C. L’ORIENTAMENTO DELLE PERSONE CON DISABILITÀ O SVANTAGGIO SOCIALE

Metodi e strumenti per l’orientamento. Il supporto all’utente nell’elaborazione del proprio progetto di vita. Definizione degli obiettivi, personali e professionali, in relazione alla fase di vita dell’utente, alle sue risorse e limiti. La lettura delle relazioni conclusive e della documentazione che accompagna l’utente. La gestione delle relazioni con la famiglia e con la rete dei servizi che segue il soggetto. Sviluppare ipotesi di inserimento professionale in relazione alle caratteristiche della persona e alle opportunità del mercato del lavoro. Il ruolo dell’operatore e le fasi del processo di orientamento. La gestione dei colloqui. Il valore della Accompagnare il passaggio da scuola a lavoro. Il lavoro come mezzo per l’autonomia e non come fine. Insegnare un lavoro ed educare al lavoro.

Conoscenze

- Elementi di psicologia della disabilità e della riabilitazione
- Metodologie di analisi delle competenze
- Tecniche di gestione della relazione d’aiuto
- Offerta formativa territoriale
- Rete territoriale dei servizi sociali

Abilità

- Applicare tecniche di analisi dei bisogni dell’utenza
- Applicare tecniche di bilancio delle competenze
- Applicare tecniche di conduzione interviste

- Applicare tecniche di gestione dei colloqui di orientamento
- Applicare tecniche del lavoro di rete

D. NORMATIVA E PROCEDURE

La normativa su invalidità, handicap e disabilità, dal punto di vista dell'utente e dal punto di vista delle aziende. Le procedure amministrative e gli organi competenti per il riconoscimento dello status e l'iscrizione al collocamento mirato. La valutazione dell'invalidità e delle capacità lavorative residue. Il riconoscimento di eventuali aggravamenti. Il verbale di invalidità e la documentazione che accompagna l'utente.

I benefici economici connessi allo status (indennità, pensioni) e compatibilità degli stessi con i redditi da lavoro. Come tenerne conto nella definizione del progetto professionale e nella definizione del contratto di assunzione.

Gli obblighi delle aziende in merito all'inserimento delle categorie protette (aziende soggette all'obbligo, le percentuali di inserimenti obbligatori, la disciplina degli esoneri, le procedure amministrative per l'assolvimento dell'obbligo normativo). Le sanzioni previste in caso di inadempimento. Le convenzioni con i centri per l'impiego. Gli incentivi per l'assunzione delle persone disabili.

Conoscenze

- Normativa su invalidità ed handicap
- Normativa sulla riforma del mercato del lavoro
- Procedure amministrative
- Servizi per l'impiego

E. LA RICERCA DI OPPORTUNITÀ LAVORATIVE

Il mercato del lavoro. Opportunità, tendenze, canali di ricerca per le persone con disabilità e fragilità sociali. Tecniche di ricerca attiva del lavoro. L'attività di scouting e la relazione con le aziende. Sistemi per l'incrocio domanda offerta di lavoro. Strategie di mediazione tra bisogni degli utenti ed esigenze aziendali. Le modalità di inserimento: il tirocinio, l'assunzione diretta in azienda, l'inserimento in contesti protetti. Chi sono e come lavorano le cooperative di inserimento lavorativo - Storia e mission della cooperazione - Il tema della conciliazione tra esigenze di mercato ed esigenze socio – educative. Come funzionano le convenzioni ex art 14. Modalità di inserimento e accompagnamento al lavoro di persone disabili e altri soggetti svantaggiati.

Conoscenze

- Elementi di organizzazione aziendale
- Sistemi per l'incrocio D/O di lavoro
- Mercato del lavoro locale
- Normativa su invalidità ed handicap

Abilità

- Applicare tecniche di analisi dei fabbisogni professionali
- Applicare tecniche di analisi delle posizioni di lavoro
- Applicare tecniche di ricerca attiva del lavoro

- Applicare tecniche di interazione con banche dati per la ricerca di opportunità di lavoro e formazione

F. L'INSERIMENTO IN AZIENDA e IL MANTENIMENTO DEL POSTO DI LAVORO

Pianificare l'inserimento, concordare modalità e obiettivi. Metodi e strumenti (tirocini osservativi, tirocini formativi e di inserimento, formazione on the job). Il monitoraggio e la valutazione dell'inserimento. Il ruolo dell'operatore e il coinvolgimento del personale aziendale. Favorire l'apprendimento, l'assunzione del ruolo, la gestione delle relazioni. Metodi e strumenti per la gestione della disabilità in azienda. L'importanza del follow up per favorire l'Inclusione, gestire le criticità, accompagnare i cambiamenti.

Conoscenze

- Elementi di organizzazione aziendale
- Tecniche di pianificazione / strutturazione di progetti
- Tecniche di gestione della relazione d'aiuto

Abilità

- Applicare tecniche di pianificazione delle attività
- Applicare tecniche di supporto all'inserimento lavorativo del soggetto in difficoltà
- Applicare tecniche di monitoraggio del piano di lavoro
- Utilizzare dispositivi di verifica all'inserimento lavorativo
- Applicare tecniche del lavoro di rete

2.3 LA FORMAZIONE CONTINUA DI OPERATORI GIÀ IMPEGNATI IN ATTIVITÀ RIVOLTE ALL'INSERIMENTO LAVORATIVO DI PERSONE CON DISABILITÀ

Non sempre sussiste la necessità o vi sono le condizioni per mettere in campo una formazione articolata e complessa che attraversi tutte le fasi del percorso di inclusione lavorativa, ma senza dubbio è fortemente sentito tra gli operatori, che si occupano di utenti con disabilità, il bisogno di una formazione continua che accompagni l'esperienza professionale.

La formazione, in tal caso, non è rivolta all'acquisizione/certificazione di competenze che sono già presenti, anche se con diversi livelli di maturità, a seconda dell'esperienza professionale maturata nel ruolo. Il bisogno formativo in tal caso ha altre origini e finalità, nasce:

- dall'esigenza di consolidare abilità e conoscenze relative alle tipologie di disabilità con le quali più frequentemente gli operatori si confrontano o che suscitano maggiori domande rispetto ai possibili approcci e modalità di intervento (tra queste ad esempio, le disabilità psichiche, le disabilità cognitive, i disturbi dello spettro autistico);
- dal bisogno di confrontarsi e condividere emozioni e vissuti, che il continuo incontro con esperienze dolorose e difficili comporta, prevenendo il burn-out al quale si è altrimenti facilmente esposti;

- dalla necessità di ritrovare di volta in volta il senso, la finalità, il limite del proprio operato, riportandolo all'oggetto di lavoro, all'obiettivo del servizio, alle risorse disponibili, al mandato su cui siamo chiamati ad intervenire;
- dalla necessità di confrontarsi con la rete dei servizi che operano sul territorio, per conoscerne meglio le finalità, gli obiettivi, il modo di lavorare, per creare un linguaggio comune e modalità di intervento, che valorizzino il lavoro di rete, evitando dispersioni, sovrapposizioni e conseguenti sprechi di risorse (energie, tempo investimenti pubblici);
- dal desiderio di conoscere meglio i contesti aziendali e produttivi, le logiche aziendali e del mercato del lavoro, per poter aprire con le imprese un dialogo più efficace e produttivo, che apra effettive opportunità di inserimento per i propri utenti;
- dalla necessità di elaborare, nell'ambito dei centri di formazione professionale, competenze per una didattica inclusiva e per l'accompagnamento dei giovani in uscita dalla scuola verso una vita adulta, in cui anche il lavoro, ove possibile, possa trovare il giusto spazio;
- dalla necessità di approfondire l'approccio con la disabilità in contesti o momenti di vita particolarmente complessi, caratterizzati da altri vincoli e fragilità, quali ad esempio l'esperienza del carcere.

I bisogni formativi possono variare nel tempo, in relazione ai contesti, ai cambiamenti nelle politiche, agli strumenti normativi o di finanziamento disponibili, all'esperienza degli operatori, ma resta il bisogno di una formazione continua, di un tempo dedicato all'ascolto e alla crescita non solo degli utenti, ma anche degli operatori.

Senza dubbio esiste un bisogno formativo, ma emerge anche un bisogno di supervisione: supervisione al ruolo, supervisione sui casi, possibilità di essere seguiti nel tempo da persone più esperte. Se nei servizi educativi e sociali il ricorso alla supervisione è prassi diffusa, non lo è altrettanto nei servizi per il lavoro, dove l'attività degli operatori è riconosciuta e valorizzata, anche in termini di finanziamenti disponibili, solo se rivolta direttamente all'utente (in presenza) o se produttiva di un risultato tangibile (l'inserimento in stage o al lavoro). Ma laddove le difficoltà delle persone prese in carico sono più forti, e più forte è la complessità, anche gli operatori dei servizi per il lavoro sentono la necessità di una consulenza sui casi, che aiuti a riflettere su come intervenire e a prevenire fenomeni di burnout.

2.4I SEMINARI DI APPROFONDIMENTO

Concludiamo con la presentazione dei seminari realizzati nell'ambito del progetto Opera Prima in relazione alle esigenze espresse dagli operatori che vi hanno preso parte. Ognuno dei seminari potrebbe essere replicato su richiesta di altri servizi e la durata degli incontri potrebbe essere variabile, da 4 a 16/20 ore, a seconda dei temi di interesse e in relazione al tempo disponibile e al livello di approfondimento richiesto. La formazione potrebbe naturalmente essere realizzata anche su altri temi inerenti l'inclusione lavorativa delle persone disabili, stante la disponibilità di un'ampia rete di servizi e di un gran numero di

esperti, con competenze multidisciplinari, che anche grazie al presente progetto è stato possibile costruire.

- 1) **DISABILITÀ E AZIENDA QUALI POSSIBILI PUNTI D'INCONTRO** - Seminario sulle culture aziendali oggi prevalenti, mirato a definire strategie adeguate per il coinvolgimento delle aziende nell'inclusione lavorativa delle persone disabili, in un'ottica win win e ad approfondire la conoscenza di buone prassi ed esperienze significative.
- 2) **“PERSONAL BRANDING”: L'IMPORTANZA DELLA COMUNICAZIONE E DELL'IMMAGINE DI SÉ PER INSERIMENTO NEL MONDO DEL LAVORO** - Seminario rivolto a docenti, tutor, operatori dei centri lavoro, orientato ad una riflessione sul senso del personal branding anche per le fasce deboli e al ruolo di “influencer” che in un certo senso gli operatori esercitano nei confronti dei propri allievi e utenti.
- 3) **ACCOMPAGNARE IL PASSAGGIO DALLA SCUOLA AL LAVORO** - Seminario dedicato ad approfondire uno dei temi di maggiore interesse per gli operatori dei centri di formazione professionale, ovvero quello dell'accompagnamento all'età adulta dei giovani con disabilità, bisogni educativi speciali o fragilità sociali in uscita dalla scuola e dai percorsi formativi.
- 4) **DIDATTICA E INCLUSIONE** - Seminario volto ad approfondire il tema delle difficoltà di apprendimento, in particolare per gli allievi e utenti con disabilità intellettive o DSA e le metodologie didattiche e attenzioni educative utile a favorirne l'inclusione e il successo formativo.
- 5) **L'INCONTRO CON LA DISABILITÀ' PSICHICA** - Seminario volto ad approfondire la conoscenza dei più diffusi disturbi psichici e cognitivi, delle relative manifestazioni, delle modalità comunicative, relazionali e didattiche utili a creare una relazione positiva con gli utenti e ad accompagnarne l'inserimento nel mondo del lavoro.
- 6) **DISABILITÀ E CARCERE** - Seminario rivolto agli operatori che si occupano della formazione e dell'inserimento lavorativo di persone sottoposte a provvedimenti restrittivi della libertà personale. la partecipazione è stata aperta anche ad alcuni operatori dell'amministrazione penitenziaria.

3. BIBLIOGRAFIA - LINKOGRAFIA

Leonardo Callegari, Inclusione lavorativa e sociale delle persone svantaggiate, Cooperazione, mediazione e valutazione negoziale” (2009)

http://www.csapsa.it/wp-content/uploads/2013/10/INCLUSIONE_LAVORATIVA_E_SOCIALE.pdf

Leonardo Callegari - “Aziende solidali - Quando le strutture organizzative sono prossime alle persone” (2010).

http://www.csapsa.it/wp-content/uploads/2013/10/AZIENDE_SOLIDALI- Libro_COMPLETO.pdf

C. Lepri, E. Montobbio, “Lavoro e fasce deboli”, edizioni F. Angeli ed. (1993)

Intervista a Carlo Lepri, Appunti sulle politiche sociali, n. 1/2013, a cura di Grusol
<http://www.grusol.it/informazioni/16-06-16.PDF>

“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>

Aldo Moretti e Franca Felicioli (a cura di), Buone prassi per l'integrazione ed il mantenimento al lavoro delle persone disabili, Parigi 2003

G. Moretti, “Ripensare la Disabilità”, a cura di Milena Cannaro, ed.Ghedimedia, Milano, 2 marzo 2000

A. Moretti, F. Felicioli, La riabilitazione nell'adulto con Sindrome di Down”, Congresso internazionale, Repubblica di S. Marino, maggio 2002

A. Moretti, “ Presentazione della filosofia, del modello e dell'organizzazione per l'inserimento lavorativo della persona disabile a livello nazionale e locale.”, Helios II, “L'inserimento delle persone disabili. Modelli di cooperazione con gli imprenditori, i sindacati ed i servizi. Genova, dicembre 1995

A. Moretti, “L'adolescente Down” in “Un Progetto integrato per la Sindrome di Down”. A cura di S. Bargagna, F. Massei, edizioni del Cerro, 1996

Sara Autieri e Fabiola Silvaggi, Buone prassi in materia di reinserimento delle persone con disabilità: schede di sintesi

“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)

<http://www.agenzialavoro.emr.it/lavoro-disabilita/approfondimenti/conferenza-integrazione-lavorativa-persone-con-disabilita/normativa>

ISFOL - Studio sui profili professionali degli operatori dei centri per l'impiego e delle agenzie per il lavoro

[https://net.ifo.it/leo-](https://net.ifo.it/leo-orienta/seconde/Documenti/ISFOL_Profili_Prof_Centri_Impiego_0)

<http://www.cauto.it/progetto/job-coach/6.pdf>

L. Alessio, G. Franco, F. Tomei - Trattato di medicina del lavoro - G. Leocata, R. Bolchini, G. Torchio - vol. II - cap.158: Persone con disabilità e mondo del lavoro - pagg. 1819-1834 - Piccin Padova, 2015

Don Lorenzo Milani, Lettera ad una professoressa, 1967, edizione Mondadori, disponibile su google libri

Ricerca Eurofound sui Giovani con disabilità e problemi di salute (2013)

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

Ricerca Eurofound sulle opportunità di impiego per le persone con disabilità e malattie croniche

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

Riorganizzare i processi di lavoro per favorire l'inclusione lavorativa: Inclusive Job Design
<https://slosrl.wordpress.com/2017/06/10/riorganizzare-i-processi-di-lavoro-per-favorire-linclusione-lavorativa-inclusive-job-design/>

Il progetto Erasmus "Job Coach Plus" e il manuale di formazione per i trainers
<p://www.cauto.it/progetto/job-coach/>
<http://www.resasbl.be/documents/TrainingForTrainers-UVEGr-ok%20-%20all.pdf>

Eleonora Balocchi, "La transizione scuola lavoro dei diversamente abili"
http://www.bollettinoadapt.it/old/files/document/11377balocchi_03_11.pdf

Servizio Informazioni e Valutazione Ausili - Don Gnocchi
<https://siva.dongnocchi.it/>
SuperAble INAIL, Contact Center Integrato per la disabilità
<https://www.superabile.it/cs/superabile/home>

Superando.it - Una rete per superare l'handicap
<http://www.superando.it/>

PALOMAR



Lavoratori con disabilità Manuale Buone Prassi per il mantenimento del posto di lavoro

 **Fondazione
Don Carlo Gnocchi
Onlus**


Agenzia Regionale Lavoro
Regione Lombardia


**Provincia
di Milano**


**C.I.P.
Carlo Poma**


**CONSORZIO PER LA FORMAZIONE PROFESSIONALE
E L'IMPIEGO DEI DISABILI**

PALOMAR



Lavoratori con disabilità

Manuale Buone Prassi per il mantenimento del posto di lavoro

Hanno partecipato alla realizzazione del manuale:

*Giuliana Ara, Riccardo Barsocchi, Patrizia Bazzani, Graziella Bisin
Rossana Bolchini, Giancarlo Buratti, Claudio Fontana, Andrea Mangoni
Gregorio Mazzonis, Claudio Messori, Antonio Agostino Ninone, Giulia Noris, Paco Ossi
Anna Palazzini, Tiziana Rognoni, Gianpaolo Torchio, Carla Vignati, Cristina Valzasina*

Progetto grafico e CD:
Francesco Frigerio

Si ringraziano inoltre tutti coloro che a diverso titolo
hanno collaborato alla realizzazione del progetto Palomar

Presentazione

Il Progetto PALOMAR, è un'idea progettuale, realizzata nell'ambito del Fondo Sociale Europeo, per la costruzione e sperimentazione, sia di un modello di rilevazione dei risultati di placement di soggetti disabili avviati al lavoro nell'ambito delle attività formative finanziate dalla Regione Lombardia, sia di strumenti tecnici e metodologici atti a favorire non solo l'ingresso, ma anche il consolidamento dell'inserimento lavorativo del disabile.

L'idea principale del progetto è quella 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 si esprima e che tutti garantiscano la riuscita dell'inserimento lavorativo e del suo mantenimento.

L'obiettivo che sta alla base di questa iniziativa editoriale fa riferimento all'esigenza di misurare questo "prodotto" con il mondo dei "datori di lavoro" e non solo con quello degli "addetti ai lavori", augurandoci che questo manuale possa diventare strumento-guida prezioso per tutti coloro che, come noi, si occupano del complesso compito dell'integrazione socio-lavorativa delle persone disabili e della loro soddisfacente permanenza nel mondo del lavoro.

I Partner del Progetto

Lavoratori con disabilità

Manuale Buone Prassi per il mantenimento del posto di lavoro

I. PREMESSA	7
1. Una scommessa di lungo periodo	7
2. La dimensione quantitativa del fenomeno	9
3. Il Progetto Palomar e i partner del progetto	12
4. Un manuale di buone prassi per il mantenimento del posto di lavoro	14
II. IL CONTESTO E GLI ATTORI	17
A. Le persone con disabilità	17
1. Il ruolo del lavoro	17
2. Le tutele legislative	19
3. Caratteristiche delle persone con disabilità	21
4. Difficoltà nel mantenimento del posto di lavoro	27
B. Le aziende ed il mercato del lavoro	31
1. Il nuovo mercato del lavoro	31
2. Obblighi e opportunità per l'inserimento dei lavoratori disabili	34
3. Le mansioni richieste	36
4. Gli aspetti critici del mantenimento del lavoratore	41
C. I servizi di inserimento lavorativo	43
1. Il ruolo dei servizi nel mantenimento del posto di lavoro	43
2. La ricerca sui servizi territoriali della provincia di Milano	44
III. IL MODELLO DI INTERVENTO	53
1. Azioni integrate	53
2. L'équipe operativa	55
A. Il monitoraggio	57
I gruppi di follow up	61
La scheda di rilevazione per le aziende	65
Il colloquio in azienda	71
La restituzione al lavoratore	75
Percorsi post monitoraggio	77
B. Il counseling	79
C. La formazione alle famiglie	83
IV. CONCLUSIONI	85

I. PREMESSA

1. *Una scommessa di lungo periodo*

Il lavoro, con i suoi ritmi, i suoi impegni, le sue necessità, scandisce buona parte della vita di quasi tutti noi: attraverso il lavoro guadagniamo un reddito per vivere; nel lavoro cerchiamo di raggiungere risultati, di realizzare progetti, di migliorarci professionalmente; intorno al lavoro costruiamo una fitta rete di rapporti personali.

L'impegno lavorativo è oggi un'importante chiave di accesso ad una vita socialmente attiva, ma questa chiave non è nelle mani di tutti.

Per entrare nel mondo del lavoro contemporaneo sono sempre più importanti alcune caratteristiche, quali un buon livello di formazione, il possesso di competenze specialistiche, la capacità di adattarle e trasformarle, nel corso della propria carriera, a mansioni diverse.

Ma cosa succede alle persone che in queste caratteristiche sono deboli?

Esse corrono il rischio di non trovare un posto stabile nella realtà produttiva, di essere progressivamente marginalizzate in mansioni precarie e intermittenti, in attività faticose, disagiati e pericolose.

Se anche avessero una rete sociale solida, per esempio familiare, che le tutela da tali rischi, l'esito sarà la permanente dipendenza e l'impossibilità di costruirsi una vita adulta e autonoma.

Le persone disabili possono correre questi rischi. A molte di loro, la malattia ha tolto la possibilità di sviluppare le caratteristiche richieste dal mercato del lavoro, oppure non permette più di farne uso.

Si pensi, per esempio, alle disabilità intellettive che limitano la possibilità di riuscita negli studi, alle conseguenze dell'interruzione precoce della carriera scolastica, a causa di un incidente gravemente invalidante. È facile immaginare cosa significhi, per un programmatore, perdere l'uso della vista o, per un muratore, non riuscire più a reggere la fatica.

Chi, per problemi di carattere mentale, intellettivo, fisico o sensoriale, non è riuscito a raggiungere una formazione scolastica completa, o è da tempo fuori dal mondo del lavoro, può trovare moltissime difficoltà nella ricerca di un impiego.

Per questo motivo, esistono una legislazione che incentiva ed obbliga all'assunzione di persone con disabilità ed un'ampia gamma di servizi territoriali che si occupano di accompagnarle, fattivamente, all'inserimento lavorativo.

Compito di tali servizi è di cercare di ridurre il gap di abilità, capacità e competenze esistente tra molte delle persone disabili che cercano lavoro e le aziende. Per fare ciò vi sono strumenti ormai consolidati come percorsi di orientamento, corsi dedicati, tirocini formativi, attività di tutoraggio e counseling.

Ma, chi da tempo lavora nel campo dell'inserimento lavorativo di persone con disabilità, ha ben presente che, trovare un lavoro per (e con) un utente, è solo la parte iniziale di una scommessa di ben più lungo periodo. I risultati in termini di autonomia, socialità e crescita della persona, che rendono così importante l'inserimento lavorativo, si manifestano sul medio, lungo periodo e possono facilmente regredire a fronte della perdita dell'impiego.

La sfida cruciale, per chi è stato "accompagnato" all'inserimento lavorativo, è quindi quella del mantenimento del proprio posto di lavoro: l'aver trovato un "buon lavoro", infatti, non basta ad escludere l'insorgenza di processi di abbandono o di espulsione. Per quanto sia stata curata la scelta della mansione e del contesto di inserimento, e ben costruito il percorso di integrazione lavorativa, i problemi legati alla disabilità del lavoratore possono ingenerare, nel corso del tempo, difficoltà di diverso tipo, legate sia allo svolgimento del proprio compito, sia alla gestione dei rapporti lavorativi con colleghi e superiori.

Le cause di disagio, che emergono nei processi di integrazione lavorativa, sono diverse e molteplici: la fatica quotidiana che diviene superiore alla motivazione, la noia di mansioni troppo ripetitive, la scarsa partecipazione all'intero processo produttivo, l'esistenza di un sistema sociale, interno all'impresa, poco integrante la scarsa qualità delle prestazioni lavorative.

Oltre a ciò, fattori esterni come cambiamenti nei processi produttivi o nell'organizzazione del lavoro, situazioni di crisi che coinvolgano l'azienda, oppure fattori strettamente legati all'individuo, come l'aggravamento della malattia, possono destabilizzare anche situazioni di equilibrio consolidate.

Le forme in cui si manifesta il disagio della persona disabile sono diverse: il presentarsi di situazioni conflittuali con i colleghi o i superiori, l'isolamento dell'individuo dalle relazioni sociali interne all'azienda o al proprio gruppo di lavoro, la sottrazione all'impegno lavorativo, un aumento dei giorni di assenza. Situazioni che spesso si associano e ingenerano a vicenda e che, sommandosi, possono portare all'espulsione del lavoratore dall'azienda, o alle sue dimissioni.

Nella maggior parte dei casi, su tali processi si potrebbe intervenire con gli strumenti di mediazione, counseling e formazione in possesso di qualsiasi servizio che si occupi stabilmente di inserimenti lavorativi di persone con disabilità. Spesso però, il servizio che si era occupato dell'inserimento lavorativo, viene coinvolto troppo tardi nel recupero di situazioni ormai compromesse o, addirittura, quando resta solo da riprendere in carico la persona, tornata ad essere disoccupata.

Come vedremo più dettagliatamente nel modello di intervento qui presentato, gli spazi per un'azione preventiva esistono e riguardano sia il lavoratore (ed il suo stretto contesto sociale: la famiglia), sia l'azienda.

- > Il lavoratore può essere supportato nella gestione del momento critico, aiutato nell'individuare e nell'adottare gli atteggiamenti a lui più adeguati, messo in contatto con altri servizi del territorio che possano dare risposte ad esigenze complementari a quella lavorativa;
- > Per la famiglia della persona disabile, che spesso ha difficoltà a confrontarsi con la profonda evoluzione personale che l'inserimento lavorativo comporta, può essere attivato un sostegno che la accompagni ad affrontare in modo sereno la nuova situazione;
- > All'azienda possono essere offerte indicazioni importanti sulle modalità di comportamento e relazione con il lavoratore disabile "in crisi", ma anche strumenti formativi preventivi che l'aiutino a sviluppare una cultura produttiva più inclusiva ed integrante.

Non sempre l'intervento di un servizio è necessario per una persona, o un'azienda, già conosciuti dal servizio stesso. Molte persone con disabilità si muovono autonomamente sul mercato del lavoro, trovano un impiego e lo mantengono esattamente come gli altri lavoratori. Questo però non esclude l'insorgenza di problemi legati alla propria disabilità, che arrivino a mettere in discussione il mantenimento del proprio posto di lavoro.

Un servizio, attrezzato ad operare nella prevenzione dei fenomeni espulsivi, può essere una risorsa preziosa, non solo per i propri utenti e per le aziende in cui sono inseriti, ma per tutti i disabili e le imprese del proprio territorio di competenza.

2. La dimensione quantitativa del fenomeno

Nei dati del Servizio Occupazione Disabili della Provincia di Milano possiamo trovare conferma della rilevanza della questione: gli avviamenti¹ al lavoro di persone con disabilità sono tutt'altro che definitivi e frequentemente si interrompono dopo pochi mesi dal loro inizio.

Se prendiamo in considerazione gli avviamenti avvenuti negli ultimi tre anni notiamo come (ad aprile 2004) gli stessi risultino ormai interrotti per una quota oscillante tra il 20 ed il 30%.

Tab. 1: **Avviamenti** nel triennio 2001-2003 per stato ad aprile 2004

Stato Avviamenti	2001		2002		2003	
Aperti	1145	73,9%	1355	70,2%	1455	78,3%
Interrotti	405	26,1%	576	29,8%	403	21,7%
Totale complessivo	1550	100,0%	1931	100,0%	1858	100,0%

Si tratta di un dato significativo e preoccupante, ma incompleto poiché non dice se il contratto concluso abbia avuto successivamente delle proroghe, se sia stato interrotto perché la persona ha trovato un altro lavoro, oppure se al suo termine la persona sia tornata ad essere disoccupata.

1. Il dato degli avviamenti è leggermente inferiore a quello presentato nei rapporti Provinciali annuali sul mercato del lavoro perché, nella presente elaborazione, non sono inserite le assunzioni per passaggio diretto e alcune forme di contratto che vengono registrate dal collocamento ordinario e, solo in un secondo momento, riconosciute dal collocamento dei disabili (per esempio le assunzioni di disoccupati di lunga durata).

Possiamo avere queste informazioni confrontando la posizione rispetto al collocamento delle persone con disabilità che hanno avuto un avviamento negli scorsi anni. Tra gli avviati del 2001, l'85% ha attualmente (aprile 2004) un'occupazione (non necessariamente la stessa del 2001). La percentuale è molto simile per gli avviati del 2002, per aumentare tra gli avviati del 2003. Più è recente la data di avviamento, infatti, meno è probabile che il rapporto di lavoro si sia interrotto.

A poco più di due anni di distanza dalla fine del 2001, una persona su dieci, inserite in un lavoro regolare in quell'anno, è tornata ad essere disoccupata e sta cercando un'altra occupazione. Nella tabella 2, questa percentuale è suddivisa tra iscritti ordinari e iscritti sospesi: questi ultimi sono coloro che non hanno risposto alla richiesta annuale di autocertificazione del reddito.

Vi sono infine persone (intorno al 2%) che cessano il rapporto di lavoro e non tornano ad iscriversi. Sebbene non possano essere strettamente considerati alla ricerca di un impiego, in realtà, dall'esperienza degli operatori del Servizio Occupazione Disabili, emerge che spesso si tratta di individui che non sanno che è necessario riscriversi e vanno quindi aggiunti al numero di coloro che hanno perso un lavoro recentemente ottenuto e ne stanno cercando un altro.

Tab. 2: **Avviati nel triennio 2001-2003 per stato di iscrizione ad aprile 2004**

Stato Avviati	2001		2002		2003	
Avviati	1203	80,0%	1416	76,5%	1299	73,0%
Avviati P.T. (mant. anz.)	3	0,2%	5	0,3%	16	0,9%
Avviati a tempo determinato	79	5,3%	162	8,8%	290	16,3%
Totale Avviati	1285	85,4%	1583	85,6%	1605	90,2%
Iscritto ordinario	103	6,8%	136	7,4%	121	6,8%
Iscritto (sospeso)	52	3,5%	59	3,2%	9	0,5%
Totale Iscritti	155	10,3%	195	10,5%	130	7,3%
Cessato rapporto no iscrizione	35	2,3%	45	2,4%	33	1,9%
Cancellato ²	24	1,6%	25	1,4%	11	0,6%
Altro	5	0,3%	2	0,1%	1	0,1%
Totale complessivo	1504	100,0%	1850	100,0%	1780	100,0%

Ciò che chiaramente emerge è che una percentuale superiore al 10% degli avviamenti, ogni anno, non produce un inserimento duraturo, ma solo una esperienza lavorativa temporalmente definita, che non cambia la situazione di disoccupazione delle persone.

Ulteriori indicazioni emergono dal confronto tra il numero degli avviamenti e il numero degli avviati: è immediatamente evidente che i primi sono più dei secondi. Ciò si deve al fatto che alcune persone hanno avuto più avviamenti nel corso dell'anno (due tre o anche quattro). Poiché stiamo prendendo in considerazione esclusivamente gli avviamenti dallo stato di disoccupazione, e sono esclusi da questo computo le semplici trasformazioni di contratti, anche questo dato può esse-

2. La cancellazione dalle liste può essere dovuta a diversi motivi: il trasferimento in altra provincia, il pensionamento o il decesso.

re indice di precarietà nel mantenimento del posto di lavoro. Possiamo, infatti, facilmente ipotizzare che, per una quota di queste persone che hanno avuto più di un avviamento nell'anno, si sia trattato di progressivi tentativi di inserimento lavorativo, non sfociati in una stabilizzazione del rapporto di lavoro. Nel moltiplicarsi degli avviamenti di una singola persona giocano un ruolo rilevante le agenzie di somministrazione di lavoro, che permettono alle aziende di "provare", attraverso brevi contratti, il lavoratore disabile, prima di assumerlo direttamente. In questi casi può capitare che la persona passi da più aziende prima di trovare una collocazione definitiva.

Tab. 3: Numero **avviamenti nello stesso anno per lavoratore**, triennio 2001 - 2003

Numero avviamenti	2001	2002	2003
Uno	1461	1773	1708
Due	40	73	67
Tre	3	4	4
Quattro			1
Totale complessivo	1504	1850	1780

Se si desidera sapere quanto tempo durano i rapporti di lavoro avviati, è possibile calcolare la durata media degli avviamenti conclusi.

Questo dato si assesta intorno ad un anno per gli avviati del 2001, per diminuire di durata per gli anni più recenti: più risaliamo indietro negli anni, più aumentano i rapporti terminati dopo lungo periodo e ciò, di conseguenza, aumenta la durata media degli avviamenti.

Pur non disponendo di dati sugli anni precedenti al 2001, si ha l'impressione che la durata di un anno sia uno spartiacque importante per il mantenimento del posto di lavoro. Molti contratti a tempo determinato hanno, infatti, questa durata e, al loro termine, nonostante l'obbligo di legge relativo alla quota obbligatoria di lavoratori disabili, la conferma non sempre è scontata.

Tab. 4: Avviamenti del triennio 2001 - 2003, **durata media degli avviamenti terminati**

Anno	Giorni
2001	384
2002	238
2003	132

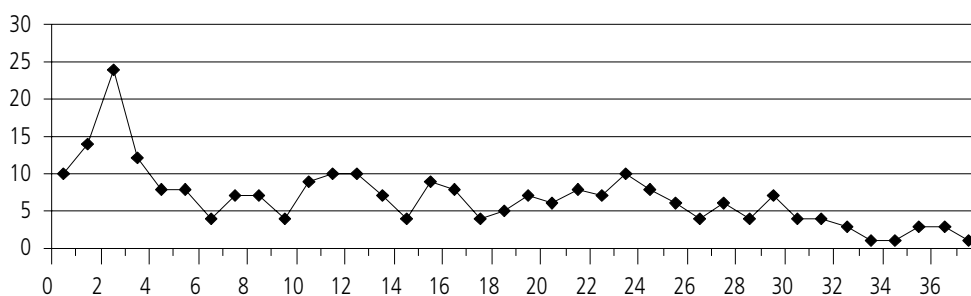
Per comprendere quali siano temporalmente i momenti più delicati per il rapporto di lavoro, può essere utile rappresentare graficamente la durata in mesi dei rapporti con contratto a tempo indeterminato, cioè di quei contratti che non prevedevano una data di risoluzione al momento della stipula.

È immediatamente evidente che il momento più delicato è quello dei primi tre-quattro mesi, il cosiddetto "periodo di prova" (la cui durata effettiva varia a seconda del CCNL e del livello di inquadramento) in cui il contratto di lavoro è facilmente rescindibile da parte dell'azienda, se valuta che il lavoratore non è idoneo alla mansione cui è stato destinato. Allo stesso modo il primo perio-

do di inserimento è quello in cui il lavoratore capisce esattamente che cosa gli è richiesto, sperimenta i ritmi di lavoro, la natura del compito affidatogli e decide se è adatto alle sue caratteristiche o, quantomeno, se è per lui sostenibile.

Oltre a questa prima importante indicazione, il grafico sottoriportato conferma che intorno allo scadere del primo anno, vi è un aumento delle cessazioni e lo stesso avviene, anche se in forma più lieve, alla fine del secondo anno di lavoro. Non è facile capire come mai ciò avvenga anche in assenza di scadenze contrattuali prefissate. Sicuramente il limite simbolico dell'annualità ha un peso e l'anno potrebbe essere il lasso di tempo in cui generalmente maturano i processi di affaticamento e disaffezione già citati.

Graf. 1: Durata in mesi dei contratti a tempo indeterminato (conclusi) avviati nel 2001



La delicatezza, per le persone disabili, della prima fase del periodo lavorativo è nota ed affrontata dai servizi territoriali con strumenti ormai consolidati, quali i tirocini formativi e di pre-inserimento, che prevedono azioni di tutoraggio verso la persona e attività di consulenza all'azienda. I rischi di abbandono/espulsione successivi sono meno noti e, soprattutto, su di essi vi sono rare azioni da parte di servizi esperti, che ancor più raramente acquisiscono le forme di interventi strutturati, continuativi e preventivi.

3. Il Progetto Palomar e i partner del progetto

Obiettivo prioritario del progetto era di promuovere l'integrazione lavorativa dei disabili attraverso la realizzazione di un intervento sistemico che consentisse di acquisire, e quindi diffondere, un modello di eccellenza per mantenimento del posto di lavoro, relativamente al contesto socio economico di Milano e Provincia.

Questo obiettivo è stato perseguito attraverso:

- > ricerche ed indagini del contesto, svolte attraverso azioni di ascolto ed interviste che hanno consentito di far emergere le criticità relative alla problematica
- > la progettazione e sperimentazione di un percorso virtuoso di mantenimento lavorativo che potesse costituire il punto di riferimento per gli interventi futuri da parte delle diverse istituzioni.

Partner del progetto sono alcuni enti che hanno maturato una lunga esperienza nel campo della disabilità e/o della promozione di politiche attive del lavoro.

Capofila e proponente è la **Fondazione Don Carlo Gnocchi - Onlus**, oggi tra le più grandi organizzazioni private non profit nel campo della riabilitazione in Italia. Relativamente all'area formativa/lavoro, la Fondazione ha realizzato numerosi prodotti di natura informatica finalizzati a favorire e facilitare l'integrazione socio-lavorativa delle persone disabili. In particolare i prodotti più significativi in questo campo sono:

- > **MATCH**: Il software Match è uno strumento di facilitazione nel processo di abbinamento candidato-posizione di lavoro: il programma consente di incrociare, in modo informatizzato le offerte e le domande di lavoro sulla base delle qualità psicologico-cognitivo-attitudinali dei soggetti e delle caratteristiche operative delle posizioni di lavoro, messe a disposizione dalle Aziende.
- > **GATE**: Consente all'utenza disabile di ottenere un'indicazione di orientamento formativo/lavorativo in maniera informatizzata, attraverso un modello che, partendo dal processo di diagnosi funzionale, e passando attraverso il percorso orientativo, è utile all'inserimento professionale della persona disabile.
- > **JOB CATCH**: Un software sviluppato per conto delle Province Lombarde, in collaborazione con l'Unità Organizzativa dei Sistemi Informativi della Provincia di Milano e il Servizio Occupazione Disabili, per permettere la gestione amministrativa dei servizi per il collocamento delle persone disabili nel mondo del lavoro e il supporto per l'adempimento degli atti dovuti e delle procedure.

L'applicativo, di proprietà delle Province della Lombardia, si deve integrare con il programma di incontro tra domanda e offerta di lavoro "Match" e con il sistema della gestione attualmente in uso presso i Centri per l'Impiego.

Gli altri partner del Progetto Palomar sono:

L'Agenzia Regionale per il Lavoro. L'agenzia è un ente strumentale della Regione Lombardia istituito con la legge regionale 1/99 e esercita funzioni di assistenza tecnica e monitoraggio in materia di politiche attive del lavoro.

La **Provincia di Milano** nella struttura del **Servizio Occupazione Disabili**. La Provincia a seguito del D.lgl 469/97 e della legge regionale 1/99 è titolare delle funzioni in materia di mercato del lavoro. Con l'applicazione della LR 1/00 alla Provincia sono stati inoltre delegate funzioni in materia di programmazione e gestione della Formazione Professionale. Inoltre, la Provincia di Milano, successivamente alla legge di riforma del collocamento dei disabili, legge 68/99, si è dotata di uno specifico servizio rivolto al collocamento mirato dei disabili, denominato Progetto Match che utilizza il software Match sviluppato dalla Fondazione Don Gnocchi.

Il **Consorzio Sud Ovest Milano per la Formazione Professionale**. Nato nel 1979 per iniziativa delle Amministrazioni Comunali di Pieve Emanuele, Rozzano, Opera, Locate Triulzi e Basiglio ad oggi il Consorzio raccoglie l'adesione di 10 comuni dell'area territoriale del sud ovest Milano

(Corsico, Lacchiarella, Binasco, Noviglio, Zibido San Giacomo). È particolarmente rilevante il background del Consorzio in materia di disabilità e di inserimento lavorativo dei disabili, con diversi progetti portati a buon fine. Il Consorzio, attraverso i progetti ZOE, ha formato ed accompagnato al lavoro circa 450 persone tra il 1990 e il 2003, con un tasso di successo e di successivo mantenimento del posto di lavoro del 95%.

Il Consorzio per la Formazione Professionale e l'Educazione Permanente. Il Consorzio, cui aderiscono i comuni di San Donato Milanese, San Giuliano Milanese, Melegnano, è da anni impegnato nella formazione e nell'accompagnamento al lavoro di giovani e adulti disoccupati con disabilità.

4. Un manuale di buone prassi per il mantenimento del posto di lavoro

Questo manuale raccoglie l'esito del lavoro svolto nel corso del Progetto Palomar e intende proporre una modalità di intervento sistemica che consenta un'azione efficace per il mantenimento del posto di lavoro delle persone con disabilità.

L'obiettivo prioritario è la proposta di uno strumento che permetta 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). Si ritiene che ciò sia possibile solo se i servizi, che si occupano stabilmente di inserimenti lavorativi nel campo della disabilità, si doteranno di strumenti di monitoraggio dell'andamento delle persone inserite al fine, non solo di supervisionare con una certa scadenza il percorso lavorativo, ma soprattutto di stimolare le eventuali richieste di aiuto da parte delle aziende e dei lavoratori il più precocemente possibile. Il modello sarà presentato nel dettaglio ed accompagnato dal materiale utile alla sua implementazione: schede per la conduzione dei gruppi, tracce di intervista, flow-chart esplicative.

Prima di presentare il modello ci è sembrato appropriato indagare il contesto in cui questo modello si inserisce ed in particolare gli attori fondamentali coinvolti.

Il primo attore è naturalmente rappresentato dalle **persone con disabilità**, che vivono direttamente le difficoltà ed i benefici di tutto ciò di cui stiamo trattando. Si ragionerà brevemente sul ruolo del lavoro nella loro vita, si presenteranno le tutele legislative specifiche sulla disabilità ed il lavoro più significative, si cercherà di delineare la figura del lavoratore (o aspirante tale) disabile grazie all'analisi delle caratteristiche dei partecipanti al Progetto Match³, infine si indicheranno le principali criticità emerse nei percorsi di mantenimento del posto di lavoro.

Il secondo attore sono le **aziende** che hanno inserito persone disabili. Indagheremo come si sta evolvendo il mondo delle aziende e quindi il mercato del lavoro, quali sono i vincoli di legge che impongono l'inserimento delle persone con disabilità, quali mansioni sono messe a disposizione dalle aziende per l'inserimento di lavoratori disabili (facendo nuovamente riferimento ai dati rac-

3. Come si è già accennato nella presentazione dei partner di Palomar, il Progetto Match nasce intorno al software sviluppato dalla Fondazione Don Gnocchi per un efficace incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro delle persone con disabilità. Attualmente è il principale strumento di attuazione dei principi dell'inserimento mirato utilizzato dal Servizio Occupazione Disabili della Provincia di Milano.

colti dal Progetto Match). Infine indicheremo quali sono le difficoltà maggiori a mantenere il lavoratore disabile all'interno della struttura produttiva.

L'ultimo attore sono i **servizi territoriali** per l'inserimento lavorativo, che hanno il compito di essere ponte tra i primi due, colmando i gap tra le reciproche richieste ed offerte. Si tratta di una molteplicità di soggetti eterogenei per tipologia e modalità di intervento, che si occupano quotidianamente di integrazione lavorativa di chi ha abilità ridotte. Si presenterà l'esito di una specifica ricognizione, effettuata all'interno del Progetto Palomar tra i servizi della provincia di Milano, volta ad indagare le pratiche messe in atto per garantire il mantenimento del posto di lavoro. La rilevazione è stata costruita attraverso un focus group ed un successivo questionario dei quali si riporteranno i risultati.

I destinatari di questo manuale

I servizi che si occupano di inserimento lavorativo sono i destinatari primi di questo manuale che è stato pensato e scritto perché da essi venga conosciuto, discusso ed utilizzato. Il modello che viene qui proposto nasce sulla scorta dell'esperienza pluriennale di uno di questi servizi, il Servizio Osservatorio del Consorzio Sud Ovest Milano per la Formazione Professionale, che è stata rivisto e adattato nell'ambito del Progetto Palomar per giungere alla proposta che viene qui presentata.

L'auspicio è che i servizi territoriali possano trovare in questo modello uno strumento utile per affrontare in modo sistematico il problema del mantenimento del posto di lavoro dei loro utenti.

Il desiderio è che venga adattato ed arricchito da ognuno di essi a seconda delle proprie esigenze, stili e modalità di intervento.

I servizi territoriali non sono però gli unici soggetti cui ci si intende rivolgere con questo lavoro. Siamo convinti che i lavoratori disabili e le aziende che li ospitano siano altrettanto interessati a conoscere i termini del problema e a ricercarne la soluzione.

A loro questo manuale, oltre a proporre alcune informazioni utili a prevenire l'insorgere di processi di uscita dal posto di lavoro, vuole offrire gli strumenti per elaborare specifiche richieste di intervento e di conseguente soluzione di problemi.

La soluzione al problema infatti non risiede tanto nello sviluppo di competenze ad hoc, in ogni singolo contesto lavorativo, bensì nella possibilità di "triangolare" con un soggetto terzo, esterno e competente, le questioni sorte tra il lavoratore disabile e l'azienda.

Vi è una necessità diffusa di non "lasciare soli" imprese e disabili nella gestione di rapporti di lavoro alle volte complessi e di difficoltà che ad occhi inesperti possono sembrare insormontabili. Saper trasformare tale necessità in richiesta diffusa vuol dire stimolare le istituzioni e gli enti dei diversi territori della Provincia a fare di più e meglio, a non limitarsi a seguire solo la fase, pur delicata e cruciale dell'inserimento, ma anche a monitorarne l'andamento nel medio e lungo periodo, sviluppando modalità sistematiche di intervento, ricettività e capacità di risposta.

II. IL CONTESTO E GLI ATTORI

A. Le persone con disabilità

1. Il ruolo del lavoro

Il lavoro ha un ruolo centrale nella vita della maggior parte della popolazione attiva, ma non è facile indicare cosa rappresenti esattamente nella vita di ognuno, perché ha in sé molti significati, poco coerenti o addirittura in contraddizione tra loro.

In primo luogo il lavoro è necessario. Il reddito che si ricava da un'attività lavorativa permette di condurre una vita indipendente, di costruire progetti personali in un contesto di autonomia. Senza un reddito guadagnato autonomamente, la prospettiva rimane quella di una dipendenza assistenziale dalla famiglia di origine, o da strutture di welfare. In questa accezione, il lavoro costituisce quasi un obbligo sociale a cui non si può abdicare, pena la perdita della possibilità di progettare un proprio futuro, indipendente e autonomo.

Ma il lavoro non rappresenta solo la faticosa chiave d'accesso ad un reddito.

Il lavoro è l'ambito in cui la persona acquisisce, applica e matura alcune delle proprie competenze e capacità fondamentali. Nell'attività lavorativa, l'individuo impara a svolgere mansioni con gradi crescenti di complessità ed in progressiva autonomia, apprende come relazionarsi in modo maturo con il mondo che lo circonda e con le persone che lo popolano, ridefinisce e rafforza il proprio senso di identità e di valore.

Naturalmente non solo nel lavoro, inteso come lavoro retribuito, si sperimentano questi effetti. Tutte le attività che richiedono un impegno costante e progressivo portano ad accrescere le capacità della persona, ma il lavoro è innegabilmente la modalità più diffusa in cui, nell'età adulta, gli individui esercitano il proprio saper fare: la loro capacità, cioè, di interagire con l'ambiente che li circonda per creare e trasformare cose, creando valore.

Infine, i luoghi di lavoro sono normalmente luoghi densi di occasioni di contatto e di legame con altre persone. Sempre più, tendono a divenire i punti focali intorno a cui si struttura la socialità degli individui e, per questo, rimanerne esclusi significa subire una drastica riduzione delle proprie opportunità di scambio interpersonale.

Per la persona con disabilità questi elementi di utilità/necessità del lavoro sono generalmente ancora più importanti. La perdita (o il non possesso) di capacità, derivante da una invalidità, pone spesso la persona in una situazione di maggior dipendenza dagli altri, rispetto alle persone cosiddette “normodotate”. La persona disabile, fin da giovane età, incontra maggiori ostacoli ad uscire dal nucleo familiare, a progettare un futuro di autonomia; chi diviene disabile nel corso della vita adulta può veder ridotte se non annullate le proprie capacità di autosostentamento.

Non si vuole generalizzare: la tipologia e la gravità della disabilità hanno un peso preponderante nel determinare l'esito di questi processi; tuttavia, per l'individuo disabile, l'inserimento in un lavoro idoneo può avere una funzione preziosissima, in primo luogo in termini di reddito e, di conseguenza, di potenziale autonomia di vita.

Il reddito è solo il primo degli elementi correlato al lavoro, il secondo, lo sviluppo di capacità, ha una relazione strettissima con la disabilità.

La disabilità indica la mancanza di qualche forma di abilità, sia essa fisica, intellettuale o relazionale. Il che sottintende che la persona che ne è portatrice non è in grado di svolgere alcune delle attività ritenute rilevanti per una “normale” vita attiva. L'acquisizione di nuove e diverse abilità che avviene sul lavoro si confronta così con la disabilità originaria riuscendo quantomeno ad aggirarla, talvolta ad arginarla, nei casi migliori a farla regredire. Si pensi all'importanza dell'inserimento lavorativo delle persone con disturbo mentale, che non avviene dopo una sempre difficile guarigione, ma accompagna il percorso del malato accrescendo gradualmente le sue capacità di stare con gli altri, a relazionarsi in modo adeguato al contesto, a conquistarsi una vita attiva anche in presenza del disturbo mentale. Infine l'aspetto della socialità: il legame con l'invalidità può sembrare meno immediato, ma è in realtà vitale.

La difficoltà a svolgere le normali occupazioni della vita attiva, può portare la persona disabile a una progressiva perdita (o non acquisizione) di contatti e relazioni significative al di fuori dallo stretto nucleo familiare. Il fatto che una persona non possa più svolgere l'attività che aveva sempre svolto, causa un incidente oppure una malattia (fisica o mentale), lacera un tessuto di relazioni costruite negli anni e con esso parte del senso di identità dell'individuo.

Trovare una mansione adatta a chi non ha mai avuto la possibilità di lavorare, o a chi non può più praticare la propria attività, è il modo per offrire (o restituire) alla persona un contesto sociale in cui esprimersi, confrontarsi, definirsi.

Finora ci si è riferiti ai benefici dell'inserimento lavorativo, ma è chiaro che la realizzazione dei processi descritti sopra richiede tempi lunghi e non può ritenersi conclusa con l'ingresso o il reimpiego nel mondo del lavoro. Il mantenimento del posto di lavoro è vitale se non si vogliono vanificare gli sforzi effettuati, correndo il rischio che l'individuo ricada in una situazione di inabilità peggiore di quella di partenza, a seguito di un'esperienza frustrante.

A questo punto è necessario fare attenzione a non cadere in una visione eccessivamente ottimistica: l'impegno lavorativo non è, di per sé, una panacea.

Le necessità della persona disabile vanno ben oltre a ciò che si può acquisire sul posto di lavoro:

si pensi per esempio alle esigenze di mobilità, di svago, di cure mediche....

Il percorso lavorativo stesso potrebbe essere compromesso da un vuoto su queste esigenze: se ho problemi di mobilità e dipendo da altri per raggiungere il posto di lavoro, potrei non poter garantire di arrivare tutti i giorni e di essere puntuale; se la mia vita relazionale si limita alla dimensione lavorativa, potrei non avere le risorse emotive per sostenere un cambiamento di “clima relazionale” in azienda; se non ho la possibilità di curarmi adeguatamente, non avrò le energie per sostenere l’impegno lavorativo richiestomi.

Ove l’individuo non sia in grado di accedere autonomamente al soddisfacimento di tali necessità, è necessario creare una rete di servizi che lo ponga nelle condizioni di farlo. La persona può così divenire protagonista dell’attivazione di percorsi diversi, rivolti ad incrementare la sua autonomia ed il suo benessere che, purché integrati, si supportano e rafforzano reciprocamente.

Inoltre il lavoro è una categoria astratta in sé, nella realtà, non esiste: esistono i lavori e questi sono molto diversi tra loro.

Banalmente, possono essere faticosi o leggeri, complessi o semplici, con orari estesi oppure ridotti, esecutivi o con ampi margini di autonomia... All’interno di chiari limiti, queste caratteristiche non sono buone o cattive, ma ciò dipende da chi è chiamato a ricoprire tale posizione, dalle sue caratteristiche, dalle sue capacità e dalle sue aspirazioni.

Svolgere un’attività lavorativa può contenere, al proprio interno, tutti gli elementi costruttivi di indipendenza, crescita e socialità che abbiamo citato, ma ciò non è sempre garantito.

Vi sono lavori che non offrono un reddito sufficiente per garantire l’autonomia di una persona (per esempio, perché derivanti da una attività part time), altri isolano l’individuo perché lo obbligano a lavorare in solitudine, o a rispettare orari inconciliabili con la vita della propria famiglia, ci sono lavori che privano di capacità perché “disabilitano” per lento, progressivo logoramento, oppure per alienazione, o ancora per l’alto rischio di incidenti.

Quando in questo manuale ci si riferisce al mantenimento del posto di lavoro si intende un posto che possa, almeno in parte, rispondere a quelle esigenze di autonomia, abilitazione e socializzazione che sono fondamentali per la vita di ognuno e, come abbiamo visto, ancor di più nella vita delle persone con disabilità.

2. Le tutele legislative⁴

L’importanza di garantire l’accesso al lavoro alle persone disabili è sancita dalla legge italiana da diversi anni.

Fin dal 1968, alle persone con disabilità è riservata una quota di posti di lavoro all’interno delle aziende che superano un determinato numero di addetti.

La legge 482/68, che regolava la materia, accomunava però i disabili ad altre categorie svantaggiate

4. Per una guida più completa agli aspetti legislativi relativi al collocamento degli invalidi, al rilascio della certificazione di invalidità, alle agevolazioni, ect. si rimanda al “Manuale buone prassi - Lavoratore”, prodotto e distribuito dalla Provincia di Milano – Servizio Occupazione Disabili e consultabile sul sito www.provincia.milano.it.

per ragioni diverse, quali le vedove e gli orfani di caduti in guerra, per lavoro e per servizio, i figli e i congiunti di grandi invalidi per gli stessi motivi, i profughi.

La riforma del 1999 del collocamento obbligatorio ha finalmente distinto le persone con certificazione di invalidità, dall'insieme generico delle categorie protette. Ciò ha permesso di concentrarsi, già, in sede legislativa sulle specificità dell'inserimento di lavoratori con disabilità ed individuare nell'inserimento mirato la modalità e la filosofia di azione più efficace.

Riferendoci alle "persone disabili" intendiamo quindi coloro che sono tutelati dalla legge 68 del 1999. Essi sono (art 1 comma 1):

- a) le persone in età lavorativa affette da minorazioni fisiche, psichiche o sensoriali o portatrici di handicap intellettuale, che abbiano il riconoscimento di invalidità civile con una riduzione della capacità lavorativa superiore al 45%;
- b) le persone invalide da lavoro con un grado di invalidità superiore al 33%;
- c) le persone non vedenti e sordomute;
- d) le persone invalide di guerra, invalide civili di guerra ed invalide per servizio (dalla I° all'VIII° categoria).

La legge sancisce il loro diritto ad avere una collocazione lavorativa adatta alle caratteristiche della persona, prevedendo, ove necessario, *"forme di sostegno, azioni positive e soluzioni dei problemi connessi con gli ambienti, gli strumenti e le relazioni interpersonali sui luoghi quotidiani di lavoro e di relazione."* (art.2)

Una volta avviato, il lavoratore disabile gode degli stessi diritti ed è vincolato dagli stessi obblighi previsti dalle leggi e dal CCNL applicato ai suoi colleghi. Le uniche eccezioni sono previste da due dispositivi: uno nella stessa legge 68/99 e l'altro nella legge 104 del 1992.

L'art. 10 della 68/99 conferma che al lavoratore disabile si applica lo stesso trattamento economico e normativo previsto dalle leggi e dai contratti collettivi (comma 1) ed afferma che non può essere richiesta al lavoratore disabile *"una prestazione non compatibile con le sue minorazioni"* (comma 2). Inoltre, lo stesso articolo prevede che, a fronte *"di aggravamento delle condizioni di salute o di significative variazioni dell'organizzazione del lavoro, il disabile può chiedere che venga accertata la compatibilità delle mansioni a lui affidate con il proprio stato di salute."*

Qualora si riscontri una condizione di aggravamento che sia incompatibile con la prosecuzione dell'attività lavorativa, o tale incompatibilità sia accertata con riferimento alla variazione dell'organizzazione del lavoro, il disabile ha diritto alla sospensione non retribuita del rapporto di lavoro fino a che l'incompatibilità persista.

"La richiesta di accertamento e il periodo necessario per il suo compimento non costituiscono causa di sospensione del rapporto di lavoro". Il rapporto di lavoro può essere risolto solo nel caso in cui la commissione medica dell'ASL accerti che, anche attuando i possibili adattamenti organizzativi, sia definitivamente impossibile reinserire il disabile all'interno dell'azienda. (comma 3)

Infine se una persona disabile assunta, nella quota d'obbligo di una azienda, venisse licenziata (con procedura di mobilità, per riduzione di personale o per giustificato motivo oggettivo), il licen-

ziamento sarebbe annullabile “*qualora, nel momento della cessazione del rapporto, il numero dei rimanenti lavoratori occupati obbligatoriamente sia inferiore alla quota di riserva prevista all'articolo 3 della presente legge*” (comma 4)

La legge 104 del 1992, denominata “*Legge-quadro per l'assistenza, l'integrazione sociale e i diritti delle persone handicappate*”, all'art 33 interviene sulle condizioni di lavoro prevedendo che la persona disabile, in situazione di gravità, abbia diritto a usufruire di tre giorni di permesso mensili o a due ore di permesso giornaliero, che si sommano ai permessi a cui hanno diritto i suoi colleghi. La persona disabile ha anche “diritto a scegliere, ove possibile, la sede di lavoro più vicina al proprio domicilio e non può essere trasferita in altra sede, senza il suo consenso.” (comma 6, così come modificato dalla legge 53/2000 art 19)

Per accedere a tali benefici l'interessato deve far accertare dalla propria ASL di riferimento la propria “situazione di gravità” come previsto dall'art 4 della stessa legge 104.

3. Caratteristiche delle persone con disabilità

Non ci è possibile descrivere le caratteristiche di tutta la popolazione disabile attiva, cioè di tutti coloro che, in possesso di una certificazione di invalidità, lavorano o sono alla ricerca di un impiego.

Siamo però in possesso di dati approfonditi su una parte significativa delle persone con disabilità che sono state disoccupate nel corso degli ultimi quattro anni. Dal 2000, infatti, il Servizio Occupazione Disabili della Provincia di Milano ha proposto ai vecchi, così come ai neo iscritti alle proprie liste, di svolgere i test ed i colloqui previsti dal Progetto Match, il servizio di incontro domanda offerta lavorativa per le persone con disabilità.

I test sono finalizzati a rilevare alcune caratteristiche della persona, utili all'individuazione di una posizione lavorativa idonea e sono differenziati in due percorsi, secondo le capacità espresse dall'utente: entrambi sono finalizzati a rilevare le capacità cognitive generali. Il percorso completo inoltre indaga il livello di padronanza grammaticale e matematica, l'abilità nello svolgimento di alcune mansioni base caratteristiche del lavoro impiegatizio e definisce un profilo di personalità rispetto ad alcune caratteristiche rilevanti per l'inserimento lavorativo.

Il colloquio è funzionale a rilevare la situazione anagrafica, familiare e sanitaria dell'utente, il suo curriculum scolastico e professionale, le sue competenze acquisite e le sue aspirazioni.

Questi dati ci offrono un quadro sicuramente interessante e significativo di come sia composta effettivamente la popolazione disabile in provincia di Milano, anche se riguardano un campione non completamente rappresentativo (si basa su chi, iscrivendosi al Collocamento Disabili della Provincia di Milano negli ultimi 4 anni, ha dato la propria disponibilità al lavoro e ha aderito al Progetto Match).

Alla fine del 2003 (data a cui si riferiscono i dati qui presentati), nella banca dati del Progetto Match, erano state inserite 6.633 persone. Ognuna di queste aveva svolto dei test attitudinali e aveva avuto un colloquio con un orientatore che ne aveva raccolto la storia scolastica, quella lavorativa oltre agli aspetti relativi all'invalidità.

Complessivamente si tratta di 3.618 uomini e 3.015 donne tra i 18 ed i 65 anni. La loro età media si aggira intorno ai 42 anni, lievemente più alta tra le donne (42,0) rispetto agli uomini (41,4).

Tab.1 Persone inserite nella banca dati del Progetto Match al 31/12/03, sesso ed età media

	Numero di persone	Età media
Donne	3.015	42,0
Uomini	3.618	41,4
Totale	6.633	41,7

Una importante indicazione della composizione di questa popolazione proviene dalla tipologia di invalidità.

Quasi una persona su 5 (il 18% del totale) ha una invalidità mista, cioè associa disabilità di carattere diverso tra mentali, intellettive, sensoriali e fisiche. Per questa ragione la sommatoria delle tipologie di disabilità è sensibilmente superiore al numero delle persone incontrate⁵.

Un quarto delle persone inserite nella banca dati (25%) ha una disabilità di carattere mentale (ha cioè un disagio psichico di una certa importanza, che interferisce anche con la possibilità di avere una “normale” vita lavorativa). Nell’area delle disabilità psichiche rientrano anche le persone con una patologia intellettiva, cioè derivante da un Quoziente Intellettivo particolarmente basso, che rappresentano il 9% del totale.

Poco più di una persona su 10 (11%) è affetta da problemi legati agli aspetti sensoriali/comunicativi (vista, udito e linguaggio).

Infine, più della metà degli individui inseriti nella banca dati (55%), ha una disabilità esclusivamente di tipo fisico.

Tab.2: Utenza Match, frequenza delle diverse tipologie di disabilità

Tipologia invalidità	V. ass.	%.
Mentale	1682	25,4%
Intellettivo	614	9,3%
Sensoriale	710	10,7%
Fisica	3627	54,7%
Totale	6633	100,0%

Il grado di istruzione raggiunto dalle persone è un altro importante elemento che può descrivere la popolazione dei disabili che hanno aderito al Progetto Match.

La maggior parte è rappresentata da persone che hanno assolto l’obbligo scolastico e non hanno proseguito negli studi (54%). Sono poche (1%) le persone che non hanno nessun titolo di studio, mentre raggiungono il 12% quelle che non sono andate oltre la quinta elementare.

5. Per semplificare i dati le patologie miste sono state aggregate su una sola seguendo il seguente ordine di priorità: mentali, intellettive, sensoriali, fisiche.

Una persona su tre ha svolto degli studi oltre le medie inferiori, circa la metà conseguendo un diploma (12%) o livelli superiori (4%), un'altra metà fermandosi ai corsi annuali (6%) o a quelli biennali di qualifica professionale (10%).

Tab. 3: Utenza Match per **titolo di studio** conseguito

Titolo di studio	V. ass.	%
Nessuno	88	1,3%
Licenza elementare	812	12,2%
Licenza media	3.582	54,0%
Attestato di frequenza	424	6,4%
Diploma di qualifica	657	9,9%
Diploma di maturità	814	12,3%
Corsi post-diploma	105	1,6%
Laurea	148	2,2%
N.d.	3	0,0%
Totale	6.633	100,0%

Un dato interessante a cui risalire sono le precedenti esperienze lavorative. Quasi tre quarti della banca dati Match è costituita da persone che hanno già avuto esperienze nel mondo del lavoro regolare. Ciò conferma come il mantenimento dell'impiego sia una questione cruciale su cui intervenire.

La precedente presenza nel mercato del lavoro (regolare) supera il 75% per gli uomini, mentre sfiora il 70% per le donne.

Le donne hanno più frequentemente esperienze lavorative di carattere irregolare rispetto agli uomini (8,1% contro 6,9%) ma, soprattutto, hanno un maggior tasso di inesperienza lavorativa. (22% contro 18%)

Tab. 4: Utenza Match per **esperienza lavorativa e sesso**

Esperienze lavorative precedenti	Donne		Uomini		Totale	
	V. ass.	%	V. ass.	%	V. ass.	%
Con esperienze regolari	2.107	69,9%	2.725	75,3%	4.832	72,8%
Con esperienze irregolari	243	8,1%	249	6,9%	492	7,4%
Senza alcuna esperienza	665	22,1%	644	17,8%	1.309	19,7%
Totale	3.015	100,0%	3.618	100,0%	6.633	100,0%

Durante il colloquio con l'orientatore vengono indagate le competenze maturate in due campi frequentemente utilizzati sul mercato del lavoro: l'uso del computer e la conoscenza di una lingua straniera. Per verificare le competenze informatiche possiamo basarci sulla conoscenza dichiarata di un normale editor di testo come Microsoft Word, o di programmi similari.

Il 62% delle persone del nostro campione ha dichiarato di non avere nessuna conoscenza dell'uso del programma e quindi, ipotizziamo, dell'uso del computer in generale.

Si tratta di un dato che si presta a una duplice lettura. Una immediata: le persone disabili trassitate per il Servizio Occupazione Disabili sono povere di una competenza che sta diventando indispensabile in un ampio spettro di professioni. La seconda lettura, complementare alla prima, ci porta a dire che queste persone sono povere di tale competenza proprio perché (almeno in quel momento) escluse dal mercato del lavoro. La maggior parte dei lavoratori ha appreso l'uso del personal computer sul luogo di lavoro o perché in esso necessario. Chi negli ultimi anni è stato fuori dal mercato del lavoro, oppure si è impiegato in settori marginali, facilmente ha "perso" l'introduzione massiccia e diffusa degli strumenti informatici negli ambienti di lavoro e con essa un'importante fase di apprendimento⁶.

Scendendo maggiormente nel dettaglio, verificiamo che tra le persone che conoscono l'uso di Word quasi la metà (18%) ha una conoscenza del programma molto generica, l'11% discreta e solo il restante 9% a un livello che possiamo definire professionale.

Se spostiamo la nostra attenzione su programmi più tecnici, come Excel o altri fogli di calcolo, ma altrettanto diffusi nei contesti di ufficio, magazzino e produzione, il quadro delle competenze si impoverisce ulteriormente. Solo 1 persona su 4 ha una competenza anche solo generica sull'uso di questi programmi.

Tab. 5: Utenza Match per capacità di uso del **personal computer** (editor di testo e foglio di calcolo)

Grado di competenza	Word		Excel	
	V. ass.	%	V. ass.	%
Nessuna conoscenza	4.128	62,2%	4.971	74,9%
Conoscenza di base	1.168	17,6%	708	10,7%
Discreta conoscenza	743	11,2%	564	8,5%
Buona conoscenza	374	5,6%	258	3,9%
Ottima conoscenza	220	3,3%	132	2,0%
Totale	6.633	100,0%	6.633	100,0%

Lo stesso ragionamento è parzialmente valido anche per la conoscenza di una lingua straniera, in particolare l'inglese.

La richiesta della conoscenza della lingua inglese è anch'essa sempre più diffusa anche se le mansioni in cui è indispensabile conoscere una lingua straniera, sono numericamente inferiori rispetto a quelle in cui è previsto l'uso del PC.

Inversamente però l'apprendimento di una lingua, anche solo a livello base, è più dispendioso che l'acquisizione delle nozioni fondamentali per l'uso del computer.

6. Anche chi non rientra in queste categorie e ha appreso l'uso del PC in corsi di formazione professionale pur non avendone immediata necessità, spesso, lo ha fatto perché riteneva gli sarebbe stato utile nella ricerca di un impiego.

La metà delle persone in banca dati (3.314, 50%) ha dichiarato di non avere alcuna conoscenza di nessuna delle principali lingue europee (Inglese, Francese, Tedesco e Spagnolo).

L'inglese, che è la lingua più diffusa tra i disabili incontrati, è conosciuta almeno a livello base nel 37% dei casi, ma nella maggior parte di essi (25%) il grado di conoscenza è scolastico e quindi generalmente non sufficiente a sostenere una conversazione, anche semplice, o a gestire un centralino. Il 9% dell'utenza del Progetto Match afferma invece di avere un livello di conoscenza adatto a svolgere queste attività, ad essi si aggiunge un 3% che dichiara competenze linguistiche professionali o madrelingua.

Tab. 6: Utenza Match per conoscenza della **lingua inglese**

Livello di conoscenza	V. ass.	%
Nessuna conoscenza	4.162	62,7%
Conoscenza scolastica	1.672	25,2%
Riesce a comprendere e a farsi capire	579	8,7%
Livello professionale	179	2,7%
Livello madrelingua	41	0,6%
Totale	6.633	100,0%

Un'ulteriore caratteristica cui è utile far riferimento è il possesso della patente di guida.

Il possesso della patente indica che l'individuo ha un discreto grado di autonomia fisica e psichica, anche se non averla, naturalmente, non implica il contrario.

Inoltre la patente di guida è uno strumento di mobilità importante, soprattutto fuori dalla stretta cerchia cittadina, che nella ricerca di un impiego può fare la differenza.

La patente è posseduta da meno della metà della popolazione considerata, con un significativo divario tra uomini e donne. Tra i primi le persone con patente superano il 63%, mentre tra le seconde non oltrepassano il 43%.

Tab. 7: Utenza Match per possesso della **patente e sesso**

Possesso della patente	Donne		Uomini		Totale	
	V. ass.	%	V. ass.	%	V. ass.	%
No	1.912	63,4%	1.554	43,0%	3.466	52,3%
Sì	1.103	36,6%	2.064	57,0%	3.167	47,7%
Totale	3.015	100,0%	3.618	100,0%	6.633	100,0%

Infine, un dato sicuramente importante per le persone disabili, è la condizione fisica degli individui e la loro capacità di svolgere mansioni che possano comportare un certo affaticamento.

Senza riportare il dettaglio delle diverse caratteristiche rilevate nell'ambito del Progetto Match, anche sulla base della valutazione fornita dall'ASL competente, ne consideriamo un paio, sufficientemente indicative per i nostri scopi di indagine: la capacità di rimanere in piedi per periodi più o meno lunghi e la capacità di sollevare oggetti pesanti.

Da quanto raccolto emerge che, la maggior parte dell'utenza del Progetto Match, non ha difficoltà a svolgere lavori che richiedano di rimanere in piedi per tutta la giornata (64%), mentre solo il 2% di essa non è in condizione di alzarsi ed è quindi su una sedia a rotelle.

Tra i rimanenti, una buona parte ha livelli di autonomia discreti e, pur non potendo rimanere in piedi per tutta una giornata lavorativa, gode comunque di un'autonomia misurabile in qualche ora.

Tab. 8: Utenza Match per capacità di stare in piedi senza supporti

<i>Tempo di autonomia in piedi</i>	<i>V. ass.</i>	<i>%</i>
Non riesce ad alzarsi	125	1,9%
Dieci – quindici minuti	299	4,5%
Da mezz'ora ad un'ora	602	9,1%
Circa due ore	1.210	18,2%
Su tutta la giornata	4.250	64,1%
N.d.	147	2,2%
Totale	6.633	100,0%

Più critico è invece il quadro relativo alla capacità di sollevare pesi.

Meno di un quarto dell'utenza dichiara di poter sollevare più di 15 Kg di peso, mentre un altro quarto indica in 5 kg il peso massimo sollevabile. Una persona su dieci (11%), infine, non è in grado di sollevare alcun peso.

È qui evidente l'impossibilità per la maggior parte dell'utenza di svolgere lavori che comportino spostamenti di pesi significativi (ma comunque comuni in molti ambiti lavorativi), anche se solo saltuariamente.

Tab. 9: Utenza Match, capacità di sollevare pesi

<i>Pesi massimi sollevabili</i>	<i>V. ass.</i>	<i>%</i>
Non è in grado di sollevare pesi	735	11,1%
Massimo 5 Kg	1.747	26,3%
Massimo 10 Kg	1.485	22,4%
Massimo 15 Kg	1.038	15,6%
Oltre i 15 Kg	1.495	22,5%
N.d.	133	2,0%
Totale	6.633	100,0%

In sintesi.

Senza voler far torto alle caratteristiche, alle competenze e alla storia personale di ogni singolo individuo che è stato incontrato dagli operatori del Progetto Match, è possibile tracciare un profilo medio di chi è stato utente del Servizio Occupazione Disabili negli ultimi anni.

Generalmente si tratta di una persona, indifferentemente uomo o donna, non più giovane d'e-

tà, con una disabilità di carattere fisico, cui spesso si associano altre forme di invalidità. Un terzo dell'utenza ha una disabilità psichica o intellettiva.

L'utente tipo ha alle spalle esperienze lavorative (il più delle volte plurime) nel mercato del lavoro regolare.

Il titolo di studio è la scuola media inferiore, anche se un utente su tre ha continuato, pur se per poco tempo, gli studi dopo l'obbligo scolastico.

Generalmente non ha competenze né in campo informatico, né in una lingua straniera o ne ha a livelli molto generici, inferiori da quelli comunemente richiesti dalle imprese.

Infine, non ha difficoltà a svolgere compiti che gli richiedano di stare in piedi per lunghi periodi, ma ha una significativa limitazione della possibilità di fare sforzi per muovere oggetti che non siano leggeri.

4. Difficoltà nel mantenimento del posto di lavoro

Quali sono le difficoltà più frequenti che i lavoratori disabili incontrano nel mantenimento del posto di lavoro e quali i processi che possono portare all'espulsione o all'abbandono?

Sono state raccolte alcune preziose indicazioni in proposito nel corso del Progetto Palomar, facendo anche riferimento all'esperienza del Servizio Osservatorio del Consorzio Sud Ovest Milano per la Formazione Professionale⁷.

Il Servizio Osservatorio prevede il monitoraggio sulle persone inserite dal Consorzio nel corso degli anni, un campione che non corrisponde quindi alla composizione generale della popolazione disabile a cui ci siamo riferiti precedentemente: questo campione è composto in prevalenza da persone giovani (sotto i 30 anni) e al primo inserimento lavorativo. Ragazzi che hanno investito su un percorso di formazione e di accompagnamento, spesso perché non in grado di muoversi in modo autonomo sul mercato del lavoro.

Si tratta però di un campione particolarmente significativo per questo manuale: le persone inse-

7. Anche se in questa sede ci soffermiamo solo sugli aspetti di difficoltà, è importante segnalare che dal Servizio Osservatorio emergono indicazioni confortanti sulla qualità e sulla durata degli inserimenti compiuti dal Consorzio nel corso degli anni. In una recente rilevazione sono state raccolte 58 schede di valutazione compilate da aziende relative ognuna, ad un ex-utente del Consorzio inserito al lavoro.

Il primo elemento che emerge è la lunga militanza lavorativa e di mantenimento del posto di lavoro: gli anni medi di assunzione sono 6,6, il 12% lavora da sei anni, il 10% lavora da dieci ed un altro 10% da dodici. In tutti i casi, il rapporto di lavoro si mantiene all'interno della stessa azienda.

Inoltre, al di là della dimensione quantitativa, anche gli aspetti qualitativi offrono un quadro positivo.

Si verifica tendenzialmente un mantenimento delle posizioni di inserimento, con un certo "scivolamento" verso un loro accrescimento, ad indicare un percorso di crescita professionale. Nel 60% dei casi la mansione è rimasta la medesima dal momento dell'assunzione; in 16 casi (30%) si è ampliata e in 5 casi era già stata ampliata durante il periodo di tirocinio. Solo in un caso è stata semplificata.

Infine quasi la metà dei lavoratori è considerato autonomo su tutto il processo di produzione a lui affidato e il 75% su tutto o parte di esso. Solo una persona su quattro è considerata non autonoma.

rite tramite servizi di accompagnamento al lavoro sono naturalmente i primi destinatari di un progetto di supporto al mantenimento dell'impiego.

In questa sezione – le persone con disabilità – poniamo l'attenzione sulle difficoltà che maturano nella persona inserita, rimandando alla sezione successiva le situazioni tipo in cui vi è una maggior responsabilità aziendale.

Il primo elemento emerso è un significativo e sotterraneo processo di “deidealizzazione” del lavoro, da parte del giovane con disabilità, nel corso dei mesi successivi all'inserimento. Ciò non significa che l'individuo veda diminuire la propria motivazione al lavoro, o il proprio livello di gradimento della mansione, ma che si attenua l'investimento emotivo totalizzante espresso nella fase iniziale, investimento che preserva dal riconoscimento della fatica e dai limiti dell'esperienza. Vi è un passaggio dalla gratitudine alla maturazione di nuove aspettative e quindi potenziali frustrazioni.

L'andamento delle relazioni con i colleghi, in particolare a fronte di cambiamenti nella composizione del gruppo di lavoro o dei responsabili, l'impossibilità di raggiungere una completa autonomia economica (soprattutto per chi è inserito con contratto a part-time), l'assenza di una restituzione riguardo alla qualità del proprio lavoro da parte dell'azienda, sono gli elementi che più frequentemente logorano gli aspetti motivazionali delle persone inserite.

A questo processo che potremmo definire fisiologico, alle volte si sommano complicità, modalità di reazione, atteggiamenti che possono seriamente compromettere la permanenza in azienda.

> *Tendenza ad irrigidire i comportamenti disfunzionali*: atteggiamenti di tipo difensivo portano il lavoratore a irrigidirsi su comportamenti da loro considerati giustificati e corretti ma che, in qualche modo, gli alienano le simpatie del gruppo e lo isolano.

In questi casi, le persone difendono i propri atteggiamenti per “non darla vinta” a colleghi o a superiori, e svalutano l'importanza di una miglior condizione relazionale. Non colgono come un cambio di strategia possa tornargli utile e reinserirle pienamente all'interno del gruppo di lavoro.

> *La ricerca del colpevole*: connesso a quanto riportato nel precedente punto, si registra la difficoltà degli ex utenti ad assumere atteggiamenti “utilitaristici” nei confronti dei colleghi e dell'azienda. Spesso, la prospettiva in cui viene valutata la situazione è esclusivamente quella della correttezza e dell'uguaglianza, mai quella della convenienza personale. Ciò sfocia in un atteggiamento volto all'individuazione di un “colpevole”, precludendosi un approccio più costruttivo di ricerca delle risorse disponibili. Si rinuncia (spesso perché non se ne hanno gli strumenti) ad attuare strategie di azione rivolte al miglioramento della situazione, per scegliere una strada puramente rivendicativa.

> *Scarsa importanza attribuita al pensiero dell'azienda*: si è registrata la tendenza dei lavoratori disabili, che vivono una situazione di difficoltà sul lavoro, a non riconoscere l'importanza del pensiero della controparte. Tendono a chiudere il problema con la dimostrazione che l'opinio-

ne altrui è errata, che non li capiscono. Si tratta di atteggiamenti egocentricamente difensivi che non riescono ad interagire con il pensiero delle persone che lavorano con loro e quindi non agiscono sul comportamento profondo di questi ultimi.

- > *La Verità esiste*: il non riconoscere l'importanza dei punti di vista altrui porta a supporre che esista una Verità unica riguardo alle diverse questioni che emergono sul posto di lavoro. Difficilmente si coglie che soggetti diversi hanno esigenze e riferimenti differenti e quindi hanno di fronte realtà diverse.
- > *Totale assenza di feedback*: in moltissimi casi i lavoratori non hanno percezione dei risultati del proprio lavoro perché da parte dell'azienda mancano restituzioni esplicite e puntuali circa il loro andamento lavorativo. Anche nelle situazioni di maggior soddisfazione da parte dell'azienda, il lavoratore spesso non conosce l'opinione dei propri superiori.

Dai monitoraggi effettuati non sono emerse difficoltà legate alle mansioni o all'adattamento al contesto aziendale perché, avendo ognuna delle persone intervistate alle spalle un percorso formativo ad hoc e un tirocinio mirato queste sono già state affrontate in quella prima fase.

In questo caso il fuoco è centrato sui processi che si innescano sul medio, lungo periodo di inserimento, quando gli aspetti di impatto emotivo, di assestamento iniziale, di idoneità o meno alla mansione sono già stati da tempo affrontati e superati.

B. Le aziende ed il mercato del lavoro

1. *Il nuovo mercato del lavoro*

Le trasformazioni, consolidate ormai da più di un decennio, nei mercati internazionali hanno comportato forti cambiamenti anche nei mondi del lavoro locali di buona parte del globo, con profondi effetti su ciò che le aziende chiedono ai propri dipendenti e ricercano nel nuovo personale che vogliono assumere. Milano, con la sua provincia, è tra i territori nazionali che prima, e più profondamente, ha conosciuto tali trasformazioni e che oggi le vive come una realtà consolidata.

È ormai senso comune diffuso che, per far fronte alla velocità di trasformazione e reazione dei mercati internazionali, le imprese hanno bisogno di avere una base occupazionale sempre più agile, ricca di competenze specifiche ma, al tempo stesso, flessibile e capace di rimodellare le proprie conoscenze, in grado di adattarsi velocemente a modelli organizzativi nuovi.

Le aziende hanno sempre più bisogno di persone con una solida formazione di base e competenze tecniche di buon livello, sulle quali innestare le specificità del proprio modello produttivo, accompagnandole successivamente nell'aggiornamento e nella costante riqualificazione. Per far fronte a tali necessità si è sviluppata una forte attenzione allo sviluppo delle risorse umane presenti in azienda, così come nella selezione delle persone da inserire in organico. La centralità delle conoscenze e delle abilità personali ha portato a una maggior concorrenzialità nella ricerca di personale e quindi ad una accresciuta mobilità tra imprese. La flessibilizzazione dei contratti, aumentando le possibilità, ma spesso anche la necessità, di cambiare lavoro, ha ampliato le opportunità di accesso all'impiego, ma ne ha spesso ridotto la durata e la continuità.

Frequenti riorganizzazioni aziendali con alleanze e fusioni tra realtà diverse, smembramenti di rami produttivi, processi di outsourcing di settori marginali, determinano spesso lo spostamento o la riorganizzazione di interi settori aziendali.

Una normale vita lavorativa è quindi oggi caratterizzata da una pluralità di esperienze, di rapporti lavorativi con diversi soggetti, spesso con forme contrattuali diverse dal tradizionale rapporto dipendente. Ciò ha innegabilmente comportato possibilità interessanti per una quota consistente di lavo-

ratori che vedono ampliate le proprie opportunità di lavorare in contesti dove vi è un forte investimento sulla loro crescita professionale, di confrontarsi con mansioni diverse, di modificare la propria condizione lavorativa, di costruirsi una carriera professionale in modo più autonomo. D'altra parte, però, la centralità che hanno assunto le competenze (tecniche e sociali) possedute dal lavoratore e la loro costante crescita ed evoluzione, mette in forte risalto i gap formativi, i ritardi nell'aggiornamento di singole persone o di interi gruppi di lavoro, ponendo in discussione, molto più velocemente che in passato, la collocazione stessa di questi all'interno dei contesti produttivi.

Questi processi sono stati accompagnati dall'ampliamento di un'area di attività, principalmente nei servizi che richiedono lavori poco qualificati, spesso faticosi o disagiati, con una forte concorrenzialità tra le imprese del settore giocata essenzialmente sull'abbassamento del costo del lavoro (si pensi ai lavoratori delle imprese di pulizie, a quelli della grande ristorazione, ma anche agli addetti ai *call center* o al *telemarketing*).

Ai lavoratori di questi settori è generalmente richiesta un'alta dose di flessibilità negli orari e nell'organizzazione lavorativa, la disponibilità ad accettare contratti part-time e turni "sfasati" rispetto ai comuni ritmi produttivi e di vita della città. Condizioni che possono rendere estremamente complesso costruire un'effettiva autonomia personale, o gestire un progetto familiare.

Detto questo, non si deve dimenticare che il mercato del lavoro, i mondi produttivi, i differenti modi di vivere l'impegno lavorativo non cambiano in toto nell'arco di pochi anni e, di fatto, realtà molto diverse convivono in un tessuto produttivo complesso come quello milanese.

Quelle citate sono però correnti di fondo riconoscibili, tendenze reali che incidono profondamente su fette sempre più ampie di aziende e di lavoratori. Tendenze che riguardano in modo significativo soprattutto chi oggi entra nel mercato del lavoro per la prima volta, o chi si deve confrontare con processi di espulsione da modelli di produzione tradizionali.

Ma cosa significa questo cambiamento per la popolazione disabile che lavora o che sta cercando lavoro? Sicuramente sono lontanissimi i tempi della fabbrica fordista descritti da Céline, allora ancora dott. Louis-Ferdinand Destouches, nella sua "Nota sull'organizzazione Sanitaria degli stabilimenti Ford a Detroit" del 1925.

Egli rilevava che invalidità serie e croniche affliggevano quasi un terzo degli operai della fabbrica e che la Direzione di stabilimento paradossalmente preferiva questi "operai tarati fisicamente e mentalmente" perché "formano una manodopera più stabile che si rassegna meglio di un'altra, più sveglia, al ruolo estremamente limitato che gli è riservato nell'industria moderna". Grazie alla meccanizzazione, infatti "chiunque può sostituire qualunque altro operaio in qualsiasi attività, immediatamente, senza che risulti alcuna, o quasi, diminuzione nel numero di pezzi fabbricati alla fine della giornata"⁸.

Per quanto estrema e violenta, questa visione coglie come "la fabbrica" avesse al proprio interno gli spazi e gli interstizi per accogliere persone con limitate capacità lavorative⁹.

8. "Nota sull'organizzazione sanitaria degli stabilimenti Ford a Detroit" in Louis-Ferdinand Céline, "I sotto uomini. Testi sociali" a cura di Giuseppe Lezzi, Shakespeare and Company, Firenze 1993.

9. Si veda: Marco Revelli, "Oltre il novecento", Einaudi, 2001 pp. 52-53

Oggi il cambiamento del modello produttivo ha consumato tali spazi, anche nelle mansioni più semplici: l'attenzione posta alla qualità di ogni singola parte del processo produttivo, insieme alla richiesta rivolta a ogni lavoratore di saper svolgere più compiti e di avere un buon grado di autonomia, richiedono al singolo capacità, attenzione e versatilità che possono essere difficilmente compatibili con la presenza di una disabilità.

D'altra parte però, l'innovazione tecnologica, e la crescita di una coscienza civile intorno alla questione dell'integrazione, hanno aperto spazi che un tempo erano inaccessibili alle persone disabili. L'abbattimento delle barriere architettoniche è insieme un fatto reale ed una metafora di questo processo che riguarda aspetti del mondo fisico (le barriere negli edifici appunto, così come le possibilità di lavorare a distanza attraverso Internet), ma anche culturale (l'accettazione non pietistica del diverso dalla "norma", la percezione della disabilità nelle imprese, le innovazioni legislative apportate dalla legge 68/99).

L'impressione è che il mondo delle persone disabili sia oggi attraversato da una progressiva dicotomizzazione. Chi, malgrado la propria disabilità, ha potuto e saputo sviluppare almeno alcune delle caratteristiche richieste dal mondo del lavoro contemporaneo, ha oggi molte meno difficoltà di quante ne avrebbe avute venti, o forse anche solo dieci anni fa nel vivere una vita professionale attiva ed autonoma.

Chi però, a causa della disabilità o per altro motivo, non è in possesso di tali abilità (o le possiede in quantità insufficiente), si trova in una situazione più a rischio di esclusione effettiva che in passato. Egli, infatti, a causa di tali carenze, non riesce a sfruttare le moltiplicate opportunità di inserimento e mobilità offerte dal mercato del lavoro flessibile, mentre gli è difficile trovare oggi una collocazione stabile negli interstizi del sistema produttivo.

Oggi, l'area del lavoro poco qualificato nei servizi, non rappresenta per molte persone disabili un'alternativa facilmente praticabile.

Si tratta spesso di mansioni faticose, incompatibili con la maggior parte delle disabilità fisiche. Altrettanto frequentemente si tratta di mansioni "di servizio", a contatto diretto con il cliente in cui le disabilità sensoriali ostacolano lo svolgimento dei compiti (anche se vi sono alcune importanti eccezioni come nel caso dei centralinisti non vedenti).

Infine, le caratteristiche di precarietà e di flessibilità, che generalmente caratterizzano questi impieghi, mal si adeguano alle esigenze di stabilità di chi è più debole sul mercato del lavoro e ancora meno a quelle di chi vive con difficoltà mentali di tipo psichiatrico.

Per fare solo un esempio, si pensi a cosa può significare, per una persona con quest'ultimo tipo di disabilità, sapere che il contesto di lavoro in cui è inserita non è stabile, per esempio perché il suo contratto è precario o a termine, oppure perché il gruppo di lavoro stesso è soggetto a frequenti riorganizzazioni, con cambiamenti di referenti e di colleghi (per esempio per cambi d'appalti).

La riforma del collocamento delle persone disabili ha cercato di agire su questo insieme di problemi, essenzialmente in due modi.

In primo luogo ha confermato (pur adeguandolo al nuovo contesto) l'obbligo per le aziende di assu-

mere lavoratori disabili, già fissato ma disatteso, arginando così il numero di persone disabili che cadono o rimangono fuori dal mercato del lavoro.

In secondo luogo ha indicato che l'inserimento, attraverso il collocamento mirato, deve essere produttivo, la persona cioè deve essere inserita in un contesto in cui possa esprimere e maturare la propria capacità lavorativa. Adeguatamente supportato dagli strumenti dell'inserimento mirato, la persona disabile ha l'opportunità di recuperare la distanza con il mondo del lavoro. Stando dentro questo mondo egli ha la necessità/opportunità di mantenere aggiornate le proprie capacità e competenze e, quindi, di "rimanere al passo" con le trasformazioni del modo di lavorare, non accumulando gap che con il tempo diventano impossibili da recuperare.

2. *Obblighi e opportunità per l'inserimento dei lavoratori disabili*¹⁰

La legge 68 del 1999, che ha riformato il collocamento delle persone disabili, impone alle aziende di avere una quota della propria forza lavoro composta da persone con una certificazione di invalidità.

L'obbligo di assunzione è proporzionale alla dimensione dell'azienda ed è così articolato (art 3, comma 1):

- a) un lavoratore, se occupa da 15 a 35 dipendenti (solo nel caso di nuove assunzioni);
- b) due lavoratori, se occupa da 36 a 50 dipendenti;
- c) sette per cento dei lavoratori occupati, se occupa più di 50 dipendenti.

Si tratta di una percentuale impegnativa, anche se sicuramente ridimensionata rispetto all'obbligo dettato dalla legge precedentemente vigente, la 482 del 68, pari al 15%.

È possibile per le aziende ottenere il riconoscimento di una quota di esonero in ragione di particolari condizioni produttive, ma essa è sempre parziale e quindi l'obbligo ad assumere almeno una persona con certificazione di invalidità permane per tutti i datori di lavoro (pubblici o privati) che impieghino più di 35 dipendenti (al netto dello scorporo di alcune categorie di dipendenti che non rientrano nel conteggio) e per quelli con più di 15 dipendenti che ampliano il numero dei propri lavoratori. Il vincolo di assumere lavoratori disabili coinvolge quindi buona parte del tessuto produttivo e richiede particolare attenzione, per non entrare in profondo contrasto con le caratteristiche dell'odierno mercato del lavoro.

L'obbligo di legge, infatti, impone alle imprese assunzioni impreviste e, spesso, non necessarie da un punto di vista produttivo, considerando, soprattutto, che le caratteristiche delle persone disabili (come si è visto) sono molto distanti da quelle ricercate dalle aziende nel mercato del lavoro. Anche per questo la normativa prevede che l'inserimento lavorativo avvenga con criteri mirati, che riconoscano le specificità delle persone disabili, così come dei contesti produttivi.

A tal fine è stata decisamente ampliata, rispetto alla normativa precedente, la possibilità di

10. Per una guida più completa agli aspetti legislativi relativi agli obblighi di legge, le modalità di avviamento, le agevolazioni e i servizi che possono supportare l'inserimento si rimanda al "Manuale buone prassi - Aziende", prodotto e distribuito dalla Provincia di Milano – Servizio Occupazione Disabili e consultabile sul sito www.provincia.milano.it.

reciproca scelta e di “libero incontro” tra lavoratore ed azienda: le assunzioni nominative sono ora possibili per (art 7, comma 1):

- a) i datori di lavoro che occupano da 15 a 35 dipendenti, oltre che per i partiti politici, le organizzazioni sindacali e sociali e gli enti da essi promossi;
- b) una delle due assunzioni a cui sono tenuti i datori di lavoro che occupano tra i 36 ed i 50 dipendenti;
- c) il 60% delle assunzioni cui sono tenuti i datori di lavoro che impiegano più di 50 dipendenti.

Per le aziende è possibile estendere ulteriormente questa facoltà di assunzione nominativa stipulando una convenzione con la propria provincia. Ogni Provincia ha stabilito modalità proprie, nella provincia di Milano, esempio, le aziende convenzionate hanno la possibilità di assumere l'intera quota d'obbligo attraverso scelta nominativa.

La convenzione permette inoltre l'attivazione di una serie di strumenti, non solo per trovare un lavoratore invalido il più vicino possibile alle esigenze dell'azienda, ma anche per accompagnare e “aggiustare in loco” l'inserimento della persona con disabilità: *“Tra le modalità che possono essere convenute vi sono anche la facoltà della scelta nominativa, lo svolgimento di tirocini con finalità formative o di orientamento, l'assunzione con contratto di lavoro a termine, lo svolgimento di periodi di prova più ampi di quelli previsti dal contratto collettivo, purché l'esito negativo della prova, qualora sia riferibile alla menomazione da cui è affetto il soggetto, non costituisca motivo di risoluzione del rapporto di lavoro.”* (art. 11, comma 2)

I tirocini formativi, e quindi il tutoraggio e la consulenza da parte di operatori esterni qualificati, sono risorse preziose per le imprese, che vengono sostenute in un compito (l'inserimento lavorativo di persone con capacità lavorative ridotte) nel quale spesso non hanno competenze specifiche.

Nel territorio della provincia di Milano esiste ormai un'ampia rete di servizi¹¹ (composta da Centri di Formazione Professionale, da Servizi Inserimento Lavorativo o Unità Operative Inserimento Lavorativo gestiti da ASL o comuni, da servizi psichiatrici, da cooperative sociali, dal Servizio Match del Servizio Occupazione Disabili) che offre le risorse necessarie a compiere mirati inserimenti lavorativi di persone disabili.

Ma proprio perché ciò non è sempre avvenuto, oggi vi sono ancora diverse aziende che per esperienza diretta o cultura diffusa, cercano di evitare o dilazionare il più possibile l'inserimento della persona disabile, sfruttando più le pieghe normative che permettono di rallentare ed ostacolare l'inserimento, che le risorse messe a disposizione perché esso sia non solo obbligatorio, ma anche proficuo.

Una volta superata la fase dell'inserimento, per l'azienda, come per gli utenti, la scommessa più importante è il mantenimento della persona nel suo lavoro. Se la persona disabile assunta si dimette o viene licenziata, tutte le risorse investite per trovarla, selezionarla ed inserirla saranno state inutilmente spese. Se l'inserimento è stato effettuato con attenzione queste possono essere state significative in termini di impegno dell'ufficio personale e di recruitment, di adeguamento organizzativo (ed

11. Si veda il Catalogo Repertorio approntato dal Servizio Occupazione Disabili della Provincia di Milano nel già citato “Manuale buone prassi – Azienda” e scaricabile dal sito www.provincia.milano.it.

eventualmente ergonomico) dell'ufficio di inserimento, di lavoro sulla qualità delle relazioni con i colleghi, di risoluzione di problemi di orari o di mobilità fuori o dentro l'azienda. Inoltre le ricadute del fallimento su un tessuto psicologico già fragile può comportare regressioni pericolose.

3. Le mansioni richieste

Dopo aver fatto riferimento alle caratteristiche delle persone con disabilità iscritte alle liste di collocamento, è utile conoscere le mansioni e le caratteristiche che le aziende cercano nei lavoratori disabili da inserire. Anche in questo caso, la fonte da cui attingiamo è il Progetto Match del Servizio Occupazione Disabili milanese, in quanto ci offre il dato maggiormente approfondito e dettagliato tra quelli a disposizione.

Le aziende concordano con gli operatori del Progetto ogni singola mansione per la quale le verranno presentate le candidature di iscritti alle liste del collocamento dei disabili.

Le mansioni raccolte sono quindi il frutto di una attenta mediazione tra le esigenze aziendali e le caratteristiche dei disoccupati inseriti nella banca dati del progetto.

Spesso le richieste rivolte al Progetto Match si configurano come le minime indispensabili per un inserimento produttivo all'interno dell'organizzazione del lavoro aziendale.

A fine 2003, gli operatori del Progetto Match avevano rilevato 2.187 mansioni in 1.186 aziende.

La frequenza con cui queste mansioni si presentano non corrisponde esattamente alla reale domanda di lavoratori da inserire in tali mansioni: una stessa mansione può essere presa a riferimento per più inserimenti. Il quadro che emerge dai profili raccolti è comunque interessante poiché offre un'immagine di come si orienti la richiesta aziendale.

Prendendo a riferimento la classificazione delle professioni proposta dall'ISTAT, è immediatamente evidente che la categoria maggiormente richiesta (40%) è quella degli **impiegati esecutivi d'ufficio**. Ciò non stupisce in una realtà come quella milanese dove il terziario e le attività amministrative hanno un peso estremamente significativo nell'impiego della forza lavoro.

In questo ambito le mansioni maggiormente richieste (23%) sono attività amministrative generiche o di segreteria, si tratta in genere di figure esecutive che trovano impieghi diversi nelle strutture di *back office* delle imprese. Segue (17%) la richiesta di persone da inserire in mansioni che necessitano di buone caratteristiche comunicative e relazionali, ma non di particolari competenze tecniche, quali operatori di *call center*, addetti alla *reception* o centralinisti.

La seconda classe di mansioni richieste per frequenza (22%) riguarda **personale non qualificato**. Questa classe comprende lavori che richiedono conoscenza ed esperienza sufficiente ad eseguire attività molto semplici e ripetitive con limitata autonomia di giudizio e di iniziativa.

All'interno di questa classe vi sono mansioni che operano in contesti lavorativi molto diversi tra loro: addetti di magazzino (8%), personale non qualificato d'ufficio (come uscieri, commessi, letteristi) (5%), addetti alle pulizie (4%), manovali dell'industria e dell'edilizia (4%).

Quasi una richiesta su cinque (18%) riguarda invece **profili tecnici**, cioè lavoratori con una competenza specifica, generalmente acquisita almeno attraverso un quinquennio di scuola superio-

re. In questa categoria la professionalità più frequentemente richiesta dalle aziende è il programmatore informatico (5%), molto ricercato anche nel mercato del lavoro ordinario. Nella stessa categoria vi è un discreto numero di richieste di contabili (3%) e di disegnatori tecnici al computer (operatori CAD) (2%).

Figure operaie sono state richieste nel 16% dei casi. Si tratta principalmente di richieste per addetti su macchinari fissi per la produzione in serie e l'assemblaggio (6%) e operai metalmeccanici qualificati e specializzati (5%).

Bassa la richiesta agli operatori del Progetto Match di figure nel campo **dei servizi e del commercio** (3%), la maggior parte delle quali (2%) è concentrata sulla mansione di addetti alle vendite.

Tab. 10: Mansioni rilevate dal Progetto Match per **classificazione Istat** (1° livello)

Classe professionale	V. ass.	%
1. Imprenditori	0	0,0%
2. Specialisti	16	0,9%
3. Tecnici	332	18,2%
3.1.1.3 Tecnici informatici	97	5,3%
3.1.1.6 Disegnatori tecnici al computer	35	1,9%
3.3.1 Tecnici dell'amministrazione	60	3,3%
4. Impiegati esecutivi	726	39,8%
4.1 Impiegati di ufficio	411	22,6%
4.2 Impiegati a contatto diretto con il pubblico	311	17,1%
5. Professioni dei servizi e del commercio	62	3,4%
5.1.2 Esercenti ed addetti alle vendite al minuto	33	1,8%
6. Operai qualificati e specializzati, artigiani	138	7,6%
6.2 Artigiani ed operai metalmeccanici specializzati	82	4,5%
7. Operai su macchinari fissi e mobili	149	8,2%
7.2 Operai di macchinari fissi e addetti al montaggio	107	5,9%
8. Personale non qualificato	399	21,9%
8.1.1 Personale non qualificato di ufficio	90	4,9%
8.1.2 Personale ausiliario di magazzino	137	7,5%
8.4.2 Personale non qualificato addetto a servizi di pulizia	68	3,7%
8.6 Professioni non qualificate delle attività industriali	81	4,4%
Totale mansioni codificate	1.822	100,0%
Mansioni non codificate	365	16,7%
Totale complessivo	2.187	100,0%

Possiamo prendere in considerazione le caratteristiche delle mansioni richieste valutando alcuni requisiti considerati fondamentali dalle imprese per poterle svolgere. Uno di questi è il titolo di studio minimo che i candidati disabili devono possedere per accedere alla mansione descritta. Nel 43% dei casi non è richiesto un particolare titolo di studio e può bastare l'obbligo scola-

stico o (in alcuni casi) anche meno. Tra i titoli di studio indispensabili, il più richiesto è la qualifica professionale (23%) seguito dalla richiesta di un corso, anche solo annuale, post obbligo scolastico (19%) e dalla richiesta di un diploma di scuola media superiore (14%). In 32 casi (2%) è richiesto che la persona abbia un titolo di studio universitario o parauniversitario.

Tab. 11: Mansioni Match per titolo di studio minimo richiesto

<i>TitoloStudio</i>	<i>V. ass.</i>	<i>%</i>
Nessuno	943	43,1%
Attestato di frequenza	408	18,7%
Diploma di qualifica	496	22,7%
Diploma di maturità	306	14,0%
Post diploma	8	0,4%
Laurea	26	1,2%
Totale	2.187	100,0%

Si è affermato in precedenza che le competenze informatiche sono diffusamente richieste sul mercato del lavoro, si può ora verificare se ciò è vero anche per le mansioni destinate alle persone disabili. In effetti, la richiesta di competenze dell'uso del personal computer è presente in quasi il 60% delle mansioni rilevate. La richiesta più frequente è quella di saper usare un editor di testo come Word (58%). Nel 23% dei casi è sufficiente una conoscenza di base, mentre in un ulteriore 23% è indicata come necessaria l'autonomia del lavoratore sulle principali funzioni dell'applicativo. Per il rimanente 12% di mansioni è invece richiesta una conoscenza a livello professionale del programma. Meno alta, ma comunque consistente, la richiesta di saper usare fogli di calcolo come Excel, richiesto nel 43% delle mansioni. Qui la conoscenza di base del programma è sufficiente nel 19% dei casi, mentre deve essere discreta in un altro 15% e professionale nel rimanente 8%.

Tab. 12: Mansioni Match per competenza informatica richiesta (editor di testo e foglio di calcolo)

<i>Livello di conoscenza</i>	<i>Word</i>		<i>Excel</i>	
	<i>V. ass.</i>	<i>%</i>	<i>V. ass.</i>	<i>%</i>
Nessuna conoscenza	930	42,5%	1.237	56,6%
Conoscenza di base	495	22,6%	413	18,9%
Discreta conoscenza	506	23,1%	328	15,0%
Buona conoscenza	213	9,7%	173	7,9%
Ottima conoscenza	43	2,0%	36	1,6%
Totale	2.187	100,0%	2.187	100,0%

La richiesta di saper usare un p.c. è naturalmente alta nelle mansioni "di ufficio" anche di carattere esecutivo, e si riduce notevolmente anche se non si annulla per le mansioni operaie o nei servizi. Aggregando il dato delle mansioni impiegate si nota che l'uso del p.c. è richiesto nell'87% dei casi.

Il rapporto si inverte se si prendono in considerazione tutte le altre mansioni, con una richiesta che si limita al 14% dei casi. È però interessante notare che, a questo livello di aggregazione, non esistono classi di mansioni dove non sia mai richiesta una competenza informatica, a riprova della sua diffusione anche in ambiti diversi rispetto a quelli dell'ufficio.

Tab. 13: Mansioni Match per *classificazione Istat e richiesta uso p.c.*

Classe professionale	Uso del p.c.	
	Sì	No
1. Imprenditori		
2. Specialisti	93,8%	6,3%
3. Tecnici	88,9%	11,1%
4. Impiegati esecutivi	86,5%	13,5%
5. Professioni dei servizi	22,6%	77,4%
6. Operai qualificati e specializzati, artigiani	13,0%	87,0%
7. Operai su macchinari fissi e mobili	8,1%	91,9%
8. Personale non qualificato	16,0%	84,0%
Mansioni non codificate	58,0%	42,0%
Totale	57,5%	42,5%

La conoscenza di una lingua straniera è un requisito meno richiesto: l'inglese è considerato necessario in poco più di un quarto delle mansioni raccolte (27%). In quasi la metà di esse (13%) è sufficiente una competenza scolastica, generalmente perché l'azienda è disponibile a formare la persona purché parta da una preparazione di base. Nei casi rimanenti si registra la necessità di una conoscenza superiore, che alle volte (3%) deve essere professionale.

Tab. 14: Mansioni Match per conoscenza della *lingua inglese* richiesta

Livello di conoscenza	V. ass.	%
Nessuna conoscenza	1.589	72,7%
Conoscenza scolastica	282	12,9%
Riesce a comprendere e farsi capire	251	11,5%
Livello professionale	63	2,9%
Livello madrelingua	2	0,1%
Totale	2.187	100,0%

Trattandosi di mansioni destinate a una popolazione disabile è interessante verificare la richiesta di *performance* fisica che esse richiedono.

Tra le diverse informazioni raccolte sulle capacità, fisiche necessarie a svolgere la mansione, le più interessanti sono quelle che riguardano il tempo da trascorrere in piedi nel corso della giornata e la necessità di sollevare pesi. Circa un quinto delle mansioni concordate possono essere svolte da persone non deambulanti (considerando anche l'accessibilità a sedie a rotelle della postazio-

ne di lavoro). Circa la metà delle mansioni raccolte (46%) permette di alternare, nel corso della giornata, la postazione eretta con quella seduta.

Infine sono quasi un terzo (33%) del totale le mansioni che necessitano la capacità di stare in piedi per tutto il periodo lavorato.

Tab. 15: Mansioni Match per necessità di rimanere in piedi senza supporti

<i>Tempo di permanenza in piedi</i>	<i>V. ass.</i>	<i>%</i>
Non è necessario alzarsi	448	20,5%
10-15 minuti	279	12,8%
Da Ω ora ad 1 ora	394	18,0%
Circa 2 ore	338	15,5%
Tutta la giornata	718	32,8%
N.d.	10	0,5%
Totale	2.187	100,0%

Dal punto di vista del sollevamento dei pesi, la maggior parte delle mansioni non richiede la capacità di spostare carichi di alcun tipo (37%) o quella di spostarne di carattere molto modesto (32% sotto i 5 Kg). Ciò naturalmente è conseguente alla prevalenza delle mansioni di ufficio nella banca dati. Solo una mansione su 10 richiede lo spostamento di pesi considerevoli, cioè oltre i 15 Kg.

Tab. 9: Mansioni Match, richiesta di sollevare pesi

<i>Pesi massimi da sollevare</i>	<i>V. ass.</i>	<i>%</i>
Non deve sollevare pesi	807	36,9%
Massimo 5 Kg	690	31,6%
Massimo 10 Kg	295	13,5%
Massimo 15 Kg	167	7,6%
Oltre i 15 Kg	218	10,0%
N.d.	10	0,5%
Totale	2.187	100,0%

In sintesi.

Le aziende che usufruiscono del Progetto Match richiedono persone da inserire prevalentemente in mansioni di ufficio, soprattutto a carattere esecutivo. In genere il titolo di studio ritenuto necessario non è particolarmente elevato ed è sufficiente che la persona abbia svolto qualche anno di formazione oltre le scuole dell'obbligo. È richiesta la capacità d'uso del personal computer e di un programma per la scrittura di testi se non altro a livello base, più raramente la conoscenza dei fogli di calcolo. Una mansione ogni quattro necessita la conoscenza almeno parziale dell'inglese. Si tratta di lavori fisicamente non pesanti, ma che necessitano di persone in grado di muoversi autonomamente, pur permettendo di alternare la posizione eretta con quella seduta durante la giornata.

4. Gli aspetti critici del mantenimento del lavoratore

Dalle verifiche effettuate attraverso il Servizio Osservatorio, sull'andamento dei ragazzi inseriti al lavoro dal Consorzio sud Ovest per la Formazione Professionale, sono emerse alcune criticità ricorrenti che indicano una certa incapacità, o almeno difficoltà, da parte delle aziende ospitanti nella gestione del loro personale disabile. Si tratta spesso del riflesso di una più ampia difficoltà nella gestione delle proprie risorse umane. Se ne possono elencare alcune:

- > *Le informazioni non girano*: laddove si verificano spostamenti del lavoratore disabile di reparto o filiale, ai nuovi colleghi e superiori non giunge alcuna indicazione né sugli aspetti problematici della persona (lavorativi o comportamentali), né sulle sue capacità. Spesso ai nuovi responsabili diretti della persona non viene data alcuna informazione circa l'invalidità, la presenza di eventuali difficoltà relazionali o di reali limitazioni operative legate all'invalidità. Ciò comporta la dispersione di buona parte del lavoro svolto dal servizio con l'azienda.
- > *Carenza di strategie individualizzate*: di fronte a una situazione di difficoltà con un lavoratore disabile le aziende tendono a non gestire realmente il problema. Affrontano la situazione di emergenza o solo a livello verbale, parlando della questione con la persona senza attuare strategie reali per modificare la situazione, oppure cambiandole semplicemente la mansione, senza porsi alcuna finalità specifica. C'è l'incapacità di elaborare soluzioni lavorative ad hoc, costruite intorno alle reali capacità del lavoratore. Ciò dipende da un processo profondo di omogeneizzazione dei compiti nelle grandi organizzazioni che però, a questo livello, diviene disfunzionale in quanto ostacola la ricerca di proposte più adeguate alle caratteristiche della persona.
- > *Timore di offrire feedback negativi*: la restituzione di un feedback negativo è un argomento delicato per un superiore in quanto c'è il timore di frustare le persone che da lui dipendono. Tuttavia una precisa indicazione da parte del proprio capo sulle effettive abilità in nostro possesso e sulle difficoltà da lui riscontrate concorre a formare l'identità del lavoratore, anche di quello invalido. Soprattutto laddove il lavoratore fa delle richieste, è importante che riceva delle risposte precise e reali. Venir indirizzati su mansioni che si è realmente in grado di svolgere e venir distolti da quelle che oltrepassano le nostre capacità rappresenta un importante elemento di comprensione ed accadimento in quanto previene situazioni di difficoltà al lavoratore stesso.
- > *Tendenza a non chiedere supporto*: a fronte di situazioni di difficoltà con un lavoratore difficilmente l'azienda contatta il servizio che ne aveva seguito l'inserimento, a meno che non si sia nel primissimo periodo post assunzione. Generalmente l'azienda lo coinvolge quando la situazione è completamente compromessa e desidera liberarsi della persona oppure minaccia di farlo se determinati comportamenti dovessero permanere. La richiesta, in questi casi, è che il servizio intervenga con azioni normative che però generalmente sono al di fuori delle possibilità che lo stesso può mettere in campo.

C. I servizi di inserimento lavorativo

1. Il ruolo dei servizi nel mantenimento del posto di lavoro

Il mondo dei servizi rivolti alla disabilità è caratterizzato da una grande varietà di situazioni e da una notevole differenza nell'utenza di cui si occupa. È un mondo di grande complessità, e questo è uno dei motivi che rende difficile l'affrontare le problematiche ad esso collegato. I servizi che si occupano, a vario titolo, di inserimenti lavorativi di soggetti disabili sono molto diversi tra loro, basti pensare alla differenza, per mandato istituzionale e competenze professionali, tra un Centro di Formazione Professionale (CFP) e un Servizio per l'Inserimento Lavorativo (SIL), o un presidio psichiatrico come il Centro Psico-Sociale (CPS). Tale differenza viene bene esemplificata quando gli operatori parlano dei soggetti del loro lavoro: l'operatore del CFP parla di "allievo", l'operatore della mediazione lavorativa parla di "utente", ancora l'operatore psichiatrico di "paziente". Questo semplice esempio dà l'idea di quanto sia complesso affrontare il discorso del ruolo dei servizi cercando di fornire alcune coordinate di carattere generale.

I servizi che si occupano dell'inserimento lavorativo sono quelli identificati dal Catalogo Repertorio¹² della Provincia di Milano: i SIL (Servizi di integrazione Lavorativa), le UOIL (Unità Operativa Inserimenti Lavorativi), le Agenzie di Mediazione Lavoro, i CFP (Centri di Formazione Professionale), i CPS (Centri Psico Sociali), le Cooperative sociali, le Associazioni, i Centri di Consulenza privati, le società di somministrazione lavoro e le Università.

Vedendo l'inserimento lavorativo come processo è possibile distinguere le varie fasi in cui si snoda:

- > la formazione scolastico-professionale
- > l'orientamento
- > l'inserimento
- > l'assunzione
- > il mantenimento del posto di lavoro.

12. Vedi allegato: Catalogo Repertorio del Servizio Occupazione Disabili della Provincia di Milano nel già citato "Manuale buone prassi – Azienda" scaricabile dal sito della Provincia www.provincia.milano.it

Considerando che il soggetto disabile è un soggetto che nella maggior parte dei casi necessita, o ha necessitato, o potrà necessitare, di interventi specialistici (sanitari, riabilitativi, psichiatrici, assistenziali ecc), si evidenzia quale sia la complessità che accompagna il suo iter professionale, che non è separabile dal suo percorso umano e personale. Tale complessità presuppone un insieme di persone, interventi, istituzioni che si occupano di lui. Per far sì che questo non sia motivo di disorientamento, confusione, sovrapposizione e, in alcuni casi di deresponsabilizzazione in una sorta di “scaricabarile”, è necessario che le istituzioni e i servizi possano comunicare tra loro, con un linguaggio comprensibile e condiviso. Emerge quindi l'importanza del lavoro di rete, inteso qui, in un'accezione tradizionale, come collaborazione tra i servizi del territorio e anche, in un'accezione meno consueta, come collaborazione tra servizi ed azienda, allo scopo di ottimizzare tutte le risorse disponibili per costruire percorsi integrati volti al contenimento e alla diminuzione degli insuccessi lavorativi.

La necessità della messa in comune di strumenti e metodologie è l'ipotesi teorica e operativa da cui si è partiti in questa parte del progetto riguardante i servizi. La possibilità di utilizzare procedure e strumenti formalizzati e standardizzati favorisce una migliore organizzazione del lavoro, la possibilità di una migliore comunicazione e sinergia tra i servizi per ottenere una maggiore efficacia degli interventi realizzati, per evitare sovrapposizioni o “vuoti”.

La possibilità di disporre di procedure e strumenti standardizzati consentirebbe infatti di stabilire un vero e proprio “contratto di monitoraggio” tra l'utente, il servizio e l'azienda, consentendo di monitorare realmente la situazione lavorativa del soggetto e mantenere un contatto con lui, anche dopo la fase di formazione e di inserimento, di instaurare un rapporto con l'azienda non giocato unicamente sull'emergenza, quando le situazioni possono facilmente sfuggire al controllo o costituire dei “compiti impossibili” per il servizio. Un rapporto non centrato sull'emergenza, ma sulla continuità e sulla condivisione di un progetto, costituisce una forma di prevenzione nei confronti delle situazioni di crisi, in quanto contribuisce a monitorare le variabili potenzialmente disfunzionali e inoltre fidelizza l'azienda nei confronti del servizio, creando una relazione di fiducia e aprendo la possibilità di proporre all'azienda interventi di formazione, di counseling e di supporto, per modificare la cultura aziendale nei confronti della disabilità, ancora in buona parte da costruire.

Disporre di strumenti e metodologie comuni consente inoltre di rendere leggibili le situazioni anche ad altri operatori, opportunamente formati, e ad altri servizi, in modo da permettere la contemporaneità degli interventi (es. di un servizio di mediazione lavorativa e di un servizio psichiatrico nei momenti di crisi) oppure il raccordo nel tempo tra strutture differenti (ad esempio un Centro di Formazione Professionale e un'agenzia di mediazione lavorativa).

2. La ricerca sui servizi territoriali della provincia di Milano

Per realizzare l'analisi che ci siamo prefissi, abbiamo stabilito alcuni step, e specificamente:

- a) Un focus group con operatori di servizi che si occupano di inserimento lavorativo, quali “testimoni privilegiati”

- b) La somministrazione di un questionario semistrutturato agli operatori dei servizi di Milano e provincia (*vedi allegato: "Questionario della rilevazione della criticità e dei bisogni dei Servizi"*)
- c) La lettura dei dati del questionario (*vedi allegato "Esiti del questionario"*)

a) Il Focus Group

Per realizzare tale indagine si è pensato di effettuare inizialmente un focus group con testimoni privilegiati, operanti in alcuni servizi territoriali di Milano e dell'hinterland, al fine di mettere a fuoco le problematiche relative all'argomento e, successivamente, costruire un questionario semi-strutturato, indirizzato a tutti i servizi che nel territorio milanese hanno in carico persone disabili.

Al focus hanno partecipato operatori provenienti dalle seguenti tipologie di servizio presenti sul territorio milanese: SIL, CPS, Formazione Professionale per Disabili, Associazione per Disabili, Servizi di Psichiatria.

Dalla discussione sono emersi alcuni nodi problematici:

- > Sovente nei servizi che si occupano di inserimento lavorativo di persone disabili non esistono procedure standardizzate per il monitoraggio dell'esperienza lavorativa, ma ci si orienta in modo diverso a seconda delle situazioni e delle risorse disponibili. Questo porta nella maggior parte dei casi a non riuscire a realizzare un vero e proprio monitoraggio, con il risultato che, quando sorgono problemi e difficoltà, l'intervento deve essere gestito in un regime di emergenza e di crisi.
- > Aree deboli sono considerate, oltre alla scarsità di risorse finanziarie, la formazione degli operatori e la mancanza di strumenti per realizzare detto monitoraggio.
- > Uno dei problemi considerati di più difficile gestione è quello dei soggetti con disabilità psichica, in particolare con problemi psichiatrici.
- > Soprattutto per la gestione di queste tipologie di utenti sarebbe necessario un raccordo tra servizi specialistici e servizi che si occupano della mediazione lavorativa, che attualmente è possibile attuare raramente.
- > Un altro problema emergente è quello della gestione di situazioni di difficoltà o crisi di lavoratori il cui inserimento, per varie ragioni, non è stato curato dal servizio territoriale a cui l'utente o l'azienda si rivolgono.
- > Altra difficoltà è gestire situazioni di crisi in aziende che non siano già conosciute dal servizio.

b) Il questionario ai servizi

Quanto emerso nel focus group ha reso possibile la realizzazione di un questionario semistrutturato, con risposte aperte e a scelta multipla, che è stato inviato a circa 90 servizi che si occupano di inserimento lavorativo per soggetti disabili della provincia di Milano, selezionati sulla base del Catalogo Repertorio.

I servizi che hanno ricevuto il questionario sono i SIL (Servizi di integrazione Lavorativa), le UOIL (Unità Operativa Inserimenti Lavorativi), le Agenzie di Mediazione Lavoro, i CFP (Centri di Formazione Professionale), i CPS (Centri Psico Sociali), le Cooperative sociali, le Associazioni, i Centri di Consulenza privati.

Il questionario, composto di 20 item, si è posto come obiettivi:

- > La rilevazione delle modalità di monitoraggio della situazione lavorativa del soggetto disabile, adottate dal servizio, una volta conclusa la fase di inserimento
- > L'individuazione dei punti di forza e dei punti di debolezza di questo monitoraggio, le difficoltà e le criticità che ogni servizio incontra a questo proposito
- > Le considerazioni da parte degli operatori dei servizi riguardo alle cause, riferibili al soggetto disabile e all'azienda, degli insuccessi nel mantenimento del posto di lavoro
- > La rilevazione dei bisogni espressi da ogni servizio, relativamente alla gestione di un monitoraggio efficace ai fini del mantenimento del posto di lavoro

c) La lettura dei dati

Profilo dei servizi

Sono ritornati compilati 28 questionari, circa il 30% sul totale, provenienti da servizi di Milano e della provincia, così distribuiti:

<i>Tipologia di servizio</i>	<i>Questionari pervenuti</i>
Servizi di inserimento lavorativo (SIL – UOIL)	12
Centri di Formazione Professionale	11
Associazioni	3
Agenzia Lavoro e Apprendimento	1
Cooperative sociali	1
Centri di Consulenza privati	1
Totale	28

- > I servizi presenti con un numero più consistente di questionari sono quelli per l'inserimento lavorativo -SIL e UOIL- e i CFP.
- > La maggior parte dei servizi rappresentati nei questionari effettua più di 15 inserimenti lavorativi in un anno.
- > Gli strumenti utilizzati per gli inserimenti lavorativi sono principalmente le convenzioni ex art.11 legge 68/99, la formazione, il tirocinio e le borse lavoro.
- > 23 servizi su 28 forniscono consulenza alle aziende in tema di inserimento lavorativo delle persone disabili. Gli ambiti più frequenti, che sono quelli più richiesti dalle aziende, sono quelli normativi (legge 68/99 e le procedure per le convenzioni ex art. 11), l'assistenza di tipo buro-

cratico, la definizione delle mansioni possibili, le situazioni di criticità emerse in seguito all'inserimento, il monitoraggio iniziale dell'esperienza lavorativa (più concentrato sulla fase stage/inserimento).

Il monitoraggio dell'esperienza lavorativa

Uno degli obiettivi del questionario era quello di verificare le modalità con le quali viene effettuato il monitoraggio dell'esperienza lavorativa successivamente al periodo dell'inserimento. Le risposte hanno evidenziato che:

- > 14 servizi su 28 (50%) dispongono di una procedura formalizzata per il monitoraggio della situazione lavorativa del soggetto disabile; 13 non la possiedono; in un caso il servizio non prevede questo tipo di attività nelle sue adempienze.
- > Nei casi in cui esiste una procedura codificata gli operatori coinvolti sono, nella maggior parte dei casi, gli operatori della mediazione, tutor educatori professionali e psicologi (questi ultimi più coinvolti con l'utente che non con l'azienda). Più raramente assistenti sociali, orientatori, coordinatori dei progetti di inserimento.
- > Rispetto ai tempi e alle modalità del monitoraggio in questa parte del campione il dato più rilevante è costituito dal fatto che tra i servizi non c'è uniformità di comportamenti, e anche all'interno dello stesso servizio i tempi di monitoraggio spesso variano a seconda del caso, in base alle esigenze dell'utente e dell'azienda. Inoltre, da alcune risposte, si può ipotizzare che il periodo di inserimento sia maggiormente seguito dal servizio, sia per quanto riguarda l'utente che il supporto all'azienda, e che, ad inserimento avvenuto, i contatti con entrambi gli interlocutori diventino più sporadici ed occasionali.
- > Anche per quanto riguarda gli strumenti si rileva, come sopra, una notevole diversità tra i vari servizi. Gli strumenti più utilizzati con gli utenti sono il colloquio di sostegno e l'osservazione in azienda. Rispetto all'azienda i colloqui con i referenti aziendali e con i colleghi. In alcuni casi vengono segnalati l'impiego di questionari, di schede di valutazione e di verifica.

L'altra metà del campione (13 servizi) non dispone di una procedura formalizzata per il monitoraggio, ma la verifica della situazione post-assunzione dipende dalle situazioni e dalla disponibilità di risorse del servizio. Uno dei servizi interpellati non registra il monitoraggio tra i suoi compiti e competenze.

Tra i 13 servizi che non dispongono di procedure ad hoc si registrano

- > 4 su 12 agenzie di mediazione lavorativa (SIL-UOIL)
- > 8 su 9 Centri di Formazione Professionale
- > 1 associazione su 3.

Risulta quindi che i Servizi percentualmente più “scoperti” dal punto di vista del monitoraggio della situazione lavorativa sono i Centri di Formazione Professionale, il cui mandato è centrato principalmente sulla formazione e sull’inserimento del soggetto disabile, più che sulla verifica del mantenimento del posto di lavoro. È interessante notare però che un terzo dei servizi di mediazione lavorativa (SIL e UOIL), più centrati sull’attività lavorativa, non dispongono di procedure e modelli in questo senso.

In questa parte del campione uno degli strumenti più utilizzati è il colloquio telefonico, che fa ipotizzare contatti poco approfonditi da parte del servizio sia con gli utenti che con le aziende.

Segue anche, in misura quantitativamente più ridotta, l’utilizzo di colloqui con l’utente e con i referenti aziendali e i colleghi, che spesso vengono effettuati però in modo sporadico, senza una calendarizzazione precedentemente stabilita, senza cioè che sia stato in qualche modo formalizzato un contratto di monitoraggio.

Questi 13 servizi interpellati sono tutti interessati alla possibilità di poter usufruire di un modello di monitoraggio formalizzato e standardizzato.

La maggior parte dei servizi (sia quelli che dispongono di procedure che quelli che ne sono sprovvisti) registrano uno scarso coinvolgimento delle famiglie dei lavoratori nelle attività di monitoraggio della situazione lavorativa. Le famiglie vengono in genere coinvolte nei casi più complessi quando la disabilità, soprattutto se psichica, è rilevante, oppure nelle situazioni di crisi, quindi in momenti di emergenza.

> 23 servizi sono interessati alla formazione su questa particolare tematica

I punti di forza e le criticità

Nei servizi dove esiste una procedura formalizzata per il monitoraggio, con le modalità illustrate precedentemente, ciò è considerato un punto di forza:

- > per la possibilità di instaurare un rapporto di fiducia con i referenti e i responsabili aziendali
- > per garantire la tempestività degli interventi di mediazione
- > per mantenere continui contatti con utente e azienda
- > per poter realizzare una verifica costante e per ridurre il senso di abbandono che sia l’utente che l’azienda, possono sperimentare dopo il periodo di inserimento con la disponibilità ad intervenire

I servizi che non dispongono di una procedura di monitoraggio codificata e standardizzata segnalano che ciò si rivela un grande impedimento ai fini della realizzazione di una verifica efficace delle situazioni lavorative, in quanto da’ origine ad una conoscenza parziale delle singole storie lavorative, ad uno scarso controllo della qualità della relazione tra il disabile e i colleghi e all’adozione di procedure diverse da parte degli operatori.

Le difficoltà avvertite dalla maggior parte dei servizi, indipendentemente dall’esistenza di procedure

codificate, nella gestione di un efficace monitoraggio lavorativo, sono riconducibili a tre ordini di problemi:

- 1) finanziario
- 2) della formazione degli operatori
- 3) della possibilità di lavorare in rete con altri servizi.

1) Per quanto riguarda l'aspetto finanziario viene da tutti lamentata la difficoltà di reperire le risorse economiche che consentano di effettuare progetti di verifica su tempi lunghi, che ovviamente impegnano un numero elevato di operatori, per tempi prolungati.

2) La formazione degli operatori è un altro nodo critico importante, in quanto come già rilevato precedentemente, gli operatori che si occupano di inserimento e di verifica del mantenimento del lavoro hanno profili professionali e competenze di base diverse: troviamo psicologi, operatori della mediazione, educatori, orientatori, assistenti sociali ecc. Tali competenze andrebbero integrate con l'acquisizione di abilità e saperi specificamente legati, sia al sostegno individuale da fornire ai soggetti, sia alla conoscenza dell'organizzazione e della misurazione del clima aziendale, che delle mansioni lavorative. Si evidenzia quindi la necessità di una formazione ad hoc, e infatti, 23 servizi sui 28 esaminati hanno espresso il desiderio di poter accedere ad una formazione in tal senso.

3) Un'altra difficoltà unanimemente rilevata è la problematicità nella gestione delle situazioni di crisi, in particolare quelle in cui intervengono problemi psicologici o insorgono o si aggravano patologie psichiatriche. A questo proposito si pone il problema del lavoro in rete tra i servizi, e quindi la possibilità di poter realizzare progetti di inserimento lavorativo e di monitoraggio integrati, e non di trovarsi a dover gestire situazioni difficili senza la possibilità, o con una grande difficoltà, a reperire interlocutori, in altri servizi, in grado di supportare il lavoratore in crisi e gli operatori che lo hanno in carico.

Opinioni degli operatori sui più frequenti motivi di insuccesso dell'esperienza lavorativa

Abbiamo chiesto agli operatori dei servizi quali sono le loro opinioni riguardo alle più frequenti cause di fallimento e di insuccesso dell'esperienza lavorativa delle persone disabili.

Per quanto riguarda i soggetti la motivazione che viene segnalata più frequentemente come causa di insuccesso sono:

- > le difficoltà relazionali che la persona può esperire nell'ambiente di lavoro
- > l'aggravamento delle condizioni di disabilità, sia fisiche che psichiche. Soprattutto l'insorgere di problemi dal punto di vista psicologico e psichiatrico determina frequentemente l'insorgere di crisi che, se non vengono tempestivamente rilevate e adeguatamente affrontate, possono portare all'abbandono del posto di lavoro
- > il carattere difficile del lavoratore o la messa in atto di comportamenti inadeguati. Questa motivazione, è spesso strettamente collegata alla precedente.

Per quanto riguarda i motivi attinenti specificamente all'azienda rilevati dagli operatori:

- > la mancanza di una cultura e di una sensibilizzazione nell'area della disabilità viene individuato come la causa principale degli insuccessi nel mantenimento del posto di lavoro; a questo si collega la scarsità o mancanza di formazione specifica del personale rispetto a tale problematica
- > vi è una difficoltà, da parte dell'azienda e contemporaneamente anche dei servizi, a gestire le situazioni di crisi nel caso di soggetti disabili che, per le condizioni psico-fisiche, per il ruolo giocato dalle aspettative del lavoratore che possono andare deluse, per la possibile fragilità della motivazione e della tolleranza alla frustrazione, insorgono in modo relativamente frequente
- > infine vi sono motivazioni di ordine "istituzionale" che si verificano quando l'azienda si trova in situazione di difficoltà o cambiamenti strutturali, come ristrutturazioni, stato di crisi ecc

Oltre a queste domande il questionario ne conteneva una relativa all'opinione degli operatori riguardo ai maggiori motivi di difficoltà nel rapporto tra servizi ed aziende. Come per la domanda precedente, la mancanza di cultura e sensibilizzazione da parte dell'azienda in tema di disabilità è visto come uno degli ostacoli maggiori nella collaborazione tra il servizio e l'azienda, che spesso si configura come una scarsa collaborazione da parte dei superiori e dei colleghi della persona disabile.

Altro ambito critico è individuato nella difficoltà a stabilire un vero contratto di monitoraggio, conseguenza da una parte delle difficoltà che i servizi incontrano in tal senso, e che sono state esposte precedentemente, e dall'altra della difficoltà da parte dell'azienda ad introdurre cambiamenti ed innovazioni rispetto alle procedure consolidate per i lavoratori non disabili.

Tendenza dell'azienda a rivolgersi al servizio solo in situazioni di crisi e di emergenza

Requisiti per un monitoraggio efficace

Una sezione del questionario è stata dedicata alle opinioni degli operatori circa le modalità e le procedure più efficaci per poter realizzare il monitoraggio della situazione lavorativa.

Le risposte fornite dai questionari pervenuti segnalano, in ordine di efficacia:

- > l'affiancamento/osservazione della persona in azienda con cadenze definite
- > una serie di colloqui con il disabile con cadenze definite
- > la possibilità di fornire consulenza alle aziende
- > la possibilità di fornire al disabile e alla sua famiglia sostegno nelle situazioni di crisi
- > la possibilità di fornire supporto all'azienda nelle situazioni di crisi, suggerendo modalità di contenimento e indicazioni strategiche per la gestione di situazioni che presentano un certo livello di complessità
- > la capacità di riprogettare, in collaborazione con l'azienda, gli interventi, proponendo cambiamenti di ruolo, di mansioni, riorientando il soggetto verso altre situazioni lavorative (outplacement)

La formazione

23 servizi su 28 desidererebbero ricevere interventi formativi su specifiche aree che riguardano l'inserimento lavorativo e il mantenimento del posto di lavoro. Uno degli ambiti di formazione più richiesti è quello rivolto all'intervento dei servizi in azienda. In particolare interessa agli operatori dei servizi ricevere formazione in tema di formazione e consulenza alle aziende, supporto alle aziende nella gestione delle situazioni di crisi e di misurazione del clima aziendale. Per quanto riguarda il rapporto con i soggetti disabili la richiesta è focalizzata sulle competenze per gestire gruppi di sostegno e auto-aiuto tra lavoratori disabili, sul sostegno alla persona nelle situazioni di crisi e sulla riprogettazione degli interventi (cambiamenti di ruolo/mansioni e outplacement).

Conclusioni

Rispetto agli obiettivi che il lavoro di rilevazione tramite i questionari si era posto, possiamo osservare che in questa fase troviamo complessivamente confermato quanto emerso anche nel focus group con i testimoni privilegiati.

- > Il monitoraggio della situazione lavorativa è, per molti servizi che si occupano di inserimento lavorativo di persone disabili, un'attività per la quale vengono spese minori risorse ed energie rispetto alla fase precedente, che è quella dell'inserimento. L'inserimento è un momento di mobilitazione dell'utente, dell'azienda e del servizio che impegna risorse economiche, umane ed emotive, volte al raggiungimento di un obiettivo "vicino" e "tangibile" che è quello dell'assunzione. Dopo tale momento, molto carico di aspettative da parte di tutti gli attori del processo, si assiste ad un probabile temporanea caduta di motivazione e di ansia, che porta ad un "allentamento" dell'attenzione sul processo che in realtà è stato appena avviato. I tempi lunghi per la verifica della situazione lavorativa, e il massiccio impiego di risorse che ad essa sarebbero necessarie, porta ad una situazione di probabile investimento da parte di tutti in questa fase.
- > Per tali motivi, nel campione che abbiamo potuto esaminare, risulta che la metà dei servizi che hanno risposto al questionario non possiede una procedura formalizzata e sistematizzata per il monitoraggio della situazione lavorativa, pur giudicando tale verifica importante e necessaria. Anche i servizi che affrontano questo lavoro in modo più organizzato presentano una grande difformità negli strumenti usati, nella tempistica e negli operatori coinvolti, difformità che si rileva sia tra un servizio e l'altro, sia all'interno dello stesso servizio, a seconda delle situazioni.
- > I punti di forza individuati nella possibilità di disporre di procedure codificate per il monitoraggio della situazione lavorativa sono da ricercarsi principalmente:
 - nella conoscenza approfondita della storia lavorativa del soggetto,

- nella possibilità di instaurare un rapporto di collaborazione e di fiducia con l'azienda,
 - nella prevenzione di situazioni di crisi o nella possibilità di gestirle meglio.
- > I punti di debolezza nel non disporre di tali procedure sono da individuarsi
- nella mancanza del verificarsi delle condizioni positive di cui sopra, e cioè nella scarsa conoscenza da parte del servizio della storia lavorativa del soggetto,
 - nella difficoltà a gestire il rapporto con l'azienda, acuita nei momenti di crisi,
 - nella difficoltà di comunicazione tra operatori e servizi diversi.
- > La principale causa degli insuccessi nel mantenimento del posto di lavoro, riferibile alle aziende è da ricercarsi, secondo gli operatori, nella mancanza di una cultura e di una sensibilizzazione, da parte dell'azienda stessa, in tema di disabilità. Per tale motivo una delle richieste di formazione più ricorrente da parte degli operatori riguarda proprio la consulenza e la formazione alle aziende, e la conoscenza di strumenti che consentano la conoscenza dell'organizzazione e del clima aziendale.

Da parte del lavoratore possono configurarsi situazioni difficili dal punto di vista relazionale, un aggravamento della situazione di disabilità, l'insorgere di crisi di vario tipo che possono portare a conseguenze negative dal punto di vista dell'impiego. La possibilità di un monitoraggio costante e l'utilizzo di un linguaggio e di strumenti condivisi tra gli operatori può prevenire in parte il verificarsi di tali condizioni.

L'utilizzo di strumenti standardizzati permette anche una maggiore comunicazione tra gli operatori dello stesso servizio e di servizi diversi, favorendo il lavoro di rete tra i servizi che è individuato come un'ulteriore necessità per concorrere in modo efficace alla realizzazione di una buona esperienza lavorativa e al mantenimento del posto di lavoro.

I servizi che hanno risposto al questionario sono quindi nella maggior parte interessati all'utilizzo di un modello standardizzato di monitoraggio del percorso lavorativo del soggetto disabile e alla possibilità di poter accedere ad una formazione specifica in tale ambito.

III. IL MODELLO DI INTERVENTO

1. Azioni integrate

Abbiamo affrontato la questione del mantenimento del posto di lavoro sotto diversi punti di vista e descritto gli attori che ne sono coinvolti. Intendiamo ora proporre un modello di intervento che permetta di agire in modo sistemico per prevenire i fenomeni di abbandono ed espulsione delle persone disabili, prioritariamente di quelle persone che si sono inserite al lavoro attraverso l'azione di servizi dedicati.

Queste ultime, generalmente, giungono ai servizi di inserimento lavorativo perché sono molto deboli, rispetto ai meccanismi del mercato del lavoro ed anche dopo che hanno iniziato a lavorare, spesso, continuano a necessitare di azioni di supporto che compensino la loro vulnerabilità nei processi organizzativi e produttivi delle aziende.

Per i servizi di inserimento lavorativo rivolti alla popolazione disabile, agire per il mantenimento del posto di lavoro è un compito importante, che completa il mandato di inserire in una vita sociale attiva i propri utenti, ma anche che capitalizza il difficile e paziente lavoro svolto in precedenza.

L'intervento che proponiamo svolge tre funzioni principali orientate al mantenimento del posto di lavoro: monitorare, sostenere e proporre soluzioni.

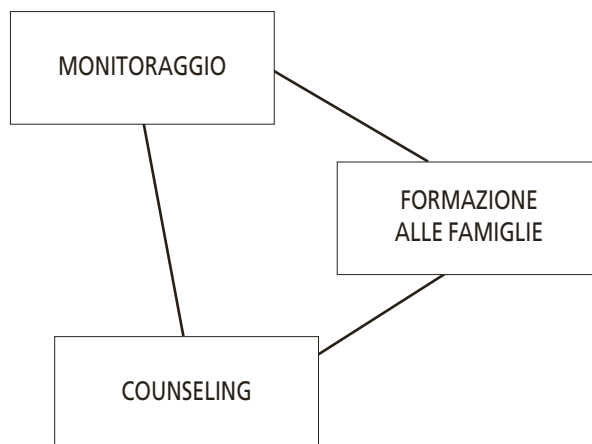
- > L'attività di monitoraggio consente di cogliere l'emergere di situazioni critiche in fase precoce, prima che innestino processi di conflittualità tra dipendente ed azienda, difficilmente reversibili.
- > Il sostegno è volto a confermare l'utente e l'azienda nella scelta di inserimento fatta, sostenendone così la motivazione ad affrontare eventuali difficoltà. La presenza stessa di un servizio a cui il lavoratore e l'azienda sanno di potersi rivolgere in caso di necessità rappresenta, di per sé, una forma importante di sostegno.

- > La proposta di soluzioni emerge dal confronto tra le diverse posizioni ed i diversi vissuti delle parti, dall'individuazione dei nodi critici, dalla creazione di una collaborazione tra lavoratore ed azienda orientata alla soluzione del problema.

Il come affrontare le singole situazioni critiche non sarà invece qui trattato, in quanto fortemente legato alle specifiche caratteristiche del contesto ambientale e del lavoratore in questione. Gli strumenti per farlo dovrebbero risiedere nelle competenze tecnico professionali di ogni servizio che si occupa di inserimenti lavorativi.

Ciò che si vuole proporre in questo manuale è un modello d'intervento, formato di strumenti, metodologie e procedure standardizzate, che permetta ai servizi, in primo luogo, di essere presenti sulle situazioni critiche, non lasciando soli i lavoratori e le aziende nell'affrontarle.

Il modello poggia principalmente su tre azioni, interconnesse tra loro in un'ottica di sistema.



Queste azioni, non solo sono collegate tra loro ma, nella pratica, si sovrappongono, incrociano e sostengono a vicenda.

Riteniamo che vi siano alcune condizioni di base per l'applicazione di questo modello.

- > L'organizzazione che lo adotta e lo applica (pubblica o privata che sia) deve essere preferibilmente un servizio che si occupa stabilmente di inserimenti lavorativi di disabili ed abbia di conseguenza significative esperienze di negoziazione con il mercato del lavoro e la capacità di gestire progetti individualizzati oltre che un certo numero di utenti già inseriti.
- > Il modello non può essere applicato una tantum, ma deve divenire parte integrante del lavoro ordinario del servizio, una naturale prosecuzione dell'attività di inserimento lavorativo.

Quando ci riferiamo ad un servizio che applichi il modello qui proposto intendiamo necessariamente un servizio con le caratteristiche sopra descritte.

2. *L'équipe operativa*

L'équipe è la struttura che promuove e gestisce l'insieme degli interventi e che, collegialmente, valuta le situazioni specifiche e decide le modalità di azione.

Poiché il modello proposto prevede una pluralità di interventi e che alcuni di questi possano essere attivati su richiesta (come il counseling), difficilmente si potrà ipotizzare una struttura rigida ed esclusivamente dedicata. Più facilmente potrà essere composta da operatori del servizio che svolgano questa attività, alternandola a quella tradizionale del servizio, affiancati, ove necessario, da collaboratori esterni.

Per assolvere ai propri compiti l'équipe "ideale" dovrebbe essere composta da differenti figure professionali con ruoli diversi:

- > Un Coordinatore, che abbia esperienza sia nel contatto e nella contrattazione con le aziende, sia nel lavoro di accompagnamento all'impiego degli utenti.
I suoi compiti sono di raccogliere le richieste di intervento provenienti dai lavoratori e dalle aziende, di gestire il rapporto con queste ultime nelle diverse fasi del processo, di affrontare le questioni di carattere lavorativo con gli utenti disabili.
- > Uno o più Psicologi in grado di offrire all'équipe una lettura clinica e la supervisione dei casi.
A loro è demandata la conduzione dei gruppi con gli utenti e di quelli con i genitori, lo svolgimento di colloqui di supporto e di counseling con i lavoratori disabili.
- > Uno o più Tutor che garantiscano l'affiancamento del lavoratore sul posto di lavoro ove necessario.

A. *Il monitoraggio*

Il monitoraggio è l'azione di base e imprescindibile di un servizio di supporto al mantenimento del posto di lavoro.

Gli obiettivi prioritari del monitoraggio sono:

- > rilevare, tra i rapporti lavorativi instaurati grazie all'azione di accompagnamento del servizio, le situazioni divenute problematiche o a rischio;
- > offrire al lavoratore strumenti utili per gestire nel modo più autonomo possibile la propria vita lavorativa;
- > intervenire, ove necessario, nella dinamica relazionale tra lavoratore e azienda attraverso azioni ad hoc e/o processi comunicativi di restituzione del vissuto reciproco, al fine di migliorarne gli aspetti critici.

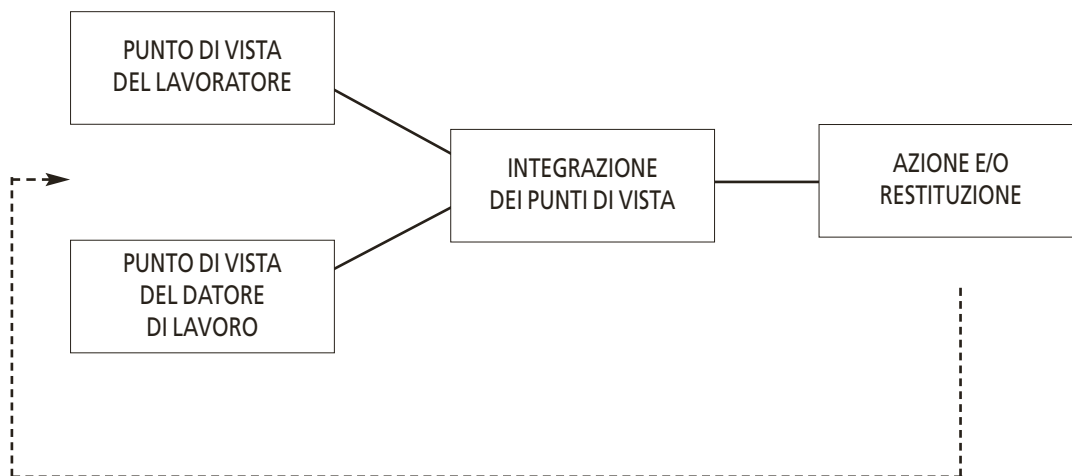
Questi obiettivi sono perseguibili se il servizio non si limita a registrare il punto di vista di uno degli attori in campo sia esso l'azienda, il lavoratore o la sua famiglia, ma acquisisce una visione di insieme della situazione prima di effettuare qualsiasi intervento.

Il servizio dovrà cioè integrare ciò che l'utente pensa di se stesso come lavoratore, del suo rapporto con i colleghi, della sua mansione e della qualità del proprio lavoro con la valutazione che l'azienda ha degli stessi elementi. In questa attività di rilevazione ci si può facilmente trovare di fronte a quadri molto diversi e anche contraddittori tra di loro. Nella maggior parte dei casi non sarà di alcun aiuto cercare di scoprire quali tra di essi è il più veritiero, sarà invece utile capire quali sono i vissuti generativi di tali racconti. Solo una volta individuati gli elementi specifici su cui gli attori costruiscono la propria idea di criticità della situazione, il servizio potrà intervenire per accompagnare ad una soluzione.

Il **percorso logico** del processo di monitoraggio si basa quindi sulla scansione indicata nella figura 1: alla rilevazione dei punti di vista, segue un momento specifico di integrazione degli stessi che è, necessariamente, precedente a qualsiasi azione.

Se non si rilevano ulteriori criticità il percorso si chiude qui, mentre, ove fossero necessari ulteriori interventi, il processo riprende con una rilettura del punto di vista dei soggetti a seguito dell'azione messa in campo.

Figura 1 Percorso logico attività di monitoraggio



Il **percorso operativo** che concretamente verrà realizzato per attuare il monitoraggio è invece descritto nella successiva **flow chart**

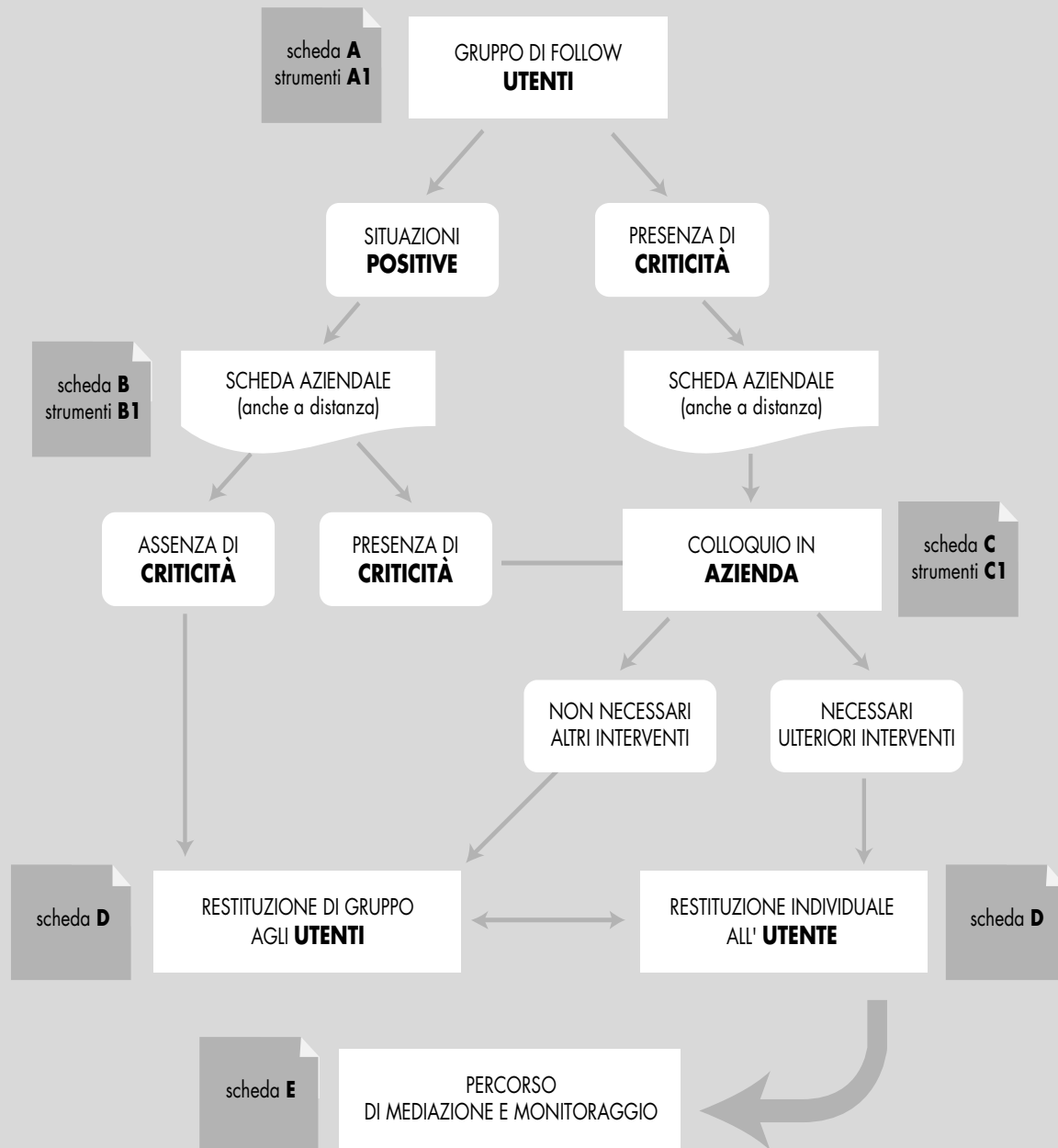
Data la relativa complessità del modello proposto, e per semplificare la lettura ed il reperimento di informazioni, abbiamo organizzato l'esposizione in schede descrittive accompagnate dagli strumenti utili all'implementazione dei singoli passaggi.

Ogni scheda contiene la spiegazione dell'azione, i suoi obiettivi ed i legami con le altre. Gli strumenti consistono nel materiale operativo necessario per la realizzazione del monitoraggio così come qui modellizzato e proposto: questionari, tracce per la di conduzione di gruppi e di incontri con aziende.



MONITORAGGIO

FLOW CHART





MONITORAGGIO

SCHEDA: A

I gruppi di follow up

A circa un anno di distanza dal momento dell'assunzione in azienda, cioè dalla fine del tirocinio e dei contatti stretti con i tutor del servizio, è utile rincontrare gli ex utenti, ora lavoratori.

Un anno è un periodo di tempo sufficientemente ampio perché l'attività lavorativa acquisti le caratteristiche di impegno quotidiano consolidato ed il lavoratore maturi un bagaglio di esperienze pratiche (sia strettamente lavorative che di relazione con il contesto) a cui fare riferimento in fase di rielaborazione. Al tempo stesso, non è un periodo così lungo da rendere troppo distanti i rapporti del lavoratore e dell'azienda con il servizio.

In ogni caso questa azione riveste una validità indipendentemente dal "quando" viene effettuata. L'idea di base è che le situazioni lavorative vadano periodicamente monitorate. Per esempio, nell'ambito del progetto Palomar, sono stati convocati agli incontri di follow up tutti i lavoratori disabili inseriti dal Consorzio Sud Ovest Milano attraverso i propri progetti di avviamento al lavoro indipendentemente dall'anno di inserimento.

Per non rendere l'intervento troppo invadente e pesante per aziende e lavoratori l'attività di follow up verrà proposta in linea generale un'unica volta, rimanendo però a disposizione di entrambi per azioni di counselling, solamente su richiesta specifica.

Il gruppo di follow up ha lo scopo principale di raccogliere il vissuto dei lavoratori disabili sull'andamento del lavoro e della collocazione in azienda.

Il punto di vista del lavoratore è la base irrinunciabile per qualsiasi forma di intervento. È importante che la valutazione dell'andamento dell'inserimento lavorativo non si limiti esclusivamente agli aspetti legati all'impiego, ma verifichi come questi influiscano sulla quotidianità extralavorativa dei soggetti, sulla loro capacità e possibilità di autonomia, sulla loro qualità di vita.

L'intervento si articola in uno o più incontri di gruppo, condotti da operatori del servizio. Vi sono una serie di motivi per cui si preferisce un'attività di gruppo a colloqui individuali:

- > lo scambio tra pari è facilitante;
- > favorisce il confronto delle esperienze individuali;
- > è un'occasione di generalizzazione di problemi, difficoltà e aspetti di realtà;
- > consente l'espressione delle capacità di relazione e comunicazione;

- > permette il contenimento di situazioni ansiogene;
- > è il luogo privilegiato per elaborazioni cognitive/affettive difficilmente osservabili in ambito individuale, se non in un contesto psicoterapeutico specifico;
- > la presenza di conduttori favorisce lo scambio e il confronto, riformulando e rilanciando le verbalizzazioni di ciascuno.

I temi che la conduzione del gruppo deve portare ad esplorare si riferiscono a tre sfere ideali:

- > della vita professionale,
- > della vita extralavorativa,
- > della crescita

La prima sfera si articola nei termini della soddisfazione personale per la propria attività lavorativa, dell'integrazione nel contesto aziendale, del ruolo assunto e delle competenze acquisite dal momento dell'inserimento.

L'indagine dell'ambito extralavorativo non vuole essere invasiva di aspetti personali e privati, ma è mirata a cogliere come l'impegno lavorativo abbia influito su altri aspetti della vita dell'individuo: gli permette di attuare i propri progetti? ha ampliato la cerchia di persone che conosce e frequenta? lo ha costretto a rinunce significative?

Infine, durante la discussione, è utile far riferimento a come ha agito il lavoro sulla crescita della persona, quali effetti ha avuto sul suo stato emotivo, sul suo grado di maturità. Questa analisi avviene sia attraverso una autovalutazione dei partecipanti, sia attraverso l'impressione degli operatori che hanno conosciuto la persona in fase di inserimento lavorativo e la rincontrano ad un anno di distanza.

In base all'andamento dell'incontro, l'equipe del servizio valuterà quali situazioni sembrano avere un andamento positivo e quali invece richiedono maggior attenzione poiché sono emersi fattori di criticità.



MONITORAGGIO

STRUMENTI: **A1**

Traccia per la gestione degli incontri di follow up

a) Presentazione al gruppo delle finalità

b) Giro di tavolo:

ogni partecipante al gruppo racconta:

- Azienda in cui è stato collocato
- Mansioni e contratto
- Orario di lavoro
- Eventuali cambiamenti rispetto al periodo di tirocinio
- Punti forti e punti deboli del suo lavoro
- Il rapporto con i colleghi
- Eventuali cambiamenti di vita
- Eventuali richieste di aiuto per problematiche emerse dopo l'assunzione.

c) Discussione tra i partecipanti e con i conduttori



MONITORAGGIO

SCHEDA: **B**

La scheda di rilevazione per le aziende

Dopo aver incontrato i lavoratori, è necessario raccogliere anche il punto di vista delle aziende dove sono inseriti gli ex utenti del servizio.

L'équipe, al termine del gruppo di follow up, ha individuato quelle situazioni che non sembrano offrire aspetti particolarmente problematici. In questi casi è sufficiente che l'azienda compili una scheda di valutazione sull'andamento dell'inserimento. Se la scheda confermerà la valutazione dell'équipe non saranno necessari altri approfondimenti con l'azienda, trovandoci di fronte ad una situazione fluida che si autosostiene e non sembra premettere a crisi.

Anche nelle situazioni in cui è stata rilevata una problematicità, e si ritiene utile un incontro diretto con l'azienda, è consigliabile che la scheda venga compilata in via preliminare, per arrivare all'incontro con un'idea generale del punto di vista aziendale.

La scheda ha il compito di fare il punto su come prosegue l'inserimento del lavoratore e di mettere in luce il vissuto dell'azienda nei suoi confronti: una serie di domande permettono di capire come si è evoluta la richiesta di impegno alla persona inserita, se la sua mansione si sia complessificata ed ampliata oppure, al contrario, semplificata ed impoverita rispetto al periodo di tirocinio iniziale; altre entrano nello specifico del giudizio aziendale sul lavoratore soffermandosi su diversi aspetti quali le caratteristiche personali di forza o problematicità, le relazioni con i colleghi e i superiori, la qualità del lavoro prestato e l'impegno profuso.

La scheda è quindi uno strumento di agile utilizzo che permette di avere un quadro sufficientemente chiaro del giudizio aziendale sul lavoratore, strutturato e facilmente leggibile.

Il questionario inoltre è strutturato in modo da essere facilmente autocompilato dai referenti aziendali, è possibile quindi farlo svolgere anche a distanza: via fax, o, dove ve ne sia la possibilità, online, all'interno di un sito internet¹³.

13. Per un esempio di questa modalità si veda il sito <http://www.lavorhelp.it>, gestito dal Consorzio Sud Ovest Milano per la Formazione Professionale



MONITORAGGIO

STRUMENTI: **B1**

Scheda di rilevazione per le aziende:

LA VALUTAZIONE DELL'INSERIMENTO

La scheda ha lo scopo di fornire al nostro Servizio una rapida valutazione del lavoratore disabile e dell'andamento del suo inserimento.

La compilazione è ad opera dei Responsabili di settore (Capi Ufficio, Capi Reparto, etc) nel quale è inserito il lavoratore

Nome del lavoratore: _____

1. La persona lavora presso di Voi dal _____ *(specificare mese ed anno)*

2. La sua **mansione** è _____

3. Elencare i **compiti praticati** dalla persona: _____

4. La **mansione si è modificata** rispetto al percorso di tirocinio e ai primi periodi di lavoro ?

(si possono scegliere più di una risposta)

Sì rispetto al tirocinio

Sì rispetto ai primi periodi di lavoro

No

Se sì, è stata ampliata e si sono aggiunti i seguenti compiti: _____

Se sì, è stata semplificata e il lavoratore non svolge più i seguenti compiti: _____

5. Gli aspetti di soddisfazione riguardanti il lavoratore sono:*(selezionare quante risposte si desidera)*

- le relazioni con gli altri colleghi e con gli (eventuali) clienti
- le relazioni con i responsabili
- la qualità del lavoro
- il ritmo di lavoro
- l'adempienza alle regole
- l'onestà/correttezza
- l'impegno/interesse
- l'autonomia e l'iniziativa
- il senso di responsabilità
- la flessibilità/rigidità della persona

Altro:

6. Il lavoratore disabile che difficoltà incontra nel gruppo di lavoro*(selezionare quante risposte si desidera)*

- Relazionali
- Di comunicazione
- Apprendimento mansioni
- Motivazione al lavoro
- Adeguamento regole/abitudini
- Raggiungimento standard qualitativi mansioni
- Integrazione

Altro:

7. L'impegno del lavoratore è:

- Elevato
- Buono
- Discreto
- Sufficiente
- Scarso
- Insufficiente

8. Il lavoratore è **autonomo**:

- per l'intero processo lavorativo
- solo per una parte del processo lavorativo meno complesso
- No: i compiti devono essere assegnati di volta in volta
- il lavoratore è ancora in fase di apprendimento

9. Come valuta la sua **produttività** rispetto a quella dei colleghi :

- 100%
- 80%
- 60%
- 40%
- 20%

10. Come valuta la **qualità del lavoro** rispetto a quella dei colleghi:

- buona
- discreta
- sufficiente
- scarsa
- insufficiente

11. Ritieni che vi siano **margini di miglioramento**:

- Sì rispetto alla produttività
- Sì rispetto alla qualità
- No

12. La **relazione con il gruppo** di lavoro è:

- ottima
- buona
- discreta
- difficoltosa
- problematica

Eventuali:

Note:

13. La relazione con i Responsabili è:

- ottima
 buona
 discreta
 difficoltosa
 problematica

Eventuali:

Note:

14. Elencare gli elementi di forza e/o debolezza del lavoratore

Punti di forza

Punti di debolezza

15. Giudizio complessivo sul lavoratore**16. Pensando a tutto il percorso di inserimento quale è stato il problema maggiore che ha incontrato ?****17. Il problema che ha descritto è stato risolto ?**

- Sì
 No

Se il problema è stato risolto descriva brevemente come è stato risolto

Grazie per la collaborazione



MONITORAGGIO

SCHEDA: C

Il colloquio in azienda

Se dai gruppi di follow up con gli utenti, o dalle schede di valutazione, emergessero situazione di difficoltà o elementi critici, è bene che al questionario si associ un incontro presso l'azienda, per entrare più specificatamente nel problema e cercare di formulare le prime risposte o strategie di azione. È cruciale che il servizio, in questa fase, proponga all'azienda la propria disponibilità a fornire consulenza e supporto. Solo instaurando un dialogo aperto con essa si può sperare di comprendere le ragioni effettive delle criticità e agire per la loro risoluzione. Cose non possibili se il servizio viene visto come un controllore delle dinamiche interne all'impresa, da tener lontano il più possibile.

Si tratta di proporre una cultura diversa da quella tradizionale del collocamento obbligatorio, in cui azienda e lavoratore disabile hanno l'interesse convergente a che si realizzi e consolidi un buon inserimento, che sia parimenti vantaggioso per entrambi ed in cui l'ente terzo non ha un ruolo impositivo, bensì di facilitazione e sostegno dei processi di integrazione.

Il colloquio in azienda ha l'obiettivo prioritario di raccogliere un quadro dettagliato della situazione dell'inserimento del proprio ex utente e approfondire gli eventuali nodi critici emersi dalla scheda aziendale già compilata. È questo il momento in cui informare l'azienda del vissuto del lavoratore, affrontare le eventuali criticità da lui sollevate e ragionare con essa delle possibili soluzioni.

All'incontro deve essere invitato il responsabile del lavoratore ed eventualmente anche i colleghi coinvolti nelle criticità sollevate dall'utente. Anche se può sembrare banale, quello della scelta dei referenti aziendali è un aspetto particolarmente delicato: le aziende generalmente tendono a far svolgere questi incontri ai responsabili del personale, che però generalmente conoscono poco la persona e non vi lavorano insieme. È invece necessario che le persone che si incontrano in azienda siano quelle che effettivamente lavorano a stretto contatto con il lavoratore disabile e che ne hanno quindi una conoscenza diretta, sia da un punto di vista lavorativo che relazionale.

le. Il coinvolgimento dell'ufficio del personale è necessario se emergessero problematiche di inadeguatezza alla mansione o al contesto di inserimento, visto che si dovrà ragionare nei termini di un effettivo cambiamento di mansione o reparto.

A differenza che con l'utente, il momento della restituzione all'azienda non è nettamente divisibile da quello di raccolta di informazioni.

Infatti, già riportando il vissuto del lavoratore, o approfondendo elementi critici emersi dalla scheda aziendale, si attua una azione che potrà avere delle conseguenze sulla situazione di criticità. Inoltre, il momento di raccolta delle informazioni attiva una serie di ragionamenti sullo status quo che inevitabilmente confluiscono in idee per affrontare la situazione. Compito del servizio è quello di offrire gli elementi di competenza e di conoscenza del lavoratore, per giungere alla proposta più corretta possibile in relazione alla situazione.

Si possono elencare alcune azioni finalizzate a obiettivi informativi e formativi che dovrebbero essere perseguite nell'incontro con l'azienda:

1. garantire la trasmissione di informazioni rilevanti per la gestione lavorativa e relazionale dei lavoratori;
2. offrire un supporto rispetto alla gestione di situazioni difficili con i lavoratori, soprattutto nella ricerca di risposte;
3. promuovere presso l'azienda una visione oggettiva e completa dell'utente inserito che tenga conto, nelle richieste e nelle aspettative lavorative, tanto dei limiti dovuti all'handicap quanto delle capacità/abilità presenti;
4. promuovere l'assunzione di posizioni chiare e dirette da parte dell'azienda nei confronti del lavoratore inserito, in particolare nella comunicazione dei feed-back (positivi e negativi);
5. richiedere, laddove necessario, delle modifiche relazionali od operative al gruppo di lavoro; nei casi peggiori queste richieste possono essere quelle di cambiare mansione o gruppo di colleghi;
6. cercare di promuovere un cambiamento culturale nelle aziende in relazione alla gestione di tali risorse: il servizio che ha curato l'inserimento lavorativo non scompare dalla scena all'atto dell'assunzione. L'assunzione non rappresenta il passaggio del testimone dal servizio all'azienda, bensì quest'ultima può sempre avvalersi di una consulenza ogni volta che lo ritenga utile per capire o agire.



MONITORAGGIO

STRUMENTI: C1

Traccia per la gestione del colloquio in azienda

- a) Motivare l'incontro nei termini di un confronto tra il punto di vista dell'azienda e quello del lavoratore per incrementare il grado di soddisfazione reciproca.
- b) Approfondire il parere aziendale circa l'andamento del lavoratore, partendo da quanto emerso dalla scheda di rilevazione (B.1).
- c) Illustrare il vissuto del lavoratore e, se vi sono criticità, esporle con l'attenzione a non colpevolizzare, ma precisando che tale vissuto rappresenta un problema per il lavoratore.
Valutare la reazione alla "scoperta" del "problema" e sondare se ne hanno mai avuto sentore o se addirittura ne avevano già parlato. Bisogna cercare di favorire un coinvolgimento circa il problema espresso attivando, anche da parte loro, un farsene carico. In particolare se la reazione è del tipo "fatti suoi noi non possiamo farci nulla" cercare di mettere in luce i vantaggi operativi e relazionali che loro ne avrebbero dal fatto di avere un lavoratore più soddisfatto.
- d) Sia che la criticità sia stata segnalata dall'utente che dall'azienda, attivare un processo di *problem solving*, verificando quali modifiche organizzative o relazionali sono pensabili per risolvere il problema ed eventualmente proporre di proprie.
- e) Ipotizzare un successivo appuntamento per verificare i cambiamenti e/o l'efficacia delle soluzioni adottate.



MONITORAGGIO

SCHEDA: **D**

La restituzione al lavoratore

La chiusura del circolo comunicativo è rappresentata dalla restituzione al lavoratore: consiste nel riportare al soggetto interessato gli esiti del percorso attivato e, ove ve ne fosse la necessità, operare con lui la ricerca delle modalità e strategie più appropriate per affrontare le difficoltà emerse. Si tratta, come nel caso della restituzione all'azienda, di un momento di confronto e di consulenza che alterna momenti informativi con altri più propriamente formativi.

La restituzione all'utente è un passaggio necessario, a prescindere dall'attivazione di percorsi successivi di mediazione e monitoraggio, per accompagnare a soluzione le situazioni più compromesse.

Si tratta di un momento particolarmente importante che richiede un tempo dedicato, diverso da quello del follow up. Anche in questo caso sarà auspicabile che la restituzione avvenga in un contesto di gruppo, che permetta ai lavoratori di confrontare gli esiti delle verifiche con le diverse aziende, discutere delle strategie di azione da applicare, condividere successi e difficoltà.

Naturalmente, alcune questioni potrebbero coinvolgere la vita privata dell'individuo: è importante garantire la possibilità di incontri separati ed individuali ove l'équipe ne ravvisi la necessità o, comunque, su richiesta dell'interessato. Questi incontri possono antecedere, seguire o, in alcuni casi, sostituire il momento di restituzione di gruppo, a seconda delle necessità.

Come già accennato, la restituzione al lavoratore è composta da momenti informativi e da momenti formativi. I primi riguardano principalmente la restituzione degli esiti della verifica in azienda, al fine di fornire un ritorno a questioni sollevate dal lavoratore o dall'azienda e di cui il servizio si è fatto portatore: per esempio se ha richiesto ampliamenti di orario, cambiamenti di mansioni, spostamenti di reparto, oppure se egli ha sollevato problematicità e attende di sapere come l'azienda intende affrontarle.

Gli aspetti formativi sono più complessi e puntano sostanzialmente a confermare atteggiamenti positivi e a modificare modalità controproducenti, riorientandole in senso maggiormente adattativo. Restituendo al lavoratore gli aspetti di soddisfazione dell'azienda e del gruppo di lavoro, non solo si fa una azione di gratificazione, ma si agisce sul consolidamento della sua identità lavorativa e personale.

Consigliando la persona verso atteggiamenti attivi, di non attendismo, a fronte dello svilupparsi di situazioni problematiche si previene la degenerazione delle stesse. Spesso, infatti, l'unica azione che viene messa in atto dal lavoratore disabile è quella di individuare un responsabile della situazione, senza curarsi che, al di là delle "colpe oggettive", chi si troverà a rimetterci del permanere del problema sarà lui stesso.

La restituzione può permettere al lavoratore di prendere in considerazione il punto di vista dell'azienda fondamentalmente attraverso la mediazione del servizio, che è un soggetto terzo di cui generalmente ha fiducia. Il lavoratore amplia così le proprie capacità di comprensione della situazione in cui è inserito e diventa più ricettivo all'adozione di atteggiamenti utili al proprio benessere nel contesto aziendale.



MONITORAGGIO

SCHEDA: E

Percorsi post monitoraggio

Il modello di monitoraggio qui proposto non necessariamente si collega ad un intervento strutturato successivo, cioè ad un intervento dell'équipe nei confronti di uno dei soggetti coinvolti (utente-lavoratore, azienda, famiglia).

Il monitoraggio stesso, infatti, contiene alcune azioni (la restituzione all'azienda e all'utente) che, da sole, possono incidere sull'andamento dei processi espulsivi, sia latenti che in fase avanzata, modificando l'atteggiamento di uno o entrambi i soggetti, facendo così rientrare situazioni critiche.

Non sempre sarà quindi necessario, anche a fronte di contesti problematici attivare veri e propri interventi.

Nei casi in cui l'équipe valutasse la necessità di andare oltre le azioni del monitoraggio, si appronteranno degli interventi individualizzati, pensati per le specifiche situazioni. Alcuni di questi potrebbero attivarsi già prima della restituzione finale all'utente.

Non ci soffermiamo in questo manuale sui possibili strumenti di intervento in quanto sono quelli comunemente utilizzati da servizi che si occupano di inserimenti lavorativi:

- > incontri di approfondimento e counseling ad hoc con l'azienda, con il lavoratore o entrambi (anche organizzando incontri tra azienda e lavoratore, mediati dal servizio),
- > percorsi di tutoraggio al lavoratore,
- > attivazione di reti locali che supportino la persona su questioni esterne all'ambito strettamente lavorativo (per esempio nelle esigenze psicologiche, nella mobilità, nella vita relazionale extra-lavorativa, nella salute).

Una azione un po' differente dalle precedenti, ma che può scaturire da un percorso di monitoraggio, è la progettazione di un intervento formativo rivolto all'azienda, finalizzato ad aumentare la comprensione degli aspetti psicologici legati alla disabilità o delle caratteristiche di un determinato handicap, nelle persone che lavorano insieme al lavoratore disabile.

B. Il counseling

Il counseling si basa sulla stessa logica che soggiace agli interventi di monitoraggio, ma, a differenza di esso, si attiva a richiesta su singoli casi. Il counseling è complementare all'attività di monitoraggio e interviene in situazioni di emergenza dove o è l'azienda, o il lavoratore, o la famiglia del lavoratore a chiedere l'aiuto del servizio. Esso può quindi rivolgersi ad ognuno di essi, a qualcuno, o a tutti congiuntamente.

Il processo logico di intervento è lo stesso già visto per il monitoraggio: il servizio raccoglie i punti di vista dei diversi attori e li integra, prima di agire sulla situazione attraverso restituzioni ai soggetti e, ove necessario, attivando interventi più strutturati e di maggior durata.

Spesso, il richiedente si aspetta che l'intervento del servizio riesca a risolvere una situazione problematica, apportando le modifiche che egli non è riuscito ad ottenere. L'intervento del servizio in questi casi acquista una connotazione "quasi magica", che dovrebbe essere risolutoria con la sua sola presenza ed autorevolezza. Naturalmente, nessun servizio ha tale potere ed il suo intervento richiede un impegno ai soggetti coinvolti nei termini di adattamento delle proprie modalità di comportamento, di capacità di mediazione, di compromesso e quindi anche di rinuncia. L'intervento del servizio attua, quindi, processi che sono tutt'altro che deleganti.

Un caso ricorrente è quello dell'azienda che richiede l'intervento del servizio per "rimettere in riga" il lavoratore disabile che non rispetta le regole aziendali, non si impegna sul lavoro, non arriva in orario, ecc...

In questi casi il servizio non ha alcun "potere" in più rispetto all'azienda e, se mai, ne ha qualcuno in meno: il servizio, infatti, non vive più un rapporto quotidiano con il lavoratore, nè ha possibilità sanzionatorie nei suoi confronti.

È, anzi, importante che al lavoratore siano fatte presenti direttamente dai suoi responsabili e colleghi le conseguenze del suo atteggiamento, come avverrebbe per qualsiasi altro collega.

In questo caso, il servizio può incidere sulla situazione se, e solo se, basandosi sul rapporto relazionale costruito ai tempi dell'inserimento, riesce a farsi percepire dal lavoratore come un alleato. Solo a questa condizione quest'ultimo sarà disponibile a vedere nel servizio un soggetto che gli pone le questioni sollevate dall'azienda primariamente nel suo interesse, con l'obiettivo di trovare una soluzione.

L'intervento si caratterizza quindi come un supporto qualificato ed esperto, che aiuta ed accompagna azienda e lavoratore a trovare una soluzione alle questioni problematiche. E' fondamentale che ciò avvenga attraverso una alleanza del servizio con entrambi i soggetti, alleanza che si possa tradurre in un clima empatico e di collaborazione diretta anche tra di essi.

Se, viceversa, il servizio venisse vissuto dal lavoratore, o dall'azienda, come messaggero o alleato esclusivo dell'altro, gli spazi per una azione efficace si ridurrebbero di molto.

Poiché l'attività di counseling è in risposta ad una richiesta di intervento, la lettura attenta ed approfondita della domanda è il primo fondamentale passaggio. Quando la richiesta proviene dal lavoratore potrebbe essere estremamente utile prevedere un approfondimento con la sua famiglia prima di attivare qualsiasi azione.

Inoltre un intervento di counseling è sempre una occasione per proporre cambiamenti in grado di aumentare il livello di integrazione del lavoratore disabile, per garantire un reciproco scambio di punti di vista tra lavoratore ed azienda, per convincere dell'importanza di comportamenti adattivi e non conflittuali.

Le attività di counseling hanno maggiori possibilità di successo se vengono attivate prima che si arrivi ad una degenerazione dei rapporti azienda-lavoratore. In una situazione del genere, infatti, le risorse relazionali sui cui si sarebbe potuto fare leva sono in gran parte perse, cosa che non avviene se vi è un coinvolgimento precoce o addirittura preventivo.

Ciò è possibile se il servizio si propone come consulente, non solo per le situazioni di urgenza, ma anche per ogni cambiamento significativo si voglia far intervenire nel contesto di lavoro dell'ex utente, o alle prime avvisaglie che stia maturando qualche forma di disagio.

Il counseling, cioè, è tanto più efficace quanto più è proposto ed utilizzato come una forma flessibile, ma puntuale di monitoraggio.

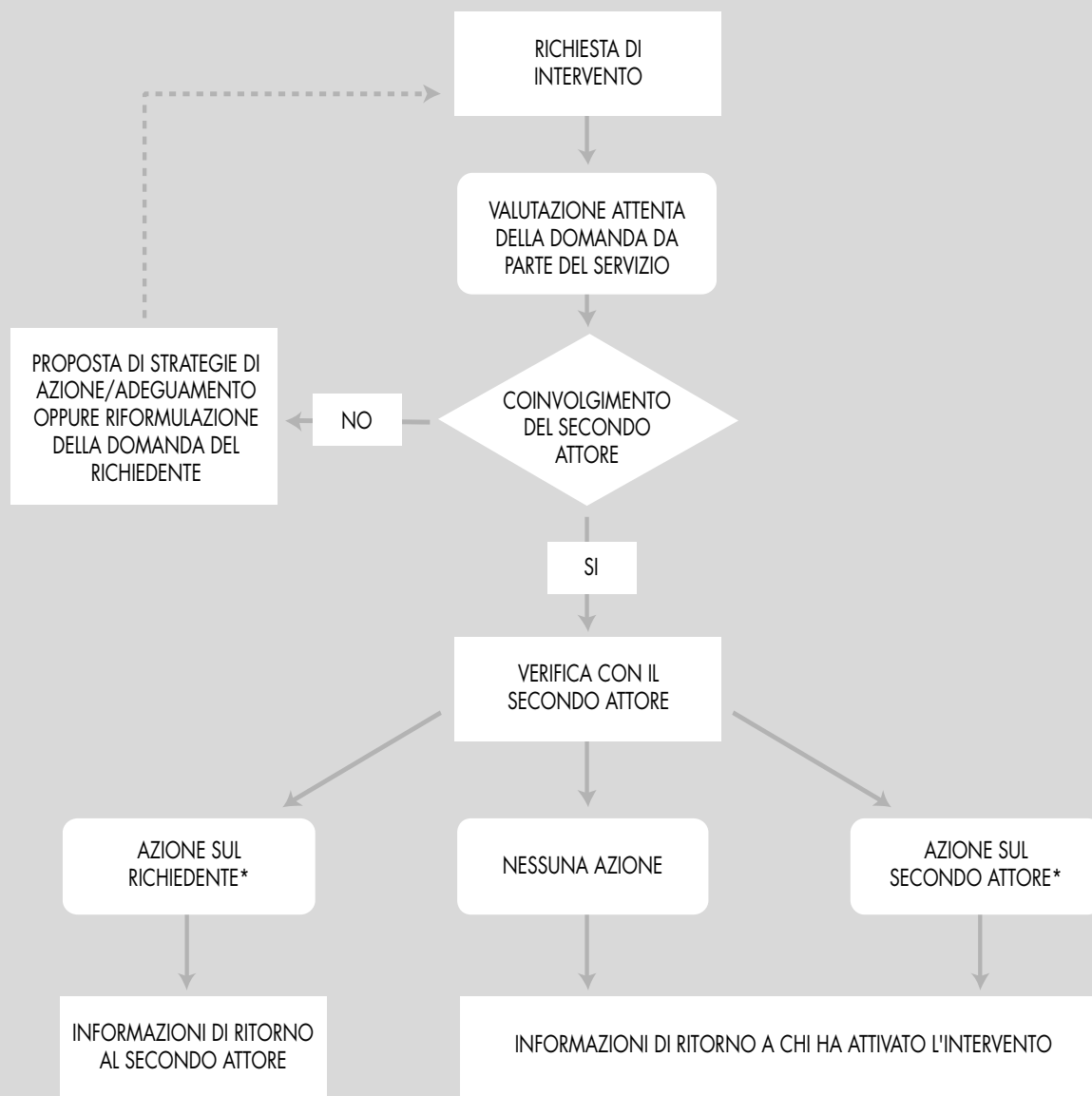
Come nel monitoraggio ha un ruolo molto importante la circolazione guidata delle informazioni: l'idea di fondo è che ad ogni azione con (o su) un attore, corrisponda un'informazione nei confronti dell'attore non coinvolto.

Si instaura così un processo circolare tra azioni, informazioni di ritorno e verifiche in grado di mantenersi operativo finché permane la situazione di criticità.

Qui di seguito la flow chart esplicativa del processo di counseling.



COUNSELING FLOW CHART



* Le azioni sul richiedente e sul secondo attore non si escludono a vicenda e spesso vi è la necessità di attivarle contemporaneamente

C. La formazione alle famiglie

I servizi che si occupano di inserimento lavorativo di persone disabili, soprattutto se sono centri di formazione professionale, hanno generalmente una popolazione in prevalenza giovane che vive ancora all'interno del proprio nucleo familiare.

In questi casi il coinvolgimento della famiglia può essere essenziale, non solo nella fase del primo avviamento al lavoro, ma anche in occasione di interventi volti a prevenire l'abbandono o l'espulsione dal posto di lavoro.

La famiglia della persona disabile è frequentemente partecipe degli avvenimenti e delle decisioni che riguardano la vita del figlio/figlia. Un suo coinvolgimento è quindi opportuno, non per limitare l'autonomia del soggetto, ma perché le interazioni familiari possono avere effetti estremamente significativi (in positivo ed in negativo) sul benessere complessivo della persona, sulle sue modalità di confronto con il posto di lavoro, sulla sua capacità di adattamento al contesto.

Inoltre, i genitori hanno frequentemente una visione estremamente parziale della situazione lavorativa del figlio, filtrata e alle volte distorta dal racconto dello stesso. Ciò può provocare una sottovalutazione delle problematiche emerse o, più spesso, una drammatizzazione delle stesse, con il risultato di rafforzare il comportamento disfunzionale del lavoratore, sia esso dettato da sottovalutazione dell'impegno lavorativo o da eccessiva ansia.

In tutti i casi in cui il lavoratore permane all'interno del nucleo familiare, ed ha un forte livello di dipendenza da esso, è quindi necessario il coinvolgimento della famiglia nelle scelte che si troveranno ad operare. Se la famiglia non comprende il senso delle azioni del servizio, o se non ha un quadro completo della situazione lavorativa del proprio figlio/a, facilmente metterà in atto strategie oppostive che tenderanno a vanificare il lavoro svolto dal servizio. Se invece, attraverso il coinvolgimento si ottiene la fiducia del nucleo familiare sulla necessità di operare e sulle modalità di intervento, allora il servizio potrà basarsi su una preziosa risorsa in più.

L'attività con le famiglie non dovrebbe limitarsi alle azioni di counseling, ma può avere una forma più strutturata e costante nel tempo.

I genitori dei ragazzi con disabilità vivono spesso la loro esperienza in modo isolato, con estrema difficoltà a dividerla fuori dalla stretta cerchia familiare, quasi ripiegati sulla disabilità dei figli. Il rapporto che si instaura con i servizi è generalmente di carattere delegante e la richiesta di supporto viene formulata esclusivamente in chiave assistenzialistica.

Per questo, promuovere momenti di formazione-informazione rivolti alle famiglie di ragazzi disabili, cogliendo l'occasione del percorso di inserimento lavorativo, può essere estremamente prezioso.

Si possono organizzare tali percorsi come incontri mensili di gruppo, in cui alternare momenti informativi (per esempio sui diritti-doveri del lavoratore disabile), a momenti in cui è il gruppo stesso che diviene una risorsa da mettere in gioco, attraverso il confronto e la discussione tra le diverse esperienze di ognuno (così come avviene nei gruppi di autoaiuto).

Da tali percorsi possono nascere alleanze e collaborazioni tra genitori che mettono in comune le risorse individuali, raggiungendo obiettivi che non sono alla portata della singola famiglia (per esempio vacanze insieme, appartamenti in condivisione...).

I gruppi necessitano di una guida qualificata che gestisca gli incontri, promuova il lavoro collettivo e garantisca un contributo di competenze tecniche. E' opportuno che la conduzione sia composta da due operatori di sesso diverso, per meglio far fronte alla complessità delle dinamiche attivate e per permettere processi proiettivi.

Il contributo tecnico dei conduttori, oltre ad offrire un inquadramento teorico sul funzionamento psicologico della persona disabile e della famiglia, ha una serie di obiettivi:

- > facilitare l'individuazione di modi di pensare e di sentire che favoriscano i movimenti emancipativi dei figli;
- > favorire la capacità di comunicare e comprendere i figli;
- > favorire l'emissione di comportamenti empatici verso i figli;
- > incentivare la valorizzazione del proprio ruolo e delle competenze genitoriali attraverso il contributo di ciascuno;
- > consentire l'esplorazione di tutti gli aspetti dei temi affrontati;
- > contenere le ansie dei partecipanti, laddove è possibile e funzionale;
- > favorire una omogeneità di azione e di condotta da parte della coppia genitoriale.

IV. CONCLUSIONI

Lavorare è spesso la chiave di accesso ad una serie di possibilità e diritti non ottenibili altrimenti; il lavoro offre un reddito e quindi la possibilità di essere autonomo, di avere una propria casa, di formare una propria famiglia; il lavoro ci colloca in un contesto sociale e crea intorno a noi relazioni; il lavoro ci rende attivi, ci consente di esercitare il nostro saper fare.

Lavorare è spesso un tassello importante per la realizzazione di una capacità progettuale in relazione al proprio futuro.

Non tutte le persone con disabilità sono in grado di raggiungere il pieno compimento degli aspetti appena ricordati e, sicuramente, non tutti gli impieghi portano tali benefici. Operare quindi perché la possibilità di lavorare diventi una realtà per tutti, soprattutto per le persone disabili, significa aiutarle a superare, almeno in parte, le limitazioni imposte dalla invalidità di cui sono portatori, ad avere una vita più attiva, più ricca di impegni da affrontare e cose da imparare. Vuol dire consentire ad individui, il cui accesso al lavoro potrebbe essere complesso ed inadeguato, se non mirato alle loro caratteristiche, di riconoscersi come soggetti attivi e socialmente integrati, di offrire il proprio contributo alla realizzazione di prodotti, servizi e saperi.

Il lavoro non è però una categoria astratta ed immutabile: i modi di lavorare, le attività e le professioni in cui è possibile impiegarsi dipendono da come è strutturato il mondo produttivo che si ha intorno.

L'analisi del contesto, così come descritta nel presente manuale, ha messo in luce come l'attuale evoluzione del mercato del lavoro ponga particolare attenzione alle competenze e alle capacità di adattamento e aggiornamento dei lavoratori.

Sempre più le imprese richiedono persone con una buona formazione, in grado di maneggiare cognizioni tecniche (la più diffusa è sicuramente la capacità di usare un personal computer, seguita dal saper comunicare, almeno a livello elementare, in lingua inglese), lavoratori allenati ad apprendere, che sappiano acquisire nuove competenze e capacità lavorative, nei tempi stretti delle trasformazioni produttive.

Si tratta di una richiesta, da parte del mercato del lavoro, che spesso contrasta con le caratteristiche delle persone con disabilità, così come le abbiamo rilevate negli individui che si sono rivolti al Servizio Occupazione Disabili della Provincia di Milano.

La maggior parte di esse non ha un titolo di studio superiore alla terza media, solo una su sei ha conseguito un diploma di scuola superiore e poco più di un terzo di tale popolazione è in possesso di competenze informatiche e linguistiche, anche solo di base.

La ricerca sui servizi territoriali di inserimento lavorativo della provincia di Milano, riportata in questo testo, ha messo in luce come il gap di competenze non riguardi solo gli aspetti facilmente quantificabili dell'informatica, del titolo di studio o delle lingue. Secondo l'esperienza degli operatori dei servizi il problema principale dell'inserimento e del mantenimento del posto di lavoro, spesso risiede in una difficoltà dell'individuo disabile a "stare" nel contesto produttivo.

Per riassumere facilmente questi elementi si parla di adeguatezza: sapersi attenere alle regole dell'organizzazione aziendale, saper mantenere rapporti relazionali corretti con colleghi e superiori, sapersi adattare a cambiamenti organizzativi e produttivi.

In questo caso, si tratta di competenze più sottili e complesse di quelle sopra citate, ma che richiedono altrettanta attenzione.

I servizi di inserimento lavorativo si trovano dunque di fronte alla necessità di colmare un gap significativo tra quello che le aziende chiedono ai propri lavoratori e ciò che la maggior parte delle persone con disabilità possono offrire in termini di capacità produttive e di adattabilità.

Trovarsi di fronte ad un mercato del lavoro esigente può, però, essere una risorsa. Se in passato le persone con disabilità, o capacità ridotte, venivano inserite esclusivamente in interstizi a bassa intensità produttiva, con mansioni semplici, ripetitive e stabili nel tempo, oggi è diventato sempre più difficile farlo, in quanto assistiamo alla progressiva diminuzione di questo genere di attività nelle organizzazioni produttive.

Se questa evoluzione sicuramente pone delle difficoltà, non deve però essere letta esclusivamente come una limitazione all'ingresso nel mondo del lavoro di chi è meno capace. L'attenzione alla qualità del lavoro in tutti i momenti del processo produttivo, può rivelarsi una carta importante da giocare per rendere l'inserimento lavorativo una reale opportunità di apprendimento e di crescita. Dover puntare sulla qualità del lavoro, vincola ad investire sulla crescita delle capacità delle persone: della capacità di imparare e della capacità di adattarsi ai cambiamenti in primo luogo. Obbliga anche a prestare molta attenzione alla capacità dell'azienda di accogliere la persona con le sue limitazioni, alla sua capacità di adattare, se necessario, alcune modalità organizzative e di lavoro per permetterle un inserimento lavorativo adeguato. Le aziende dovrebbero essere fortemente interessate a ciò, poiché la qualità del lavoro, che una persona è in grado di fornire, è strettamente connessa con il suo stato di benessere nel contesto lavorativo.

Porre l'attenzione alla valorizzazione e allo sviluppo della capacità della persona ed, insieme, all'adattamento possibile del contesto aziendale alle esigenze di quest'ultima, è una pratica che porta ad inserimenti con un forte valore qualitativo per l'individuo.

Per arrivare ad un inserimento con tali caratteristiche è necessario presidiare tre fasi:

- > l'orientamento e/o la formazione precedente all'inserimento (o al re-inserimento) lavorativo;
- > il momento dell'ingresso nel contesto produttivo;
- > il successivo mantenimento del posto di lavoro.

Le prime due fasi hanno una forte riconoscibilità nelle pratiche messe in atto dai servizi e si avvalgono di strumenti e metodologie consolidate. La formazione professionale e l'orientamento lavorativo sono giustamente considerati, insieme o alternativamente, il primo passaggio fondamentale per arrivare ad un buon inserimento e vengono ampiamente utilizzati.

Allo stesso modo, il momento dell'ingresso nel contesto produttivo, spesso, avviene tramite lo strumento del tirocinio formativo (nelle diverse accezioni o nomi di "stage", "borsa lavoro", "tirocinio di reinserimento", ecc.) e permette alla persona di conoscere il contesto aziendale, di essere supportato nel percorso di adattamento ed apprendimento del lavoro che dovrà svolgere, così come all'azienda di avere nel servizio un riferimento qualificato e competente che la possa consigliare sulle migliori modalità d'inserimento.

La terza fase è invece quella che oggi viene meno praticata, sulla quale mancano ancora procedure codificate e consolidate che siano applicate dalla maggior parte dei servizi. Eppure questa fase di mantenimento è cruciale: le condizioni delle persone, il loro stato di salute, le loro esigenze cambiano; lo stesso avviene alle aziende che si riorganizzano e trasformano, avvicinando il personale al proprio interno. Ognuno di questi cambiamenti può mettere in crisi l'equilibrio frutto del percorso di inserimento e spesso il lavoratore disabile e l'azienda, da soli, non hanno gli strumenti per ritrovarne uno nuovo, altrettanto funzionale. Malgrado ciò, è ancora un'eccezione che, a fronte di una difficoltà di questo tipo, i soggetti si rivolgano ai servizi che hanno seguito l'inserimento all'origine (a meno che questo non sia recente o recentissimo).

Il modello di intervento proposto in questo manuale ha proprio tale finalità: organizzare una attività che permetta ai servizi di mantenere monitorati gli inserimenti svolti nella propria storia e sollecitare la richiesta di aiuto di lavoratori ed aziende ogniquale volta ne emerga la necessità.

Dalla ricerca condotta sui servizi di inserimento lavorativo che operano in provincia di Milano è emersa una forte richiesta formativa e di strumentazione a questo proposito.

- > Dei 28 servizi che hanno partecipato alla ricerca rispondendo al questionario, 23 sono interessati a ricevere formazione su aspetti legati all'affrontare situazioni di criticità in azienda, successive all'inserimento del lavoratore.
- > Tutti i 13 servizi che non hanno una procedura formalizzata di monitoraggio sono interessati a riceverla.

È quindi evidente che, se ancora mancano pratiche condivise e consolidate, vi è però una richiesta diffusa, tra chi opera negli inserimenti lavorativi delle persone disabili, perché queste vengano sviluppate. Questa è esattamente la prospettiva di questo manuale: cercare di dare una risposta alla necessità di modelli operativi e strumenti di formazione.

Il modello di intervento qui presentato si basa su alcuni **elementi cardine** che possono essere considerati i suoi punti di forza.

- > **La logica dell'intervento programmato:** un contratto di monitoraggio con l'azienda e l'utente permette di evitare l'intervento di urgenza che, in quanto tale, si muove su un terreno già di per sé compromesso.
- > **La logica dell'intervento integrato:** il servizio funge da catalizzatore delle istanze del lavoratore, dell'azienda, della famiglia e di eventuali altri servizi (per esempio i Centri Psico Sociali o i Centri di Formazione Professionale) e diventa soggetto che coordina.
- > **Il supporto di lungo periodo alla persona e alla famiglia:** l'obiettivo da raggiungere non è rappresentato solo dal momento più "emotivo" dell'assunzione, ma dalla costruzione di un percorso a lunga gittata che garantisca un sostegno adeguato in tutti i momenti critici della vita lavorativa.
- > **La fidelizzazione dell'azienda al servizio:** attraverso un'attività costante di consulenza e di supporto si semplificano e facilitano i rapporti e la comunicazione tra il servizio e l'azienda con effetti importanti in termini di possibilità di intervento del primo sulla seconda e di possibilità di attivazione della seconda sul primo.
- > **La visione "allargata":** il modello tiene presente, contestualmente, il lavoratore, il suo gruppo di lavoro, i referenti aziendali, la famiglia.
- > **La visione "sistemica":** la crisi di una delle parti sopraelencate, utente-lavoratore, famiglia, azienda corrisponde alla crisi dell'intero sistema ed il benessere di ognuno è necessario al benessere dell'intero sistema.
- > **Le metodologie standardizzate:** le procedure e gli strumenti sono organizzati e codificati, ciò permette l'uso di un linguaggio comune tra tutti i servizi che le adotteranno con notevoli benefici in termini di possibilità di scambio di informazioni.
- > **La maneggevolezza degli strumenti:** il modello è stato organizzato in schede chiare, semplici da utilizzare e che prevedono un intervento a 360° già ben sistematizzato e completo.

Come tutti i progetti di sistema, anche il progetto PALOMAR, assume le caratteristiche di un progetto finalizzato alla definizione di procedure codificate e standardizzate, alla produzione di materiali, strumenti e prodotti. Queste procedure e modelli, se efficaci, possono uscire dall'ambito progettuale e sperimentale per essere utilizzati su scala più vasta.

Noi pensiamo che il lavoro effettuato abbia queste caratteristiche e possa diventare strumento utile per tutti coloro che, come noi, sono impegnati nel difficile compito dell'integrazione socio lavorativa delle persone con disabilità e nel garantire loro una corretta e continuativa permanenza al lavoro.



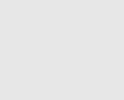
EUROPEAN UNION
Fondo Sociale Europeo



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI
Ufficio Centrale per l'Ordinamento e
la Formazione Professionale dei Lavoratori



Regione Lombardia



Fondo Sociale Europeo

**Progetto “Buone Prassi” sull’inserimento e il
mantenimento al lavoro dei disabili nella Regione
Lombardia**

1.1	Introduzione: obiettivi della ricerca e metodologia	5
1.1.1	<i>Obiettivi</i>	5
1.1.2	<i>Il contesto legislativo di riferimento</i>	7
1.1.3	<i>La ricerca: metodologia e contenuti</i>	15
Capitolo 2°: esperienze di inserimento e mantenimento del lavoro da parte di persone con disabilità nella Regione Lombardia		20
2.1	Interviste ai centri specializzati in inserimento lavorativo per disabili: schede individuali di esperienze	23
2.1.1	<i>L'esperienza della Provincia di Milano</i>	23
2.1.2	<i>L'esperienza della Provincia di Varese</i>	40
2.1.3	<i>L'esperienza della Provincia di Brescia</i>	54
2.1.4	<i>L'esperienza dei due collocamenti mirati disabili intervistati</i>	60
2.2	Interviste ad aziende in cui sono inseriti disabili principalmente con patologie di tipo fisico	70
2.2.1	<i>Il progetto Validity</i>	70
2.2.2	<i>Il progetto Validity su Milano</i>	71
2.2.3	<i>Il progetto Validity su Varese</i>	84
Capitolo 3°: analisi, sintesi e confronto tra le esperienze		86
3.1	Interviste alle aziende: analisi dei dati	87
3.2	Interviste ai disabili: analisi dei dati	93
3.3	Interviste alle famiglie: analisi dei dati	97
3.4	Interviste agli Enti: analisi dei dati	99
Allegati al capitolo 3°		102
Capitolo 4°: raccomandazioni sull'inserimento lavorativo delle persone con disabilità		112
4.1	C'è un problema ?	113
4.2	L'inserimento è obbligatorio?	115
4.3	... E la famiglia?	121
4.4	... Chi fa da sé, fa per tre?	124
4.5	Valorizzare il capitale umano	126
4.6	Conclusioni e linee guida	132
4.6.1	<i>Conclusioni: mission possibile</i>	135

Capitolo 1°: il contesto di riferimento in base alla Legge 68/99 e la struttura della ricerca

Premessa

La presente ricerca si inserisce all'interno del progetto **Palomar**, (azione Disabili al Lavoro, finanziato dal Fondo Sociale Europeo, Obiettivo 3, id. prog. 157841, id. azione 157888, dispositivo Multimisura - azioni di sistema), realizzato da un'Associazione Temporanea di Scopo, all'interno della quale la Fondazione Don Gnocchi è ente capofila.

Nell'ambito di tale iniziativa, **l'Agenzia Regionale per il Lavoro della Lombardia** ha ritenuto opportuno approfondire il tema, denunciato come critico da più parti, della “tenuta” lavorativa dei disabili inseriti, in virtù della Legge 68/99. A tal fine ha dato incarico al Dr. Roberto Corno, fondatore di Corno Consulting Group srl (società di ricerca e selezione e consulenza organizzativa accreditata dal Ministero del Lavoro), ed esperto in materia di inserimento lavorativo di disabili, di realizzare una ricerca mirante ad individuare e descrivere le metodiche di inserimento e di mantenimento al lavoro di persone con disabilità, sviluppate nell'ambito di alcune esperienze Lombarde alla luce della legge 68/99, al fine di valutare e verificare le esperienze di maggiore successo.

La ricerca ha preso in considerazione, in particolare, i casi in cui si è sperimentata una permanenza nel posto del lavoro (tenuta) elevata (superiore ai 12 mesi), così da evidenziare le ragioni di tale successo a beneficio di altre auspicabili esperienze fornendo quindi spunti per la definizione delle “buone prassi”.

1.1 Introduzione: obiettivi della ricerca e metodologia

1.1.1 Obiettivi

La presente ricerca parte da un assunto: che il lavoro per la persona con disabilità così come per la persona “normodotata” sia non solo uno strumento di sostegno economico, ma soprattutto un elemento fondamentale di espressione del proprio essere; un’ imprescindibile possibilità per la persona

Abbiamo allora voluto verificare, durante l’attività di indagine, non solo aspetti quantitativi (come la durata in termini temporali) dell’inserimento lavorativo, ma anche e forse soprattutto gli aspetti qualitativi dell’esperienza lavorativa delle persone con disabilità in Lombardia, consapevoli che i primi sono sovente se non sempre figli dei secondi.

I criteri che abbiamo considerato, al fine di valutare la positività di un’esperienza lavorativa, sono stati allora: **la qualità del lavoro** e **la tenuta lavorativa**.

Per **qualità del lavoro**, abbiamo inteso la condizione di benessere psicofisico della persona disabile inserita in una specifica esperienza lavorativa. Abbiamo considerato soprattutto la possibilità per questa di esprimere la propria identità, le proprie potenzialità e capacità.

Per **tenuta lavorativa**, intendiamo il mantenimento nel tempo del posto di lavoro (indicativamente, intorno all’anno) a seguito dell’inserimento; la durata e la permanenza al lavoro costituiscono infatti un fattore indiscutibile di bontà dell’inserimento.

Nei casi in cui sia stata sperimentata una soddisfacente qualità lavorativa e una lunga permanenza nel posto di lavoro, si è potuto ragionevolmente parlare di esperienze positive.

Il percorso di analisi, che abbiamo affrontato nella presente ricerca, si è focalizzato sulla presa in esame di casi concreti di inserimento lavorativo di persone con diverse disabilità; operativamente, ci siamo basati su **interviste** dirette a responsabili aziendali, a responsabili dei servizi di inserimento, ai disabili e alle loro famiglie.

Le finalità delle interviste sono state principalmente quattro:

- constatare e verificare, su base empirica, se **esiste una relazione di causa-effetto tra la tipologia di disabilità e l'integrazione e la tenuta lavorativa**, ossia se una grave disabilità possa influire negativamente su una completa integrazione lavorativa;
- **evidenziare i fattori e le variabili** che rendono l'inserimento lavorativo (in modo particolare di disabili psichici e intellettivi) un'esperienza **di successo e soddisfazione**, sia per l'organizzazione aziendale, che per l'utente coinvolto;
- analizzare e valutare quali siano i fattori e le condizioni che consentono una **prolungata tenuta lavorativa**;
- **produrre e diffondere una cultura dell'inserimento**, che aumenti la durata temporale delle esperienze lavorative di persone disabili e al contempo limiti fenomeni di turnover nelle aziende e episodi d'insoddisfazione, sia dei disabili, che delle aziende.

La ricerca di tipo qualitativo prende in considerazione alcuni casi significativi, di cui si è venuti a conoscenza, focalizzando l'attenzione sulle esperienze maturate in Regione Lombardia.

1.1.2 Il contesto legislativo di riferimento

La legge n. 68 del 12 marzo 1999, abrogando la legge n. 482 del 1968, ha posto le basi per un vero e proprio cambiamento culturale nell'inserimento lavorativo della persona disabile.

Con l'entrata in vigore di questa legge, infatti, è stato modificato l'intero impianto normativo che si definiva di "collocamento obbligatorio". L'obiettivo oggi perseguito è infatti quello di favorire un approccio all'inserimento lavorativo delle categorie svantaggiate ¹, in modo personalizzato e attento alle specifiche caratteristiche individuali di ogni singola persona, affidando, coerentemente tali competenze e funzioni ai Centri per l'Impiego, che devono operare con l'intento di favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, attraverso l'attivazione di una serie di servizi, che favoriscano un collocamento adeguato alla tipologia di disabilità del lavoratore (art. 3, D.L. 181/2000).

La legge oggi abrogata la 482/68 incentrata sul collocamento obbligatorio, prevedeva invece l'avviamento al lavoro dei disabili nelle aziende con più di 35 dipendenti, in base unicamente ad un criterio numerico (ogni azienda con un organico superiore a 35 dipendenti era tenuta ad avere nel proprio organico il 15% di appartenenti alle categorie protette) e non dava alcuna possibilità all'azienda di scegliere la persona più adatta a ricoprire una specifica funzione; l'inserimento, quindi, avveniva esclusivamente sulla base di un criterio coercitivo, che non poneva attenzione all'individualità del disabile, né alle effettive esigenze aziendali.

Diversamente, la legge 68/99 ha come scopo prioritario quello di *“promuovere l'inserimento lavorativo delle persone disabili attraverso*

¹ I disabili tutelati dalla legge 68/99 sono: invalidi civili, invalidi del lavoro, non vedenti e sordomuti, invalidi di guerra, invalidi civili di guerra e invalidi per servizio, soggetti svantaggiati (in via transitoria, fino all'approvazione di una disciplina a loro dedicata e sono i seguenti: orfani e coniugi superstiti, coniugi e figli di invalidi di guerra, di servizio e di lavoro, profughi italiani e rimpatriati, vittime del terrorismo e della criminalità organizzata). Riferimenti normativi: cfr. art. 1 e art. 18, legge 68/99; D.P.R. 333/00.

servizi di sostegno e collocamento mirato” (art. 1 comma 1, legge 68/99), intendendosi per collocamento mirato “quella serie di strumenti tecnici e di supporto che permettono di valutare adeguatamente le persone con disabilità nelle loro capacità lavorative e di inserirle nel posto adatto, attraverso analisi di posti di lavoro, forme di sostegno, azioni positive e soluzioni dei problemi connessi con gli ambienti, gli strumenti e le relazioni interpersonali sui luoghi quotidiani di lavoro e di relazione “ (art. 2, legge 68/99).

La legge prevede l’attivazione di un insieme di strumenti e azioni svolte in sinergia da più servizi in rete tra di loro, per l’integrazione lavorativa dei disabili. La metodica “mirata” di cui alla Legge 68/99 prevede che per prima cosa occorra delineare il profilo personale e professionale del disabile, le sue competenze e attitudini, per un inserimento occupazionale efficace e produttivo; di norma questa attività viene svolta attraverso un’analisi della persona e delle sue capacità condotta, ad opera dei Servizi/Enti competenti avvalendosi di strutture competenti (ASL). In secondo luogo la legge 68 prevede che si proceda ad una analisi di possibili posizioni lavorative - all’interno dell’azienda tenuta all’assunzione² - adatte al disabile ed infine che gli Enti che si incaricano dell’inserimento realizzino azioni di sostegno, supporto e monitoraggio dell’inserimento stesso al fine di garantire il maggior successo dello stesso.

Sono anche previsti, per i casi più complessi (legati di norma a patologie particolarmente invalidanti) specifici “inserimenti guidati” che comprendono, oltre al supporto dei servizi competenti in accordo con i servizi territoriali di zona, (centri di Formazione Professionale, Servizi di

² Oggi le aziende tenute alle assunzioni ai sensi della Legge 68/99 sono tutte quelle che hanno un organico maggiore a 15 dipendenti e la percentuale di persone appartenenti alle categorie protette è stata ridotta al 7% dell’organico computabile (ossia escludendosi particolari categorie di dipendenti come i dirigenti, gli apprendisti, ecc.)

Inserimento Lavorativo delle ASL e dei comuni, cooperative sociali) anche l'utilizzo di strumenti di flessibilità nell'inserimento lavorativo, quali tirocinio, stages, incentivi economici, ecc. allo scopo di favorire il crearsi delle situazioni che rendono possibile l'effettuazione dell'esperienza lavorativa del disabile.

Ma la legge 68/99, introduce, allo scopo di rendere più facile e strutturato il percorso di inserimento lavorativo dei disabili, lo strumento della Convenzione.

Già sperimentato negli anni precedenti in alcune Regioni d'Italia³, è considerato dall'attuale sistema giuridico lo strumento ideale per ottenere l'incontro più efficace tra le capacità del disabile e l'interesse delle aziende.

Le convenzioni sono di fatto accordi stipulati tra il Centro per l'Impiego titolare del diritto dovere di avviare i disabili al lavoro ai sensi della L.68/99 e le aziende tenute (o volontarie) ad assumere i disabili stessi. Attraverso di essa vengono definiti i criteri di selezione, i tempi per la ricerca e gli strumenti che entrambi i sottoscrittori metteranno in campo per assicurare il raggiungimento del risultato atteso ossia l'inserimento di disabili in contesti lavorativi.

A tale proposito, la legge 68/99 prevede tre tipologie di convenzione:

- I. le convenzioni di inserimento lavorativo (modello generale) – di cui all'art. 11, commi 1, 2 e 3, legge 68/99;

³ In Lombardia sin dal 1997 era possibile stipulare attraverso le Commissioni Regionali per l'Impiego, apposite convenzioni che permettevano di realizzare, nel rispetto delle previsioni di cui alla L. 482/68, i primi inserimenti mirati previa ricerca e scelta di lavoratori iscritti al collocamento obbligatorio.

- II. le convenzioni di integrazione lavorativa - art. 11, commi 4 e 7, legge 68/99;
- III. le convenzioni promosse dagli uffici competenti con soggetti pubblici e privati idonei a contribuire alla realizzazione degli obiettivi della legge – art. 11, comma 5, legge 68/99.

Le **convenzioni di inserimento lavorativo** (modello generale), ex art. 1, commi 1, 2, 3, legge 68/99, si stipulano fra gli uffici competenti e i datori di lavoro per l'avviamento di disabili. Tale strumento individua i tempi e le modalità di assunzione cui il datore di lavoro si impegna.

Le convenzioni risultano lo strumento ideale per favorire un effettivo collocamento dei disabili in quanto prevedono, allo scopo di incentivare le assunzioni:

- la facoltà della scelta nominativa (cioè il datore di lavoro può scegliere la persona disabile da assumere, in riferimento alle proprie esigenze aziendali);
- lo svolgimento di tirocini, per formare la persona disabile;
- l'assunzione con contratto a tempo determinato;
- l'attuazione di periodi di prova più ampi, rispetto alla normale contrattazione collettiva, applicata dall'azienda;
- la pattuizione di deroghe, rispetto ai limiti di età e durata dei contratti di apprendistato e formazione.

Le **convenzioni d'integrazione lavorativa** (ex art. 11, commi 4,7) possono essere stipulate fra gli uffici competenti e i datori di lavoro per l'avviamento di quei disabili, che presentino particolari caratteristiche e difficoltà di inserimento nel mondo del lavoro (il caso tipico di utilizzo della convenzione è relativo all'inserimento di disabili psichici, che vengono

avviati su richiesta nominativa). In questo tipo di convenzione devono essere indicate:

- le mansioni attribuite al lavoratore disabile e le modalità di svolgimento;
- le forme di sostegno, di consulenza e di tutoraggio da parte degli appositi servizi regionali o dei centri di orientamento professionale e degli organismi di cui all'articolo 18 della Legge 104/92 (enti, istituzioni, cooperative sociali, di lavoro, di servizi, centri di lavoro guidato, associazioni ed organizzazioni di volontariato che svolgono attività idonee a favorire l'inserimento e l'integrazione lavorativa di persone disabili), al fine di favorire l'adattamento al lavoro del disabile;
- le verifiche periodiche sull'andamento del percorso formativo inerente la convenzione di integrazione lavorativa, da parte degli enti pubblici incaricati delle attività di sorveglianza e controllo.

Le **convenzioni ex art. 11** (comma 5) si stipulano invece con i seguenti soggetti, che operano per l'inserimento e l'integrazione dei disabili:

- cooperative sociali (e loro consorzi associati) svolgenti attività agricole, industriali, commerciali o di servizi, finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate;
- organizzazioni di volontariato iscritte nei registri regionali;
- centri di formazione professionale, enti, istituzioni, cooperative sociali, di lavoro, di servizi, centri di lavoro guidato, associazioni ed organizzazioni di volontariato che svolgono attività idonee a favorire l'inserimento e l'integrazione lavorativa di persone disabili;
- qualsiasi altro soggetto pubblico o privato idoneo a contribuire alla realizzazione degli obiettivi della Legge 68/99.

Questa ultima forma di convenzione è finalizzata a sostenere l'iniziativa di quei soggetti pubblici e privati che perseguono, per mission specifica, l'inserimento dei disabili nel mondo del lavoro.

Ma oltre alla forma dell'accordo convenzionale tra i soggetti chiamati a contribuire all'inserimento, la Legge ha previsto che l'inserimento lavorativo mirato possa contare su una strumentazione adeguata da parte specialmente di coloro che hanno la responsabilità di garantire il collocamento dei disabili. La realizzazione di un inserimento lavorativo mirato efficace comporta infatti, da parte dei Centri a ciò preposti, di una serie complessa di servizi e l'attivazione anche di altri strumenti⁴; risorse

⁴ Cfr. GLI STRUMENTI DEL COLLOCAMENTO MIRATO DISABILI, <http://www.disabili.com>

Diagnosi funzionale, profilo socio-lavorativo e relazione conclusiva

Sono i documenti che la commissione sanitaria produce per definire le abilità.

- Cognitive: prestare attenzione a un compito, memorizzare un'istruzione...
- Sensoriali e percettive: ad esempio distinguere due attrezzi simili...
- Motorie, posturali e funzionali: piegarsi, rimanere in piedi a lungo, afferrare, tirare...
- Socio-relazionali, come la capacità di lavorare in gruppo
- Incompatibilità delle minorazioni con particolari ambienti, attività, condizioni di lavoro.
- Conoscenza e competenza sviluppate nel percorso scolastico e formativo o riabilitativo.
- Capacità lavorative migliori.
- Potenzialità lavorative e dei percorsi più adeguati per svilupparle

Scheda personale

L'agenzia per il collocamento dei disabili trascrive su apposite schede personali le informazioni ricevute dalla commissione sanitaria, in modo da avere una conoscenza dettagliata del potenziale lavorativo del disabile.

Questi dati permettono agli operatori dell'agenzia di proporre al disabile un percorso di orientamento, formazione, qualificazione e specializzazione o, nei casi in è possibile, di avviarlo a un lavoro funzionale alle sue capacità.

Analisi dei posti di lavoro

Questo è il processo di conoscenza che gli operatori della mediazione conducono nell'azienda: Struttura e organizzazione funzionale,

- Organizzazione del ciclo di produzione,
- Analisi delle posizioni di lavoro e delle capacità lavorative richieste, al fine di stabilire quali doti dovrà possedere il lavoratore per vivere in quell'impresa, relazionarsi con gli altri che vi lavorano e portare a termine il lavoro assegnato.

Convenzioni

Le aziende che sono soggette agli obblighi della legge 68, e anche quelle non soggette, possono stipulare una convenzione con gli uffici provinciali per il collocamento dei disabili al fine di concordare i tempi e le modalità di assunzione dei disabili. Le convenzioni prevedono:

Chiamata nominativa

- Misure di selezione

ed interventi che consentono sia una valutazione adeguata ed obiettiva dei disabili nelle loro capacità e quindi di quelle abilità tecniche, relazionali, personali, specifiche, potenzialmente esprimibili in un contesto lavorativo, sia l'individuazione della posizione professionale più idonea all'interno delle aziende tenute all'assunzione, e il supporto all'adeguamento dei posti di lavoro attraverso azioni positive di sostegno e soluzione dei problemi (ergonomici, funzionali, strumentali, ambientali o personali), che possono risultare d'ostacolo ad un efficace inserimento. Si tenta, così, di far incontrare nel modo più efficace ed efficiente possibile la domanda e l'offerta di lavoro al fine di garantire nel tempo la "tenuta" dei lavoratori e la soddisfazione delle aziende.

Attraverso questa ricerca si è cercato quindi di capire quanto efficacemente le diverse misure introdotte dalla legge 68/99 abbiano davvero favorito il mantenimento del posto di lavoro, in modo particolare

-
- Agevolazioni, incentivazioni fiscali e rimborsi
 - Misure di accompagnamento da parte dei servizi di mediazione al lavoro
 - Programmi di formazione sia all'interno che all'esterno dell'azienda
 - Programmazione dei tempi dell'assunzione
 - Tempi di prova più lunghi di quelli contrattuali, incentivi e agevolazioni per l'azienda.

Programma di inserimento lavorativo mirato

E' il programma che viene attuato a seguito di una chiamata numerica o nominativa, quando il lavoratore e l'impresa mostrano fin dall'inizio un elevato grado di compatibilità, non è necessario ricorrere a qualche forma di accompagnamento e il lavoratore può essere collocato in azienda senza particolari misure di mediazione.

Tirocinio di formazione e di orientamento

Quando un disabile ha necessità di acquisire esperienza, orientarsi nel mondo del lavoro o deve ancora assumere il ruolo di lavoratore ovvero ha necessità di acquisire autonomia, può essere inserito in un programma di tirocinio formativo e di orientamento, finalizzato all'assunzione. Nel primo caso, al termine del tirocinio, l'azienda è vincolata all'assunzione, ma può computare il tirocinante tra i lavoratori disabili da assumerne già durante lo svolgimento del tirocinio.

I tirocini di formazione e di orientamento devono essere supportati da adeguate forme di consulenza psico-socio-educazionale, quali:

- Tutoraggio
- Monitoraggio
- Accompagnamento
- Supervisione

per disabili intellettivi e psichici e quali ulteriori passi si possono fare per garantire nel tempo un sempre maggior successo a queste attività.

1.1.3 La ricerca: metodologia e contenuti

Come poc'anzi specificato, gli obiettivi della ricerca consistono nell'individuare e descrivere, attraverso il racconto di esperienze vissute ed in atto da parte di disabili, famiglie, aziende, e Centri specializzati operanti in Lombardia, i percorsi di inserimento lavorativo seguiti per favorire il realizzarsi del bisogno di lavoro dei disabili.

Ma prima di addentrarci nella ricerca abbiamo dovuto, metodologicamente, differenziare la ricerca, sulla base della constatazione della elevata diversità di problematiche e di metodiche che si riscontra affrontando il tema dell'inserimento dei disabili fisici rispetto a quello dei disabili psichici e mentali.

Ci siamo quindi riferiti alle diverse tipologie di disabilità⁵ utilizzando i Criteri identificati dal Legislatore italiano e dall'ICF⁶.

⁵ Cfr.: www.who.int/classification/icf; www.welfare.gov.it; www.disabili.com.

È importante sottolineare che i disabili in Europa non costituiscono una piccola minoranza della popolazione: l'Unione Europea stima in maniera restrittiva un numero complessivo di circa 40 milioni di persone, pari a quasi l'11% della popolazione (Commissione Europea, op. cit.). Bisogna inoltre considerare che le disabilità cognitive sono fortemente correlate all'età della persona (il 70% degli individui con questo tipo di disabilità ha più di 60 anni). Il processo in corso di "invecchiamento" della popolazione porterà inevitabilmente a un numero di disabili proporzionalmente ancor più elevato.

Secondo l'ICF, ossia la Classificazione Internazionale del Funzionamento, della Disabilità e della salute, promossa nel 2001 dall'Organizzazione Mondiale della Sanità, nell'approccio alla disabilità l'attenzione non si focalizza più sulla malattia (menomazione o invalidità, secondo la concezione dell'OMS, del 1980), ma sullo stato di salute e sul funzionamento del soggetto. Ci si basa sulla concezione che la disabilità fa parte del concetto più ampio di salute: poiché tutti abbiamo una condizione di salute, allora la disabilità è un problema di tutti, in tutti i Paesi. Disabilità e salute sono due facce dello stesso fenomeno e vanno analizzati sulle tre dimensioni: corpo, persona e ambiente.

La classificazione ICF, si compone di cinque macroclassi, a loro volta divise in ulteriori classi e sottoclassi:

- Funzioni corporee (funzioni fisiologiche dei sistemi corporei, incluse le funzioni psicologiche)
- Strutture corporee (parti anatomiche del corpo come organi, arti e loro componenti)
- Attività (esecuzione di un compito o di un'azione da parte di un individuo)
- Partecipazione (coinvolgimento di un individuo in una situazione di vita)
- Fattori ambientali (caratteristiche, del mondo fisico, sociale e degli atteggiamenti, che possono avere impatto sulle prestazioni di un individuo in un determinato contesto).

Rispetto a ciascuna delle centinaia di voci classificate, a ciascun individuo può essere associato uno o più qualificatori che descrivono il suo "funzionamento".

Abbiamo quindi deciso di utilizzare in entrambii casi lo strumento dell'intervista focalizzando però i contenuti della stessa in relazione alla tipologia di disabilità cui si riferiva.

Le interviste sono state effettuate a:

- a **soggetti pubblici e privati** che si pongono come luogo di mediazione tra il disabile, la famiglia e l'azienda, promuovendo interventi volti a favorire l'orientamento, la formazione, l'integrazione, nonché l'inserimento dei disabili, principalmente intellettivi e psichici;
- **famiglie**
- ad **aziende** che hanno inserito disabili, principalmente fisici.

Come già dichiarato nella premessa, la presente ricerca non ha l'ambizione di essere esaustiva né di rappresentare tutta la realtà del complesso mondo dell'inserimento mirato di disabili in Regione Lombardia.

Più modestamente ma con altrettanta determinazione, essa si prefigge di realizzare una "foto", una descrizione attenta, in uno specifico momento storico, di ciò che in Lombardia si sta realizzando in questo campo.

Crediamo, infatti, e siamo consapevoli di non avere raccolto ogni informazione utile, ma forse siamo riusciti a "intercettare" le **esperienze migliori** o quanto meno quelle con **un grado di replicabilità e di**

È da notare che da un concetto restrittivo di disabilità si è passato a un concetto più esteso, che ricopre sia la restrizione di attività, sia la limitazione di partecipazione. Di fatto, in questa definizione allargata sono oggi ricomprese le cosiddette categorie deboli, come ad esempio gli anziani. Cfr. le definizioni delle categorie di disabili contenute nella legge 68/99, art. 1.

⁶ ICF ossia la Classificazione Internazionale del Funzionamento, della Disabilità e della Salute, promossa nel 2001 dell'Organizzazione Mondiale della Sanità.

significatività più elevata, e per questo da indicarsi come possibile esempio anche ad altri. Forse possiamo dire che le realtà intervistate rappresentano in Lombardia le “**best practices**” capaci di creare una prospettiva cui riferirsi, pur senza escludere l’esistenza di altre esperienze altrettanto se non più significative.

In merito all’inserimento di disabili intellettivi e psichici, abbiamo ritenuto opportuno intervistare i soggetti pubblici e privati che, nella Regione Lombardia, collaborano con le aziende e gli uffici pubblici competenti per la formazione, l’inserimento e il monitoraggio lavorativo delle persone disabili. Abbiamo quindi scelto i Centri che da più anni si occupano, in maniera prevalente, dell’inserimento lavorativo di disabili di tipo psichico e mentale, per i quali spesso tale inserimento lavorativo risulta problematico, sia per la tipologia di disabilità, particolarmente invalidante, sia per la difficoltà di individuare, all’interno delle aziende, delle posizioni adeguate alle capacità della persona.

Abbiamo poi voluto garantire al lettore la disponibilità di una ricchezza di esperienze tra di loro diverse realtà sia pure nel medesimo settore, abbiamo individuato dunque una serie di Centri che, in Regione Lombardia, si occupano di inserimento e monitoraggio degli inserimenti.

Per quanto concerne i disabili fisici, abbiamo intervistato i responsabili (di solito i direttori del personale) di aziende lombarde di varie categorie merceologiche localizzazione e dimensione, che hanno inserito persone con disabilità fisica, tramite lo strumento della convenzione.

In totale, hanno aderito alla nostra richiesta di intervista 11 Centri/Enti specializzati in inserimenti lavorativi di disabili (soprattutto

disabili psichici e mentali) e 10 aziende presso le quali sono stati inseriti persone con disabilità (principalmente di tipo fisico).

Metodologia dell'intervista

Al fine di rilevare i dati necessari alla realizzazione della ricerca abbiamo utilizzato dei questionari semi-strutturati. La loro compilazione, realizzata durante le interviste, ci ha consentito di indagare le seguenti aree:

- permanenza, in termini di durata, nel posto di lavoro;
- soddisfazione del disabile;
- soddisfazione dell'azienda in merito alla produttività del disabile;
- soddisfazione della famiglia del disabile;
- costi⁷;
- trasferibilità o replicabilità⁸ dell'esperienza.

Struttura della ricerca

I dati raccolti nelle interviste ci hanno consentito di procedere all'elaborazione dei contenuti emersi, raccolti poi in apposite schede di sintesi delle singole esperienze, grazie alle quali sono stati valutati i percorsi di inserimento adottati dai singoli Centri/Enti o aziende con riferimento alle diverse disabilità, rispettando i seguenti parametri:⁹

- tipologia di disabilità e rispetto delle differenze dovute alla minore o maggiore gravità dei fattori invalidanti;

⁷ Per costi, abbiamo inteso gli oneri sostenuti dal disabile, dalla famiglia, oltre che dal Centro specializzato e dall'azienda, per l'inserimento lavorativo; tali costi sono riferiti, ad esempio, alla formazione del disabile, all'adeguamento strutturale dell'azienda (abbattimento delle barriere architettoniche), al trasporto per raggiungere il posto di lavoro a carico della famiglia ecc... per maggiori delucidazioni sui costi, cfr. le tabelle sinottiche al 3° capitolo della presente ricerca.

⁸ Ossia se la singola esperienza possa essere trasferibile in altri contesti e quindi costituire un "modello" ripetibile.

⁹ Cfr. i dati contenuti nelle tabelle sinottiche, riferiti alle interviste fatte alle aziende, ai disabili e alle famiglie; rif. Cap. 3°.

- criteri di soddisfazione, ossia quanto l'inserimento abbia inciso sulla gratificazione dei disabili e delle aziende;¹⁰
- costi di formazione e d'inserimento;
- tenuta lavorativa.

La lettura dei dati, la loro analisi e la successiva elaborazione delle esperienze sono state poi raccolte nel quarto capitolo dedicato specificatamente all'analisi e alla realizzazione di una lettura di sintesi delle esperienze in atto.¹¹

¹⁰ Cfr. i dati contenuti nelle tabelle sinottiche al capitolo 3°.

¹¹ Cfr. capitolo 4° della presente ricerca.

Capitolo 2°: esperienze di inserimento e mantenimento del lavoro da parte di persone con disabilità nella Regione Lombardia

Premessa

Abbiamo qui raccolto i dati ottenuti dalle interviste svolte, nel mese di giugno 2004, presso 11 Centri specializzati in inserimento lavorativo di disabili (principalmente di tipo psichico e mentale) e presso 10 realtà aziendali della Lombardia, nelle quali sono inseriti disabili con patologie prettamente fisiche, attraverso le convenzioni (art. 11, commi 1-7, legge 68/99).

Abbiamo suddiviso il rapporto dei dati in due parti: in una prima parte, abbiamo raccolto le interviste svolte presso i Centri nella seconda parte quelle svolte presso le Aziende.

I dati sono raccolti sotto forma di schede singole e individualizzate per ogni realtà intervistata, così da garantire l'identità e la personalizzazione di ciascuna esperienza.¹

I soggetti, a cui abbiamo chiesto la disponibilità per un colloquio, sono stati, per la maggior parte, operatori del settore (educatori, psicologi, responsabili dei centri) e referenti aziendali (responsabili dell'area risorse umane o responsabili di reparto, che si interfacciano quotidianamente con il disabile inserito); abbiamo anche coinvolto tutti quei disabili che, si sono resi disponibili e che si sono dimostrati in grado di rispondere in modo contributivo alle nostre domande.

Abbiamo voluto chiedere anche alle famiglie dei disabili la disponibilità ad un'intervista, ma solo due di esse hanno dichiarato di voler partecipare alla presente ricerca e sono dunque state intervistate; la maggior parte delle famiglie interpellate, non ha ritenuto opportuno intervenire attivamente, parlando della propria esperienza personale.

¹ Cfr. Cap. 2°, paragrafi da 2.1.1 a 2.1.4 per le interviste ai Centri; paragrafi da 2.2.1 a 2.2.3 per le interviste alle aziende.

Alla fine di ogni intervista, per individuare le “buone prassi” di inserimento lavorativo dei disabili, abbiamo cercato di analizzare il grado di “**trasferibilità**” delle singole esperienze; in altri termini, sulla base del “modello” utilizzato da ciascun Centro e da ogni azienda, si è ragionato sulla possibilità di trasferire tale modello ad altre realtà, al fine di comprendere se la procedura utilizzata (la metodologia, gli strumenti, il tipo di attività, il numero e la qualità dei casi di successo, il tipo di organizzazione, le professionalità coinvolte ecc...) possa essere replicabile.

Per pesare il “**valore**” di ogni esperienza ci si è riferiti a parametri quali: la qualità, l’efficacia e la durata degli inserimenti.

Ci preme infine sottolineare che per garantire la privacy dei soggetti intervistati (aziende, referenti aziendali, Centri/Enti specializzati negli inserimenti lavorativi di disabili, operatori, soggetti disabili, famiglie), abbiamo chiesto loro l’autorizzazione a pubblicare i riferimenti personali.

Vengono perciò citati i nomi di tutte le persone intervistate, così come dei Centri/Enti/Servizi, solo se abbiamo ottenuto la loro specifica autorizzazione.

Diversamente, i soggetti che non hanno fornito il consenso a rendere pubblico il loro nome, sono stati citati per sigle.

Le interviste sono state effettuate tutte nel periodo maggio-giugno 2004 a cura di una equipe formata da:

Dr.ssa Paola Borghesi

Dr.ssa Sara Cocorocchio

Dr.ssa Manuela Mandile

La cui fedele trascrizione delle interviste stesse ha permesso la realizzazione del capitolo che segue, da loro stesse curato.

2.1 Interviste ai centri specializzati in inserimento lavorativo per disabili: schede individuali di esperienze

2.1.1 L'esperienza della Provincia di Milano

ANFFAS.

Referenti: Daniele Viola, direttore dell'Agencia Mediazione Lavoro

Provincia: Milano

Sintesi dell'intervista:

il Centro è specializzato nella formazione, nell'accompagnamento e nell'inserimento lavorativo dei disabili intellettivi.

Ha attivato numerosi progetti per favorire l'ingresso dei disabili nel mondo del lavoro; ha stipulato una partnership con circa 40 aziende del territorio, tenute alle assunzioni di disabili, secondo la legge 68/99, art. 3, utilizzando la convenzione come strumento di inserimento.

Partecipa attivamente ai progetti co-finanziati dal FSE e dalla Regione, come il Multimisura, con bilanci di competenze e accompagnamenti e tutoraggi all'inserimento (con i corsi del Multimisura hanno avuto a carico circa 200 persone).²

² Il Multimisura prevede una serie di progetti, che si prefiggono, all'interno del dispositivo Orientamento, di erogare corsi co-finanziati dalla Regione Lombardia, dal Ministero del Lavoro e dal Fondo Sociale Europeo, rivolti alle persone in difficoltà occupazionale (disoccupati, inoccupati, donne alla ricerca di un lavoro, extracomunitari, tossicodipendenti, detenuti, disabili, categorie svantaggiate). L'obiettivo è quello di supportare tali soggetti nella ricerca di un lavoro, attraverso azioni volte ad orientarne le scelte, in base alle caratteristiche individuali; le attività intendono sostenere le persone con percorsi mirati, fornendo gli strumenti utili per la ricerca, consulenze personalizzate, colloqui individuali e di gruppo, accompagnamenti al lavoro, tutoraggi di inserimento ecc.. tra i bandi erogati all'interno del Multimisura, citiamo il Bando Orientamento e il Bando Formazione, rivolto all'Area Svantaggio, i cui corsi sono indirizzati a persone con disabilità.

Per bilancio di competenze si intende una consulenza individuale che mira a far prendere coscienza alla persona delle proprie capacità e a valutare percorsi di sviluppo in base alle proprie attitudini.

Per informazioni, cfr. <http://formalavoro.regione.lombardia.it>;
<http://europa.eu.int/scadplus/leg/it/lvb/l60016.htm>;
www.welfare.gov.it

Daniele Viola ci ha rivelato che il Centro ha curato circa 250 percorsi di accompagnamento al lavoro, soprattutto per disabili di tipo mentale, negli ultimi 8 anni; di questi, circa un centinaio si sono inseriti in azienda.

Il Centro propone un inserimento mirato e “mediato”: si colloca, infatti, come mediatore tra la famiglia, il disabile e l’azienda, attraverso azioni di orientamento, consulenza (anche dal punto di vista normativo verso l’azienda), formazione all’utente, percorsi di qualifica, corsi FILD e FLAD³, stipula di convenzioni con le aziende.

Attento alle esigenze delle aziende, Anffas promuove corsi di formazione di base e percorsi formativi più specialistici (all’interno dei FLAD e dei FILD), al fine di incontrare sempre di più i bisogni delle aziende, che mirano ad inserire persone tecnicamente qualificate.

Nell’esperienza di Viola, la maggioranza dei disabili mentali, trova opportunità di lavoro nell’ambito della ristorazione collettiva, nel magazzino o nella manutenzione del verde. Per conciliare le disponibilità offerte dalle aziende del territorio, si organizzano percorsi di formazione proprio in questi ambiti; ad esempio, l’Ente ha inserito decine di disabili presso importanti aziende milanesi, operanti nel campo della ristorazione collettiva.

Uno dei punti forti di Anffas è la forte sensibilità circa la tenuta nel tempo del posto di lavoro, da parte del disabile: *“perché non si prevedono dei finanziamenti maggiori, per garantire un monitoraggio, anche dopo molti mesi dall’ingresso in azienda? Noi cerchiamo sempre di farlo, in particolare per i casi gravi, ma attualmente non esiste un finanziamento significativo, che consenta un monitoraggio costante”*, ci ha spiegato il

³ Sono corsi che hanno l’obiettivo di far acquisire o incrementare le competenze dei disabili, di modo che possano entrare nel mondo del lavoro con una formazione adeguata rispetto alle mansioni che andranno a svolgere. I corsi FLAD (formazione al lavoro allievi disabili) sono interventi di formazione al lavoro rivolti agli allievi disabili; i corsi FILD (formazione all’integrazione lavorativa allievi disabili) sono interventi di formazione per l’integrazione lavorativa rivolti ai disabili. I FILD sono principalmente indirizzati a quei soggetti che presentano particolari difficoltà nell’inserimento lavorativo (ad es. i disabili cognitivi).

direttore del Servizio intervistato. Per lui, il momento del controllo della qualità e della durata della tenuta lavorativa deve necessariamente essere valorizzato, poiché diventa strumento di verifica privilegiato, per comprendere le cause di eventuali fallimenti o per sperimentare esperienze di successo, replicabili anche in altri contesti. Ciò che permette il monitoraggio, ossia il controllo delle condizioni lavorative del soggetto, a seguito dell'ingresso in azienda, sono il tutoraggio costante, che si esprime prima nell'accompagnamento e poi nella fase di monitoraggio, sia nei confronti dell'azienda, che del disabile; l'azione di tutoraggio deve essere concepita come presenza concreta, al fine di affrontare eventuali ostacoli, dubbi, insoddisfazioni e, perché no, anche per condividere i successi.

Criticità emerse:

riprendendo il discorso sulla permanenza e il mantenimento del posto di lavoro nel tempo, Viola ha lamentato una scarsa attenzione, in generale, ad assumere consapevolezza della qualità e della durata dell'inserimento, come variabili per valutare il successo delle assunzioni dei disabili.

“Spesso si guardano solo i numeri delle persone inserite: un elevato numero di inserimenti è sintomo immediato, veloce ed evidente di successo; peccato, però, che poi non si controllino le tenute lavorative e non si capisca che sono queste a determinare una buona riuscita nella collocazione del disabile in una funzione aziendale!”, ha sostenuto appassionatamente Viola.

Il Servizio prevede azioni di monitoraggio, ma non ci sono finanziamenti che incoraggino il diffondersi di una cultura dell'accompagnamento e del controllo della tenuta lavorativa dei disabili: e questa è una criticità urgente, per Viola.

Inoltre, bisognerebbe portare alla luce anche la dimensione economica del problema: *“costa infatti molto di più l’eventuale espulsione del disabile, dopo un breve periodo di inserimento, rispetto a un monitoraggio finanziato. Il soggetto che perde il lavoro, torna nuovamente a carico del servizio che l’ha seguito, provocando gravi ripercussioni sul percorso formativo che dovrà riprendere, sulla famiglia e su se stesso (dal punto di vista psicologico), oltre che sull’azienda”*, ci ha spiegato Viola.

Altra problematica si riscontra con le aziende: molte hanno ancora paura del disabile, perché non lo conoscono. *“Chi non ha mai avuto esperienze dirette con la disabilità, ha una diffidenza dettata dalla non conoscenza di ciò che è diverso”*, ha sostenuto Viola; su questa dimensione, il Centro mira a instaurare un rapporto di fiducia con l’azienda, affinché attraverso l’informazione e il contatto con la disabilità, si giunga alla caduta di pregiudizi e all’apertura verso la possibilità di un incontro produttivo tra disabilità e mondo del lavoro.

Anche il rapporto con le famiglie spesso diventa un momento problematico. Viola qui ha voluto contestualizzare tale momento di riflessione nella realtà in cui ha a che fare quotidianamente: la sede del Servizio che abbiamo intervistato si trova in un quartiere di Milano (Quarto Oggiaro), dove la condizione socio-economica della maggior parte delle famiglie è medio-bassa. Quindi, il campione di persone con cui si rapporta, spesso è poco informato sulla disabilità e sul contesto normativo di riferimento (ad es. non conosce la legge 68/99) e ha bisogno di una comunicazione adeguata, semplice, basata su esempi concreti, quotidiani.

A volte, alcune famiglie dimostrano difficoltà ad accettare la realtà: infatti, la condizione di un disabile in famiglia comporta comprensibilmente un notevole stress emotivo, congiunto talvolta al

rifiuto, da parte della famiglia, di una razionale e serena presa di coscienza del “problema”.

Quindi la consulenza da parte di Anffas alle famiglie tocca la dimensione più personale e umana della disabilità e cerca di portare all'accettazione realistica del problema, attraverso la vicinanza costante tra gli operatori e il disabile e l'affermazione di un rapporto di fiducia tra tutti i soggetti coinvolti, disabili, famiglie, aziende ed operatori.

Aree di miglioramento:

Viola ha dichiarato che auspica un intervento istituzionale per valorizzare le azioni di monitoraggio.

Per quanto riguarda le attività specifiche di Anffas, il direttore del Servizio che abbiamo intervistato investirebbe maggiormente sulla formazione di operatori sempre più qualificati e sensibili al problema della disabilità.

Indici di trasferibilità e fattori di successo nella tenuta lavorativa:

senza dubbio, per Viola, la variabile che favorisce il mantenimento del posto di lavoro da parte dei disabili, è un'attenta opera di controllo e supervisione costante nel tempo, a seguito dell'inserimento, oltre che di interventi volti a risolvere eventuali difficoltà e problematiche concernenti la condizione lavorativa delle persone disabili inserite.

Il modello proposto da Anffas è replicabile anche in altri contesti, laddove siano presenti professionalità competenti, (cioè operatori qualificati) che abbiano avuto svariate esperienze dirette con i disabili.

Solo la conoscenza di più casi e il “toccare con mano” il problema permettono una consulenza al disabile, alla famiglia e all'azienda che consente il diffondersi di inserimenti lavorativi soddisfacenti.

U. O. I. L. Vimercate.

Referenti: Sig.ra Roberta Lorenzini, Coordinatrice della U.O.I.L., area disabili

Provincia: Milano

Sintesi dell'intervista:

L'Unità Operativa di Inserimento Lavorativo è gestita dall'Azienda Speciale Consortile ("Offertasociale") dei 29 Comuni del Vimercatese e Trezzese. Questo Servizio prevede l'avvicinamento al lavoro (sostenuto e mediato) delle persone socialmente svantaggiate ed è diviso in sotto-équipes (ad esempio, i CPS)⁴ che intervengono sulle seguenti aree: disabilità, psichiatrica e psicosociale, dipendenze, minori.

Tra i progetti di inserimento in corso, la UOIL partecipa al "Multimisura", finanziato da Regione e FSE, sempre con finanziamenti pubblici.

Il servizio è attivo da 4 anni, ed ha ottenuto la Certificazione di Qualità nel mese di giugno 2004.

L'iter convenzionale che UOIL intraprende con le aziende comprende generalmente lo strumento del tirocinio lavorativo, attraverso il quale si attua un ingresso della persona in azienda, accompagnato e mediato dal servizio.

Punto di grande attenzione del Servizio è l'intervento di mediazione tra aziende, utenti e famiglie. La Coordinatrice ha ribadito più volte che si cerca di *"evitare il più possibile contatti diretti tra aziende e famiglie, ponendosi come mediatore"*. Infatti, la professionalità e sensibilità del mediatore favoriscono e incoraggiano un incontro sereno e meno

⁴ I CPS sono servizi di accoglienza per malattie mentali, a cui accedono non solo i disabili mentali e psicotici, ma anche i soggetti con patologie nevrotiche; offrono accoglienza, informazione e consulenza e si avvalgono non solo di medici psichiatri, ma anche di psicologi. Fanno riferimento alla ASL di competenza territoriale.

traumatico tra due realtà che spesso parlano linguaggi differenti e che non si conoscono reciprocamente.

La Sig.ra Lorenzini ci ha raccontato, a tale proposito, il caso di una famiglia che interferiva eccessivamente nell'assunzione del figlio presso un grande supermercato; il risultato è stato un atteggiamento negativo e pregiudiziale dell'azienda, nei confronti dell'assunzione della persona e un disagio per il Servizio stesso, che ha dovuto impiegare uno sforzo notevole per gestire tale situazione. La convinzione di voler direttamente approcciare l'azienda, da parte della famiglia, spesso conduce a incomprensioni e diffidenze che, generano una perdita di fiducia e tolleranza, nei confronti del disabile, difficilmente recuperabili. Ecco perché si rivela fondamentale il ruolo di mediatore ricoperto da un servizio specializzato in inserimenti "mirati" di persone con difficoltà.

La UOIL di Vimercate vanta al suo interno la figura del "ricercatore aziendale", il cui compito è quello di contattare l'azienda, in obbligo di assunzione di persone con riconoscimento d'invalidità civile in base alla legge 68/99, per informarla sia sulla normativa vigente in termini di inserimenti lavorativi per disabili, sia sui servizi erogati dalla UOIL; viene inoltre richiesta all'azienda la compilazione di un questionario, che ha lo scopo di rilevare le peculiarità e le esigenze della stessa, così che si ottengano informazioni più dettagliate e contestualizzate sulle mansioni, sull'organizzazione e sulle caratteristiche della realtà in cui eventualmente sarà inserita la persona.

Un punto forte della UOIL di Vimercate (area disabili), che abbiamo intervistato, riguarda la fase di conoscenza e analisi delle caratteristiche della persona; l'iter di approfondimento comporta un percorso di tre colloqui preliminari, che hanno scopi valutativi e di orientamento, al fine di impostare un progetto educativo che tenga conto delle singole esigenze della persona. L'impronta di intervento verso il soggetto è di *"individualizzazione e personalizzazione, opportunamente declinata e*

diversificata da soggetto a soggetto”: questo sia nei tempi, che negli strumenti utilizzati, afferma la Coordinatrice, Roberta Lorenzini.

Dall’esperienza del Servizio si riscontra un concreto aumento delle competenze, a seguito dell’ingresso nel mondo del lavoro, in quelle fasce più deboli di disabili. Si pensi ad esempio agli intellettivi: questi acquisiscono consapevolezza del ruolo sociale che ricoprono all’interno di un ambiente lavorativo e paradossalmente sono proprio loro a dimostrare una migliore tenuta lavorativa nel tempo. Tali disabili sono persone *“semplici e positive”* e se inseriti in un contesto favorevole, si sentono sinceramente e intimamente gratificati; questo produce un benefico effetto sull’incremento e sulla conseguente espressione delle loro potenzialità residue.

Criticità emerse:

il Servizio riscontra ancora oggi parecchie difficoltà nel trovare le aziende disponibili per l’attivazione di percorsi finalizzati all’inserimento lavorativo.

Ci si chiede se la causa di tale situazione sia da imputare a condizioni prettamente territoriali (mancano oggettivamente aziende che sono obbligate ad assumere disabili, secondo la legge 68/99 localmente) o se vi siano altre variabili che dipendono squisitamente dal tessuto aziendale e da come viene percepita la questione degli inserimenti mirati.

La difficoltà più evidente è quella di non riuscire ad inserire i profili più difficilmente collocabili (come i soggetti con rilevanti problemi psico-fisici accompagnati ad una scarsa scolarità); ma si crede che tale condizione sia trasversalmente sentita da tutti i servizi che si occupano di inserimento mirato.

Aree di miglioramento:

dal 2000 al 2004 la UOIL area disabili ha avuto un aumento negli inserimenti (nel 2002 sono stati inseriti 20 disabili, nel 2003 i disabili inseriti sono stati 23); ad oggi, hanno avuto un solo caso di abbandono, di un disabile già difficilmente ricollocabile e che si è dimesso nell'arco di qualche settimana, dall'ingresso in azienda.

Sicuramente è necessario investire maggiormente nel contatto con le aziende, al fine di riuscire a comprendere in modo sempre più approfondito le esigenze aziendali, oltre che offrire una consulenza globale su tutti i fronti: *“l'azienda si affida al Servizio totalmente, per ciò che concerne il supporto nell'inserimento dei disabili”*.

Indici di trasferibilità e fattori di successo nella tenuta lavorativa:

secondo la Coordinatrice Roberta Lorenzini, i fattori determinanti della tenuta lavorativa si collocano già nella fase di preselezione: l'attenzione e l'individualizzazione dell'intervento, l'attività di orientamento, valutazione e bilancio delle attitudini personali costituiscono il tratto distintivo su cui poggia l'intero processo di accompagnamento al lavoro della persona, finalizzato a ottenere un inserimento duraturo. L'attenzione al soggetto con invalidità deve essere costante in tutto il percorso: il Servizio propone sempre i monitoraggi e, per i casi maggiormente problematici, i controlli si protraggono anche ad un anno dall'inserimento.

Il modello del Servizio di Vimercate può trasversalmente essere replicato anche in altre realtà, valorizzando i punti forti quali la personalizzazione degli interventi sul disabile e la ricerca di un contatto sempre più approfondito con l'azienda.

CFP C.

Referenti: Sig. M., responsabile

Provincia: Milano

Sintesi dell'intervista:

il CFP (centro di formazione professionale) C. si occupa della formazione, dell'accompagnamento e dell'inserimento lavorativo dei disabili intellettivi di grado medio-lieve, da circa tre anni. Il Centro attiva corsi di formazione a favore di disabili intellettivi segnalati dal SIL⁵ o dal Servizio di Orientamento del comune di Milano. Organizza inoltre corsi FLAD (di durata quadriennale) e corsi FIELD per la durata di un anno, finanziati dal FSE.

Le attività di formazione, svolte in piccoli gruppi, permettono ai formatori di personalizzare e individualizzare l'intervento, di capire e di valorizzare le attitudini e le competenze delle persone.

Il corso FLAD è sviluppato su quattro aree: autonomia, organizzazione, cultura e laboratorio professionalizzante (informatica e/o cucina). Il primo biennio è orientato all'acquisizione e alla verifica, il secondo biennio al consolidamento di quanto appreso. Dal primo anno, gli utenti del corso svolgono degli stages, di durata variabile, in diverse realtà, di modo da poter comprendere al meglio le loro potenzialità lavorative. L'intento è quello di incrementare le competenze dei ragazzi, di modo che possano raggiungere un'autonomia di base.

Per quanto riguarda i corsi FIELD, il Sig. M. ci ha detto che il successo dell'inserimento lavorativo (su 4 persone in carico nel primo

⁵ I SIL o servizi di inserimento lavorativo (chiamati anche NIL o UOIL), sono servizi ora gestiti dai comuni aventi l'obiettivo di supportare gli utenti nel percorso di inserimento al lavoro, attraverso la costruzione di programmi individualizzati e mirati alle esigenze specifiche del soggetto, per accompagnarlo nell'ingresso del contesto aziendale più adatto alle sue caratteristiche.

L'intervento di tali servizi ha dunque una duplice finalità: da una parte, si preoccupa di supportare l'utente, analizzandone le capacità e i bisogni; dall'altra, si rivolge alle aziende, per comprenderne le reali esigenze, ricercando stabili e concrete opportunità di inserimento, che soddisfino sia i soggetti che le imprese.

anno di sperimentazione del corso, sono stati tutti assunti; su 2 soggetti in carico nel secondo anno, tutti e 2 sono stati inseriti; per l'anno 2003/2004 2 utenti sono stati inseriti in supermercati e 7 in ufficio, per un totale di 9 persone in carico) e della tenuta lavorativa è dato da una forte attenzione all'ambiente di inserimento. Il Centro lavora molto sulla capacità di accoglienza dell'azienda, attraverso il dialogo continuo con i referenti aziendali, al fine di creare l'ambiente "ideale" per il soggetto da inserire.

Il Sig. M. ha sostenuto, sulla base della propria esperienza, che il successo della tenuta lavorativa nel tempo è dato essenzialmente da tre fattori:

- la sensibilità aziendale;
- la formazione e il monitoraggio dell'utente;
- l'ambiente.

Perché un inserimento risulti duraturo nel tempo *"è necessario che ci sia un forte equilibrio tra tutti questi fattori"*.

Inoltre, il Sig. M. ha sottolineato altri punti di forza del Centro, quali ad esempio la presa in carico della persona e della sua famiglia, anche al di là del percorso formativo e il monitoraggio continuo. Il Centro diventa dunque il punto di riferimento (*sistema rete*) anche nel tempo, per il soggetto, le famiglie e le stesse aziende.

Criticità emerse:

una delle criticità, di cui il nostro referente ci ha parlato, riguarda la scarsa sensibilizzazione delle aziende all'inserimento di disabili intellettivi di grado medio-lieve. *"Bisognerebbe aiutare le aziende, attraverso un percorso di formazione/sensibilizzazione, a strutturarsi per accogliere al meglio e in modo produttivo questa tipologia di soggetti; ad esempio si potrebbero organizzare delle giornate formative, in cui sia possibile comunicare sul tema della disabilità, diffondere esperienze di inserimenti positivi, oltre che veicolare informazioni riguardo la normativa"*.

Aree di miglioramento:

probabilmente, dovrebbero aumentare le sinergie tra tutti gli enti (pubblici e privati) che si occupano di inserimento lavorativo (ad esempio: il Sig. M. ha dichiarato che sarebbe auspicabile avere dal servizio provinciale l'elenco delle aziende in convenzione, così da poter fare opera di sensibilizzazione per l'inserimento della loro tipologia di disabili).

Indici di trasferibilità e fattori di successo nella tenuta lavorativa:

la trasferibilità del modello utilizzato (corsi FLAD e FILD) è di per sé possibile e attuabile. Il responsabile del CFP C. ha evidenziato, però, che il successo del modello applicato non sta esclusivamente nell'assunzione e nella tenuta lavorativa dei soggetti inseriti. Quest'ultima è di lungo periodo solo se è stato fatto un percorso che ha permesso al disabile di sviluppare maggior autostima, di migliorare i rapporti in ambito familiare e di aumentare la propria autonomia. Questi fattori, insieme al lavoro, contribuiscono al benessere della persona nella sua globalità e quindi alla sua tenuta lavorativa nel tempo.

A.F.G.P. - CENTRO Padre Piamarta

Referenti: Sig. Lorenzo Cuomo, coordinatore

Provincia: Milano

Sintesi dell'intervista:

Il Centro Padre Piamarta è specializzato nella formazione, nell'accompagnamento e nell'inserimento lavorativo dei disabili intellettivi, anche se fra i suoi allievi compaiono (raramente) casi di disturbi dell'apprendimento associati a disturbi del comportamento, e/o disabili sensoriali (sordomuti).

Il Centro di formazione professionale organizza corsi FLAD di durata quadriennale, alla fine dei quali solitamente si prevede un corso FILD per la durata di un anno o si passa direttamente all'inserimento in azienda.

Il corso FILD ha lo scopo di personalizzare il percorso adatto al singolo soggetto, infatti su 600 ore di corso previste, fino a 540 ore circa possono essere svolte in tirocinio in azienda, tirocinio costantemente monitorato da un tutor del CFP e da un tutor aziendale.

Tutte le attività del Centro sono strutturate in modo da personalizzare l'intervento, rivolgendo l'attenzione sempre al singolo soggetto e alla sua famiglia.

Come ha evidenziato il coordinatore Lorenzo Cuomo, importante è l'approccio con la famiglia, che va aiutata ad affrontare la situazione, *“a prenderne coscienza in termini di possibilità e limiti”*, per costruire insieme un percorso realistico per la persona. Capita che il disabile chieda l'invalidità civile durante i corsi FLAD, proprio perché il Centro aiuta la famiglia a riconoscere nella certificazione una possibilità per il figlio, non un'etichetta negativa.

Il Centro Padre Piamarta diventa il punto di riferimento anche nel tempo, poiché si crea un forte legame fiduciario con la persona, le famiglie e le stesse aziende.

Il Sig. Cuomo ci ha raccontato che *“ci sono soggetti che hanno finito i corsi da oltre 8 anni e vengono tutt'ora al centro per salutare e riferire come prosegue il lavoro”*.

Il Centro è diventato un soggetto attivo delle politiche del lavoro. Oggi collabora con 12 aziende convenzionate, con uno o più inserimenti all'anno, ma ci sono anche casi particolari: *“abbiamo inserito 17 persone in un'azienda non convenzionata”*.

Come ha precisato il Sig. Cuomo è importante creare una cultura aziendale focalizzata sull'importanza della convenzione e proprio per questo il Centro organizza ora anche corsi per aziende.

Criticità emerse:

una delle criticità di cui il nostro referente ci ha parlato riguarda i finanziamenti, troppo concentrati a livello centrale (regionale, provinciale) dispersi in rivoli burocratici e quindi limitati nell'esito finale.

Un'altra criticità riguarda la fase di monitoraggio delle persone, dovuta alla mancanza di una procedura standardizzata. Il Centro non possiede strumenti sufficienti e i responsabili si trovano a dover utilizzare il tempo affidato alla gestione corrente, per monitorare gli inserimenti.

Aree di miglioramento:

probabilmente dovrebbe aumentare il contributo formativo che i servizi (gli Enti specializzati negli inserimenti lavorativi per disabili, i collocamenti mirati, i CFP, SIL, NIL ecc...) possono offrire alle famiglie e alle aziende, così da garantire un supporto, che vada al di là del tirocinio e che rassicuri le diverse categorie coinvolte, all'interno di un sistema integrato, ossia di una rete di operatori specializzati in tema di disabilità e lavoro, che cooperino insieme per favorire l'ingresso in azienda.

Indici di trasferibilità e fattori di successo nella tenuta lavorativa:

il modello utilizzato può essere trasferibile con successo, sicuramente attraverso l'applicazione di strumenti standard, quali: corsi FLAD, corsi FILD e convenzioni con le aziende, ma soprattutto ponendo grande attenzione allo sviluppo delle abilità relazionali e di comunicazione dei soggetti coinvolti: disabile/famiglia, servizio e azienda.

I.

Referenti: dr. C., responsabile

Provincia: Milano

Sintesi dell'intervista:

è l'istituto di psicologia, società e servizi per le imprese di un'importante associazione imprenditoriale di Milano; si occupa di inserimento lavorativo delle fasce svantaggiate (disabili intellettivi, psichici e fisici/organici).

Il Centro è nato dalle richieste delle realtà associate di costituire un servizio che si occupasse in modo efficace, professionale e continuativo della formazione e dell'inserimento mirato di disabili nelle aziende.

La maggior parte degli ingressi al lavoro viene supportata dalla programmazione e realizzazione di corsi di formazione, finanziati dal FSE.

La *mission* dell'Ente si fonda sulla convinzione che il lavoro abbia una valenza terapeutica, in modo particolare per i disabili psichici, perché ha la potenzialità di motivare e rendere attivo il lato sociale di tali persone.

Il Centro utilizza una metodologia standard di inserimento, che prevede quattro step:

- *lavoro in rete*: ossia l'essere in costante contatto con i servizi comunali che trattano l'inserimento lavorativo, i quali segnalano, di volta in volta, gli utenti da prendere in carico;
- *criteri di valutazione*: gli utenti segnalati partecipano a una sessione di *assessment*⁶, all'interno della quale sono previste delle prove "pratiche" che serviranno poi per formulare un bilancio di competenze e di attitudini, oltre che una valutazione delle potenzialità dei soggetti e una diagnosi dal punto di vista

⁶ Per *assessment* si intende un processo strutturato, che attraverso una serie di prove (test, colloqui individuali o di gruppo, ecc...) mira a valutare le attitudini e le caratteristiche personali di coloro che vi partecipano.

psicologico e comportamentale. Dai risultati elaborati e reinterpretati, emergono i criteri necessari, tra cui flessibilità e adattabilità, per effettuare un “incontro” ragionato ed in linea tra le posizioni aziendali vacanti e il disabile;

- *job evaluation*: viene svolta un’analisi organizzativa, della mansione che s’intende affidare al disabile e di clima, che mira a cogliere la disponibilità dell’azienda ad accogliere ed assumere persone con diverse tipologie di disabilità;
- *percorso formativo*: la formazione prevede un corso standard di informatica, sia a livello base, che avanzato. La scelta di tale tematica, deriva dal riconoscimento della trasversalità della materia, applicabile a più settori e funzioni aziendali.

Nei corsi di formazione viene valutata la stabilità, la motivazione e la costanza nella partecipazione agli incontri, inoltre si curano tutti gli aspetti concernenti le dinamiche relazionali, anche attraverso *role playing*⁷. I momenti d’aula sono supportati da periodi di stage, in presenza di tutor, che permettono di sperimentare l’integrazione in azienda.

Generalmente, il modulo formativo prevede circa 700 ore d’aula e 350 ore di stage, con verifiche interattive con lo staff aziendale, per portare alla luce eventuali problematiche.

Tale modello strutturato ha consentito l’assunzione di circa il 90% dei partecipanti ai corsi (in media, ogni corso è costituito da un “gruppo classe” di 10 persone), inseriti in 30 progetti di formazione.

Le persone sono state assunte con contratto a tempo indeterminato, spesso part-time. Il 60% di esse è stato inserito in ambito metalmeccanico, con diverse mansioni.

⁷ Per *role playing* s’intende uno strumento che permette ai partecipanti di immedesimarsi in determinati lavori (compiti, mansioni, ruoli), con l’obiettivo di sperimentarne le possibili motivazioni.

Il Centro I. prevede anche interventi formativi rivolti alle aziende associate, che devono assumere disabili, per fornire strumenti utili a conoscere e gestire le problematiche legate alle varie tipologie di disabilità.

Inoltre, I. continua a seguire i disabili inseriti e a intervenire in azienda in caso di difficoltà.

Criticità emerse:

il dr. C. non ha evidenziato criticità urgenti; l'unico "neo" che ha lamentato è relativo alla tematica dell'orientamento, in particolare legata al Dispositivo Orientamento FSE (progetto Multimisura, cfr. nota n. 2 del presente capitolo), per il quale I. ha realizzato dei percorsi di bilancio di competenze e accompagnamento al lavoro. Il problema riguarda la breve durata dello stage (sole 40 ore), che viene considerata dal dr. C. insufficiente, ai fini di poter valutare una vera integrazione nel contesto aziendale. Su 250 persone, infatti, solo una quindicina hanno trovato una stabile collocazione lavorativa.

Aree di miglioramento:

tra le possibili innovazioni da proporre per migliorare il servizio, il dr. C. ha dichiarato di intravedere la possibilità di sperimentare, tramite finanziamenti pubblici, dei percorsi guidati di assunzione, diversi per le varie tipologie di invalidità, attraverso l'utilizzo di più forme contrattuali. Ad esempio, C. ha ritenuto interessante l'ipotesi di sperimentare lo *job sharing*, ossia la possibilità di suddividere il lavoro tra un soggetto invalido con patologia psichiatrica e un suo familiare, (che spesso non lavora, per accudire il disabile) così che la persona risulti maggiormente tutelata, nei momenti di difficoltà.

Indici di trasferibilità e fattori di successo nella tenuta lavorativa:

le esperienze dell'Ente intervistato sono altamente trasferibili, poiché *“una procedura e una metodologia standard vengono create proprio con lo scopo di essere diffuse”*, rivela il dr. C.

Il successo della tenuta lavorativa nel tempo non è dovuta solo al contesto aziendale, ma è determinata anche dal lavoro svolto durante i percorsi di formazione, da persone con forti competenze psicosociali.

2.1.2 L'esperienza della Provincia di Varese

CFP T. M.

Referenti: dr.ssa A. B., psicologa; dr.ssa G. A., responsabile

Provincia: Varese

Sintesi dell'intervista:

il CFP T. M. ha attualmente in carico circa un centinaio di persone con invalidità. Da un anno e mezzo collabora attivamente con il NIL o SIL del comune di riferimento e con il CPS (per informazioni sui NIL, SIL e CPS, cfr. nota n. 4 del presente capitolo) e ha curato circa una trentina di inserimenti.

Per quanto riguarda la disabilità affrontata, il Centro tratta tutti le tipologie; per quanto concerne l'invalidità psichica si serve costantemente del supporto del CPS.

In quest'ultimo anno ha collaborato a due grossi progetti: il "Multimisura", cofinanziato dal Fondo Sociale Europeo, all'interno del quale ha svolto incontri di accoglienza orientativa e di informazione sui servizi offerti, azioni di bilancio di competenze e tutoraggi all'inserimento (cfr. nota n. 2 del presente capitolo). Inoltre, ha avviato corsi di informatica di base, integrati a percorsi formativi sulla comunicazione e sulle relazioni, andando incontro alle esigenze di molte persone, (sia con

patologie fisiche, che mentali) che hanno espressamente rilevato difficoltà nel rapporto interpersonale e nella comunicazione all'interno di un gruppo. Tale intervento ha contribuito a migliorare la stabilità emotiva e la sicurezza dei disabili, nel momento dell'approccio interpersonale, favorendo quindi un inserimento al lavoro in cui, necessariamente, ci si deve confrontare con un gruppo di colleghi.

Le attività principali del CFP T. M. consistono in incontri di accoglienza e informazione al disabile, nonché alla famiglia dello stesso (specialmente per quei disabili gravi e assolutamente non autonomi); colloqui individualizzati, con operatori specializzati, che hanno l'obiettivo di ricostruire e analizzare le storie personali, sia dal punto di vista di un bilancio di competenze, sia per quanto concerne aspettative, potenzialità, esigenze; corsi di formazione, per le varie tipologie di disabili, sottolineando non tanto gli aspetti prettamente tecnici, per acquisire competenze specialistiche, quanto interventi di formazione, che mirano all'apprendimento di quelle caratteristiche trasversali, che, a loro volta, consentono al disabile di adattarsi in un ambiente socio-relazionale (ad esempio, attività di comunicazione per migliorare l'approccio interpersonale); tirocini e tutoraggi di integrazione lavorativa; accompagnamenti negli inserimenti e successiva azione di monitoraggio, per verificare la qualità, la durata e la tenuta lavorativa nel tempo; attività di reperimento delle aziende in obbligo di assunzione e informazione alle stesse delle attività del CFP, nonché della legge 68/99.

Il CFP T. M. riscontra, in media, molte più difficoltà con i disabili psichici rispetto ai disabili con ritardo intellettivo. La dr.ssa Bottinelli ha sostenuto, infatti, che i mentali/intellettivi *“si sentono spesso gratificati nelle posizioni in cui sono inseriti; nel momento in cui si affida a questo tipo di utenti una mansione semplice e ripetitiva, essi risultano paradossalmente più costanti e attenti, addirittura rispetto ai normodotati e, inoltre, si sentono soddisfatti per il ruolo che rappresentano”*.

Gli psichici, invece, data la natura imprevedibile della loro patologia, si rivelano incostanti, inconcludenti e difficilmente trovano una mansione che li gratifichi. In alcuni casi, gli psichici non hanno ritardo mentale, ma devono sempre essere compensati farmacologicamente, per mantenere un comportamento socio-relazionale che consenta loro di lavorare; tuttavia, l'imprevedibilità dei meccanismi psicotici può compromettere l'accompagnamento e l'integrazione all'interno di un'organizzazione aziendale, nonché influire negativamente sulla tenuta lavorativa.

Al fine di personalizzare l'intervento (aspetto focale dell'attività del CFP), uno dei punti di forza del Centro consiste nel rivolgere un'attenzione particolare al singolo soggetto e alla sua famiglia. Per ottenere tale risultato, il CFP prevede una serie strutturata di colloqui, analisi personologiche, somministrazione di test attitudinali e della personalità e bilanci attitudinali sempre più articolati e declinati a seconda delle effettive peculiarità del soggetto.

Il supporto di operatori specializzati, all'interno del CFP, consente di focalizzare l'intervento direttamente sulla persona, di modo da impostare un vero e proprio "progetto di vita e di lavoro" costruito ad hoc per il disabile. La personalizzazione dell'intervento è ciò che contraddistingue il CFP T. M.

Per i disabili che hanno una percezione distorta delle loro effettive competenze, vengono organizzati, ad esempio, dei momenti di osservazione e di sperimentazione empirica, durante i quali si dà loro modo di toccare con mano quali sono le loro reali possibilità. Agire sul piano della concretezza, permette anche al disabile con deficit mentali di confrontare le sue aspettative con la realtà.

Secondo la dr.ssa A. B., è di primaria importanza non soltanto l'incontro tra le esigenze dell'azienda e quelle della persona con invalidità. L'integrazione tra la mansione prescelta e la persona permette,

infatti, solo parzialmente il successo dell'inserimento: ciò che dà il vero valore aggiunto in un inserimento è il contesto aziendale, sia dal punto di vista organizzativo, sia da quello umano (e quindi sociale, culturale, relazionale).

Parlare esclusivamente di collocamento mirato e di "incontro" tra mansione e utente appare, nell'ottica del CFP, riduttivo; bisogna considerare la variabile "ambiente": è emerso, a tale proposito, il caso di una ragazza con disabilità di tipo intellettivo che, inserita in una mansione adatta alle sue capacità, ma in un'organizzazione assolutamente sfavorevole alle sue caratteristiche relazionali, non ha mantenuto il posto di lavoro.

"Risulta fondamentale individualizzare e contestualizzare l'inserimento in una organizzazione adatta a quella determinata persona", ha dichiarato la dr.ssa A. B.

Spesso il CFP richiede espressamente la possibilità di prevedere uno "spazio di osservazione", prima dell'inserimento, in cui il disabile, accompagnato dall'operatore, possa conoscere e vedere l'azienda, la mansione, il contesto.

Criticità emerse:

una delle criticità di cui i nostri referenti ci hanno parlato riguarda il rapporto con le aziende.

Paradossalmente, le aziende offrono, nella maggior parte dei casi, lavori "umili" e poco gratificanti alle persone con invalidità, anche quando le capacità residue consentirebbero loro di svolgere attività più specialistiche.

Abbiamo chiesto perché questo accade e ancora una volta ci troviamo di fronte a una condizione di informazione carente, che induce *"...l'azienda ad anteporre delle difese dinanzi al disabile, generate*

appunto dalla paura e dall'ignoranza circa la disabilità. L'azienda vuole un disabile che si veda poco....".

Purtroppo, esistono molte realtà che ancora non hanno ottemperato alle disposizioni contenute nella legge 68/99 e questo perché non ne conoscono il contenuto e le opportunità; di conseguenza vivono l'inserimento lavorativo dei disabili come una costrizione legislativa, che va a minacciare la loro solidità.

Per la psicologa A. B., l'ignoranza e la concezione distorta della legge 68/99 sono un retaggio del passato, che ostacola pesantemente un efficace inserimento lavorativo del disabile.

A tal proposito, le maggiori difficoltà di inserimento riguardano soggetti con patologie mentali psichiche, che avrebbero bisogno di *"....ambienti protetti"* che rendano meno *"...traumatizzante"* l'inserimento in un contesto a loro sconosciuto e privo di punti di riferimento.

La creazione di "aree protette" all'interno delle aziende non significa regredire ad una mentalità "assistenzialista", ma diventa un mezzo che permette al disabile di integrarsi in un contesto *"normalizzante"* e consente all'azienda di sviluppare una cultura di accettazione della diversità. Questo momento di passaggio consente di concepire il disabile come una persona produttiva per l'azienda.

Un'altra criticità di cui abbiamo parlato è il rapporto con le famiglie.

Nell'esperienza del CFP, la maggioranza delle famiglie supporta il familiare che è divenuto disabile dopo la nascita (ad esempio dopo un incidente), mentre diverso è il discorso nel caso in cui è la famiglia stessa ad aver messo al mondo un figlio disabile: qui subentra quella che viene definita "ferita narcisistica" e che ostacola la serena accettazione della disabilità.

Ci è stato detto che *"spesso la più grande disabilità la si trova nella famiglia"*, la quale si sente in colpa per aver generato un figlio invalido e quindi non riesce ad avere un approccio positivo con lui, rischiando in tal

modo di contaminare l'equilibrio psico-fisico del disabile, che finisce col rifiutare se stesso.

Aree di miglioramento:

probabilmente andrebbe promosso maggiormente il contributo che i Servizi offrono alle famiglie, poiché è dalla famiglia stessa che dovrebbe scaturire il primo passo verso l'affermazione del disabile come essere umano degno di potersi integrare nella società e, successivamente, nel mondo del lavoro.

Indici di trasferibilità e fattori di successo nella tenuta lavorativa:

nel complesso, la dr.ssa G. A. e la dr.ssa A. B. hanno ritenuto il modello utilizzato dal CFP replicabile con successo, sottolineando in particolar modo la sensibilità e l'attenzione che il Centro riserva al soggetto e alla famiglia, come chiave di volta che consente di ottenere un inserimento soddisfacente e prolungato nel tempo.

IAL.- Saronno

Referenti: Nadia Vignati, coordinatrice dei tutoraggi per i disabili

Provincia: Varese

Sintesi dell'intervista:

il Centro professionale IAL di Saronno, in provincia di Varese, ha una consolidata esperienza di formazione e inserimenti lavorativi per persone con disabilità.

Esso tratta tutti i tipi di disabilità: intellettiva, sensoriale e motoria.

Più nello specifico, lo IAL si occupa di formazione rivolta ad allievi disabili con la proposta di due differenti percorsi:

- Inserimento del soggetto disabile in corsi di qualifica professionale, (triennali e biennali) per normodotati, con diploma di scuola media

inferiore. I corsi sono realizzati per il settore alimentare (aiuto cuoco e panificatore-pasticcere); meccanico ed elettrico. In ognuno di questi Corsi è previsto l'inserimento di uno, due o tre disabili, con certificazione rilasciata dai Servizi sociali e del territorio.

La proposta di inserimento prevede l'identificazione di un progetto individualizzato, che dopo gli anni di formazione, può prevedere un accompagnamento all'inserimento lavorativo.

- Corso FLAD (Formazione al lavoro per allievi disabili). Tale Corso, della durata quadriennale, si rivolge a giovani disabili, che hanno assolto l'obbligo scolastico e si propone di operare al potenziamento e allo sviluppo delle autonomie e delle capacità di ogni singolo allievo, per favorire una reale integrazione sociale e lavorativa. Si realizza in un primo biennio di proposte didattiche ed educative, volte ad identificare capacità e competenze personali, che si tradurranno nel secondo biennio nell'esperienza del tirocinio, in ambito lavorativo, nella logica dell'inserimento lavorativo mirato, in riferimento alla legge 68/99. E' prevista una programmazione individualizzata: per ogni disabile corsista si stabiliscono obiettivi educativi, legati ad un più ampio progetto di vita, condiviso con la famiglia ed i servizi del territorio.

La presa in carico della persona, nei percorsi formativi promossi dallo IAL, prevede un lasso temporale medio-lungo, che consente un'individualizzazione degli interventi, declinandoli e adattandoli ai singoli soggetti.

Il tratto distintivo dello IAL è la conoscenza approfondita del soggetto: l'importanza di fare un efficace bilancio delle attitudini della persona e *“la necessità della costanza nel seguire la persona presa in carico”* sono fattori che favoriscono un buon approccio con il disabile, ha dichiarato Nadia Vignati.

Secondo lei, ci deve infatti essere una costante attenzione verso la persona con invalidità, anche dopo l'inserimento in azienda: per fare ciò è indispensabile il ruolo di "mediatore" assegnato al Servizio/Ente di competenza.

Esso quindi deve porsi come intermediario nelle relazioni tra disabile, famiglia e azienda, di modo da veicolare nel migliore dei modi le informazioni e incoraggiare l'inserimento, tenendo presenti sia il punto di vista aziendale, sia quello del soggetto e della sua famiglia.

A volte, sono proprio le aziende che richiedono espressamente l'aiuto del Servizio specializzato, perché l'azienda a volte ha difficoltà nell'approccio con il disabile e ha necessità di conoscere meglio la tipologia di disabilità e la condizione in cui la persona è costretta a vivere (soprattutto, nel caso di patologie particolarmente invalidanti).

Nadia Vignati ha sottolineato che: *"non si deve parlare solo di collocamento mirato, perchè la bontà di un inserimento sopraggiunge quando esso diventa un inserimento mediato, ossia accompagnato e integrato con il continuo interfacciarsi tra tutor aziendale e tutor del centro o servizio"*

Ecco dunque quali sono, per la Vignati, i veri punti forti dello IAL di Saronno:

- una costante mediazione tra gli operatori dedicati all'inserimento (referenti del Centro e referenti in azienda);
- la coscienza e la messa in opera di una mentalità e di una serie di interventi, che si focalizzano sull'apprendimento dall'errore: il disabile "può e deve" sbagliare, ma la consapevolezza dello sbaglio è la base per l'acquisizione degli strumenti per migliorare le performance, oltrechè la spinta al miglioramento. Lo IAL, nei percorsi di formazione, considera l'errore, come momento da vivere nella sua dimensione reale e non come evento tragico. Il disabile, che spesso vive l'errore come un fallimento, viene aiutato a

concepire lo sbaglio come momento formativo necessario alla sua crescita. Per Nadia Vignati è dunque importante “far passare”, trasferire questo concetto anche all’azienda, al fine di diffondere una cultura della disabilità, che sia sensibile e tollerante nei confronti delle capacità residue del soggetto;

- la presa in carico per lungo tempo del disabile, che permette una conoscenza approfondita delle problematiche della persona;
- puntare oltre che su una formazione squisitamente tecnica, anche sulla formazione più trasversale, affinché il disabile acquisisca quelle competenze più relazionali che gli consentono di integrarsi in un contesto lavorativo e di esprimere un ruolo nella società.

Criticità emerse:

tra i disabili inseriti negli ultimi 4 anni, circa il 90% mantengono il posto di lavoro; questo è certamente un indicatore di successo delle attività svolte dallo IAL.

La maggior parte degli inserimenti avviene, ed è avvenuto, in posizioni prettamente esecutive, ripetitive e semplici, in vari contesti merceologici (meccanico, chimico, servizi, in particolare ristorazione); la Vignati ci ha detto che riscontra, ancora oggi, evidenti difficoltà a inserire disabili per attività d’ufficio; ci ha riferito di due casi di soggetti che, assolutamente in grado di usare il PC, a livello base, (ad esempio per attività di video scrittura) sono entrati in azienda per svolgere mansioni di tipo operativo (ad es. operai) e, anche a distanza di tempo, non sono stati spostati in altre aree aziendali.

Ci si domanda perché...

Si ritorna, ancora una volta, al rapporto difficile con l’azienda.

La non-conoscenza e la mancanza di una sensibilizzazione dal punto di vista socio-culturale pregiudicano ancora oggi una oggettiva valutazione e un approccio sereno alla disabilità.

Molte aziende chiedono l'aiuto dei Servizi/Enti competenti; purtroppo, però, ce ne sono molte altre che non sanno *“come accogliere il disabile e credono di poter ‘parcheggiarlo’ in azienda; inoltre, a seguito dell’inserimento del disabile, spesso i referenti aziendali non dicono fino in fondo come si comporta il disabile; questo perché, a volte, emerge una paura nel valutare e giudicare oggettivamente il disabile. Ma l’azienda non comprende che se non si riferisce, in modo sincero, al Centro che lo ha avuto in carico, come lavora il disabile, come si comporta, se dimostra costanza e interesse verso la mansione svolta, non si potrà mai aiutarlo a migliorare. Il risultato è un senso di insoddisfazione, sia dell’azienda, che del disabile. Inoltre, vi è l’impossibilità, da parte del Centro, di intervenire con gli strumenti adeguati”*. Tutto ciò per ribadire la necessità di interazione e comunicazione tra Servizio/Ente e azienda.

Per quanto concerne, invece, il rapporto con la famiglia, lo IAL spesso si trova di fronte alla difficoltà nell'accettazione della condizione, proprio da parte delle famiglie.

In media, su circa 5 famiglie che si rivolgono allo IAL, solo una ha piena consapevolezza del problema di avere un disabile in famiglia; a Nadia Vignati è capitato più di una volta che alcune famiglie non volessero attivarsi per ottenere la certificazione di invalidità.

La chiave di volta per superare il problema potrebbe essere quella di *“accompagnare e sostenere la famiglia nel raggiungere consapevolezza ed accettare più serenamente la realtà del problema”*, ha sostenuto la Vignati.

Dall'esperienza dello IAL, le famiglie più sofferenti sono quelle che hanno al loro interno un disabile di tipo psichico: in esse si rileva un forte senso di colpa, accentuato dalla frustrazione e dalla pressione emotiva che una tale disabilità inevitabilmente genera; anche per quanto riguarda il lavoro, gli psicotici sono quelli più difficilmente collocabili (aspetto già accennato dal CFP T. M.).

La nostra interlocutrice ci ha anche raccontato di un intervento di consulenza nei confronti di una famiglia, in cui si era creato un disagio all'interno della coppia: *“un figlio disabile comporta a volte uno scompenso dei normali equilibri nei rapporti tra tutti i membri del nucleo”*.

Un'altra criticità che andrebbe affrontata è quella di far capire, soprattutto all'azienda, che l'integrazione del disabile richiede dei tempi lunghi: *“solo la lentezza, ossia la pazienza e la costanza nel quotidiano consentono un approccio positivo con il disabile”*, ha sottolineato la Vignati, anche se spesso tali parametri non sono facilmente conciliabili con le esigenze imprenditoriali e produttive delle aziende.

Aree di miglioramento:

secondo la coordinatrice dei tutoraggi per i disabili, presso lo IAL di Saronno, è indispensabile investire nell'interazione tra tutti gli operatori coinvolti, oltre che nella definizione attenta e precisa della mansione destinata al disabile, aspetto, quest'ultimo, che avviene solo attraverso un'approfondita conoscenza della persona, congiunta a una approfondita analisi del contesto aziendale.

Indici di trasferibilità e fattori di successo nella tenuta lavorativa:

indubbiamente una corretta valutazione delle potenzialità e capacità del soggetto, congiunta al costante monitoraggio a seguito dell'inserimento permettono una buona tenuta lavorativa.

Il modello dello IAL può essere replicabile, enfatizzando soprattutto l'attenzione al bilancio attitudinale della persona e la sua presa in carico per un tempo medio-lungo.

COOPERATIVA S.

Referenti: Sig. P. T., operatore del Centro

Provincia: Varese, Milano

Sintesi dell'intervista:

è una cooperativa sociale che opera nel territorio delle province di Varese e Milano.

Ha in carico due categorie di "svantaggiati": svantaggiati sociali e svantaggiati intellettivi. Alla prima appartengono gli invalidi civili fisici, gli ex-tossicodipendenti, i tossicodipendenti, gli ex-carcerati e i carcerati, persone che possono essere considerate "normodotate". Alla seconda categoria appartengono gli individui con deficit intellettivo.

Nella Regione Lombardia sono presenti circa 7.000 cooperative sociali di lavoro, che per il 90% si occupano di inserimenti lavorativi di svantaggiati sociali. La cooperativa S. si occupa specificatamente di disabili intellettivi. Il complesso di B., in provincia di Milano è passato dai 10 soggetti inseriti nel 1997 ai 50 inseriti nel 2004, dei quali 23 sono disabili psichici.

Non sono pochi i problemi legati all'inserimento dei disabili psichici, soprattutto in relazione alla natura imprevedibile delle loro patologie, poiché sono soggetti incostanti e sensibili a qualsiasi cambiamento (climatico, familiare, relazionale, aziendale).

La categoria dei disabili psichici è sempre stata esclusa dal mondo del lavoro, perché ritenuta incapace e non idonea al lavoro, ma bisognosa di assistenza. Tuttavia, negli ultimi anni si riscontrano molti cambiamenti, soprattutto all'interno delle cooperative sociali, sostenute da normative nazionali di sostegno all'inserimento e alla presa in carico di disabili psichici. *"Non va dimenticato che se una persona non lavora è un costo per la società"*, ci è stato ricordato.

La stessa Regione Lombardia fornisce un aiuto per queste categorie, attraverso una legge regionale (legge regionale 1/99) che

promuove la presentazione di progetti di inserimento lavorativo di disabili psichici, riservata a cooperative i cui utenti siano almeno per il 50% disabili psichici.

La realtà intervistata utilizza questa disposizione regionale, sottolineando la necessità di una stretta collaborazione tra pubblico e privato, nell'esercizio di un servizio sociale come risulta essere l'inserimento lavorativo dei disabili. Questa opera privata sta cercando nel suo sviluppo di rendere la realtà della cooperativa un'azienda, sempre non profit, ma con le caratteristiche di stabilità e autonomia tipiche dell'impresa.

Fino ad oggi, la cooperativa ha stipulato contratti di lavoro con numerose aziende del territorio regionale, per le quali ha svolto e svolge tuttora interventi di assemblaggio.

Da quest'esperienza, si riscontra un reale aumento della soddisfazione personale, a seguito dell'ingresso nel mondo del lavoro dei disabili.

Il Sig. P. T. ci ha raccontato quanto sia importante e atteso il momento, a fine mese, della consegna della busta paga: *“In quel momento riconosciamo la loro identità di lavoratori, si sentono realizzati, uguali agli altri. Non gli interessa quanti soldi guadagnano, la busta potrebbe anche contenere pezzi di carta, perché molti non hanno la concezione del valore del denaro, l'importante è proprio il rituale di riconoscimento del loro impegno e la promozione della loro persona”*.

Per la politica della cooperativa, la soddisfazione personale è maggiore della produttività individuale.

Ha aggiunto il referente: *“Bisogna fare attenzione però con i disabili psichici, perché sono i più deboli e non hanno coscienza di sé, rischiando talvolta di diventare pretenziosi. Allora noi cerchiamo di educarli dentro l'ambito lavorativo, nel rispetto delle piccole regole: fedeltà all'orario,*

rispetto dei tempi e delle modalità delle pause, tranquillità nell'esecuzione della propria mansione.”

È importante che il disabile faccia il più possibile un'esperienza di “normalità”.

Criticità emerse:

una delle criticità emerse è legata ai rapporti con i servizi sociali del territorio. Infatti, i soggetti vengono segnalati e indirizzati alla cooperativa dagli assistenti sociali dei diversi comuni, che, nella maggior parte dei casi, dopo la fase di presentazione del disabile, affidano la situazione al responsabile della cooperativa, che si trova a dover prendersi in carico totalmente la persona.

L'altra grande difficoltà è legata alle aziende, le quali hanno due grosse pretese nei confronti della cooperativa: in primo luogo, visto che i dipendenti sono disabili, vorrebbero sottopagare la manodopera, secondariamente, pretendono precisione nel prodotto finito, più di quanta ne pretenderebbero da dipendenti “normodotati”.

Aree di miglioramento:

ostacolo evidente è la complessità nell'erogazione dei finanziamenti disposti a livello centrale, che si perdono in un tortuoso percorso che diventano esigui e limitati nel punto cruciale dell'intervento: il project work finale.

Bisognerebbe “snellire” la struttura di gestione di tali finanziamenti, eliminando gli interventi intermedi, farraginosi e improduttivi, creando un sistema di tutoring del disabile organico e proficuo.

Indici di trasferibilità e fattori di successo nella tenuta lavorativa:

sicuramente la Cooperativa S. può essere considerata una realtà di successo, in quanto più del 90% dei disabili mantiene il lavoro nel tempo.

Il modello può essere trasferibile in altre realtà, nelle quali un soggetto privato decida di prendersi a cuore la disabilità e sia disposto ad investirci, riconoscendo il valore umano dei disabili.

2.1.3 L'esperienza della Provincia di Brescia

U.

Referenti: dr.ssa Giovanna Lorini, Responsabile della Unità Operativa Integrazione Lavorativa.

Provincia: Brescia

Sintesi dell'intervista:

L'Unità Operativa Integrazione Lavorativa appartiene organizzativamente al Dipartimento Assistenza Socio Sanitaria Integrata ed in particolare al Servizio Disabilità ed Handicap.

Ad essa sono attribuiti i compiti di: promozione di tutte le attività miranti a favorire l'inserimento nel mondo del lavoro delle persone in condizione di disabilità (L.68/99) e svantaggio (L.381/91) e di coordinamento dei nuclei di integrazione lavorativa (NIL) che operano localmente.

Questi ultimi hanno dimensione operativa sovradistrettuale e svolgono vari compiti di:

- consulenza ai servizi invianti ed alle aziende, cooperative, ecc.;
- mappatura delle realtà produttive e valutazione delle postazioni e mansioni;
- valutazione in situazione delle potenzialità/abilità lavorative dei candidati segnalati;
- loro addestramento e formazione in situazione;
- loro collocamento mirato;
- sostegno al mantenimento del posto di lavoro;

- raccordo con gli Enti esterni (Ufficio Collocamento Mirato e Centri per l'Impiego della Provincia).

Gli operatori dei NIL sono qualificati come operatori della mediazione, indipendentemente dalle loro qualifiche professionali di base, che comunque attingono alle professioni psico-sociali.

I NIL operano su delega del 98% dei Comuni e si occupano di soggetti con specifiche difficoltà di integrazione nel mondo del lavoro, in conseguenza di un handicap o di una condizione personale e sociale, fonte di marginalità: questi soggetti appartengono per la maggior parte alle categorie formali, richiamate in precedenza.

I soggetti in carico del Servizio sono perciò: disabili intellettivi, psichiatrici, sensoriali, fisici (neuromotori, epilettici, traumatizzati cranici, sieropositivi, ecc.) e svantaggiati (minori con difficoltà familiari, ex tossicodipendenti).

Le persone non accedono direttamente ai NIL, ma vi arrivano attraverso altri servizi, come ad esempio i servizi sociali dei comuni, le équipes dell'handicap, i servizi tossicodipendenza delle ASL, e i CPS (cfr. nota 4 del presente capitolo), ai quali spetta il compito di filtrare le richieste, effettuando una valutazione dei diversi casi e indirizzando ai NIL le persone che sono in grado di avviare percorsi per l'effettivo inserimento nel mondo del lavoro, assunzione compresa..

Un esempio dei criteri "filtro" per le persone con disagio psichiatrico è quello di avere consapevolezza di malattia, aver accettato la cura e, in virtù di questo, dimostrare di voler mantenere il rapporto con il CPS, sia nei termini di supporto psichico, sia farmacologico, ove necessario.

Alla segnalazione del singolo caso, segue la valutazione del NIL, attraverso colloqui con la persona e, se necessario con la famiglia. Gli incontri hanno anche l'obiettivo di avviare la costruzione della relazione

con il disabile e la definizione del “patto” di collaborazione, dei ruoli, richieste e disponibilità reciproche.

Successivamente, il NIL si attiva per la ricerca dell’azienda, tenendo conto di più variabili:

- la finalità del progetto, addestrativa o collocativa;
- la maggiore o minore complessità dei problemi della persona;
- la compatibilità della mansione con le caratteristiche professionali , con la disabilità e con le aspettative della persona
- la raggiungibilità del posto di lavoro.

La maggioranza degli inserimenti viene realizzata presso aziende in convenzione, che hanno scelto di sottoscrivere la convenzione di integrazione lavorativa con la Provincia (commi 4 e 7 della legge 68/99) in cui il NIL è indicato come partner dell’azienda.

Il Servizio, una volta individuata l’azienda, propone alla stessa il profilo del disabile ed il tipo di progetto di inserimento, misurato sulle caratteristiche della mansione e del soggetto (può comprendere il tirocinio formativo).

Se l’azienda concorda sul profilo presentato, si stabilisce un incontro e, conseguentemente, si dispone l’avvio del progetto (il NIL si fa carico, in questo caso, del disbrigo delle pratiche amministrative).

L’inserimento è costantemente seguito e monitorato, attraverso diversi tipi di interventi, realizzati sia dagli educatori/operatori della mediazione, sia dal coordinatore del NIL:

- affiancamento in azienda, per verificare e favorire l’apprendimento della mansione e la favorevole condizione relazionale nell’ambiente circostante;
- colloqui di verifica periodica in sede con l’interessato e, ove necessario, con la famiglia;

- incontri di verifica periodica con i responsabili aziendali per monitorare l'andamento in rapporto all'obiettivo finale inizialmente indicato per il progetto;
- contatti con il servizio inviante;
- dopo l'assunzione, il monitoraggio che ordinariamente ha la durata di un anno, ma prosegue anche oltre nei casi più complessi oppure su richiesta dell'azienda o dell'interessato.

E' chiaro che tutto ciò è possibile solo se si mantiene costante l'alleanza, il patto di fiducia e collaborazione con l'interessato.

Le aziende in cui vengono inseriti i disabili appartengono a vari settori produttivi: metalmeccanico e siderurgico, commercio e servizi, come ad esempio mense, catering, o aziende nel settore informatico ed edile.

Le mansioni in cui i disabili vengono collocati sono di tipo sia manuale, sia impiegatizio, a seconda delle attitudini personali, delle necessità dell'azienda, delle caratteristiche di ciascuna mansione.

Un discorso a parte meritano, invece, i disabili fisici.

I NIL si occupano di varie categorie di invalidità fisica; la dr.ssa Giovanna Lorini ha sottolineato la difficoltà che si incontra nell'approccio coi disabili neuromotori, emiparetici, traumatizzati cranici e soggetti divenuti disabili in età adulta, e/o persone che abbiano superato i 50 anni d'età.

Il percorso di inserimento è simile a quello sopra descritto; ma per queste tipologie, il NIL effettua tale percorso anche attraverso il supporto di medici (neurologi, ortopedici, ecc), che hanno il compito di identificare la qualità e la quantità del limite della persona, in modo da facilitare la scelta della mansione.

Trovare una collocazione per questa tipologia di persone non è meno complesso che per le altre categorie, tradizionalmente seguite dai

Servizi, come gli psichici e gli intellettivi. Comunque, è indispensabile sviluppare un progetto e *“individuare una posizione in cui l’abilità operativa del soggetto sia conciliabile con le abilità richieste dal ruolo”*.

Cionondimeno, è essenziale valutare con attenzione l’aspetto motorio e la compatibilità della mansione con la garanzia di sicurezza, nonché logistica e strutturale.

Per ciò che concerne gli emiparetici, la dr.ssa Giovanna Lorini ha sottolineato la necessità di lavorare molto sulla cultura aziendale, che difficilmente accetta la peculiarità specifica di questo tipo di invalidità, che si esprime nella evidente lentezza esecutiva e nella scarsa autonomia. A tale proposito, la dr.ssa Lorini ha dichiarato di individuare nei *“percorsi di professionalizzazione e di apprendimento tecnico, una possibile soluzione che compensi la lentezza esecutiva e ne contenga il peso; la lentezza che dipende da compromissione fisica è infatti un limite molto discriminante”*.

Criticità emerse:

La dr.ssa Lorini ha evidenziato la scarsa considerazione sui problemi specifici di queste ultime categorie di invalidi. Infatti, esistono numerosi studi sulle buone prassi per i disabili psichici e intellettivi, mentre si ritiene che i fisici non abbiano reali problematiche di inserimento e di tenuta.

Ma per la nostra interlocutrice non è così: ad esempio, i soggetti divenuti disabili da adulti, creano spesso particolari difficoltà ai NIL, poiché *“essi presentano quadri soggettivi differenti, elaborano poco la loro condizione di invalidi, hanno spesso aspettative lavorative elevate, dettate però da abilità acquisite in passato e vedono nel collocamento mirato un risarcimento per il loro stato. Quindi, risulta complesso riuscire a costruire una progettualità che miri ad un realistico ingresso produttivo nel mondo del lavoro”*.

La medesima situazione si presenta con quei soggetti divenuti disabili in età adulta e che ora hanno più di 50 anni d'età. La motivazione che spinge al lavoro tali persone è prettamente di tipo economico, in quanto non hanno ancora raggiunto i requisiti pensionistici e vivono con i contributi comunali. Nella loro situazione, la condizione di disabilità e l'età "avanzata" si sommano e scontrano con le richieste aziendali.

Aree di miglioramento:

Per Giovanna Lorini, il tratto distintivo che rende positivo un inserimento non può basarsi esclusivamente sull'individuazione di una "buona prassi" da seguire; è invece indispensabile promuovere un efficace "sistema di rete", che coinvolga tutti gli operatori del settore, così da costruire un vero "progetto" intorno al soggetto, che lo orienti sia nella fase pre-lavorativa (formazione e orientamento), sia nel momento propriamente professionale. Bisogna rendersi conto che è fondamentale promuovere un approccio "integrale" alla persona: in altri termini, la progettualità soggettiva è realizzabile anche al di fuori dell'ambito lavorativo; oppure la progettualità lavorativa può scaturire e maturare nel tempo. È per questo che alcuni progetti di inserimento durano anche diversi anni. È necessario sensibilizzare la società a questo concetto: è la volontà del soggetto la causa motrice, la motivazione, l'interesse a intraprendere i percorsi offerti dai NIL.

Indici di trasferibilità e fattori di successo nella tenuta lavorativa:

la dr.ssa Lorini ha dichiarato di ritenere che il modello applicato dall'Ente presso cui lavora sia trasferibile *"solo se si ragiona in un'ottica di rete, dove gli operatori si muovono per perseguire obiettivi comuni. Tale modello è nondimeno replicabile, laddove ci si trovi in un contesto economico, che prevede un tessuto produttivo, minimamente ricco, nel quale sia possibile raggiungere risultati concreti e positivi."*

Tale sistema si deve basare sulla formazione congiunta tra gli operatori dei diversi Servizi, così da favorire una cooperazione costante.

Dall'esperienza della dr.ssa Lorini, i soggetti seguiti dal 1998 al 2003 sono cresciuti da 400 a circa 1200. Tra il 2001 e il 2003, i NIL della provincia hanno collocato 624 disabili, di cui 125 in cooperative sociali e 499 in aziende private.

Alcuni soggetti sono stati collocati più volte; inoltre nel 95% dei casi si tratta di aziende di cui alla legge 68/99, convenzionate, ai sensi dell'articolo 11, con provincia e partner ASL.

2.1.4 L'esperienza dei due collocamenti mirati disabili intervistati

COLLOCAMENTO MIRATO B.

Referenti: dr.ssa G. C., responsabile

Provincia: B.

Sintesi dell'intervista:

il Collocamento Mirato (di seguito CMD,) di B. tratta qualsiasi tipo di disabilità; per i casi che necessitano interventi ad alta protezione sociale (ritardi mentali, psichici, emarginazione grave) si avvale costantemente della collaborazione di alcuni soggetti pubblici e del privato sociale che lavorano in stretta partnership con il Collocamento provinciale (Nuclei integrazione lavorativa delle ASL, servizi comunali, cooperative sociali, Centri di Formazione professionale).

Attualmente l'Ufficio vanta circa 4500 iscritti, con 3000 aziende soggette agli obblighi della legge 68/99.

Uno dei punti forti dell'Ufficio è l'ormai consolidato servizio di incontro domanda-offerta (match)⁸, che viene sempre supportato

⁸ Il MATCH è un sistema informatico che prevede due banche dati elettroniche: una di utenti iscritti al CDM, in cui vengono raccolti i dati relativi a ciascuno di loro, e l'altra delle aziende, dove sono raccolte informazioni relative alle caratteristiche delle singole aziende. Tale strumento consente di incontrare le esigenze e peculiarità dell'utente con quelle dell'azienda ed

dall'intervento dell'operatore, che affina ed approfondisce le qualità sia della persona, che dell'azienda, al fine di giungere a un incontro il più felice possibile.

Un'altra attività di valore dell'Ufficio è l'assistenza attenta e monitorata alle aziende. *“L'ascolto e la condivisione dei bisogni dell'azienda sono tratti fondamentali dell'approccio con essa e determinano una presa in carico della stessa nella sua globalità, indispensabile per poi impostare un adeguato match con le caratteristiche del disabile”*, ci ha spiegato la dr.ssa Compagnoni.

Sempre nel rapporto con le aziende del territorio, il CMD ha investito molto nella campagna di comunicazione e pubblicità, allo scopo di informare (tramite contatti diretti, telefonate, lettere, depliant, internet ecc.) tutte le aziende in merito alla legge 68/99 e ai servizi offerti dal CDM.

Sempre nell'attività di comunicazione, la dr.ssa G. C. ci ha segnalato il sito internet del CMD di B., all'interno del quale è stato possibile descrivere, in modo esaustivo, l'attuazione di tutti gli strumenti della legge 68/99 nel territorio di riferimento e dove è possibile reperire tutta la modulistica necessaria alle aziende per la stipula della convenzioni e per tutti gli adempimenti burocratici riferiti all'inserimento al lavoro dei disabili.

“L'aver facilitato il reperimento della documentazione e l'aver reso disponibile delle guide di compilazione chiare e complete, ha fatto sì che le aziende non chiedessero più la consulenza del CMD per tutte quelle pratiche che possono essere svolte autonomamente”. Per la dr.ssa G. C., il miglioramento del sito internet nella sua visibilità e nell'immediatezza del recupero di informazioni chiare e complete rappresenta uno dei punti forti del CMD di B sul piano del rapporto con l'utenza aziendale e disabile.

è già uno strumento di scrematura delle candidature da individuare. (che viene poi integrato dalla vera e propria preselezione a cura dell'operatore sociale specializzato)

Per quanto concerne la consulenza alla persona, l'iter di realizzazione del profilo socio-lavorativo prevede due ore di colloquio con orientatori e psicologi e quattro ore di attività testistiche, al fine di elaborare una scheda individuale dell'utente, che poi viene inserita nel sistema informatizzato.

È chiaro che ciascun intervento viene poi declinato e costruito sulle peculiarità del singolo: anche qui l'attenzione all'utente risulta uno *step* fondamentale, nell'economia dell'intero processo, fino all'ingresso in azienda. I disabili possono anche rivolgersi direttamente a uno sportello, disponibile sempre per qualsiasi tipo di informazione.

Criticità emerse:

una problematica frequente riscontrata dalla dr.ssa G. C. consiste nell'osservare che alcuni disabili vengono inseriti in posizioni inferiori, rispetto alle loro effettive capacità; questo avviene perché, in molti casi, il progressivo aggravarsi dello stato invalidante incide sulla prestazione di lavoro del disabile, al quale vengono perciò affidate funzioni inferiori rispetto alle qualifiche possedute, o in riferimento alle esperienze professionali pregresse. Ma il vero problema scaturisce quando è l'azienda stessa che, in modo pregiudiziale, inserisce il disabile in mansioni non in linea con le sue reali potenzialità, perché vi è ancora una sfiducia e una reticenza nei confronti dell'invalidità, alla quale il CMD di B. tenta di sopperire, *“investendo maggiormente nell'informazione e nell'assistenza all'azienda; quest'ultima va necessariamente accompagnata”*, ha ribadito la dr.ssa G. C.

Per quanto riguarda invece l'eventuale sviluppo, da parte del disabile-lavoratore a maggiore rischio di esclusione, di altre competenze sociali, spendibili quindi in contesti differenti da quello lavorativo, la dr.ssa G. C. ha evidenziato un altro elemento di criticità: nonostante non sia compito istituzionale del CMD rilevare l'aumento di capacità

d'integrazione sociale e di partecipazione alla vita civile della comunità di appartenenza a seguito dell'inserimento, la dr.ssa G. C. ha dichiarato di non ritenere che l'ingresso del disabile nel mondo del lavoro comporti automaticamente e immediatamente un'occasione di affermazione di sé, di ampliamento di conoscenze e di arricchimento delle relazioni interpersonali significative e stabili, *“a meno che non si crei uno stimolo alla crescita dell'intera collettività, favorita da iniziative strutturate che sviluppino un ambiente aperto all'accoglienza, ma allo stesso tempo consapevole dell'impegno che richiede integrare ogni forma umana di diversità, rispettandone identità e bisogni”*.

Anche restando all'interno del contesto di lavoro, non sembra così frequente, dall'esperienza della dr.ssa G. C., che il disabile a maggior rischio di esclusione arricchisca la propria individualità e acquisisca un ruolo sociale nell'ambiente di lavoro: per incoraggiare l'affermarsi di una condizione favorevole allo sviluppo dell'identità del singolo, è necessario investire nell'accompagnamento e monitoraggio dell'inserimento (ad opera dei Servizi competenti) e, ci sembra di capire, nella promozione di una cultura dell'integrazione che abbia al centro la maturità e lo sviluppo della comunità socio-lavorativa di appartenenza.

Aree di miglioramento:

il CMD di B. vanta un organico di circa 25 persone, tra cui molti consulenti esterni.

Tutto il personale, dipendenti e consulenti, è composto da professionisti con competenze specifiche nel settore.

Si può dunque contare su operatori esperti, ma il punto debole lamentato dalla dr.ssa G. C. consiste nel fatto che la maggior parte di essi sono consulenti, che collaborano dal 2001 ininterrottamente con contratti a termine con l'Ufficio. Per tale motivo, essi non potranno ancora garantire a lungo una continuità, rischiando di disperdere quello “storico

esperienziale”, che diventa fondamentale, quando si tratta con persone in difficoltà, per le quali l’intervento richiede una tempistica lunga, approfondita ed attenta. La soluzione sarebbe quella di proporre più frequentemente dei concorsi pubblici, così da garantire una maggiore presenza di personale dipendente nella gestione delle attività istituzionali dell’ente, riducendo la precarietà a cui sono costretti i cosiddetti consulenti e la temporaneità e fragilità avvertite, a volte, nell’attuale condizione.

Indici di trasferibilità e fattori di successo nella tenuta lavorativa:

secondo la dr.ssa G. C. uno dei fattori di successo del mantenimento del lavoro riposa nella *“continuità della prestazione lavorativa del disabile, presupposto per cementare quel rapporto di fiducia tra datore di lavoro e lavoratore, senza il quale la stabilità del posto si fa ancora più precaria ”*.

Tale continuità non può e non deve essere alimentata da un intervento standardizzato e trasversale per tutti gli utenti: l’attività del CMD di B. e dei Servizi ad esso connessi deve avere come obiettivo *“l’incontro tra domanda e offerta come focus e obiettivo dell’intervento”*, personalizzando l’azione caso per caso.

Una volta individuata la mansione appropriata, bisogna considerare la variabile soggettiva dell’utente, che non dipende più dal tipo di disabilità, ma dall’educazione al lavoro, dalla sensibilità, dalla motivazione e cultura del singolo e della famiglia.

Insomma, è sembrato che per la dr.ssa G. C. non sia facile trovare parametri di riferimento oggettivi per valutare il mantenimento del lavoro; non è possibile nemmeno fare una casistica generale, indipendente dalle differenze soggettive, soprattutto quando si parla di disabili con patologie varie.

E tuttavia, analizzando gli inserimenti dal 2000 al 2003, il CMD ha verificato che ad un anno dall'assunzione, l'80% dei disabili ancora lavora; dopo due anni dall'assunzione, la percentuale scende al 70%.

Non si è fatto uno studio sulla diminuzione della tenuta, dopo 12 mesi dall'ingresso in azienda, ma sarebbe interessante per la dr.ssa G. C. proporre un'analisi di questa portata, al fine di valutare progressivamente la percentuale in discesa ed eventualmente il livello di stabilizzazione, per poi andare a considerare le cause di allontanamento dal posto di lavoro, dopo 2 o più anni dall'assunzione.

COLLOCAMENTO MIRATO DISABILI VARESE

Referenti: dr. G. B.

Provincia: Varese

Sintesi dell'intervista:

il Collocamento Mirato di Varese (di seguito, CMD) ha in carico tutti i tipi di disabilità; attualmente hanno in gestione circa 800 convenzioni (cfr. art. 11, legge 68/99) con le aziende del territorio.

Uno dei punti forti più evidenti del CMD di Varese è certamente l'informazione e la comunicazione, sia nei confronti del disabile, che verso l'azienda. Il dr. G. B. ha ritenuto fondamentale l'attenzione rivolta ai bisogni delle aziende, soprattutto per quanto concerne promuovere la conoscenza della legge 68/99, attraverso incontri di informazione e consulenza in materia delle norme concernenti gli inserimenti mirati dei disabili: ci è stato detto, ad esempio, che ancora oggi ci sono aziende che non conoscono lo strumento della convenzione.

Il CMD prevede sempre un incontro preliminare con un referente aziendale, durante il quale viene garantita all'azienda una consulenza globale in merito di inserimenti lavorativi di disabili, sia dal punto di vista normativo, sia da quello più operativo; proprio nella "divulgazione

dell'informazione, il CMD ha investito le sue energie e le sue risorse”, ha attestato il dr. G. B.

Ad esempio, il CMD di Varese avvisa sempre l'azienda 4 mesi prima della scadenza della convenzione, sia con una lettera, sia telefonicamente; l'azienda s'impegna quindi ad inviare almeno 60 giorni prima della scadenza la comunicazione di volersi attivare per ottemperare all'obbligo di assunzione, così da fornire al CMD il tempo utile per operare una preselezione adeguata dei candidati, in linea con le richieste aziendali.

Tale attenzione all'azienda richiede al CMD di investire, sia sul piano economico, sia sulle risorse umane, che costantemente si occupano del monitoraggio e dell'aggiornamento sullo stato delle convenzioni con le aziende del territorio.

L'approccio al disabile richiede, invece, una sensibilità e un'attenzione diverse, proprio perché le variabili e peculiarità del disabile richiedono un linguaggio e un avvicinamento delicato: spesso la persona con invalidità ha una *“visione distorta del diritto, in virtù della quale crede che tutto gli sia dovuto”*, ha sostenuto il dr. G. B.; per questo risulta imprescindibile un contatto con il disabile, che miri a far prendere coscienza della realtà, sia dal punto di vista delle opportunità normative, sia per quanto riguarda i servizi offerti.

Oltre all'ambito informativo/comunicativo, un altro punto forte del CMD di Varese è la fase di preselezione del soggetto: in questo *step* viene posta un'attenzione individualizzata al disabile, con l'obiettivo di portare alla luce tutte le variabili, (potenzialità, limiti, aspirazioni, esigenze ecc...) che permettono di elaborare un profilo “spendibile”, in una precisa posizione lavorativa.

Criticità emerse:

tra le problematiche più frequenti, il CMD di Varese riscontra spesso dei *“comportamenti eccessivamente selettivi da parte delle aziende”*, ha affermato il dr. G. B.; le aziende, infatti, richiedono un intervento di tipo qualitativo al CMD e quest’ultimo risponde a tale criterio con lo strumento della preselezione e del *“match”* (cfr. nota n. 8 del presente capitolo) tra la persona e la posizione lavorativa. Se poi, però, l’azienda rifiuta tutti i candidati presentati, il CMD *“non ha possibilità di appello, né di chiedere motivazioni giustificate all’azienda, ma si limita a reimpostare la ricerca, al fine di presentare nuove candidature”*, ha ammesso G. B. Egli ha dichiarato di credere che un simile atteggiamento sia sostenuto da alcuni passi della stessa Legge 68/99, la quale *“consentirebbe ampi margini di libertà, che alcune aziende tentano di reinterpretare in modo illegittimo”*. Il dr. G. B. ha proposto un approccio più costante e vicino all’azienda, che deve dunque essere guidata e accompagnata, nel comprendere come il disabile possa essere un’opportunità, se difeso e valorizzato, in modo oggettivo.

In particolar modo, il rifiuto da parte delle aziende dovrebbe sempre essere motivato da parametri misurabili ed oggettivi, che permetterebbero tra l’altro di comprendere eventuali errori di preselezione, allontanando il rischio di inficiare sia il lavoro del CMD, sia la stabilità emotiva della persona con invalidità.

Altro punto critico è che, a volte, è proprio il disabile a rifiutare qualsiasi sostegno da parte dei centri competenti; secondo G. B. tale condizione non è imputabile al tipo di disabilità con cui si ha a che fare, ma dipende esclusivamente dalla soggettività della persona con invalidità, ossia dalla sua precisa identità personale, sulla quale, dunque, è indispensabile agire con una più incisiva comunicazione e informazione.

Per quanto concerne, invece, il rapporto con le famiglie, G. B. ha ammesso che solo per il 15% dei disabili a suo carico (quelli gravi) viene proposto un intervento anche per le famiglie; generalmente, la consulenza alle famiglie è di competenza dei Servizi specializzati, quali i CFP, i SIL, NIL, UOIL.

Le difficoltà maggiormente riscontrate spaziano da una reazione di eccessiva protezione, a un atteggiamento di allontanamento irrazionale e violento.

Aree di miglioramento:

istituzionalmente, i compiti del CMD di Varese vanno dalla prima fase di accoglienza, bilancio attitudinale e preselezione a quella dell'inserimento in azienda. Tutta la parte destinata all'accompagnamento e monitoraggio è di competenza dei Servizi specializzati negli inserimenti lavorativi di persone con invalidità.

L'azione di monitoraggio che fa il CMD di Varese si limita ai casi di inserimenti a tempo determinato, con lo scopo di incoraggiare le assunzioni a tempo indeterminato. Il dr. G. B., tuttavia, ha ipotizzato un possibile miglioramento, nella più frequente integrazione tra il CMD e tutti i Servizi coinvolti, per una cooperazione più efficace e veloce, che possa contare su professionalità differenti.

Altro miglioramento auspicabile rientra nell'ambito di uno "snellimento" burocratico: la semplificazione amministrativa consentirebbe un'accelerazione che produrrebbe effetti benefici su tutto il processo.

Torna ancora il problema cruciale dell'informazione: la questione non è tanto quella di veicolare l'informazione nel modo corretto, poiché spesso è la percezione dell'informazione stessa che viene distorta, a causa di una mancanza di sensibilizzazione di tipo socio-culturale: alcune realtà non trattano la disabilità neppure *"al livello periferico della loro mente"*, ha ammesso G. B.

L'urgenza avvertita è quella di una generale sensibilizzazione, che deve passare, anche e soprattutto, attraverso il miglioramento insito nella normativa stessa, la quale tutt'oggi non tutela appieno le aziende dal punto di vista economico, secondo G.B.

Indici di trasferibilità e fattori di successo nella tenuta lavorativa:

Dal 2000 ad oggi, l'86% delle persone inserite dal CMD di Varese hanno mantenuto il posto di lavoro: questo è certamente un dato significativo della bontà e dell'efficacia dell'azione del CMD.

Il fattore che produce il successo nella tenuta lavorativa nel tempo sta sicuramente nella scelta volontaria, da parte dell'azienda, del candidato da assumere; una scelta, che è frutto di un'attenta preselezione da parte del CMD. L'indice del mantenimento si costruisce sulla base di un'approfondita analisi della persona, incentrata su tutte le sue variabili, secondo G. B., al fine di prevedere, per quanto possibile, un inserimento di successo.

Il modello del CMD di Varese può essere replicato anche in altri contesti socio-territoriali, ferme restando le aree di miglioramento sopra descritte.

2.2 Interviste ad aziende in cui sono inseriti disabili principalmente con patologie di tipo fisico

2.2.1 Il progetto Validity

Allo scopo di individuare con facilità e precisione casi rilevanti e strutturati di inserimenti mirati di disabili fisici presso le aziende del territorio lombardo, ci si è rivolti ad una società di selezione del personale specializzata in inserimento lavorativo anche di disabili.

La società cui ci si è rivolti ha nome Corno Consulting Group srl.

La società, accreditata dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, per l'attività di ricerca e selezione di personale (ai sensi del D.Lgs. 469/97), si occupa anche di consulenza a tutti i tipi di aziende, in materia di *compensation*, orientamento e *career counseling*, sviluppo organizzativo”.

Per stile e per sensibilità si è sempre occupata dell'inserimento lavorativo dei disabili fino a varare nel 1997 un apposito “servizio” denominato “Validity”. Questo sviluppato con importanti partner, ha come obiettivo quello di offrire consulenza, in materia di ricerca e selezione di soggetti disabili, per quelle aziende che sono tenute alle assunzioni obbligatorie, ex L. 68/99; il progetto è dunque finalizzato come nel caso degli analoghi processi realizzati da Enti e Centri pubblici, all'inserimento mirato e programmato di disabili nelle aziende. Grazie a questo progetto, dal 1997 ad oggi, sono state inserite decine di persone in una pluralità di aziende di ogni genere e dimensione, ottenendo la soddisfazione delle persone inserite e delle aziende. Corno Consulting ha infatti sempre inteso operare al fine di garantire ad entrambi la coerenza tra le aspettative e le possibilità di ciascuno, al fine di valorizzare al massimo le caratteristiche di persone ed organizzazioni.

In questo paragrafo, si descrivono i dati emersi dalle interviste alle aziende che in passato attraverso Corno Consulting hanno inserito disabili fisici.

Si è proceduto selezionando le aziende che hanno inserito i disabili anni fa, così da comprendere gli sviluppi e gli effetti che le assunzioni hanno avuto sia sui disabili, sia sulle aziende.

2.2.2 Il progetto Validity su Milano

F. M. S.p.A.

Referenti: dr.ssa F., human resources specialist

Provincia: Milano

Sintesi dell'intervista:

F. M. è un sistema di aziende che, oltre a gestire spazi espositivi, organizza fiere/congressi e fornisce servizi fieristici e di promozione per le imprese.

L'inserimento dei disabili si svolge in virtù della convenzione stipulata con la provincia di Milano e prevede l'ingresso di 15 figure, tramite inserimenti mirati, da realizzare nell'arco di 7 anni e 9 mesi, a partire dal 31.06.2002.

A fronte di un'analisi organizzativa, sono state individuate alcune funzioni e le relative posizioni, all'interno delle quali l'azienda aveva la necessità di aumentare l'organico a fini produttivi.

La selezione seguita, aveva l'obiettivo di selezionare una persona con competenze tecniche da inserire come Assistente S.A.T.E. (servizio di Assistenza Tecnica agli espositori).

Il vantaggio dell'assunzione di questo disabile consiste nel fatto che l'azienda ha sopperito ad una mancanza realmente presente, all'interno di un'organizzazione, prevedendo l'ingresso di una professionalità competente e produttiva, esattamente al pari degli altri dipendenti.

Non è stata prevista alcuna azione per favorire l'ingresso del disabile in azienda; tuttavia, viene sempre promossa un'opera di sensibilizzazione, rivolta ai responsabili delle diverse funzioni aziendali, affinché si diffonda la consapevolezza e la predisposizione ad accogliere un'eventuale assunzione di una persona con disabilità.

La dr.ssa F. ha sottolineato come la persona disabile si sia inserita in modo produttivo nel team: ha dato prova di possedere buone competenze tecniche e relazionali (flessibilità, problem solving ecc...), nonché di dimostrare predisposizione all'incremento delle conoscenze relative all'azienda.

I costi di adeguamento della struttura sono stati nulli.

Abbiamo chiesto un parere anche al disabile, il sig. S.

Si ritiene mediamente gratificato nella sua posizione e pensa di aver aumentato il suo senso di responsabilità.

La dr.ssa F. ha sostenuto che la più evidente difficoltà, in questa esperienza specifica, è stata data dai tempi piuttosto lunghi di ricerca e selezione, al fine di trovare il profilo in linea con le competenze richieste.

Indici di trasferibilità e fattori di successo nella tenuta lavorativa:

il modello di F. M. può essere generalmente replicabile, tenendo conto dei limiti insiti nella particolare posizione, particolarmente tecnica e che non in tutti i contesti può rivelarsi funzionale. È fondamentale anche considerare la cultura aziendale, che deve essere improntata sulla consapevolezza che l'assunzione di un disabile debba essere vissuta come una reale opportunità per l'azienda.

G. G. I. S.p.A.

Referenti: dr. F. A., human resources director

Provincia: Milano

Sintesi dell'intervista:

l'azienda è leader di mercato in circa dodici categorie di prodotti di largo consumo.

L'inserimento dei disabili si svolge in virtù della convenzione stipulata con la provincia di Milano. In questo momento l'azienda si trova in periodo di sospensione dall'obbligo di assunzione di persone con disabilità, fino al mese di agosto 2004, in quanto è stata sottoposta ad una ristrutturazione interna.

Sulla base della convenzione, l'azienda si prefigge di inserire i disabili nel modo migliore possibile, affinché vengano assunti soggetti da collocare in aree in cui ci sia una reale possibilità di lavoro stabile. Come ha ripetuto il Dr. F. A.: *“la politica dell'azienda è di fare di un problema un'opportunità”*.

I disabili inseriti in azienda, dal 1999, erano 4, ma solo uno è tutt'ora inserito nell'organico dell'azienda. Bisogna subito precisare che non si tratta di un caso d'insuccesso, andando a fornire le ragioni dell'abbandono del lavoro in questa realtà aziendale.

Due persone hanno lasciato il loro posto di lavoro, dopo un periodo superiore all'anno, in seguito al trasferimento dell'intero reparto contabilità nelle sede di G. G. vicino a Londra. Hanno aderito, insieme a tutto il personale del suddetto reparto (nessuno ha accettato il trasferimento), al piano di incentivazione per mobilità con accordo sindacale. I due soggetti non sono stati ricollocati in altre aree all'interno dell'azienda per due motivi: uno di loro non ha accettato il ricollocamento, mentre l'altro aveva un profilo troppo alto per una simile soluzione.

La persona inserita nell'area informatica, dopo sei mesi, ha presentato le dimissioni per motivi personali, sentendo l'esigenza di avvicinarsi alla città natale (lontana dalla sede dell'azienda).

Il disabile rimasto è ora nell'area vendite, con il ruolo di assistente del dirigente. Lavora bene compatibilmente con la sua disabilità (deficit visivo), che indice sulla quantità del suo lavoro, non sulla qualità.

Abbiamo avuto modo di parlare anche con la persona disabile, la Sig. ra I., la quale subito ha rivelato la scarsa importanza data dall'azienda e dai colleghi alla sua disabilità, sottolineando invece la forte valorizzazione attribuita alle sue competenze. Ha affermato di aver ampliato le sue competenze, a livello di software, e di essere stata professionalizzata sull'area vendita, mentre nell'impiego precedente lavorava nell'area marketing. Ha dichiarato di sentirsi molto motivata e ribadisce come il suo sia esclusivamente un problema di velocità, non di competenza e qualità del lavoro.

Indici di trasferibilità e fattori di successo nella tenuta lavorativa:

il modello di G. G. I. risulta positivo, in quanto alla base dell'inserimento c'è sempre una ricerca specifica e un lavoro di analisi per inserire una persona con un ruolo ben definito.

Il Dr. F. A. ha precisato che: *“si vuole rendere l'inserimento dei disabili il più possibile un fatto normale”*.

Per rendere questo modello trasferibile è indispensabile la conoscenza delle opportunità fornite dalla Legge 68/99; inoltre è necessario affidarsi a dei professionisti, per la ricerca di personale rispondente alle esigenze delle aziende.

Infine non è da sottovalutare la politica dell'azienda e l'incidenza in essa di una visione positiva dei disabili.

T. SpA

Referenti: dr.ssa F. A., human resources assistant

Provincia: Milano

Sintesi dell'intervista:

l'azienda, attiva nel settore dei servizi, è una realtà multinazionale che opera nel settore delle nuove tecnologie. Realizza soluzioni software su misura per i propri Clienti.

In virtù della convenzione stipulata con la provincia di Milano, l'azienda si è impegnata nell'arco di un anno, ad assumere 4 disabili, chiedendo la consulenza di Corno Consulting Group, nelle aree dei sistemi informativi e nell'amministrazione. Oltre ai soggetti inseriti da Corno Consulting, in azienda ci sono 7 appartenenti alle categorie protette.

Tutti le persone, a seguito di un'attenta analisi del bisogno aziendale e delle caratteristiche delle persone, sono stati assunti da subito a tempo indeterminato. Non è stata adottata alcuna misura per facilitare l'inserimento, né si è dovuto sostenere un costo per adattare il posto di lavoro: l'azienda è a norma per quanto concerne l'abbattimento delle barriere architettoniche

L'azienda ha puntato molto sulla formazione: per tutto il personale sono garantiti corsi di tipo manageriale/organizzativo, linguistico e tecnico, a seconda della funzione ricoperta.

Abbiamo fatto alcune domande anche ai disabili.

In media, hanno concordato su una qualità e una gratificazione medio-alta dell'inserimento; uno di loro, il sig. N. ha dichiarato l'importanza dell'integrazione coi colleghi e la fiducia che essi ripongono nelle sue capacità.

Indici di trasferibilità e fattori di successo nella tenuta lavorativa:

dei 4 disabili assunti, solo uno ha concluso il rapporto di lavoro, aderendo ad un'altra proposta, economicamente più vantaggiosa.

Nel complesso, la soddisfazione sia per l'azienda, che per le persone, è stata espressamente dichiarata; ribadiamo che anche qui si tratta di profili specialistici, selezionati attraverso un approfondito percorso che mirava a testare le capacità tecniche dei disabili, i quali, peraltro, non soffrono di patologie invalidanti ai fini della loro specifica funzione.

Secondo la dr.ssa F. A., un fattore di successo della tenuta lavorativa nel tempo va a collocarsi *“nell'ambiente umano e nella cultura della nostra azienda, che ha da sempre puntato sulla sensibilizzazione alla disabilità e sull'opportunità di crescita e formazione per tutti i dipendenti, al di là delle diversità individuali”*.

Ferme restando le attenzioni e la sensibilità nei confronti della disabilità, il tratto distintivo di T. SpA si esprime in un'ideologia *“normalizzante”*, ossia nel *“trattare i disabili esattamente alla pari degli altri”*; ad esempio, tutti i dipendenti vengono valutati in merito agli obiettivi e ai risultati inerenti al loro specifica funzione ed è così anche per i disabili.

Secondo la dr.ssa F. A., il modello di T. SpA per l'inserimento lavorativo dei disabili è replicabile anche in altri contesti, ma per promuoverlo è indispensabile una *“cultura aziendale che conosca e sia informata sulla disabilità”*.

Anche qui, noi aggiungiamo, con la consapevolezza che stiamo parlando di disabili di tipo fisico.

L.

Referenti: rag. M., responsabile amministrativo

Provincia: Milano

Sintesi intervista:

l'azienda opera nel settore automobilistico (autonoleggio e leasing automobilistico) e nel 2000 ha chiesto la consulenza di Corno Consulting Group srl per inserire, in convenzione con la provincia di Milano, un appartenente alle categorie protette, nell'area dei servizi generali.

Quando il rag. M. è stato contattato per essere intervistato ai fini della presente ricerca ha immediatamente segnalato che la persona non è più presente in azienda; dopo i 6 mesi del contratto a tempo determinato, al disabile non è stata confermata l'assunzione a tempo indeterminato.

Qui siamo dunque di fronte a un caso di insuccesso: abbiamo chiesto al rag. M. di considerare quali sono stati i fattori che non hanno consentito la tenuta lavorativa nel tempo.

Anche qui parliamo di disabilità fisica: secondo il rag. M., la causa dell'insuccesso è imputabile esclusivamente alla singola persona, che ha dimostrato di *“non aver voglia di lavorare; l'assenteismo in quei 6 mesi è stato elevatissimo”*.

Non dipende tanto dalla condizione di invalidità, né dalla difficoltà della mansione, che non richiedeva conoscenza specialistiche: qui la variabile è *“assolutamente soggettiva e trascende la limitazione dell'invalidità”*, sempre secondo il rag. M.

Indici di trasferibilità e fattori di successo nella tenuta lavorativa:

ciò che dovrebbe determinare il successo nella tenuta lavorativa, a detta del rag. M., è *“una motivazione al lavoro del soggetto, che può*

essere favorita da un intervento individualizzato di educazione al lavoro rivolto agli utenti disabili”.

Ne deriva quindi la necessità di investire nella comunicazione e nell'informazione con il disabile, al fine di aiutarlo a comprendere il valore aggiunto del lavoro nell'acquisizione di un ruolo sociale e nell'affermazione dell'identità personale.

J.

Referenti: dr. G., responsabile del personale

Provincia: Milano

Sintesi intervista:

l'azienda è attiva nella vendita e nell'assistenza tecnica di macchine movimento terra. Nel 2000 è stato inserito un disabile fisico, con convenzione (cfr. sempre art. 11, legge 68/99), nell'area amministrazione vendite.

J. è entrata in contatto con Corno Consulting Group srl su segnalazione di uno studio di consulenza.

I vantaggi che l'azienda ha avuto si riscontrano nella necessità di ricoprire una posizione effettivamente vacante (quindi, non si è creata una posizione “ad hoc” per il disabile, ma già esisteva una mancanza in termini di nuove professionalità da assumere in azienda), coniugata con l'obbligo di adempiere alla legge.

Il fatto di assolvere un obbligo, attraverso la possibilità della scelta mirata e ragionata sui bisogni dell'azienda, ha incoraggiato un inserimento di successo. Non è stata adottata alcuna azione per favorire l'ingresso della persona, che peraltro non soffre di una disabilità molto invalidante.

Mediamente, l'efficacia e la qualità dell'inserimento sono state positive, tant'è vero che il mantenimento del posto di lavoro si attesta intorno ai 3 anni e mezzo.

Secondo il dr. G., la persona è precisa, ordinata e ha acquisito maggiore autonomia e organizzazione al lavoro: ha dunque sviluppato il suo profilo professionale a seguito dell'ingresso in J.

Abbiamo ascoltato anche il disabile, il sig. Z.

Ha dichiarato di sentirsi ben inserito, anche se ha ammesso di non aver maturato nuove competenze di tipo manageriale e organizzativo: infatti, ci ha detto di provenire da un'esperienza come libero professionista, in cui era il titolare della società e per la quale si occupava di tutto. Principalmente, ha sviluppato conoscenze nell'ambito delle vendite, del prodotto trattato e del settore merceologico di appartenenza, oltre che nell'uso di specifici sistemi informatici.

Con l'aggravarsi della disabilità, è stato costretto a fare una scelta diversa, inserendosi come dipendente in J.

All'inizio ha avuto difficoltà ad integrarsi: dato questo non imputabile all'azienda, ma soggettivamente a lui, poichè la progressione della disabilità e la precedente esperienza come libero professionista, hanno inciso sul riadattamento del suo stile di vita, sia lavorativamente, sia dal punto di vista personale.

D'altro canto, in questa azienda ha certamente aumentato la sicurezza dal punto di vista economico.

Secondo il sig. Z., il mantenimento del posto di lavoro è favorito, in questo contesto, dalla buona produttività di J., dalla *“sensazione di stabilità e tranquillità che si percepisce e dalla tolleranza e libertà promossa dall'ambiente aziendale”*.

Indici di trasferibilità e fattori di successo nella tenuta lavorativa:

l'esperienza di J. è nel complesso positiva: il sig. Z. ricopre la posizione assegnatagli da più di 3 anni, dimostrando concretamente la sua produttività, in termini di precisione, correttezza e responsabilità.

La stabilità e l'ambiente non conflittuale dell'azienda sono senza dubbio fattori che incoraggiano degli inserimenti di successo.

H.

Referenti: Ing. I., responsabile del personale

Provincia: Milano

Sintesi dell'intervista:

l'azienda si occupa di componenti elettronici/informatici ed ha assunto, in virtù di una convenzione con la provincia di Milano, un disabile di tipo fisico nell'aprile del 2001. L'ing. I. ha espressamente dichiarato il vantaggio ottenuto da una selezione attenta e mirata, che ha portato alla scelta di una persona estremamente valida nell'area dei sistemi informativi.

Pur non avendo adottato alcuna misura per facilitare l'inserimento del disabile, questi si è perfettamente integrato in azienda e la qualità del suo lavoro è alta, in riferimento alle conoscenze e alle competenze informatiche che ha portato in azienda.

La persona ha comunque partecipato a corsi di formazione sull'utilizzo di nuovi software e si è dimostrata aperta e disponibile ad acquisire nuovo *know how* negli ambiti di sua competenza.

L'ing. I. ha più volte valorizzato l'impegno e la costanza del soggetto, che ha *"saputo farsi voler bene da tutti: qualità che non dipende assolutamente dalla sua condizione di disabile, ma piuttosto da una personalità positiva e aperta agli altri."*, sostiene l'ing. I.

Ascoltando il parere direttamente della persona invalida inserita, il sig. C., percepiamo, da subito, un'intima soddisfazione e gratificazione generata dalla condizione lavorativa. Come I.T. manager, ha avuto modo di crescere molto professionalmente e di integrarsi positivamente con i colleghi. Negli ultimi 3 anni ha assistito ad una crescita sostanziale dell'azienda, in termini di fatturato, aumento dei progetti e delle attività svolte, sviluppo di nuove tecnologie: tale incremento si è coniugato con un percorso di maturazione e aumento della sua professionalità e questa è proprio la situazione che lui stava cercando, quando è entrato nell'azienda H.: voleva crescere in un ambiente dinamico e in continuo sviluppo.

Dal punto di vista dei costi, l'azienda H. è logisticamente più lontana da casa, rispetto all'azienda precedente, dove, però, non aveva possibilità di formazione ulteriore, né opportunità di crescita nella posizione.

Secondo il sig. C. gli stimoli continui ricevuti da H., in merito alla crescita e all'attenzione alle tecnologie innovative sono stati fattori scatenanti nel contribuire all'aumento del senso di appartenenza e della sua tenuta lavorativa. Egli ha dichiarato che la flessibilità, la professionalità e la motivazione sono ancora più favorite dall'ambiente dinamico che ha trovato in azienda e che non ostacola mai la voglia di imparare e di esprimere le proprie potenzialità. È palpabile l'entusiasmo e la gratificazione del sig. C. nei confronti del suo lavoro!

Indici di trasferibilità e fattori di successo nella tenuta lavorativa:

secondo l'ing. I., questo caso di inserimento è certamente di successo: il sig. C. lavora in H. da più di 3 anni e ha sempre raggiunto gli obiettivi prefissati dalla sua posizione, di anno in anno.

Una delle cause che influenzano positivamente sulla tenuta lavorativa è da rintracciare nel contesto aziendale: l'ing. I. è convinto che

“l’ambiente accogliente e l’equilibrio che viene a crearsi in un team di lavoro sano e coinvolto nel perseguire i medesimi obiettivi favoriscono il mantenimento del posto di lavoro”.

Certo è indispensabile l’impegno da parte del disabile, oltre alla reale disponibilità di una funzione da ricoprire, che sia idonea alle sue caratteristiche: ma dopo aver investito in una preselezione approfondita, l’elemento distintivo di riuscita in un buon inserimento sta nell’organizzazione aziendale. *“L’azienda ha creato le condizioni favorevoli e il sig. C. ha saputo cogliere l’occasione, per esprimere al meglio le proprie potenzialità”*, ha ammesso l’ing I.

Abbiamo chiesto al nostro referente se, a parer suo, l’esperienza di H. costituisca o meno un modello trasferibile in altri ambiti; a dire la verità, lui non è sembrato convinto circa la possibilità di replicare la sua esperienza.

In questo contesto ha sostenuto di intravedere una limitazione, generata non tanto dalla tipologia di disabilità o dal tipo di settore merceologico dell’azienda, quanto dall’organizzazione e dall’ambiente umano che, come fattore discriminante, può promuovere, o pregiudicare, il successo di un inserimento. Bisogna dunque, far leva sulla sensibilità e sulla mentalità del contesto umano in azienda.

I. M.

Referenti: P. P., responsabile amministrativa

Provincia: Milano

Sintesi intervista:

I. M. fa parte di un Gruppo di Comunicazione Mondiale, con headquarters negli U.S.A., sedi in 48 paesi e circa 1.000 aziende nel mondo.

L'azienda ha inserito, in convenzione, una persona disabile come addetto ai servizi generali, con un contratto a tempo determinato di 12 mesi.

P. P. ha ammesso che il vantaggio principale è stato di tipo economico (sgravi fiscali, cfr. art. 13, legge 68/99), mentre lo svantaggio è dato dalla natura stessa dell'obbligo di assumere disabili, in riferimento alla legge 68/99.

L'ingresso del disabile è stato favorito dalla cultura aperta e tollerante nei confronti della diversità.

Al fine di incoraggiare un inserimento positivo, è stata data maggiore attenzione nella fase iniziale, prevedendo un passaggio graduale delle consegne.

L'azienda ha dichiarato di essere mediamente soddisfatta dell'ingresso di questa persona, anche se inizialmente si sono verificate delle difficoltà, dovute alla scarsa conoscenza del settore, da parte della persona, che proveniva da una realtà aziendale di produzione.

La tenuta lavorativa della persona è determinata dalla cultura e dall'apertura mentale della società e dalla tipologia di lavoro da svolgere, che ha consentito alla persona di maturare una maggiore capacità di autogestione e di sviluppare ulteriori competenze tecniche, relative alla funzione specifica.

I costi di ricerca del disabile sono stati medio-bassi; gli oneri relativi alla formazione sono stati medi, soprattutto dal punto di vista temporale, poiché la società ha dovuto investire del tempo nel facilitare l'ingresso, formando la persona in merito ai compiti e alla modalità di svolgimento.

Il disabile, il sig. R., ha ammesso di essere piuttosto soddisfatto del suo lavoro, poiché gli ha permesso, innanzitutto, di reinserirsi nel mondo del lavoro (prima di entrare in I. M., collaborava presso un'azienda che è stata liquidata e usufruiva della mobilità), di conoscere un contesto diverso, per il quale ha sviluppato un alto senso di appartenenza,

incoraggiato anche dalla predisposizione all'ascolto e al dialogo delle persone all'interno dell'azienda.

Dal suo punto di vista, non ha incrementato in modo significativo le sue competenze, anzi, il lavoro che svolge ora comporta delle funzioni riduttive rispetto a quanto faceva prima; inoltre, ha sopportato dei costi per l'inserimento notevoli, in termini di tempo (ha dovuto riadattare il proprio stile di vita, dopo un anno di inattività).

Indici di trasferibilità e fattori di successo nella tenuta lavorativa:

la sig.ra P. P. ha sostenuto quanto il modello applicato in I. M. sia trasferibile, a patto che ci sia un ambiente umano in azienda, aperto e tollerante.

2.2.3 Il progetto Validity su Varese

T. S.p.A.

Referente: Ing. G. P., direttore di stabilimento

Provincia: Varese

Sintesi dell'intervista:

l'azienda, attiva nel settore della componentistica per elettrodomestici, è cliente consolidata di Corno Consulting.

Oltre ad aver seguito molte selezioni, in varie aree aziendali, la società ha curato nel 1999 l'inserimento di un appartenente alle categorie protette, con una disabilità di tipo fisico, con un inquadramento come tecnico di laboratorio.

L'inserimento è avvenuto nell'ambito della convenzione con la provincia di Varese.

L'ing. G. P. ha riscontrato un vantaggio nell'inserimento mirato, poiché, grazie all'intervento di una società di ricerca e selezione e in virtù

della convenzione, ha potuto scegliere tra una rosa di candidati preselezionati, nel rispetto delle esigenze contingenti dell'azienda.

Non è stata adottata alcuna misura o azione per facilitare l'ingresso della persona, che si è integrata positivamente in modo autonomo, anche grazie a una patologia non particolarmente invalidante.

Il disabile si è rivelato una risorsa produttiva, in virtù della sua intraprendenza, determinazione e accuratezza nello svolgere i compiti affidati. Ha acquisito competenze tecniche, legate alla sua specifica mansione.

Secondo l'ing. G. P., la bontà dell'inserimento, è fortemente legata alla soggettività della persona e alla tipologia di disabilità; in questo caso, la patologia non ha mai compromesso la qualità e la costanza lavorativa.

Un'altra variabile da considerare è l'attenzione alle aspirazioni della persona: quindi l'approccio individualizzato risulta essere, ancora una volta, la condizione che può favorire un inserimento di successo.

Abbiamo avuto modo di parlare anche con il disabile, il sig. M.

Inserito nel laboratorio del reparto di ricerca e sviluppo, ha concordato nell'affermare che ha approfondito le sue competenze dal punto di vista tecnico ed informatico. Ha dichiarato di sentirsi gratificato, perché ha avuto opportunità formative e perché la filosofia e mentalità aziendale è in grado di motivare il personale.

Indici di trasferibilità e fattori di successo nella tenuta lavorativa:

nel complesso si tratta di un inserimento positivo (la tenuta lavorativa è attualmente di 5 anni).

Il modello di T. SpA può facilmente essere trasferito in altri contesti, sia per sensibilità nei confronti della disabilità, che per l'organizzazione e la motivazione del personale; e tuttavia, l'ing. G. P. ha confermato che la sua esperienza è indubbiamente favorita, da un approccio con un'invalidità lieve.

Capitolo 3°: analisi, sintesi e confronto tra le esperienze

Premessa

In questa fase della ricerca ci siamo proposti di sintetizzare le esperienze elaborate durante le interviste, reinterpretabdo i dati di maggior rilievo emersi dalla ricerca stessa. L'analisi è stata impostata seguendo quattro prospettive:

- il punto di vista aziendale
- il punto di vista del disabile
- il punto di vista della famiglia
- il punto di vista dell'Ente/Centro/Servizio

Durante le interviste, ci siamo serviti, come già ricordato, di questionari strutturati, aventi lo scopo di supportare e guidare la discussione con gli interlocutori, al fine di valutare le esperienze da loro maturate, in base a parametri prestabiliti, utilizzati per valutare la soddisfazione e il successo degli inserimenti.

Abbiamo previsto un confronto tra tutte le informazioni raccolte, al fine di evidenziare le variabili, che hanno influito sul mantenimento efficace e qualitativo, nel tempo, del posto di lavoro da parte del disabile, oltre che sulla soddisfazione dell'azienda e della famiglia.

In ogni paragrafo, sono state riportate delle tabelle sinottiche, relative alle aziende, ai disabili e alle famiglie, che riportano, in sintesi grafica, i dati raccolti nelle interviste

3.1 Interviste alle aziende: analisi dei dati

Ricordiamo che Il campione di riferimento da noi intervistato è costituito da 10 aziende lombarde, di varie categorie merceologiche, all'interno delle quali sono inseriti otto disabili di tipo fisico (tra cui alcuni sensoriali), un disabile di tipo mentale e un disabile, con disagio di tipo psichico di grado lieve.

La prima constatazione risultante dalla “lettura” dei dati è che **l’inserimento** nelle aziende oggetto d’indagine sia dei disabili fisici sia di quelli mentali è stato considerato in genere abbastanza **facile**, ossia non ha comportato particolari difficoltà, né costi troppo elevati in termini temporali, né in termini economici.

Per quanto riguarda inoltre **l’efficacia** e la **qualità** dell’inserimento: 5 aziende su 10 hanno valutato entrambi i parametri alti, spiegando ciò anche con la considerazione che le persone assunte possedevano, già al momento dell’ingresso in aziende, le competenze richieste, per ricoprire in modo produttivo ed efficiente la posizione delineata dall’azienda.

Tutti gli intervistati hanno concordato che uno degli elementi che ha contribuito, in modo significativo a far sì che la facilità, l’efficacia e la qualità dell’inserimento risultassero medio-alte per le società intervistate, è stato il processo di individuazione del candidato ricercato, per il quale è stata impostata un’attenta analisi di tipo organizzativo, che ha portato alla luce le necessità in specifiche aree aziendali e posizioni, oltre che la realizzazione di un percorso, che permettesse la ricerca e la selezione di persone con un profilo adeguato e idoneo alle esigenze e caratteristiche del contesto aziendale.

Ne è un esempio, l’azienda B.-O. M. SpA, che ha assunto un disabile intellettivo, grazie al supporto del Centro Padre Piamarta di Milano. Il disabile è all’interno dell’azienda da circa 3 anni e la bontà di tale inserimento deriva dalla *“possibilità, capacità, disponibilità dell’azienda a ricercare all’interno delle mansioni standard, ossia quelle mansioni già presenti in azienda, delle sotto-mansioni (o parte delle mansioni) da affidare al lavoratore disabile intellettivo; cruciale diventa, in questo processo, la mediazione del Servizio, per individuare la posizione in azienda”*.

La verifica della positività dei casi analizzati è corroborata dalla **tenuta** lavorativa che, in media (per 7 aziende su 10) risulta essere **alta**, ossia superiore all'anno.

Ciononostante le aziende denunciano che una delle complessità più evidenti, che hanno affrontato, riguarda proprio la tempistica e i costi sostenuti per la ricerca, la selezione, la scelta del candidato. In particolare sono stati percepiti come molto alti i costi generati dai **tempi mediamente lunghi**, indispensabili per realizzare una ricerca approfondita, attenta a coniugare l'incontro tra le caratteristiche della persona e la posizione da ricoprire.

In ogni caso unanimamente proprio questo “**match**” tra persona e posizione aziendale tra caratteristiche della posizione da ricoprire e caratteristiche ed esigenze della persona risulta costituire il punto cruciale, nel momento in cui si intende inserire una nuova risorsa disabile in azienda.

Infatti come noto il momento della ricerca del profilo più idoneo a ricoprire una determinata posizione aziendale necessita di un'attenta analisi sia delle caratteristiche della persona, sia delle peculiarità della posizione da ricoprire, non sempre semplice a realizzarsi e ancor meno semplice risulta dare attuazione alla ricerca in modo coerente all'analisi effettuata.

Ancora di più, tale considerazione è rafforzata quando si ha a che fare con i disabili, laddove il rischio di eventuali “cadute” nella tenuta lavorativa, in termini di tempo e nella qualità, in termini di produttività della persona per l'azienda, aumenta in modo considerevole a causa di variabili più complesse da ponderare sul piano delle caratteristiche fisiche e psichiche della persona che viene inserita.

E tuttavia, tutte le aziende intervistate ritengono ampiamente ripagati questi costi e l'impegno che tale approccio richiede dall'aver potuto, grazie alle convenzioni stipulate in conformità alla legge e all'intervento di un operatore specializzato, adempiere ad un obbligo e nel contempo ricoprire una posizione realmente vacante nel proprio organico.

Inoltre, e questo è stato un dato sorprendentemente positivo nella maggior parte dei casi, esse hanno ritenuto di aver sostenuto **un costo medio-basso, per la formazione e per l'adeguamento strutturale del posto di lavoro.**

Discutendo con i responsabili aziendali, è emerso poi come, nel 90% dei casi, **la tenuta lavorativa sia ulteriormente facilitata da fattori ambientali**, quali cultura, apertura mentale e conoscenza di tali tematiche, da parte del contesto aziendale. Il contesto quindi risulta anche nel caso di inserimenti di disabili fisici cruciale nel sostenere o pregiudicare la bontà dell'integrazione dei disabili nella posizione lavorativa.

Ciononostante, anche nelle esperienze di inserimento di disabili fisici, si possono incontrare delle difficoltà e quindi dei fallimenti.

A tale proposito, il caso dell'azienda L., che abbiamo citato nel 2° capitolo della presente ricerca, è esemplificativo: al lavoratore disabile non è stato rinnovato il contratto a tempo determinato, poiché l'assenteismo, la scarsa motivazione hanno negativamente contribuito all'efficacia e alla produttività lavorativa. Qui il problema emerso era di natura prettamente soggettiva del disabile, secondo il responsabile intervistato.

Di norma, è risultato anche che le società investono sullo sviluppo professionale dei disabili inseriti, per incrementare il loro contributo alla produttività aziendale.

Sinottico aziende

(*la durata dell'inserimento è calcolata sulla base dei seguenti parametri temporali: basso= < 6 mesi; medio= 6 < mesi > 12; alto= > 12 mesi)

Indicatori di soddisfazione del processo di inserimento

	Basso	Medio-basso	Medio	Medio-alto	Alto
1 Facilità dell'inserimento	1		4	1	4
2 Efficacia dell'inserimento	1		3		6
3 Tempistica dell'inserimento	1		7		2
4 Qualità dell'inserimento	1		3	1	5
5 Costi dell'inserimento	1	1	7		1

Indicatori di successo lavorativo del disabile inserito

	Basso	Medio-basso	Medio	Medio-alto	Alto
1 Durata inserimento *	2		1		7
2 Produttività	1		7	1	1
3 Sviluppo professionale	1		6	1	2
4 Costi a seguito dell'inserimento	6	4			

Nella tabella sinottica riportata nella pagina precedente, abbiamo raccolto i dati emersi dalle interviste alle aziende.

Per valutare le esperienze di inserimento dei disabili, presso le aziende intervistate, abbiamo stabilito dei parametri, con l'obiettivo di "pesare" la soddisfazione e il successo degli inserimenti dei disabili, dal punto di vista dell'azienda.

Negli **indicatori di soddisfazione**, abbiamo osservato:

- *facilità di inserimento* (abbiamo valutato la semplicità dell'inserimento, in termini di tempo, di facilità nel contatto con i Servizi competenti in materia di inserimenti mirati di disabili, di facile e veloce comprensione, circa gli aspetti amministrativi di gestione dell'inserimento);
- *efficacia dell'inserimento* (ossia se la persona disabile inserita risulti concretamente idonea a ricoprire la posizione vacante);
- *tempistica dell'inserimento* (abbiamo utilizzato il punto di vista dell'azienda, nel giudicare la velocità nel reperire la persona adatta a ricoprire il ruolo stabilito, ossia i tempi della ricerca e selezione del disabile).
- *qualità dell'inserimento* (abbiamo chiesto all'azienda se il disabile possiede le competenze necessarie per svolgere i compiti assegnati nel miglior modo possibile, rispettando al contempo sia le sue reali potenzialità, sia le esigenze richieste dalla mansione da svolgere.);
- *costi dell'inserimento*, (ci siamo riferiti a tutti gli oneri sostenuti per l'inserimento di una persona disabile, come quelli legati alle difficoltà nella ricerca e nella selezione della persona "giusta").

Negli **indicatori di successo**, abbiamo analizzato:

- *durata dell'inserimento* (è stata valutata la permanenza in azienda, dal momento dell'inserimento);

- *produttività* (cioè se il disabile abbia o meno contribuito allo sviluppo dell'azienda);
- *sviluppo professionale* (abbiamo verificato se l'azienda ritiene effettivamente che la persona abbia incrementato le sue conoscenze, dal punto di vista professionale);
- *costi a seguito dell'inserimento* (ossia, i possibili costi sostenuti per la formazione specifica della persona, al fine di acquisire le competenze necessarie a ricoprire la posizione da affidare. Inoltre, i costi eventualmente sostenuti per adeguare le strutture aziendali. Si pensi ad esempio, all'abbattimento delle barriere architettoniche, per disabili costretti in carrozzina).

3.2 Interviste ai disabili: analisi dei dati

I soggetti intervistati sono cinque disabili fisici, due sensoriali e un disabile intellettivo¹.

Cinque soggetti hanno dichiarato di sentirsi mediamente **gratificati** dall'esperienza in azienda; il buon livello di gratificazione, sia personale, che professionale, questa esperienza ha aumentato in loro la consapevolezza circa le capacità possedute, e hanno l'aumento anche la propria stabilità emotiva e sicurezza, personale e l'equilibrio soggettivo.

Addirittura, per due di essi, il grado di gratificazione percepito è risultato essere alto.

I **costi** dell'iter seguito per entrare in azienda (sia economici e temporali, sia di adattamento alla nuova situazione) sono stati considerati generalmente **bassi**, dalla maggior parte degli intervistati. In ogni caso va sottolineato che 3 persone hanno dichiarato di aver sostenuto disagi significativi, poiché personalmente hanno avvertito da

¹ I dati relativi all'utente intellettivo non sono riportati in tabella, ma sono estrapolati dalla relazione che è stata compilata alla fine del corso FILD, organizzato dal centro Padre Piamarta di Milano.

una parte il peso dell'adattamento alla nuova situazione, dall'altra il problema logistico di una sede di lavoro più lontana da casa, rispetto all'azienda precedente.

Gli intervistati hanno sviluppato un positivo **senso di appartenenza** all'azienda, e questo si ritiene abbia influito positivamente sulla **tenuta** del lavoro, che per 6 di loro è attualmente superiore all'anno. Per gli altri due soggetti, la durata è stata finora inferiore ai 12 mesi, in quanto ad oggi sono stati assunti da poco tempo, cionostante le prospettive di mantenimento nell'attuale contesto lavorativo appaiono confortanti, sia dal loro punto di vista, sia da quello dei referenti aziendali.

Mentre abitualmente le aziende si sono dichiarate attente allo **sviluppo professionale dei disabili, questi ultimi non hanno percepito in modo significativo questa attenzione**: probabilmente, questo fenomeno è generato da un diverso modo di intendere lo sviluppo professionale. Per il disabile, lo sviluppo professionale è principalmente la possibilità di aumento delle conoscenze e di crescita all'interno di una posizione professionale, mentre l'azienda spesso lega lo sviluppo ad un incremento di potenzialità produttiva. In altre parole, il disabile identifica spesso tale pensiero con l'idea di una crescita che coinvolge anche altri aspetti, meno quantitativi e più qualitativi della personalità.

Per ciò che concerne il caso del disabile intellettivo, dal questionario redatto è emerso che l'inserimento in azienda si è rivelata un'esperienza positiva, lo stesso ha dichiarato infatti: *“impari a lavorare, ti muovi diversamente dalla scuola e stai più attento a quello che fai”*.

Il disabile ha inoltre rivelato di avere buoni rapporti con i colleghi e che questa esperienza ha contribuito decisamente alla sua crescita personale; infatti, ha scritto *“mi è servito tanto perché ho scoperto cos'è il mondo del lavoro; sono diventato più maturo.”*

Sinottico aziende

(*la durata dell'inserimento è calcolata sulla base dei seguenti parametri temporali: basso= < 6 mesi; medio= 6 < mesi > 12; alto= > 12 mesi)

Indicatori di soddisfazione

	Basso	Medio-basso	Medio	Medio-alto	Alto
1 Gratificazione		1	5		2
2 Consapevolezza delle proprie capacità			4		4
3 Senso di appartenenza			4		4
4 Aumento e valorizzazione delle competenze	2		2	1	3
5 Aumento della sicurezza			3		5
6 Costi dell'inserimento	5		1		2

Indicatori di successo

	Basso	Medio-basso	Medio	Medio-alto	Alto
1 Durata inserimento	1		1		6
2 Sviluppo professionale	2		3	1	2

Nella tabella sinottica consultabile alla pagina precedente, **la soddisfazione dei disabili** è stata misurata in base ai seguenti criteri:

- *gratificazione* (ossia se la persona è serena e complessivamente giudica positiva l'esperienza in azienda, dal punto di vista della possibilità che ha di imparare cose nuove e vivere in un ambiente che riconosce la propria identità e le proprie capacità);
- *consapevolezza delle proprie capacità* (ossia se il disabile è pienamente conscio di ciò che sa e può fare, oltre che dei limiti insiti nella sua condizione di persona con invalidità);
- *senso di appartenenza* (cioè se il disabile ha sviluppato un senso di responsabilità e rispetto nei confronti dell'azienda dove lavora, dimostrando impegno, interesse e volontà nel contribuire al benessere generale dell'azienda);
- *aumento e valorizzazione delle competenze* (cioè se ha concretamente aumentato le proprie conoscenze);
- *aumento della sicurezza* (ossia se ha aumentato la propria sicurezza, in termini di stabilità economica e sociale);
- *costi dell'inserimento* (intesi in termini temporali, di eventuale difficoltà nell'adattamento in un nuovo contesto e nell'integrazione coi colleghi).

Gli indicatori di successo hanno invece permesso di misurare:

- *durata dell'inserimento* (cioè la permanenza nel posto di lavoro, dalla data di inserimento);
- *sviluppo professionale* (aumento delle conoscenze e crescita professionale del soggetto, all'interno della funzione a lui affidata).

3.3 Interviste alle famiglie: analisi dei dati

Per quanto riguarda le famiglie dei disabili, che hanno seguito attraverso un loro congiunto, un percorso di inserimento lavorativo, va sottolineato che solo due di esse si sono dimostrate disponibili e interessate a partecipare alla presente ricerca.

Di seguito, dunque, abbiamo riportato il contributo dato dalle due sole famiglie che hanno risposto al questionario, da noi proposto.

Abbiamo ritenuto utile mostrare i dati emersi dal questionario, pur nella scarsità delle risposte, per evidenziare come anche in questo caso appaia chiaro che un percorso formativo ben strutturato, accompagnato da un inserimento monitorato, siano **fonte di soddisfazione anche per la famiglia del disabile** che, non va mai dimenticato, esser il punto generante il disabile e spesso il principale punto affettivo dello stesso.

Il benessere e la gratificazione del nucleo familiare possono quindi influire positivamente sul mantenimento e l'efficacia del lavoro.

Abbiamo notato che il sollievo economico (cioè il fatto che il disabile percepisca una retribuzione) non sembra la principale ragione di gratificazione, mentre soprattutto la **valorizzazione delle capacità residue del disabile e il suo sviluppo, inteso globalmente** dal punto di vista della personalità, risultano essere i fattori più evidenti di soddisfazione della famiglia del disabile lavoratore.

Entrambe le famiglie hanno concordato nel sostenere che un ambiente accogliente e aperto alle differenze, possono condizionare positivamente o meno l'ingresso dei disabili in azienda.

Sintottico famiglie

Indicatori di soddisfazione

	Basso	Medio-basso	Medio	Medio-alto	Alto
1 Sollievo economico	1		1		
2 Miglioramento della qualità del rapporto			1		1
3 Tempistica dell'inserimento			2		
4 Valorizzazione delle competenze residue					2
5 Costi dell'inserimento	1				1

Indicatori di successo

	Basso	Medio-basso	Medio	Medio alto	Alto
1 Durata inserimento			1		1
2 Sviluppo professionale			2		

Nella tabella sopra riportata abbiamo voluto misurare la **soddisfazione** delle famiglie, in merito all'inserimento lavorativo del familiare disabile, in riferimento a:

- *sollievo economico* ottenuto (ossia, in relazione al fatto che la persona disabile possa percepire una retribuzione);
- *miglioramento della qualità del rapporto*, inteso tra famiglia e disabile (spesso l'ingresso in azienda può generare, nel disabile, un aumento della fiducia in se stesso e una maggiore capacità di relazione con gli altri, che influisce positivamente sul rapporto coi propri familiari);

- *tempistica dell'inserimento* (la durata del processo di inserimento del disabile in azienda);
- *valorizzazione delle competenze residue* (cioè se il disabile ha concretamente la possibilità di esprimere le proprie potenzialità, vedendosi riconosciute le capacità in suo possesso);
- *costi dell'inserimento* (ci siamo riferiti agli oneri eventualmente sostenuti per favorire l'ingresso della persona in azienda, relativi ad esempio alla formazione, all'accompagnamento del disabile per aiutarlo ad adattarsi al contesto aziendale, ai trasporti per raggiungere il posto di lavoro e ad altre eventuali spese sostenute per agevolare l'inserimento del familiare disabile in azienda).

Gli **indicatori di successo** hanno consentito di misurare:

- *durata dell'inserimento* (cioè la permanenza nel posto di lavoro, dal momento dell'inserimento);
- *sviluppo professionale* (aumento delle conoscenze del soggetto e crescita professionale).

3.4 Interviste agli Enti: analisi dei dati

Per le interviste agli Enti (CFP, Servizi di inserimento e/o di integrazione, Collocamenti Mirati) abbiamo voluto raccogliere e interpretare le informazioni recuperate, riferendoci a parametri di tipo qualitativo, che hanno permesso di verificare i fattori di successo nella durata e nella qualità del mantenimento del posto di lavoro.

Tutte le realtà, da noi intervistate, hanno concordato circa la **necessità di prevedere, per il disabile, un vero e proprio “progetto”** individualizzato, attraverso la costituzione di un percorso strutturato, articolato sulla base di *step* consecutivi, che prevedono un'iniziale fase di **accoglienza**, orientamento e **analisi** delle capacità e caratteristiche del

disabile, per poi impostare un processo di **formazione**, finalizzato a far acquisire al disabile stesso le abilità necessarie, per inserirsi in un contesto lavorativo. La valenza di “progettualità”, data al percorso che si costruisce insieme al disabile, evidenzia l’importanza che gli Enti specializzati negli inserimenti lavorativi riservano alla presa in carico della persona disabile nella sua totalità, ossia rispettando tutte le dimensioni della personalità, al fine di individuare un’occasione sul piano professionale, che risulti insieme un’opportunità di lavoro e di vita.

Ferma restando la necessità di costruire un percorso strutturato, diventa indispensabile personalizzare gli interventi, per valorizzare le diverse attitudini e le potenzialità dei singoli soggetti disabili.

La quasi totalità degli enti intervistati ha dichiarato, che il **ruolo dei Servizi** debba esprimersi, principalmente, **nell’attività di “mediazione”** tra esigenze del disabile, della famiglia e dell’azienda, attraverso gli strumenti della formazione, dell’accompagnamento e del monitoraggio della tenuta lavorativa.

Il ruolo dei Servizi, in qualità di “mediatori specializzati” si esplica soprattutto nella gestione dei rapporti tra tutti i soggetti coinvolti, di modo da facilitare l’incontro e veicolare le informazioni, tra disabili, aziende e famiglie.

Tutti concordano poi sul fatto che la positività e la bontà del percorso non si rinviene né si misura soltanto nell’assunzione del disabile, perché l’inserimento, da solo, non basta; **l’inserimento di un disabile diventa “di successo” nel momento in cui aumenta l’autostima, l’autonomia e migliorano i rapporti in ambito familiare.** Tali fattori generano un benessere e una maggiore qualità della vita del disabile, che incidono in modo evidente sulla durata lavorativa.

La maggior parte degli Enti intervistati, ha concordato sul fatto che l’esperienza del singolo disabile, affinché sia positiva, debba realizzarsi all’interno di un ambiente umano, organizzativo e culturale, ossia in un

contesto lavorativo che si dimostri **sensibile, aperto**, tollerante e **disposto a valorizzare le capacità lavorative residue** del disabile.

La sensibilità aziendale, il contesto, la formazione, il monitoraggio, l'attenzione rivolta alla famiglia sono tutti fattori che sostengono il mantenimento del posto di lavoro.

Da ultimo, un'altra variabile che favorisce la tenuta lavorativa e che può essere facilitata dal ruolo dei Servizi competenti viene rilevata nella possibilità di realizzare un lavoro in comune tra i vari attori dell'inserimento. La **struttura di rete** tra le diverse realtà che si occupano di inserimenti lavorativi di disabili, ossia la creazione di un sistema integrato, composto da operatori, che cooperino in modo proficuo, costante e interattivo, risulta un elemento decisivo di successo.

Secondo le realtà che abbiamo intervistato, infatti la **rete** e l'integrazione tra i soggetti coinvolti favorisce:

- la diffusione delle informazioni;
- una maggiore attenzione al "progetto" realizzato intorno all'utente;
- un'integrazione attiva e continuativa tra tutti gli operatori del settore (Servizi/Enti specializzati in inserimento lavorativo di disabili) e le aziende che sono tenute ad assumere i disabili.

Di seguito si riportano allo scopo di facilitare la lettura e l'interpretazione da parte del lettore degli esiti della ricerca, i questionari utilizzati per le interviste.

Allegati al capitolo 3°

Questionario strutturato per le aziende

Questionario strutturato per i disabili

**Questionario strutturato per gli Enti, Servizi competenti,
Collocamenti Mirati Disabili**

Questionario strutturato per le aziende

Descrizione del contesto

Nome dell'azienda:

Nome referente intervistato:

Tipologia di disabilità affrontata:

Descrizione dell'iter di inserimento seguito

Quali i vantaggi dell'inserimento per l'azienda? Quali gli svantaggi?

Quali le misure e azioni adottate per favorire l'inserimento?

Indicatori di soddisfazione:

Facilità dell'inserimento

Basso

Medio

Alto

Efficacia dell'inserimento

Basso	Medio	Alto
-------	-------	------

Tempistica dell'inserimento

Basso	Medio	Alto
-------	-------	------

Qualità dell'inserimento

Basso	Medio	Alto
-------	-------	------

Costi dell'inserimento

Basso	Medio	Alto
-------	-------	------

Indicatori di successo:

Durata nell'inserimento:

Basso (< 6 mesi)	Medio (6< mesi>1)	Alto (>1 anno)
---------------------	----------------------	-------------------

Quali i fattori del successo/insuccesso della tenuta lavorativa?

Produttività

Basso	Medio	Alto
-------	-------	------

Come viene misurata? Quali indici di riferimento?

Sviluppo professionale/Aumento competenze

Basso	Medio	Alto
-------	-------	------

Che tipologia di competenze?

Costi di adattamento posto di lavoro e organizzazione

Basso	Medio	Alto
-------	-------	------

Quali costi?

Costi di formazione/addestramento

Basso	Medio	Alto
-------	-------	------

Quali costi?

Indici di trasferibilità

- a) *Costi*
- b) *Necessità di formazione*
- c) *Tipologia di organizzazione*
- d) *Tempi*
- e) *Limiti tecnici insiti nella tipologia di produzione, settore, categoria merceologica*
- f) *Altro*

Questionario strutturato per i disabili

Descrizione del contesto

Nome utente:

Azienda di riferimento:

Nome referente aziendale:

Tipologia di disabilità:

Realtà in cui è stato inserito e posizione ricoperta (all'inizio e attualmente):

Indicatori di soddisfazione:

Gratificazione

Basso

Medio

Alto

*Consapevolezza del proprie
possibilità*

Basso

Medio

Alto

Senso di appartenenza

Basso

Medio

Alto

*Valorizzazione e aumento
delle competenze*

Basso

Medio

Alto

Aumento della sicurezza

Basso

Medio

Alto

Costi dell'inserimento

Basso

Medio

Alto

Indicatori di successo:

Durata nell'inserimento:

Basso (< 6 mesi)	Medio (6< mesi>1)	Alto (>1 anno)
---------------------	----------------------	-------------------

Quali i fattori del successo/insuccesso della tenuta lavorativa?

Sviluppo professionale/Aumento competenze

Basso	Medio	Alto
-------	-------	------

Che tipologia di competenze?

Questionario strutturato per gli Enti (CFP, Servizi competenti, Collocamenti Mirati Disabili)

Descrizione del contesto

Nome del Centro:

Nome referente intervistato:

Tipologia di disabilità affrontata:

Progetti sull'inserimento in corso o in programma:

Descrizione dell'iter convenzionale seguito (compreso uno Schema della convenzione provinciale):

Contributo del centro all'iter di inserimento della persona disabile. Analisi dei punti di forti e punti deboli dello stesso:

Indicatori di successo:

Durata nell'inserimento:

Basso (< 6 mesi)	Medio (6< mesi>1)	Alto (>1 anno)
---------------------	----------------------	-------------------

Quali i fattori del successo/insuccesso della tenuta lavorativa?

Quali i fattori di efficacia e qualità nel mantenimento del posto di lavoro?

Quale deve essere il ruolo dell'ente/servizio/collocamento mirato al fine di favorire la tenuta lavorativa?

Criticità emerse

Aree di miglioramento

Indici di trasferibilità

- g) Costi*
- h) Necessità di formazione*
- i) Tipologia di organizzazione*
- j) Tempi*
- k) Limiti tecnici insiti nella tipologia di produzione, settore, categoria merceologica*
- l) Altro*

Capitolo 4°: raccomandazioni sull'inserimento lavorativo delle persone con disabilità

4.1 C'è un problema ?

La ricerca qui presentata mira, come noto, a verificare l'efficacia della Legge 68/99 nel favorire attraverso, l'inserimento lavorativo, la piena realizzazione delle persone con disabilità¹ e parte da un'ipotesi: che l'inserimento al lavoro della persona con disabilità sia più complesso o più a rischio, rispetto all'inserimento di una persona "normodotata".²

Tale ipotesi, in realtà, trova soltanto una modesta conferma se confrontiamo i dati relativi al "successo" dell'inserimento di disabili con gli analoghi dati relativi all'inserimento di persone "normodotate".

Infatti se la "tenuta" delle persone con disabilità nel medio-lungo periodo³ in un ambiente di lavoro, è pari a circa il 70/80%⁴, nei casi di persone "normodotate" questo dato si sposta "solo" verso l'80/90%⁵ e scende poi negli anni analogamente a quanto avviene per le persone con disabilità.

Probabilmente quindi, si può affermare che, nel medio lungo periodo, la disabilità non costituisca un handicap eccessivamente discriminante, nei confronti di queste persone.

Le interviste testimoniano infatti che, pur perseguendo strade e strategie diverse, operatori competenti ed appassionati riescono a supportare, adeguatamente (sia pure con un grande impegno, molta competenza e tanta fatica) la persona con disabilità nel periodo

¹ Cfr. pgg 5-6: Obiettivi della ricerca e metodologia

² Cfr pgg 12 -13 "...Attraverso questa ricerca si tenterà di capire quanto efficacemente le diverse misure introdotte dalla legge 68/99 abbiano favorito il mantenimento del posto di lavoro, in modo particolare per disabili intellettivi e psichici".

³ Consideriamo medio lungo periodo un periodo superiore a 12 mesi atteso che dopo un anno dall'inserimento, in qualunque caso, l'eventuale abbandono dell'impiego è determinato da cause non riconducibili ad "errori" nell'inserimento ma in fatti sopravvenuti che, per la loro incidenza sulla persona o sull'azienda, contribuiscono alla risoluzione del rapporto di lavoro.

⁴ Cfr le esperienze "testimoniate" nelle interviste di cui al 2° e 3° capitolo.

⁵ Dati elaborati in proprio su indicazioni provenienti da una società di ricerca e selezione Milanese accreditata dal Ministero del Lavoro.

dell'inserimento⁶, che quindi costituisce sì un problema, ma non certamente il principale, in relazione alle esigenze di queste persone.

La passione e la competenza degli operatori ed il sistema “a rete” (famiglia, Centri, Aziende, e persone) che, di norma, si costituisce all'atto dell'inserimento nel mondo del lavoro di persone con disabilità, specie se grave o di tipo psichico e mentale, si sono rilevati strumenti efficaci, e sperimentati; il continuo sviluppo da parte degli operatori (testimoniato in modo particolare nel 2° capitolo) di strategie via via più evolute, permette inoltre di immaginare un sempre maggior successo di queste esperienze, sia pure nelle difficoltà più volte denunciate, che, come affermato dagli stessi operatori, più volte, richiederebbero maggiori investimenti in formazione e studio⁷ sull'argomento⁸.

E' viceversa nel breve-medio periodo che le differenze si acquiscono, ovvero che emerge, in tutta la sua gravità, il discrimine costituito dalla disabilità, come ostacolo all'ingresso nel mondo del lavoro.

Da questo punto di vista oseremmo dire che, diversamente dall'ipotesi da cui la presente ricerca prende le mosse, il problema di cui ci stiamo occupando non vada individuato tanto nella “tenuta”, bensì nell'ingresso medesimo delle persone con disabilità nel mondo del lavoro.

Il problema emerge al momento di trovare, o dover trovare, aziende disponibili a “sperimentare” l'inserimento⁹:

⁶ Periodo che, “tecnicamente” parlando, va dal giorno dell'assunzione, alla piena autonomia operativa del neo assunto.

⁷ “Non esiste un finanziamento significativo, da parte della Regione o della Provincia, che consenta un monitoraggio costante”. Cfr pag 24

⁸ Il Centro Padre Piamarta di Milano dichiara per bocca del Sig Cuomo. “Un'altra criticità riguarda la fase di monitoraggio delle persone, dovuta alla mancanza di una procedura standardizzata. Il Centro non possiede strumenti sufficienti e i responsabili si trovano a dover utilizzare il tempo affidato alla gestione corrente, per monitorare gli inserimenti. Cfr pag 36

⁹ Cfr pag. 67

”Tra le problematiche più frequenti, il CMD di Varese riscontra i comportamenti eccessivamente selettivi da parte delle aziende”, testimonia il responsabile di tale Centro, ad esempio.

Ancora a Milano, ci testimoniano che “il Centro UOIL di Vimercate riscontra oggi parecchie difficoltà nel trovare le aziende disponibili per l’attivazione di percorsi finalizzati all’inserimento lavorativo. Ci si chiede se la causa di tale “inadempienza” sia da imputare a condizioni territoriali (mancano oggettivamente aziende obbligate ad assumere disabili,) o se vi siano altre variabili che dipendono squisitamente dal “tessuto” aziendale e da come viene percepita la questione degli inserimenti mirati”¹⁰.

Di nuovo, il CFP C. di Milano dichiara che una delle maggiori criticità riguarda “la scarsa sensibilizzazione delle aziende all’inserimento di disabili intellettivi di grado medio-lieve. ‘Bisognerebbe aiutare le aziende, attraverso un percorso di formazione/sensibilizzazione, a strutturarsi per accogliere al meglio e in modo produttivo questa tipologia di soggetti’ ”¹¹.

4.2 L’inserimento è obbligatorio?¹²

I fallimenti si riscontrano quindi prima dell’inserimento, nella fase in cui persone con disabilità, famiglie, aziende e Centri specializzati, progettano e poi tentano di realizzare, l’inserimento lavorativo medesimo.

“Le aziende offrono, nella maggior parte dei casi, lavori “umili” e poco gratificanti alle persone con invalidità, anche quando le capacità

¹⁰ Cfr pag. 27

¹¹ Cfr pag. 33

¹² Parafrasi del precedente modello, sostenuto dalla L. 482/68 che ha istituito l’istituto del collocamento obbligatorio oggi sostituito con la L. 68/99 con il concetto di inserimento mirato.

residue consentirebbero loro di svolgere attività più complesse,” ci testimoniano al CFP T. M. della provincia di Varese.

*“Questo accade perché l’azienda tende ad anteporre delle difese dinnanzi al disabile, generate appunto dalla paura e dall’ignoranza circa la disabilità. L’azienda vuole un disabile “che si veda poco”.*¹³

C’è allora da chiedersi se questo sforzo, per realizzare l’inserimento presso una struttura lavorativa “estranea”¹⁴ al lavoratore e non orientata, non preparata all’accoglienza della persona con disabilità sia davvero efficace, ovvero persegua un obiettivo utile e desiderato e non già un’ipotesi, che si rivela a volte una “forzatura” evidenziata dal sostanziale rifiuto da parte di molte aziende ad inserire i disabili e dalle correlate delusioni e frustrazioni dei disabili delle loro famiglie e dei servizi che tanto hanno fatto per rendere possibile questa esperienza.

E’ pur vero infatti che il lavoro non è già solo una necessità per procurarsi il sostentamento economico¹⁵ ma rappresenta nella vita di ogni uomo molto di più.

Come afferma il Papa Giovanni Paolo II *il lavoro costituisce una dimensione fondamentale dell’esistenza dell’uomo sulla terra” e costituisce una delle “verità fondamentali” “che decidono dell’uomo sin dall’inizio.*¹⁶

¹³ Cfr. pag. 43

¹⁴ Al CFP T. M. di Varese (cfr pag 44) ci testimoniano la difficoltà legate all’inserimento dei soggetti con patologie mentali psichiche, che avrebbero bisogno di “...*ambienti protetti*” che rendano meno “...*traumatizzante*” l’inserimento in un contesto a loro sconosciuto e privo di punti di riferimento.

¹⁵ Cfr pag 52 *“In quel momento riconoscono la loro identità di lavoratori, si sentono realizzati, uguali agli altri. Non gli interessa quanti soldi guadagnano, la busta potrebbe anche contenere pezzi di carta, perché molti non hanno la concezione del valore del denaro, l’importante è proprio il rituale di riconoscimento del loro impegno e la promozione della loro persona”.*

¹⁶ Nella *Laborem exercens* Giovanni Paolo II segnala che “il lavoro costituisce una dimensione fondamentale dell’esistenza dell’uomo sulla terra” e costituisce una delle “verità fondamentali” “che decidono dell’uomo sin dall’inizio e che, al tempo stesso, tracciano le grandi linee della sua esistenza sulla terra”); questa dimensione fondamentale gli appartiene grazie alla sua dignità umana), essendo fatto a immagine di Dio.

Il lavoro è quindi un fattore costitutivo dell'essere umano, la cui mancanza, può provocare a questi una "carezza", ancor più grave di quella fisiologica o mentale di cui patisce.

Appare quindi, con tutta la sua forza, la necessità di assicurare a tutti gli uomini, e quindi anche a quelli affetti da gravi patologie invalidanti, la possibilità di sperimentarsi, di dedicarsi, di ottenere frutti attraverso il proprio lavoro.

Non altrettanto pacifico e immediato, appare invece l'individuare il come e il dove questo lavoro debba essere svolto ed interpretato.

Per questo motivo, è certamente condivisibile l'intento della Legge 68/99 quando dichiara che la propria finalità è "*la promozione dell'inserimento e della integrazione lavorativa delle persone disabili nel mondo del lavoro*"¹⁷, ma non va dimenticato che una grande attenzione deve essere posta, a nostro avviso sul come e dove si possa realizzare tale integrazione nel modo più efficace e proficuo.

Infatti, tutte le esperienze riportate nella presente ricerca, testimoniano come che il lodevole intento del legislatore (*assicurare a tutti gli uomini l'integrazione lavorativa*) possa essere realizzato solo previa un'attenta analisi delle realtà (delle persone da inserire e del contesto in cui queste andranno inserite) evitando di "forzare" la libertà, (delle persone con disabilità e delle loro famiglie, ma anche delle imprese) attraverso inserimenti in contesti non adeguatamente preparati, favorendo viceversa e sostenendo, percorsi di "conciliazione" tra

¹⁷ Legge 68/1999 art. 1 comma 1

esigenze lavorative ed esigenze personali in contesti “**diversamente accoglienti**”.¹⁸

E' molto significativo in tale direzione quanto riportato alla pag. 34, dove il responsabile del CFP C. evidenzia che *“il successo del modello, da loro applicato, non sta esclusivamente nell’assunzione e nella tenuta lavorativa dei soggetti inseriti. Quest’ultima è di lungo periodo solo se è stato fatto un percorso che ha permesso al disabile di sviluppare maggior autostima, di migliorare i rapporti in ambito familiare e di aumentare la propria autonomia. Questi fattori, insieme al lavoro, contribuiscono al benessere della persona nella sua globalità e quindi alla sua tenuta lavorativa nel tempo”*.

In sostanza si evidenzia che il successo lavorativo e quindi la tenuta dipendono da una pluralità di fattori. Tra di essi quelli decisivi fanno capo alle decisioni, alla volontà delle persone implicate nell’inserimento.

Risulta quindi decisivo, specialmente all’atto di volere realizzare l’inserimento lavorativo di persone con disabilità psichica o mentale, procedere ad una attenta accurata ed approfondita analisi sia delle esigenze e delle caratteristiche delle persone sia di quelle delle aziende e dei singoli microambienti in cui queste potranno essere inserite, ma anche della volontà di entrambi di volersi confrontare con la realtà dell’altro.

Non diversamente da un inserimento “normale”, infatti, anche in questo caso vale la regola generale che l’inserimento è *“finalizzato a*

¹⁸ Parafrasi del concetto di “diversamente abili”.

*favorire l'incontro delle esigenze aziendali e delle aspirazioni della persona*¹⁹.

A riprova di questo vi è la constatazione del diverso successo in termini di successo e di “tenuta” riscontrato nell’esame dei casi di inserimento di disabili fisici attraverso il progetto “validity” di cui sono testimonianza le sezioni 2.2.2 e 2.2.3 della presente ricerca.

Osservando infatti, le criticità riscontrate e le “precauzioni” adottate dalle aziende che hanno inserito persone con disabilità fisica emerge come esse siano di gran lunga inferiori a quelle evidenziate nel paragrafo dedicato alle persone affette da disabilità psichiche e mentali.

Nella maggioranza dei casi infatti, e il progetto “Validity” citato ne è testimonianza eloquente, l’azienda ha saputo (sia pure grazie alla consulenza ed assistenza della società incaricata della ricerca e selezione della persona con disabilità) trasformare quello che era un obbligo in una opportunità, con lievi o nulli “riaggiustamenti” nella propria struttura organizzativa e sulle propri infrastrutture (edifici impianti ecc.).

Ma soprattutto non si rilevano tracce di “rifiuto” rigetto dell’inserimento dovuto o legato alla disabilità dell’inserito. Infatti, ed in questo va certamente rilevato uno dei maggiori punti di forza della più volte citata Legge 68/99, la possibilità offerta alle aziende di trasformare l’obbligo in opportunità, ricercando ed inserendo persone disabili per la copertura di posizioni realmente presenti e vacanti in azienda, ne ha assicurato il successo.

¹⁹ R.Corno – Le nuove regole del gioco per la ricerca e la selezione del personale Guida al Lavoro de Il sole 24 ore n 11 12 marzo 2004

I colleghi di norma non hanno “notato” differenze, i disabili anche se ben “riconoscibili” sono stati accolti in quanto inseriti in funzioni e ruoli produttivi con responsabilità di produrre valore aggiunto nei loro reparti/uffici. Il loro ruolo e la loro presenza si è rilevata preziosa, questo ha contribuito in modo determinante al successo dell’esperienza di inserimento come testimoniato in tutti i casi riportati nella presente ricerca.

Certamente, viceversa, le aziende sono meno preparate ad accogliere i disabili psichici o mentali, per le più svariate ragioni, dalle recondite paure del disagio mentale, alle apparentemente più razionali considerazioni sulla scarsa affidabilità e produttività di queste persone.

Considerazioni che trovano a ben guardare riscontro anche nella esperienza di molti e a causa delle quali più difficilmente e mai da sole, le aziende accettano la sfida di inserire queste tipologie di persone con disabilità.

Ma anche le persone con disabilità psichica, come visto, vivono con maggior difficoltà l’inserimento in contesti sociali ed organizzativi non “protetti”; subiscono l’impatto di un ambiente sospettoso e quindi in qualche modo refrattario, ne patiscono le conseguenze e se non adeguatamente sostenuti, reagiscono in modo non “conforme” all’ambiente e alle sue regole. Da questo nascono incomprensioni e tensioni che sono alla base del “rigetto” e dell’insuccesso dell’inserimento.

Questa estraneità reciproca (tra azienda e persona) e queste diverse esigenze non appaiono insuperabili ma, richiedono una grande attenzione. Spesso, come segnalato dalle testimonianze raccolte, le capacità delle persone con disabilità anche psichica sono notevoli, ma richiedono per essere espresse ambienti in grado di valorizzarle.

Dall'altra parte le aziende potrebbero avvantaggiarsi di questi inserimenti se riuscissero a renderli "produttivi" come nel caso dell'inserimento di persone con disabilità fisica. Tuttavia, per fare questo occorre che siano sostenute con azioni culturali (per favorire la caduta dei luoghi comuni circa l'impiego delle persone con disabilità) con finanziamenti o "sconti" contributivi significativi tesi ad abbattere il costo di "adattamento" e con il supporto di tutor specializzati come quelli già oggi presenti ma non in numero sufficiente.

4.3 ... E la famiglia?

Dal riscontro delle interviste e dalle pratiche messe in atto dalla maggior parte degli operatori, emerge, con chiara evidenza, un secondo elemento, (dopo quello della necessaria attenzione al contesto lavorativo di inserimento) che risulta decisivo per assicurare l'inserimento efficace delle persone con disabilità nel contesto lavorativo: la famiglia.

Eppure, sia pure senza sorpresa, questo risulta, un elemento clamorosamente "dimenticato" dalla Legge 68/99. Infatti, tutta la logica e la prassi, così come "disegnata" dal legislatore del 1999, dell'inserimento mirato delle persone con disabilità, non contempla neppure limitatamente il ruolo della famiglia²⁰. Questo soggetto non viene neppure citato!

Ma, come dimostrano le esperienze e le parole degli operatori, non si può prescindere dalla famiglia, se si vuole assicurare l'efficacia dell'inserimento lavorativo e la piena realizzazione delle persone con

²⁰ **Articolo 2.**
(Collocamento mirato)

1. Per collocamento mirato dei disabili si intende quella serie di strumenti tecnici e di supporto che permettono di valutare adeguatamente le persone con disabilità nelle loro capacità lavorative e di inserirle nel posto adatto, attraverso analisi di posti di lavoro, forme di sostegno, azioni positive e soluzioni dei problemi connessi con gli ambienti, gli strumenti e le relazioni interpersonali sui luoghi quotidiani di lavoro e di relazione.

disabilità, specie di natura psichica e mentale, ma anche, a volte, di quelle con disabilità puramente fisiche.

La famiglia, infatti, è il luogo in cui l'individuo viene al mondo, apprende e sviluppa il proprio valore, essa sostiene o ostacola le scelte professionali della persona e, certamente, in un modo o nell'altro, ha grande parte nel garantire o meno il successo, finanche lavorativo, delle persone stesse, siano esse normodotate o con disabilità.

Per questo qualcuno, come il Centro Padre Piamarta di Milano testimonia che²¹ *“l'approccio più importante è sempre con la famiglia, che va aiutata ad affrontare la situazione, a prenderne coscienza in termini di possibilità e limiti, per costruire insieme un percorso realistico per la persona”*.

Sono, infatti, le famiglie che in alcuni casi ostacolano: *“Alcune famiglie dimostrano difficoltà ad accettare la realtà: infatti: la condizione di un disabile in famiglia comporta ...un notevole stress emotivo. Congiunto talvolta al rifiuto.....”*²²

Altre volte faticano a relazionarsi con il mondo delle imprese, il quale dovrebbe accogliere la persona disabile, che la famiglia vorrebbe sempre proteggere, come testimonia il UOIL di Vimercate: *“la professionalità e sensibilità del mediatore favorisce e incoraggia un incontro sereno e meno traumatico tra due realtà che spesso parlano linguaggi differenti e che non si conoscono reciprocamente.”*²³

Eppure di tutta questa ricchezza e della potenzialità, sia in senso positivo, sia in senso negativo del ruolo della famiglia, nella Legge 68/99 non vi è cenno. La famiglia appare semplicemente dimenticata: lei, che soprattutto in queste situazioni, ha un ruolo così determinante e “gravoso”, anche dal punto di vista psicologico.

²¹ Cfr. pag 35

²² Cfr. pgg 26 -27

²³ Cfr. pgg 28 -29

Ma anche il legislatore cambia, spesso grazie anche a contributi di studio come il presente, ed evidenze, come quelle riportate, di tanti operatori che viceversa, consapevoli del ruolo cruciale della famiglia con essa collaborano con sempre maggior fiducia e frequenza per raggiungere i reciproci obiettivi.

E' infatti significativo che il libro bianco del Welfare²⁴ di recente pubblicazione, laddove indica gli obiettivi prioritari da realizzare nei prossimi anni attraverso l'attuazione della cosiddetta "Agenda Sociale" al punto 4.2.4 recita:

autonomia psico-fisica

- *Obiettivi: garantire l'accesso al lavoro e all'assistenza a tutti quei soggetti che presentano gravi limitazioni alla loro autonomia fisica e psichica*
- *Attori coinvolti: individui e famiglie...*

Pare dunque recepita, negli indirizzi che dovranno informare la produzione legislativa prossima ventura, l'esigenza di coinvolgere le famiglie così come testimoniato da tante esperienze riportate nella presente ricerca.

Questa attenzione al ruolo cruciale e imprescindibile della famiglia, che auspicabilmente verrà raccolta anche nella produzione legislativa futura, deve diventare patrimonio culturale e scientifico di chi si appresta a realizzare percorsi di inserimento lavorativo di persone con disabilità.

Ma la famiglia deve anch'essa essere considerata, come già il disabile, nella sua interezza di esigenze valori e risorse; non come un "media" ma come un soggetto attivo. Essa è, infatti, il luogo dove il

²⁴ Ministero del lavoro e delle politiche sociali –Libro Bianco sul Welfare: Proposta per una società dinamica e solidale-2004

disabile trae, quasi sempre, buona parte delle proprie energie psichiche e fisiche necessarie ad affrontare il lavoro e le sfide dell'ambiente di lavoro.

Dimenticarsi di questo, considerarla alla stregua di una dimora priva di impatto sul destino lavorativo del disabile, nella migliore delle ipotesi depotenzia uno dei principali attori dell'inserimento e nella peggiore, crea un ostacolo al processo di inserimento stesso.

Occorre però partire da una stima per la famiglia, per la sua capacità di accogliere e sostenere il proprio familiare affetto da disabilità e sostenerne in un'ottica sussidiaria lo sforzo. Bisogna aiutare la famiglia ad aiutarsi e non sostituirsi ad essa, attraverso questo sforzo gli operatori dei servizi deputati all'inserimento potranno trovare degli alleati potenti.

4.4 ... Chi fa da sé, fa per tre?

Un'altra costante, emersa con tutta evidenza dalle interviste, è il ruolo della **rete**, ossia di quella relazione necessaria ed indispensabile, tra tutti coloro che sono coinvolti nel processo di valorizzazione e di accompagnamento al lavoro della persona con disabilità e della necessità di una specifica preparazione da parte di coloro che si dedicano a questa attività, i quali a loro volta costituiscono i "nodi" della rete medesima.

Tutti gli operatori, infatti, hanno sottolineato nei loro interventi, l'importanza della struttura a "rete" utilizzata per la realizzazione degli inserimenti.

Analogamente gli stessi "addetti ai lavori" hanno evidenziato come il percorso di avvicinamento al mondo del lavoro e di inserimento di persone con disabilità non possa essere "inventato" di volta in volta (seppure risulti fondamentale aver cura delle peculiari caratteristiche di

ogni persona e di ogni situazione aziendale) ma debba essere realizzato utilizzando stabili percorsi, costantemente ripensati e migliorati ma precisamente definiti, meglio se monitorati di continuo come testimonia Daniele Viola del Centro ANFFAS di Milano.²⁵

E ancora, come sottolinea la d.ssa Lorini dell'Unità Operativa Integrazione Lavorativa: *"il tratto distintivo che rende positivo un inserimento non può basarsi esclusivamente sull'individuazione di una buona prassi da seguire; è invece indispensabile promuovere un efficace "sistema di rete", che coinvolga in modo proattivo tutti gli operatori del settore, così da costruire un vero progetto intorno al soggetto, che lo orienti sia nella fase pre-lavorativa (formazione e orientamento), sia nel momento propriamente professionale.*²⁶

La necessità anzi l'inevitabilità di procedere attraverso una relazione stretta e reciprocamente contributiva tra i soggetti attori dell'inserimento, ossia di creare una struttura reticolare con relazioni ben definite e ottimizzate, e il sostegno allo sviluppo di una competenza specifica risulta uno dei tratti più comuni delle testimonianze raccolte.

Da molti viene denunciata l'assenza o l'insufficienza di fondi destinati a favorire lo sviluppo di competenze specifiche in materia di inserimento lavorativo di persone con disabilità, così come per costituire e mantenere reti e procedure che nel tempo si rivela efficaci per tale scopo.

²⁵ "Costa infatti molto di più l'eventuale espulsione del disabile, dopo un breve periodo di inserimento, rispetto a un monitoraggio finanziato. Il soggetto che perde il lavoro, torna nuovamente a carico del servizio che l'ha seguito, provocando gravi ripercussioni sul percorso formativo che dovrà riprendere, sulla famiglia e su se stesso (dal punto di vista psicologico), oltre che sull'azienda, che si dimostrerà reticente ad assumere una persona che ha dimostrato di avere una bassa tenuta lavorativa", cfr. pag. 26.

²⁶ Cfr pag 59

“Si può dunque contare su operatori esperti, ma il punto debole lamentato dalla dr.ssa G. C. consiste nel fatto che la maggior parte di essi sono consulenti, che collaborano per un tempo determinato con il Centro. Per tale motivo, essi non possono garantire una continuità e non comportano uno ‘storico esperienziale’, che diventa fondamentale quando si tratta con i disabili, per i quali l’intervento richiede una tempistica lunga, approfondita e attenta. La soluzione sarebbe quella di proporre più frequentemente dei concorsi pubblici, così da garantire una maggiore presenza di personale dipendente, riducendo il turn over dei consulenti e la temporaneità e precarietà avvertite, a volte, nell’attuale condizione.”²⁷

4.5 Valorizzare il capitale umano

Ma al di là delle “buone prassi” dei suggerimenti che nascono dalla lettura e valutazione delle esperienze di chi da anni, come le persone da noi intervistate, lavora in prima linea, con tanta intelligente passione per favorire l’inserimento delle persone con disabilità, quale può essere la linea di sviluppo da perseguire, il prossimo obiettivo, la motivazione di fondo di questo lavoro?

Perché se manca una direzione, una prospettiva, ogni buon proposito si affievolisce, la creatività si inaridisce, le energie vengono meno.

La chiave di volta di un impegno duraturo e pervicace, l’energia di un approfondimento non può essere trovata infatti in un obbligo legislativo né in un atto volontaristico. In questi casi l’inserimento delle persone con disabilità in ambienti lavorativi ripiomberebbe nella logica di un tecnicismo che viceversa già la legge 68/99 pare aver superato parlando di inserimento mirato in antitesi al “collocamento obbligatorio”.

²⁷ Cfr. pgg 63-64

La prospettiva sembra essere quella indicata dal progetto validity e dalle altre esperienze, di valorizzazione delle capacità delle persone con disabilità testimoniate da tanti operatori.

Si tratta di rendere, sia per le persone (per le quali invero appare pacifico come evidenziato poc'anzi²⁸) sia per le imprese, conveniente l'inserimento nel mondo del lavoro delle persone con disabilità.

Le difficoltà maggiori, infatti, come evidenziato, si sono riscontrate nella fase di accoglienza, di inizio del percorso lavorativo delle persone con disabilità.

Allora la vera sfida, appare, ancor prima che la riuscita tecnica economica ed organizzativa dell'inserimento lavorativo, realizzare le condizioni che permettano il fiorire, lo svilupparsi ed il divenire produttivo del potenziale umano delle persone con disabilità.

Dall'altra parte le imprese, strutturalmente non predisposte, non preparate, a parte alcuni singolari casi, all'accoglienza di persone con disabilità, possono intravedere la convenienza dell'inserimento mirato solo se questo risulta oltre che compatibile con le condizioni organizzative loro proprie, un elemento pro-attivo, produttivo. E questa produttività non è impossibile ad ottenersi!

Occorre, quindi, che venga sostenuto in modo intelligente la ricerca di un inserimento oltre che mirato anche produttivo, nelle aziende laddove è possibile, in ambienti "a misura" (come le cooperative incontrate nell'indagine di cui si sta dando testimonianza) laddove questi risultino più adeguati a garantire il fiorire delle capacità del singolo.

Riteniamo che questa sia uno dei contributi più rilevanti della ricerca, un fil-rouge che attraversa tutte le testimonianze: la volontà di

²⁸ Cfr paragrafo 4.2

valorizzare il capitale umano delle persone con disabilità, abbandonando la sterile via dell'assistenzialismo o dell'obbligo legislativo.

Questa preoccupazione, è anche il *trait-d'union*, che lega persona ed impresa, nella sua accezione virtuosa e che trova riscontro in tante testimonianze.

Nel Centro UOIL Vimercate, la dr.ssa Lorenzini così si esprime: *“Si pensi ad esempio agli intellettivi: questi acquisiscono consapevolezza del ruolo sociale che ricoprono all'interno di un ambiente lavorativo e paradossalmente sono proprio loro a dimostrare una migliore tenuta lavorativa nel tempo. Tali disabili sono persone “semplici e positive” e se inseriti in un contesto favorevole, si sentono sinceramente e intimamente gratificati; questo produce un benefico effetto sull'incremento e sulla conseguente espressione delle loro potenzialità residue”*.²⁹

A Milano il Sig. Cuomo. così si esprime : *“l'approccio più importante è sempre con la famiglia, che va aiutata ad affrontare la situazione, “a prenderne coscienza in termini di possibilità e limiti”, per costruire insieme un percorso realistico per la persona. Capita che il disabile chieda l'invalidità civile durante i corsi FLAD, proprio perché il Centro aiuta la famiglia a riconoscere nella certificazione una possibilità per il figlio, non un'etichetta negativa.”*³⁰

Presso il CFP T. M., in provincia di Varese asseriscono che *“i mentali/intellettivi si sentono spesso gratificati nelle posizioni in cui sono inseriti; nel momento in cui si affida a questo tipo di utenti una mansione semplice e ripetitiva, essi risultano paradossalmente più costanti e attenti,*

²⁹ Cfr pag. 30

³⁰ Cfr pag. 35

*addirittura rispetto ai normodotati e, inoltre, si sentono soddisfatti per il ruolo che rappresentano.*³¹

Eppure le aziende offrono, nella maggior parte dei casi, *“lavori “umili” e poco gratificanti alle persone con invalidità, anche quando le capacità residue consentirebbero loro di svolgere attività più specialistiche”*.³²

A Saronno, ad esempio, ci dicono che si riscontrano ancora evidenti difficoltà nell’inserimento dei disabili per attività d’ufficio; Nadia Vignati dello IAL ci ha riferito di due casi di soggetti che pur essendo in grado di usare il PC, *“sono entrati in azienda per svolgere mansioni di tipo operaio e, anche a distanza di tempo, non sono stati spostati in altre aree aziendali.*³³

A Brescia la dr.ssa Lorini sottolinea la necessità di lavorare molto sulla cultura aziendale, *“che difficilmente accetta la peculiarità specifica di questo tipo di invalidità (nello specifico fisica Ndr), che si esprime nella evidente lentezza esecutiva e nella scarsa autonomia. A tale proposito, individua nei percorsi di professionalizzazione e di apprendimento tecnico, una possibile soluzione che compensi la lentezza esecutiva e ne contenga il peso.*³⁴

Altri evidenziano anche le difficoltà di questi tentativi, come ad esempio il Collocamento Mirato di B.: *“Per quanto riguarda invece l’eventuale sviluppo di competenze da parte del disabile-lavoratore, la dr.ssa G. C. intravede un altro elemento di criticità: [...] non crede che l’ingresso del disabile nel mondo del lavoro comporti automaticamente e immediatamente un’occasione di affermazione di sé e di ampliamento di*

³¹ Cfr pag. 41

³² Cfr pag. 43

³³ Cfr pag. 48

³⁴ Cfr pag. 58

conoscenze, ‘a meno che non si crei uno stimolo alla crescita, favorito da un ambiente strutturato e preparato, sia a livello organizzativo, che professionale.’³⁵

Per quanto riguarda l’inserimento delle persone con disabilità di ordine fisico, inserite nelle aziende le cui esperienze sono raccontate nel 2° capitolo, quanto qui affermato appare con ancor maggiore evidenza.

A Milano, l’azienda F. testimonia come la persona disabile si sia inserita in modo produttivo nel team: *“ha dato prova di possedere buone competenze tecniche e relazionali (flessibilità, problem solving ecc...), nonché di dimostrare predisposizione all’incremento delle conoscenze relative all’azienda”*.³⁶

Nell’azienda G. ci dicono che il disabile inserito si trova ancora nell’area vendite, *“con il ruolo di assistente del dirigente. Lavora bene compatibilmente con la sua disabilità (deficit visivo), che incide sulla quantità del suo lavoro, non sulla qualità.”*³⁷

Sempre a Milano il dr. G., testimonia che la persona è precisa, ordinata e *“ha acquisito maggiore autonomia e organizzazione al lavoro: ha dunque sviluppato il suo profilo professionale a seguito dell’ingresso in J.”*³⁸

Possiamo quindi affermare che non già la disabilità, ma l’ambiente, il clima e soprattutto la volontà o meno di valorizzare il capitale umano, presente nelle persone con disabilità, che si apprestano a lavorare, incidano in modo significativo sul successo lavorativo e quindi sulla

³⁵ Cfr pag. 63

³⁶ Cfr pag. 72

³⁷ Cfr pag. 74

³⁸ Cfr pag. 79

percezione di “convenienza” anche economica che l’impresa ha del suo collaboratore.

La naturale e comprensibile avversione dell’imprenditore all’inserimento in azienda di lavoratori “diversamente abili”, può quindi essere superata, qualora sia sostenuto nell’immaginare e realizzare un reale sviluppo del “capitale umano” attivo nella propria impresa, costituito fra gli altri, anche da questi collaboratori.

E’, dunque, questa una delle linee di sviluppo da perseguire per garantire al sistema degli inserimenti mirati di realizzare i propri obiettivi, alle aziende di migliorare le proprie performance, e alle persone di “mettere a frutto” i propri talenti.

Tutto ciò non dovrà però essere realizzato con forzature e artificiosità ma attraverso un’opera di diffusione di buone prassi, comunicazione, informazione e soprattutto sostegno ad un pensare “creativo” da parte delle imprese cui oggi, in forza della stessa legge 68/99 ma anche delle più recente legge “Biagi” vengono fornite diverse possibilità³⁹.

Si dovrà cercare di favorire e sostenere anche finanziariamente l’adattamento dei posti di lavoro, al fine di rendere produttivo il contributo del disabile; di sostenere e diffondere sistemi a rete per la realizzazione di quanto previsto dall’art 12 della Legge 68/99⁴⁰ con l’affidamento alle cooperative sociali di attività specifiche, non core business, da parte delle imprese tenute alle assunzioni di disabili.

Queste ultime di norma riescono anche a garantire con livelli qualitativi accettabili, un costo di alcune lavorazioni sensibilmente inferiore a quello realizzato all’interno dell’impresa stessa.

³⁹ Cfr art 14 D.Lgs 276/03 e Circ Min lavoro 31/04 sui contratti di inserimento lavorativo.

⁴⁰ Legge 68/99 Articolo 12,(Cooperative sociali).

Occorre, in una parola, favorire la diffusione di ambienti “diversamente accoglienti” capaci di valorizzare realmente il capitale umano costituito dai lavoratori con disabilità.

4.6 Conclusioni e linee guida

La presente ricerca ci ha guidati, sia pure in modo sintetico, attraverso il complesso ed affascinante mondo dedicato al rapporto tra disabili e lavoro, lungo la via tracciata dalla Legge 68 del 1999.

I problemi e le opportunità emerse sono molteplici, sintetizzati nelle indicazioni sopra provocatoriamente indicate. Si tratta in ogni caso di un mondo che andrebbe ulteriormente esplorato, tenendo presente la finalità prettamente qualitativa del presente contributo, che in alcun modo vuole esaurire un’indagine su di esso.

Cionostante, reputiamo che alcune considerazioni finali possano guidare sia chi voglia accingersi, in seguito, ad un allargamento della presente ricerca, ad una sua “verifica” anche sul piano quantitativo, ovvero a chi voglia trarne spunti di approfondimento o provocazioni per ulteriori sviluppi.

Riportiamo pertanto alcune indicazioni che vogliono essere spunti per la definizione di protocolli o linee guida, in modo sintetico, fiduciosi che il lettore attento saprà ritrovare, soprattutto nelle testimonianze di chi con passione e disponibilità ha dato il suo contributo di testimonianza alla presente ricerca, i migliori contributi alla propria ricerca.

L’inserimento di disabili affetti da patologie fisiche o psichiche o mentali è profondamente diverso e in modo differente deve essere

pianificato, organizzato e realizzato. Ma soprattutto gli ambienti di inserimento devono avere gradi di “accoglienza” profondamente diversi. Nel caso dei disabili fisici, il grado di “accoglienza” può essere minimo o nullo, il luogo e l’ambiente anche “umano” di lavoro non necessita di apposita preparazione (salvo eventuale abbattimento di “barriere architettoniche” o lo studio e l’impiego di ausili per il lavoro o di forme di organizzazione del lavoro compatibili con diverse performance in termini di velocità/produttività per unità di tempo). Nel caso di disabili psichici o mentali, l’ambiente (sia fisico che umano) gioca un ruolo determinante ed è difficile immaginare molte aziende “normali”, realmente in grado di assicurare un adeguato grado di accoglienza

La famiglia deve essere maggiormente considerata e coinvolta. L’assenza del ruolo della famiglia, dal punto di vista legislativo, deve essere colmata dalla capacità intelligente di chi si approccia a questo tema. Per il ruolo fondamentale che la famiglia gioca nella vita di ciascun individuo e in modo specifico in tema di scelte di vita e professionali, non si può prescindere da questo soggetto nell’affrontare e sostenere lo sviluppo psico-fisico di uno dei suoi membri, spesso il più tutelato ed accudito dalla famiglia stessa. La famiglia deve però essere sostenuta e non surrogata, ad essa deve essere dedicato un atteggiamento sinceramente sussidiario intervenendo solo laddove questa presenti evidenti difficoltà o lo richieda espressamente; la valorizzazione del ruolo della famiglia permette infatti più facilmente la valorizzazione del ruolo dei suoi membri.

La struttura a rete tra famiglia, operatori aziende e persone con disabilità è lo strumento imprescindibile di azione. In una materia tanto complessa e in un gioco sempre cangiante, che coinvolge senza soluzione di continuo nuovi soggetti, solo un efficace gioco di squadra

può consentire il successo. La chiave di volta potrebbe essere quella di realizzare una rete di soggetti consapevoli e competenti, opportunamente sostenuta e, se necessario, anche finanziata, ma soprattutto in cui coloro che agiscono non si sentano “soli”, né abbandonati, ma nemmeno che abbandonino i disabili! Una rete dunque che favorisca e faciliti l’emergere di soluzioni e lo sviluppo di competenze, che sappia modificarsi, accogliendo, strada facendo, i nuovi soggetti che chiedono di entrare per valorizzarne i contenuti.

L’ignoto genera paura. La diffusione delle conoscenze e delle esperienze, la condivisione di buone prassi, l’informazione sui diritti e sulle possibili soluzioni alternative⁴¹, l’incentivo alla creatività organizzativa paiono strumenti poco o nulla sfruttati dalle aziende, di cui molti operatori si lamentano, ma che tutti riconoscono essere molto spesso la radice, il motore di pregiudizi e paure, che vanificano i tentativi di inserire con successo persone con disabilità nelle aziende, che pure vi sono tenute. Spesso gli imprenditori preferiscono “pagare” per l’esonero⁴² o per le possibili sanzioni (per la non ottemperanza agli obblighi di cui alla L. 68/99), senza approfondire la possibilità di impiegare utilmente persone con disabilità.

Valorizzare il capitale umano. Oltre che moralmente eccepibile e legalmente vietato, anche sotto il profilo economico appare con tutta evidenza che la via da percorrere sia quella della serena realistica, ma

⁴¹ Ad esempio nessuno ha parlato dell’art 12 della L. 68/99, che pure permette una soluzione per molti versi compatibile con svariate aziende. **Articolo 12.**

(Cooperative sociali)

1. Ferme restando le disposizioni di cui agli articoli 9 e 11, gli uffici competenti possono stipulare con i datori di lavoro privati soggetti agli obblighi di cui all’articolo 3, con le cooperative sociali di cui all’articolo 1, comma 1, lettera *b*), della [legge 8 novembre 1991, n. 381](#), e successive modificazioni, e con i disabili liberi professionisti, anche se operanti con ditta individuale, apposite convenzioni finalizzate all’inserimento temporaneo dei disabili appartenenti alle categorie di cui all’articolo 1 presso le cooperative sociali stesse, ovvero presso i citati liberi professionisti, ai quali i datori di lavoro si impegnano ad affidare commesse di lavoro.

⁴² art 5 L 68/99

decisa valorizzazione del capitale umano delle persone con disabilità. I costi del rifiuto sono senza dubbio maggiori dei costi dell'accoglienza. Un'accoglienza, non necessariamente in aziende già preparate e strutturate per inserire i disabili, diviene un fattore di sviluppo, se ben gestita, sia per le persone disabili, che per le aziende stesse. Un rafforzamento delle esperienze di accoglienza produttiva, cioè finalizzata alla valorizzazione del ruolo e del contributo della persona con disabilità, è inequivocabilmente la via da seguire. A questo potrebbero contribuire sia una maggiore integrazione tra percorsi formativi ed esigenze delle aziende, sia una maggior creatività organizzativa ed imprenditoriale delle aziende, magari facilitata dalla percorribilità di percorsi alternativi di impiego delle persone con disabilità (cfr art 12 L68/99).

4.6.1 Conclusioni: mission possible

In sintesi, la missione che le famiglie, gli operatori, le aziende e soprattutto le persone con disabilità si sono date o possono darsi anche grazie ad un nuovo modo di concepire l'incontro tra disabilità e mondo del lavoro è quella di favorire il sorgere e il realizzarsi di occasioni in cui le persone con disabilità stesse possano portare il proprio insostituibile contributo alla evoluzione della storia e al mondo.

Le esperienze recensite, sia pure con il doveroso richiamo al loro valore qualitativo e non rappresentativo dell'intera popolazione di tentativi in atto, testimonia un'intelligente volontà di costante miglioramento di servizi e metodi, il clima culturale e legislativo italiano, fa ben sperare in un'ulteriore evoluzione delle norme che, recependo le indicazioni provenienti da operatori, aziende e famiglie intervistate, possa essere il tessuto su cui sperimentare forme nuove ed efficaci di valorizzazione dei talenti delle persone con disabilità.

E' non di meno una missione difficile che richiede un impegno e delle capacità da parte di tutti coloro che vi si accingono non da poco. A rendere ancora più impervia la strada va considerato che si tratta di un argomento "non di moda"; nei dibattiti sui grandi temi del mercato del lavoro e della legislazione, per esempio, è spesso emarginato, eppure è talmente indicativo dello stato di una civiltà.....

Concludendo la ricerca va quindi ricordato che con le indicazioni sopra riportate e soprattutto con le testimonianze di tanti operatori, non si intende definire un modello o una conclusione valida per tutto e per tutte le situazioni, ma contribuire allo sviluppo ulteriore di un tema, che ha in sé il potenziale di divenire uno dei principali motori di sviluppo di un popolo e di una civiltà. Per questa ragione vale la pena di dedicare ancora tempo ed energie per valorizzare il capitale umano delle persone con disabilità.