



Persone, imprese, comunità

Esiti di una sperimentazione di
accompagnamento al lavoro



a cura di

Katia Candiotto, Gianmaria Gioga e Patrizia Sartori

cleup





Prima edizione: maggio 2008

ISBN 978-88-6129-214-7

© Copyright 2008 by CLEUP sc
"Coop. Libreria Editrice Università di Padova"
Via G. Belzoni, 118/3 – Padova (Tel. 049/650261)
www.cleup.it

Tutti i diritti di traduzione, riproduzione e adattamento,
totale o parziale, con qualsiasi mezzo (comprese
le copie fotostatiche e i microfilm) sono riservati.





Autori

Gianmaria Gioga	Dirigente Controllo di Gestione Azienda Ulss 16 di Padova, collaboratore Fondazione E. Zancan
Patrizia Sartori	Assistente sociale, responsabile Servizio Integrazione Lavorativa Azienda Ulss 16 di Padova
Fortunato Rao	Direttore Generale Azienda Ulss 16 di Padova, Responsabile Progetto S.O.LE.
Roberta Caldin	Docente di Pedagogia Speciale – Direttrice del Master Universitario in Disabilità e interventi inclusivi nelle istituzioni e nel territorio e del Corso di Alta Formazione in Docente Esperto di rete territoriale per l'integrazione – Dipartimento di Scienze dell'Educazione – Facoltà di Scienze della Formazione – Università di Padova
Liliana Menegoi	Responsabile Area Disabilità Azienda Ulss 22 di Bussolengo (VR)
Alessandro Di Paolo	Consulente di direzione e organizzazione aziendale, esperto di responsabilità sociale d'impresa e business etico, docente dell'Università di Padova.
Katia Candiotta	Laureata in Scienze dell'Educazione, esperta di regolazione politica dello sviluppo locale e di europrogettazione. Collabora con Irecoop Veneto
Enzo Dainese	Responsabile Servizi Orientamento Enaip Veneto – Padova
Gruppo di lavoro "Il job coach"	Jessica Bedo (Provincia di Padova), Paolo Biondi (Coop. Soc. La Ginestra), Chiara Camporese (Ulss 16), Katia Candiotta (Irecoop Veneto), Alice Cavinato (Coop. Soc. Solaris), Pamela Cecchetto (Coop. Soc. Primavera), Roberta Donà (Ulss 15), Caterina Facco (Coop. Soc. Solaris), Luciano Galiazzo (Ulss 17), Roberta Longhin (Ulss13), Clara Santinello (Coop. Soc. Alambicco), Patrizia Sartori (Ulss 16), Cristina Simionato (Ulss 13), Carlo Surian (Coop. Soc. Nuova Idea)
Licia Barion	Consulente attività formative e amministrative
M. Franca Barison	Coordinatore Ufficio Relazioni Internazionali – Irecoop Veneto
Vincenzo Castelli	Project manager programmi comunitari





Indice

PREMESSA	7
<i>Fortunato Rao</i>	
INTRODUZIONE	9
<i>Gianmaria Gioga, Patrizia Sartori</i>	
I PARTE	
MEDIARE AL LAVORO: RUOLO, COMPETENZE, FORMAZIONE	
1. L'integrazione condivisa. I giovani con disabilità tra famiglia e lavoro	13
<i>Roberta Caldin</i>	
2. Mediazione e accompagnamento al lavoro in favore delle persone svantaggiate. Ricerca e riflessività a partire dall'operatività	31
<i>Liliana Menegoi</i>	
3. Le imprese private tra business, etica e ruolo sociale	51
<i>Alessandro Di Paolo</i>	
II PARTE	
PRESENTAZIONE DELLA SPERIMENTAZIONE DEL PROGETTO EQUAL S.O.LE.	
4. La sperimentazione	65
<i>Katia Candiotta</i>	
Il progetto: presupposti, obiettivi e attività	65
La definizione del modello d'intervento	72
Il percorso di sperimentazione	95
5. La formazione	99
<i>Enzo Dainese</i>	
6. L'operatore di mediazione (job coach)	109
<i>Gruppo di lavoro "Job coach"</i>	

7. Promozione della cultura dell'integrazione. Disabilità e lavoro: parliamone... sorridendo!! <i>Licia Barion, Katia Candiotta</i>	127
8. Gli esiti della sperimentazione <i>Gianmaria Gioga, Patrizia Sartori</i>	135
9. Il confronto con altri Equal: transnazionalità e mainstreaming <i>Franca Barison, Patrizia Sartori</i>	161
CONCLUSIONI <i>Gianmaria Gioga, Patrizia Sartori</i>	173
RACCOMANDAZIONE AI NAVIGANTI... per non buttare alle ortiche l'insegnamento di Equal <i>Vincenzo Castelli</i>	179
BIBLIOGRAFIA	183
CD ROM	
– Gli strumenti della sperimentazione	
– Modello di inserimento lavorativo delle persone svantaggiate	
– Carlo Lepri "L'Operatore esperto in mediazione al lavoro di persone disabili: elementi per la definizione di un profilo professionale"; intervento al convegno organizzato nell'ambito del progetto S.O.LE. il 4 maggio 2007 presso la fiera Civitas di Padova.	

Premessa

Fortunato Rao

Le sperimentazioni promosse dalla progettazione europea rappresentano un'occasione per distaccarsi dall'operatività quotidiana e assumere uno sguardo critico sulle strategie e sulle modalità di intervento: a ciascuno degli attori del processo è chiesto di rendere visibili le scelte operative e di osservare e valutare gli esiti delle azioni, contribuendo a costruire nuove risposte ai bisogni emergenti.

Il nostro territorio si è dimostrato nel tempo aperto alla riflessione e all'innovazione: enti e operatori hanno partecipato con grande impegno e disponibilità ai progetti Equal I fase *Nautilus*, *Elaicos*, *Vita* e *Welfare Integrato*, e anche in occasione della nuova progettazione hanno saputo investire sulla trasformazione del sistema, mettendo in campo saperi, competenze, risorse e condividendo un percorso di ricerca e sperimentazione di nuove strategie e strumenti.

Il progetto *Equal S.O.I.E. - Strategie per l'Occupazione sostenibiLE* ha raccolto quanto prodotto nelle precedenti progettazioni, anche in altre realtà territoriali, e ha perseguito un obiettivo ambizioso, che si è dimostrato negli ultimi anni centrale: quello di favorire la stabilità e la qualità degli inserimenti lavorativi. Se le sperimentazioni degli anni precedenti, collocate in un terreno favorevole quale quello del sistema veneto dei servizi socio sanitari e all'impiego, avevano raggiunto importanti risultati in termini di sostegno e accompagnamento delle persone verso l'obiettivo dell'ingresso nel mondo del lavoro, era necessario un impegno per il mantenimento delle persone stesse all'interno dei contesti lavorativi, con azioni volte a migliorare la qualità dell'inserimento, ma anche la qualità di vita della persona.

Anche in questa occasione si è trattato di un'esperienza condotta su più fronti, coinvolgendo più attori: le azioni sono state rivolte sia alle persone in situazione di svantaggio, in continuità con le sperimentazioni precedenti, che al mondo delle imprese, che non è stato solo l'ospite passivo dei percorsi, ma che ha partecipato attivamente, attraverso Unindustria di Padova, alla progettazione e alla realizzazione del progetto.

Le attività hanno avuto come scopo non solo la realizzazione di percorsi individuali, ma anche un rafforzamento del sistema, grazie al collegamento di

risorse e strumenti, e la promozione della cultura dell'integrazione; quest'ultima attività, tra le più innovative del progetto, ha evidenziato la possibilità di affrontare in modo nuovo la questione delle discriminazioni, il cui superamento non può basarsi su interventi dall'alto, ma deve necessariamente coinvolgere la testa e il cuore dei destinatari, per un cambiamento culturale profondo e duraturo.

Un ringraziamento va dunque non solo ai partner del progetto, per il costante impegno sul piano progettuale, operativo e amministrativo, ma anche a tutti coloro che nel territorio – associazioni, imprese, scuole, cittadini – hanno accolto il nostro invito a riflettere assieme sul tema delle pari opportunità nel mondo del lavoro e nel mondo di tutti.



Introduzione

Gianmaria Gioga, Patrizia Sartori

La pluriennale esperienza di progettazione condivisa realizzata nel nostro territorio, già citata nella premessa, è stata la base per questa nuova esperienza, che si è posta in continuità con il lavoro quotidiano dei servizi, ma che allo stesso tempo ha ritenuto necessario non fermarsi ai risultati raggiunti – i percorsi personalizzati di formazione, l’attenzione alle disabilità complesse, l’elevato numero di inserimenti in contesto di lavoro – e di affrontare le criticità e le lacune.

Questa nuova esperienza ha coinvolto, oltre ai partner di progetti precedenti, con cui si erano condivisi percorsi di ricerca e sperimentazione importanti – Provincia di Padova, Aziende ULSS, Cooperative sociali, enti di formazione¹ – anche Unindustria di Padova. Il mondo delle imprese ha portato, nella progettazione e nell’operatività, una visione diversa delle problematiche dell’inclusione, che ha contribuito a superare semplificazioni e stereotipi, e a cercare di intraprendere strade nuove.

Il progetto S.O.LE. si è posto l’obiettivo di individuare e condividere le modalità d’intervento e gli strumenti che possano favorire la durata nel tempo e la qualità degli inserimenti lavorativi delle persone con disabilità o svantaggio; fin da subito, coerentemente con la funzione di mediazione che i servizi svolgono tra persona e azienda, si è individuata la necessità di sviluppare, accanto ai collaudati interventi di accompagnamento e supporto alla persona, azioni di sostegno al contesto di lavoro.

La presente pubblicazione raccoglie, nella prima parte, alcuni contributi relativi ai temi di fondo del progetto.

Roberta Caldin evidenzia l’importanza dei percorsi di orientamento e integrazione lavorativa nella costruzione dell’identità dell’adolescente disabile e

¹ L’elenco completo dei partner, oltre all’Azienda ULSS 16 di Padova soggetto capofila, è il seguente: Amministrazione Provinciale di Padova, Azienda ULSS 13 - Dolo Mirano (VE), Azienda ULSS 14 – Chioggia (VE), Azienda ULSS 15 – Alta Padovana (PD), Azienda ULSS 17 – Este (PD), Politecnico calzaturiero, società consortile a responsabilità limitata, Istituto Regionale di Educazione e Studi Cooperativi del Veneto (IRECOOP Veneto), Confcooperative – Unione Interprovinciale di Padova e Rovigo, Ente Acli di Istruzione Professionale del Veneto (ENAIIP Veneto), Unindustria di Padova, S.A.T.E.F. VENETO.



illustra in modo efficace le sfide e la complessità del cammino di crescita che la famiglia compie al suo fianco.

Liliana Menegoi mette in luce il ruolo della ricerca e della riflessività nell'azione di miglioramento continuo della qualità degli interventi, anche attraverso alcune esperienze operative.

Il contributo di Alessandro Di Paolo allarga lo sguardo al mondo del lavoro e ai cambiamenti che lo attraversano e introduce alcuni temi che sono stati alla base della progettazione di S.O.LE.: la responsabilità sociale e la necessità di personalizzazione che deve orientare, oltre ai percorsi delle persone con disabilità, anche le azioni di supporto alle imprese.

La seconda parte della pubblicazione cerca di evidenziare la filosofia, le strategie e i risultati delle azioni in cui il progetto si è articolato: da una prima attività di ricerca, che ha approfondito i due termini principali della questione – buone prassi di orientamento e accompagnamento da un lato, punto di vista delle aziende dall'altro – a quella di progettazione e realizzazione dei percorsi, condotta con modalità condivise e partecipate, fino alla formazione degli attori principali del processo (operatore di accompagnamento e tutor aziendale) e alle esperienze innovative di promozione della cultura dell'integrazione, realizzate attraverso il teatro comico.

L'attività di mainstreaming a livello nazionale e transnazionale permette di sottolineare difficoltà e importanza del confronto tra progetti, sia sul piano delle prassi sperimentate, che su quello culturale.

Ampio spazio è dedicato poi ai risultati raggiunti nella sperimentazione, che consentono di focalizzare le variabili collegate a un buon esito dei percorsi e forniscono indicazioni utili per il miglioramento delle strategie di intervento; ancora una volta si sottolinea l'importanza di uno sguardo ampio, che consideri non solo l'obiettivo dell'ingresso nel mondo del lavoro, ma anche la continuità e la qualità dell'integrazione lavorativa e sociale.

Quello della valutazione di esito è un tema attuale e fondamentale per i servizi alla persona: si tratta di dimostrare, ai cittadini e ai decisori politici, i risultati raggiunti in termini di benessere delle persone e delle comunità. Si tratta di uno sforzo difficile per gli operatori, che non sono abituati a usare strumenti di misurazione e di verifica, ma ineludibile se non si vuole che la scure dei tagli agisca indiscriminatamente in un momento di risorse limitate.

Sono queste le principali ragioni che hanno indotto tanti professionisti a cercare di divulgare attraverso un libro la sperimentazione realizzata e i risultati raggiunti.

Le riflessioni e le esperienze realizzate nell'ambito del progetto S.O.LE. entrano a far parte del bagaglio di saperi, competenze e prassi del nostro territorio, ma anche di quello più ampio che il programma comunitario Equal ha prodotto in questi anni a livello nazionale ed europeo, stimolo per il rinnovamento dei servizi e degli interventi e base per le future sperimentazioni.



I Parte

MEDIARE AL LAVORO: RUOLO, COMPETENZE, FORMAZIONE







1. L'integrazione condivisa. I giovani con disabilità tra famiglia e lavoro¹

Roberta Caldin

Costruttori di identità

Per vivere psichicamente, ogni ragazzo, anche quello disabile, necessita di essere *pensato* dai genitori e dagli adulti che lo circondano in *ruoli futuribili*: infatti, come ha indicato anche Goffman, il ruolo non viene attribuito all'interno di una situazione sociale in modo automatico e astorico; piuttosto, si tratta di un comportamento interattivo che viene appreso dal soggetto progressivamente, a condizione che egli diventi capace di anticipare in se stesso l'atteggiamento degli altri e la risposta che la sua azione determina in loro: "il ruolo è un elemento fondamentale dell'identità, ma anche e soprattutto un fattore primario di apprendimento"².

Se, invece, l'adolescente disabile è considerato sempre piccolo, bisognoso o ammalato, viene esentato da ruoli attivi e deresponsabilizzanti anche durante l'adolescenza, quando dovrebbe passare da un'identità prevalentemente familiare, con tutti gli elementi protettivi impliciti, ad un'identità di tipo sociale adulto. Tra le due identità c'è una distanza, una terra di nessuno che non è facile da attraversare e che, spesso, mai è attraversata dall'adolescente disabile: *l'età dell'oro*, come viene indicata dagli studiosi l'adolescenza, rischia di trasformarsi in *un'età della stagnola*, come avverte Montobbio³.

¹ Il presente contributo sarà pubblicato anche in un volume collettaneo (in italiano e tedesco) curato dalla Formazione Professionale in lingua italiana della Provincia Autonoma di Bolzano.

² Montobbio E. Lepri C. (2000), *Chi sarei se potessi essere*, Del Cerro, Pisa, p. 74; Goffman E. (1969), *La vita quotidiana come rappresentazione*, Il Mulino, Bologna; Lepri C. (2003), *L'inserimento lavorativo di persone con disabilità intellettiva: aspetti metodologici e condizioni psicologiche*, in Gelati M., Malignano M. T. (a cura di), *Progetti di vita per le persone con Sindrome di Down*, Del Cerro, Pisa, pp. 100-112.

³ Fabbrini A., Melucci A. (1992), *L'età dell'oro. Adolescenti tra sogno ed esperienza*, Feltrinelli, Milano 1992; Montobbio E. Lepri C. (2000), *Chi sarei se potessi essere*, cit., p. 49.



Se si riflette che nell'azione educativa è intrinseco il concetto di *estinzione*, che tende ad annullare l'asimmetria iniziale, il dramma dei genitori di figli con disabilità è quello di rischiare di non estinguersi mai come educatori. Invece, proprio un contesto di fiducia, costituito da genitori, parenti, amici, adulti significativi i quali, con fiducia, appunto, *credono* nell'adolescente nonostante il deficit, può avviare i processi di autonomizzazione e di costruzione dell'identità.

L'identità come percezione e senso di sé continuativi, attraverso il tempo e nonostante tutti i cambiamenti del tempo⁴, può configurarsi come una *costruzione della memoria* nella quale confluiscono sia i processi individuali di separazione/individuazione che quelli collettivi e relazionali di rappresentazione/rispecchiamento.

Ma l'esperienza del rispecchiamento, troppo frequentemente, restituisce al giovane con disabilità un'immagine *sofferente*, infantilizzata, perennemente bisognosa: gli viene *negata l'identità plurale*, eludendo la sua storia personale, i suoi vissuti, le sue emozioni, i ruoli che potrebbe *giocare* e la si riduce ad una *mono-identità*, quella del disabile; inoltre, non gli si attribuisce *quell'identità competente* la cui competenza dipende da uno *sguardo* e da un *contesto valorizzanti*, ossia dalla capacità di intravedere nell'altro abilità e talenti inusuali, progettando situazioni opportune e non *handicappanti*. Tuttavia, situazioni e contesti adeguati necessitano di caratteristiche chiare e ordinarie: la persona disabile può percepirsi *utile* all'interno di contesti sociali dove questo avviene *per tutti* e dentro ad un disegno complessivo nel quale si fanno cose vere – non fittizie – e *significative* per sé e per gli altri, come succede nel mondo del lavoro⁵.

È convinzione diffusa "che l'handicap si accompagni alla regressione", dando per scontati nei giovani disabili atteggiamenti infantili e risibili, incompetenza e bontà, incapacità e felicità, negando l'espressione di sentimenti vitali (rabbia, aggressività) che possono essere rielaborati, trascurando importanti riflessioni etico-sociali che condurrebbero ai temi dei diritti e della cittadinanza attiva dei disabili: in questo modo, tuttavia, i falsi atteggiamenti che circondano il giovane

⁴ Erikson Homburger E. (1950), *Childhood and Society*, W.W. Norton & Co. Inc., New York, (1964), *Insight and Responsibility. Lectures on the Ethical Implications of Psychoanalytic Insight*, W.W. Norton & Co, New York.

⁵ Lepri C. (2003), *L'inserimento lavorativo di persone con disabilità intellettiva...*, cit. p. 102; Canevaro A. (coordinamento di, 2001), *Pedagogia speciale*, numero monografico della Rivista "Studium Educationis" n. 2; Bion W.R. (1972), *Apprendere dall'esperienza*, Armando, Roma; (1971) *Esperienze nei gruppi*, Armando, Roma; Winnicott D. (1993) *Colloqui con i genitori*, Cortina, Milano, 1997.

disabile, soprattutto durante l'adolescenza, mistificano la percezione di sé e lo privano di qualunque "adattamento maturativo"⁶.

Proprio in questo senso, non possiamo dimenticare che anche le nostre parole e le nostre azioni, con le quali *incontriamo* i giovani disabili (in qualsiasi contesto ciò avvenga), manifestano la rappresentazione mentale che abbiamo di loro e ci conducono ad essere, noi stessi (e, talvolta, malgrado noi), *costruttori* della loro identità. L'idea che "Tutti siamo, da subito, costruttori di una possibile adultità delle persone disabili"⁷ ci sollecita all'assunzione di una responsabilità educativa che ha nel *futuro* la sua prospettiva temporale più impegnativa; nella consapevolezza dell'*irreversibilità* dell'azione educativa, l'indicazione etica di *pensare* l'intervento formativo; nella *possibilità*, lo straordinario campo d'azione; nell'*utopia*, la dimensione trainante del lavoro educativo; nell'*intenzionalità*, la ponderatezza e la volontà di un intervento educativo adeguato.

Se un ragazzo con disabilità si prepara al lavoro, percorre una molteplicità di itinerari che vanno ad incidere profondamente nell'immagine di sé e contribuiscono gradualmente, ma inequivocabilmente, alla costruzione di un'identità adulta: *l'imparare a lavorare* (prima ancora dell'*imparare un lavoro*), costituisce un' enorme opportunità identitaria che si realizza attraverso concrete esperienze (il fare), percezioni interessanti (sentirsi utili), rispecchiamenti decisivi (lo sguardo degli altri che ratifica il ruolo di lavoratore competente).

Una responsabilità enorme è da attribuirsi alla scuola e alla comunità di appartenenza del giovane disabile; in esse, infatti, sempre più dovrebbe attuarsi una *pedagogia dei ruoli*, coniugata a contesti diversificati, che permetta inedite esperienze oltre a quelle della famiglia, della scuola o del Centro occupazionale; l'identità personale potrebbe, infatti, configurarsi come la risultante di tutti i ruoli che ciascuno interpreta – *i ruoli agiti*⁸ – e che sono riconosciuti socialmente: sono questi che possono produrre cambiamenti significativi e utili nel percorso verso l'adultità.

⁶ Sorrentino A.M. (2006), *Figli disabili. La famiglia di fronte all'handicap*, Cortina, Milano; Carbonetti D. e G. (2004), *Mio figlio Down diventa grande*, Angeli, Milano, pp. 35-36.

⁷ Lepri C. (2003), *L'inserimento lavorativo di persone con disabilità intellettiva...*, cit. p. 110; Capul M., Lemay M. (2004), *De l'éducation spécialisée*, Édition érès, Ramonville Saint-Agne, pp. 235-236.

⁸ Lepri C. (2003), *L'inserimento lavorativo di persone con disabilità intellettiva...*, cit. pp. 105-106.

Famiglia e processi di orientamento⁹

Fin dalla progettazione dell'intero percorso del M.I.D.A.¹⁰, la preoccupazione che ci ha accompagnato, anche nel prosieguo della triennalità, era legata alla complicata attuazione, nella società occidentale attuale, dell'autonomia dei giovani disabili, già ampiamente e quotidianamente negata/sottratta nei modelli educativi generali e ordinari. Infatti, se nei paesi occidentali l'adolescenza ottiene riconoscimento quando viene garantita al ragazzo la possibilità di fruire di un tempo provvisorio – *moratoria psicosociale*¹¹ – nel quale egli sperimenta incertezza, confusione, giochi di ruolo, pluriappartenenze e transitorietà dei comportamenti, nell'attuale momento storico, il rischio è che tale periodo divenga infinito, e trasformi alcune provvisorie sperimentazioni nel *tratto tipico* di una generazione, falsando, riducendo o procrastinando le impegnative opportunità di scelta.

La sfida della costruzione dell'identità dei giovani d'oggi, che richiede il passaggio dal ruolo di figlio-dipendente a quello di soggetto autonomo, conosce un impedimento *epocale* nella "larga, diffusa dipendenza"¹² che caratterizza il nostro tempo e gli attuali rapporti intergenerazionali.

Eppure, proprio la convinzione che il progetto di vita di ciascuno di noi (e quindi anche quello dei ragazzi disabili) debba assolutamente essere ancorato alla realtà, attraverso esperienze di orientamento e formazione lavorativa, e si sviluppi nel far emergere anche competenze finalizzate al futuro inserimento lavorativo e sociale, ci ha portato a strutturare, parallelamente al percorso scolastico, un percorso di orientamento al lavoro attraverso stages aziendali che possono rappresentare un primo, significativo approccio al mondo del lavoro e un'op-

⁹ A questo proposito, si veda anche il nostro Caldin R. (2003), *Orientamento e disabilità. L'impegno della famiglia e della scuola*, in "Studium Educationis", n. 1, pp. 118-135. In alcuni dei nostri precedenti lavori avevamo già sottolineato la difficoltà, per tutti i giovani (disabili compresi) di affrancarsi dalla dipendenza degli adulti, in una società che allenta le spinte emancipative e in una famiglia, quella italiana, fortemente protettiva e, spesso, sostitutiva di iniziative che spetterebbero alla *polis* largamente intesa.

¹⁰ Il Progetto M.I.D.A., organizzato dalla Formazione Professionale in lingua italiana della Provincia Autonoma di Bolzano – Alto Adige – Ripartizione 21, e cofinanziato dal Fondo Sociale Europeo, è nato per rispondere all'esigenza di interventi di orientamento e formazione lavorativa nell'ambito della scuola secondaria per alunni con disabilità. Il progetto si propone lo sviluppo di competenze per il futuro inserimento lavorativo e sociale, attraverso interventi integrati tra scuola e formazione professionale e si concretizza in un percorso di orientamento al lavoro, parallelo alla formazione scolastica, attraverso stages aziendali che consentono un primo approccio al mondo del lavoro e lo sviluppo di competenze necessarie per l'inserimento professionale. Nell'ambito del progetto si colloca la Formazione genitori.

¹¹ Erikson Homburger E. (1968), *Gioventù e crisi d'identità*, Armando, Roma, 1974; Cavalli A., Galland O. (a cura di, 1993), *Senza fretta di crescere. L'ingresso difficile nella vita adulta*, Liguori, Napoli, 1996.

¹² Canevaro A., *Le logiche del confine e del sentiero*, Erickson, Trento, pp. 51-66.

portunità reale, per gli allievi con disabilità, di sviluppare competenze-chiave necessarie per un'adeguata integrazione professionale.

Si tratta di abilitare alla *vita attiva*, attraverso una formazione in situazione (gli *stages*), come previsto nel Progetto M.I.D.A., consentendo al giovane di vivere "un'esperienza di contenimento e di incontro con [...] il progetto che lo immagina come futuro lavoratore". L'offerta di senso che la sperimentazione lavorativa permette, la strutturazione dell'identità lavorativa con il conseguente rispecchiamento sociale, l'acquisizione di un ruolo sociale adulto, l'incontro con i limiti e le potenzialità, la maturazione relazionale divengono "effetti e obiettivi dell'integrazione sociale e sono tutti perseguibili solo attraverso il porre la persona disabile in situazione"¹³.

L'orientamento è inteso come complessivo progetto di vita, processo continuo e dinamico che sostiene la capacità di decisione autonoma e responsabile, che sollecita le istituzioni formative ad un'assunzione significativa di responsabilità, che promuove e aiuta a costruire l'identità del soggetto attraverso modalità di prevenzione, con un'ottica educativa ampia ed efficace. Questa prospettiva sottintende anche da parte delle istituzioni educative una visione dell'orientamento come attività interna ad un processo formativo ininterrotto, personale, autonomo, che stimola l'individuo a porsi continuamente dei problemi di *scelta*, facendo evolvere tale attività in senso progressivo (transitando da scelte semplici a scelte complesse ecc.), in modo che il soggetto acquisisca gradualmente, ma ininterrottamente, quelle capacità di orientarsi il più possibile autonomamente di fronte alle instabili esigenze di natura professionale e sociale e approdi, per quanto possibile, a un'attività di auto-orientamento.

Famiglia, scuola e società possono attivare modalità formative che siano anche orientative, in grado, cioè, di provocare comportamenti e atteggiamenti che generano e incrementano la fiducia nelle proprie potenzialità, nella possibilità di migliorarsi e di imparare in cooperazione con i propri simili, condividendo con essi e con gli adulti di riferimento dei progetti di crescita. In tal senso, non va dimenticata l'efficacia dell'*orientamento implicito* e della *complementarietà orientativa* della famiglia e del contesto sociale di appartenenza, costituiti da stimoli, conferme, disconferme ecc., che quotidianamente, e per l'intero itinerario di formazione del soggetto, si attuano e incidono in maniera significativa sulle aspettative e sull'autostima personali.

Negli adolescenti disabili anche la *contro dipendenza* rischia di essere parziale o nulla e, in tal modo, i genitori possono maggiormente influenzare le scelte scolastiche e professionali attraverso meccanismi non sempre consapevoli, a partire dall'impostazione educativa complessiva: è indispensabile, quindi, un'evo-

¹³ Montobbio E. (2006), *Presentazione*, in Lascioli A, Menegoi L, (a cura di), *Il disabile intellettivo lavora*, Angeli, Milano, pp.13-18.

luzione positiva delle rappresentazioni familiari e sociali dei ragazzi disabili che agevoli un'efficace complementarietà orientativa della famiglia, attraverso la riattivazione di progettualità sopite.

Per far sì che l'orientamento familiare (che sempre si contestualizza e si storicizza socialmente) favorisca realisticamente l'auto-orientamento è necessario impegnarsi per la promozione e il sostegno delle modalità indirizzate alla promozione dell'esperienza della scelta, della sperimentazione del limite e della resistenza del reale, passando gradualmente dal piano dell'ipotetico al piano del realizzabile, facendo i conti con lo scarto esistente tra le intenzioni che muovono i vari e molteplici interventi educativi e i loro esiti, selezionando progressivamente ciò che è realisticamente attuabile, mantenendosi, contemporaneamente, per quanto possibile, (abbastanza) fedeli all'ideale scelto. La declinazione integrata di modalità educative protettive/vincolanti ed emancipative/autonomizzanti aiuta a contenere le situazioni di perenne dipendenza ed evita che gli ostacoli alle spinte emancipative e all'auto-orientamento comincino, addirittura, nella famiglia.

La Formazione genitori

All'interno dell'impianto complessivo e generale del Progetto M.I.D.A., due sono i piani nei quali abbiamo individuato le principali piste di lavoro:

- uno concreto, nel quale progettare e attuare percorsi educativi che, operativamente, permettessero ai ragazzi disabili di sperimentarsi e di vivere l'esperienza del distacco (da modelli infantilizzanti, dall'immagine di un sé-bambino, da genitori-onnipotenti ecc.): si tratta di un percorso specifico di orientamento, che indirizza l'adolescente in difficoltà verso un lavoro adatto alle sue capacità e motivazioni. Questo obiettivo deriva anche da una vasta letteratura sull'argomento che sollecita gli adulti ad offrire all'adolescente ampie e variegate opportunità di *misurarsi*, attraverso l'esperienza della scelta che sempre comporta anche la conoscenza del limite (pre-condizione indispensabile per diventare adulti); in modo particolare, sia l'integrazione scolastica che quella lavorativa permettono un *equilibrato incontro* con il limite perché consentono, contemporaneamente, quello con le proprie potenzialità. Si tratta, cioè, di percorsi di autonomia che devono essere organizzati rispetto a dei contesti, dato che una persona "raggiunge una migliore autonomia se può metterla alla prova e farla crescere in più contesti" e in tal senso, certamente la parola *autonomia* fa rima con *organizzazione*¹⁴ (visto che i contesti vanno individuati, predisposti, organizzati, monitorati, ricalibrati ecc.);

¹⁴ Canevaro A. (2006), *Le logiche del confine e del sentiero*, cit. pp. 64-66.

- un altro, prevalentemente psico-pedagogico, volto ad avviare, parallelamente alle spinte di consapevolezza e di maturità nei ragazzi, analoghi percorsi e cambiamenti nella testa dei genitori e dei familiari. Come indica Montobbio, lasciar andare un figlio disabile nel mondo degli adulti “richiede fatica e coraggio, ma anche il raggiungimento da parte dei genitori di una grande maturità personale e di coppia [...]”. Montobbio intravede, nell’esito positivo di queste situazioni, l’emergere di *uno scambio*: la maturità dei genitori come pre-condizione che apre la strada alla conquista, da parte del figlio disabile, di una *sua* personale maturità¹⁵. Questo è anche il piano nel quale è avvenuta la *Formazione genitori*.

All’interno del progetto M.I.D.A., la **Formazione genitori** si è rivelata un autentico punto di forza, traducendosi in un *percorso di sostegno* al processo di crescita e di benessere degli adolescenti implicati e delle loro famiglie (fratelli e sorelle compresi), ma, soprattutto, connotandosi come un *intervento promozionale* che ha individuato e ri-avviato *immaginari e progettualità* che i genitori avevano rimosso al momento della nascita del figlio disabile, quando la famiglia viene colpita “in un’epoca del suo ciclo vitale caratterizzato da una dinamica espansiva e gioiosa, generativa appunto, che la rende impreparata alla dimensione di lutto e perdita delle aspettative”¹⁶.

Per questo, il lavoro con genitori di adolescenti disabili è complesso e delicato e richiede, in colui che lo attua, una raffinata competenza professionale che aiuti i genitori a considerare il figlio, primariamente, come *bisognoso di accoglienza* nei suoi bisogni di indipendenza (a volte troppo misconosciuti) e di *attenzione relazionale* pur nei suoi tentativi di migrare all’esterno (quando ciò viene permesso): una competenza che sfugge alla *presunzione del sapere*¹⁷ e che si dimostra tanto più elevata ed efficace quanto meno è intrusiva.

Tali modalità di conduzione del lavoro con i genitori sottraggono l’idea di educazione familiare ad ogni forma di *naturalità/eternità* per accedere a una *concezione problematica, riflessiva, auto-regolativa*; questi interventi formativi riguardano, prevalentemente, piccoli gruppi di lavoro e vengono svolti con forme laboratoriali e/o di *ricerca-insieme* tese a promuovere la crescita personale ed etica e una cultura della genitorialità “fatta di letture, di incontri, di centri di supporto, di occasioni di dialogo personale”. Spetta alle scuole, agli enti locali e alle associazioni farsi promotori di questa cultura, aiutando il genitore ad entrare “in

¹⁵ Montobbio E. (2004), *Una maturità immatura*, in Carbonetti D. e G., *Mio figlio Down diventa grande*, Angeli, Milano, pp. 9-12.

¹⁶ Sorrentino A.M. (2006), *Figli disabili. La famiglia di fronte all’handicap*, cit.

¹⁷ Cannao M. (2006), *Prefazione*, in Sorrentino A.M., *Figli disabili. La famiglia di fronte all’handicap*, cit., pp. VII-IX.

una situazione di dialogo con altre figure di formazione” e apprendo “il suo sentire/agire ad un processo di comprensione e problematizzazione”¹⁸.

La **Formazione genitori** è nata con l'intento di *integrare* le competenze tra genitori, nella ricerca di temi *comuni* a tutti: a tale scopo, l'intervento formativo nella sua complessità ha visto la partecipazione di genitori di figli disabili e di altri con figli non disabili. La ricchezza della condivisione di pensieri, esperienze, preoccupazioni, ansie, timori, gioie, soluzioni ricercate e trovate; la scoperta di zone educative problematiche comuni a tutti, l'avvicinarsi cauto e delicato (non traumatico) di genitori che non conoscevano le specificità della disabilità hanno prodotto un'interessantissima combinazione di *pratiche integrative* che hanno inciso considerevolmente sull'evoluzione delle rappresentazioni mentali, nei confronti di adolescenti disabili, da parte di *tutti* i partecipanti alla formazione.

Per avviare un lavoro educativo con piccoli gruppi di genitori che vivono situazioni di disabilità, che con il trascorrere degli anni hanno trovato un qualche equilibrio familiare, prima di affrontare il ricchissimo, ma impegnativo e a volte frustrante, periodo dell'adolescenza, è fondamentale che *l'animatore del gruppo* (il facilitatore) abbia, a sua volta, attraversato e sufficientemente stabilizzato i propri processi di *individuazione* e avviato, con equilibrio, la risoluzione delle proprie pretese infantili e rivendicazioni adolescenziali¹⁹: questa *virtù* (nel senso eriksoniano²⁰), tanto ovvia quanto rara, specifica di una fase della vita, ma continuativa e diffusiva, indica che non tutti possono svolgere un lavoro educativo (o terapeutico) con genitori in difficoltà e riconduce la questione in un ambito di elevata professionalità, nonostante l'apparente semplicità dell'impegno.

Le esperienze a cui facciamo un breve riferimento si inseriscono nell'ambito dell'*educazione familiare*, che comprende gli *interventi formativi di sostegno alla genitorialità*, fondamentali con genitori di ragazzi disabili²¹. Si tratta di lavorare sulle convinzioni che possono facilitare le capacità di adattamento alle situazioni e che valorizzano *le parti sane*, riducendo quelle che potrebbero rappresentare un ostacolo nell'assunzione di identità adulta del figlio e produrre un'*identità sbagliata* nello stesso genitore: i genitori, infatti hanno bisogno di aiuto per non vivere come loro incapacità e colpa l'inadeguatezza del figlio adolescente²², so-

¹⁸ Scalari P. (2006), *La consulenza educativa e l'esperienza dei Centri di età evolutiva di Venezia*, ivi, pp. 64-77; Cambi F. (2006), *La famiglia che forma: un modello possibile?*, in "Rivista Italiana di educazione familiare", 1/2006, pp. 23-29.

¹⁹ Scalari P. (2006), *La consulenza educativa e l'esperienza dei Centri di età evolutiva di Venezia*, ivi, p. 67.

²⁰ Erikson Homburger E. (1964), *Insight and Responsibility*, cit.

²¹ Catarsi E. (2006a), *Educazione familiare pedagogia della famiglia: quali prospettive?*, in "Rivista Italiana di educazione familiare", 1, pp. 11-22.

²² Sorrentino A.M. (2006), *Figli disabili. La famiglia di fronte all'handicap*, cit. pp. 10, 72, 139; Pelchat D., Bouchard J-M., Lefebvre H. (2001), *Progetto d'intervento familiare sistemico e precoce*

prattutto quando questa emerge, nel periodo adolescenziale, nel tentativo di rispondere alle nuove e impegnative richieste sociali.

Il facilitatore che incontra i genitori nel gruppo bilancia modalità rassicurative e emancipative, offrendo una *vicinanza affettiva pur sapendo tenere una distanza differenziante*, utilizzando una metodologia di lavoro nella quale egli si modula tra il *proporsi* e il *sottrarsi*, tra *l'esserci* e il *non invadere*²³, nella consapevolezza – originata solo da una rilevante competenza professionale – della *misura*, di discrezione e circoscrivibilità del suo intervento.

Un clima di fiducia, di ascolto, di rispetto e di partecipazione attiva, di condivisione, di universalizzazione delle esperienze e la scelta consapevole, da parte del facilitatore, di contenuti finalizzati a incidere sul piano affettivo, con un *iniziale iter tematico* (che riguardi, ad esempio, i bisogni comuni degli adolescenti, le migrazioni relazionali, la dimensione affettiva, le autorizzazioni genitoriali ecc.) conducono al cambiamento sorretto dall'esplorazione di sé e dal confronto con gli altri; ne deriva un apprendimento come processo interattivo che è tanto più stabile e duraturo quanto più il soggetto partecipa in maniera attiva²⁴.

La scelta metodologica di offrire l'aiuto attraverso l'incontro e la solidarietà con altre famiglie (e quindi la costruzione di reti amicali e di vicinato che sostengano l'educazione familiare) si rivela un'opzione imprescindibile. Perché il sostegno alla genitorialità ha come obiettivo prioritario quello di far sì che i genitori possano arrivare sempre, con la loro testa, a effettuare le scelte educative più opportune per i loro figli, anche disabili, andando a confrontarsi con altre famiglie: con dei *big brothers*, fratelli e sorelle maggiori che hanno già percorso qualche tratto della stessa strada e che quindi possono aiutarli a ricalibrare le preoccupazioni, le angosce, le aspettative, gli investimenti affettivi. Si tratta di una sorta di "relazione a specchio"²⁵, nella quale i genitori con figli maggiormente in difficoltà o più piccoli possono vedere riflessa, nelle esperienze degli altri genitori, l'immagine del proprio figlio in una dimensione futura, unita ad un progetto di vita.

Per i genitori, è necessario imparare ad attenuare alcuni comportamenti-filtro per quanto concerne le frustrazioni, le esperienze difficili, complesse; o quelli che risultano sostitutivi dei figli stessi e che limitano e vanificano i processi ver-

rivolto a genitori di neonati con deficit e suoi effetti longitudinali sull'adattamento della famiglia, in Milani P. (a cura di), *Manuale di educazione familiare. Ricerca, intervento, formazione*, Erickson, Trento, pp. 271-284.

²³ Sculari P. (2006), *La consulenza educativa e l'esperienza dei Centri di età evolutiva di Venezia*, cit. p.67.

²⁴ Meltzer D., Harris M. (1983), *Child, Family and Community: a psycho-analytical model of the learning process*, Paris, Organisation for Economic Co-operation and Development.

²⁵ Carbonetti D. e G. (2004), *Mio figlio Down diventa grande*, Angeli, Milano, pp. 35-36.

so l'adulità: ad un osservatore attento, infatti, l'iperprotezione appare attuata soprattutto per "risparmiare al genitore l'imbarazzo" suscitato in lui dagli errori commessi dal figlio, nel procedere, per tentativi, alle prese con nuove esperienze, piuttosto che a proteggere il ragazzo stesso. L'iperprotezione non solo rischia di rinviare all'infinito la domanda identitaria del giovane disabile, ma ponendo "un esonero dalle regole, una sospensione del codice prescrittivo", produce delle conseguenze identitarie con marcati elementi ambigui e di "falso Sé", che spesso si ritrovano, intrecciati con molti altri fattori distorti, nelle assunzioni di identità adesive²⁶ delle persone disabili.

Quando vi è un figlio adolescente disabile, i genitori sono tentati di ricondurre al suo deficit tutti i comportamenti anomali, imprevisti, aggressivi, indisponibili che lo caratterizzano: la *specialità* della disabilità non ha, infatti, parametri limitrofi ed è perciò che il confronto con chi ha già esperito quella stessa situazione educativa o quella disabilità diviene irrinunciabile. I genitori che hanno figli adolescenti con deficit possono sottostimare o sopravvalutare certe problematiche adolescenziali, ritenendole fisiologiche oppure, all'opposto, patologiche, subordinando l'importanza e l'urgenza dell'intervento educativo; durante questo periodo, invece, è indispensabile affinare l'osservazione, aumentare la vigilanza, compiere estenuanti contrattazioni, proprio per riuscire, come adulti, a sopravvivere e a dare spessore al principio educativo di promozione e contenimento senza rappresaglia, scremato dalla supponenza che può derivare da una lunga e ricca esperienza regalata dagli anni.

Spesso, anche gli educatori (e/o altri professionisti impegnati nell'area della disabilità) interpretano i comportamenti e le esperienze dei giovani (e delle persone) disabili come "espressione della loro disabilità" anziché collegarle a spinte personali autonome, di sperimentazione, di conflittualità, di verifica delle proprie potenzialità e capacità: come si può facilmente dedurre, il cammino che porta a discriminare il deficit come unica variabile irreversibile, dalle molte altre sulle quali è invece possibile e doveroso l'intervento educativo, è lungo e complesso.

Il lavoro educativo con piccoli gruppi – nei quali i genitori raccontano, si raccontano e si confrontano – condotti da un animatore/facilitatore della comunicazione, che utilizzi uno stile *conversazionale* che "si alimenta di una continua mediazione tra sapere teorico, proprio degli specialisti, e sapere pratico, di cui sono portatori i genitori", può rappresentare un intervento *promozionale* di educazione familiare volto a "far acquisire ai genitori spirito critico e capacità riflessi-

²⁶ Winnicott D.W. (1965), *Sviluppo affettivo e ambiente*, Armando, Roma, 1970; Montobbio E. Lepri C. (2000), *Chi sarei se potessi essere*, cit., p. 94; Sorrentino A.M. (2006), *Figli disabili. La famiglia di fronte all'handicap*, cit. p. 58.

va tali da metterli in condizione di ripensare criticamente gli eventi e di prendere autonomamente delle decisioni”²⁷.

Quando si svolge un intervento formativo con i genitori, infatti, conserva la sua validità la nota indicazione di Bettelheim: l’obiettivo è che essi arrivino autonomamente a *scegliere* cosa va bene per i figli, pensando con la propria testa, mettendosi nei panni dei figli, coniugando ragione e sentimento: “Quanto al fornire una guida ai genitori, l’unica possibilità realistica è indicare, attraverso l’analisi di alcuni esempi, quale tipo di ragionamento un genitore potrebbe fare su di sé e sul suo bambino nelle varie situazioni concrete. A mio avviso, il compito più importante del genitore è imparare a intuire, con il *sentimento*, il senso che possono avere le cose per suo figlio, e comportarsi di conseguenza”²⁸.

Ovviamente, l’attuazione di questa indicazione di Bettelheim non esimerà da situazioni complesse e conflittuali, ma aiuterà a proseguire nel percorso evolutivo: “Quello che noi chiamiamo il genitore buono o utile [...] è il genitore che può dare [...] un’assistenza discreta ma costante per il superamento delle angosce, delle crisi e dei conflitti che si vanno succedendo, così che egli non si arresti a nessuno stadio dello sviluppo, ma possa passare a quello successivo, talvolta solo da un problema all’altro e da un conflitto al conflitto successivo. Ma, in fin dei conti, questa è la vita”²⁹.

La conflittualità e la sua gestione costruttiva, infatti, consentono la *co-evoluzione*, permettono, cioè, agli attori della relazione educativa di crescere entrambi, pur su piani diversi; non va dimenticato, infatti, che la relazione educativa ha in sé la condizione dell’evoluzione dell’asimmetria ed è proprio questa che evita all’educazione di ridursi a una *perenne dipendenza* o di diventare una *educazione a permanenza*.

Scrivono D. Carbonetti “ [...] come genitori ci sentiamo molto *invischiati* anche sul lato affettivo: da un lato auspichiamo che nostro figlio sia indipendente per determinati aspetti [...] Dall’altro lato, proprio per il particolare tipo di dipendenza che si instaura con i nostri figli, ci è difficile da soli essere i promotori di questo passaggio all’autonomia. L’intervento degli insegnanti e degli operatori in questa direzione può essere di notevole aiuto per la famiglia disposta a creare con loro un’alleanza di lavoro”³⁰.

Sfida, cambiamento, autonomie e dipendenze rappresentano, in realtà, dimensioni che connotano tutte le relazioni educative: questo riguarda anche i

²⁷ Catarsi E. (2006a), *Educazione familiare pedagogia della famiglia: quali prospettive?*, in “Rivista Italiana di educazione familiare”, 1, pp. 19-20.

²⁸ Bettelheim B. (1987), *Un genitore quasi perfetto*, Feltrinelli, Roma, p. 28.

²⁹ Freud A. (1966), *Cure residenziali e cure del bambino in affidamento*, in *Opere*, Vol. III, Bollati Boringhieri, Torino, 1979, pp. 983-995.

³⁰ Carbonetti D. e G. (1996), *Vivere con un figlio Down*, Angeli, Milano, pp. 110-111.

giovani d'oggi che passano lunghi periodi *dipendendo* dagli adulti. Per questo è necessario ri-collocare la disabilità in un più ampio quadro di normalità ricercando temi e questioni *comuni*; infatti, le modalità educative dei bambini e degli adolescenti influenzano quelle delle persone con disabilità: se socialmente il modello ideale prevalente è quello dell'eterno bambino, dell'infantilismo esasperato, ugualmente, ma con accentuazioni ipertrofiche, ritroviamo tali modalità nella disabilità.

Nella **Formazione genitori** l'obiettivo non era tanto quello di individuare problemi e offrire delle soluzioni, quanto piuttosto di riconoscere e valorizzare "le risorse del nucleo familiare per poter coinvolgere i suoi membri nella ricerca delle modalità di superamento delle difficoltà": ciò ha permesso ai genitori di percepirsi anche come *produttori* del proprio sviluppo e sostegno. Non si dirà mai abbastanza quanto il coinvolgimento dei genitori alla vita scolastica dei figli sia proattivo del successo scolastico dei figli stessi; in tal senso il lavoro con i genitori dovrebbe configurarsi come elemento fondante e non aggiuntivo del curriculum stesso, con diritto a spazi di formazione, riflessione e condivisione di gran lunga maggiori di quelli attuali³¹.

Le dimensioni sulle quali abbiamo indirizzato il lavoro educativo con i genitori sono le seguenti.

- *Il lavoro sui modelli educativi generali*, svolto prioritariamente e concretamente attraverso la partecipazione al percorso formativo del M.I.D.A. di genitori (madri e padri) di figli disabili e non; anche alcuni fratelli/sorelle di ragazzi disabili hanno partecipato agli incontri, contribuendo in maniera rilevante alla lettura dei vissuti e dei bisogni dei figli sani (troppo spesso misconosciuti, a favore di un'ipervalutazione di quelli dei figli disabili); ad alcune esperienze formative hanno partecipato anche i giovani disabili e/o gli studenti di alcune scuole superiori di secondo grado della città di Bolzano: una modalità, questa, per rendere tangibile l'interesse del progetto M.I.D.A. di sviluppare anche il rapporto tra le generazioni. L'inestimabile esperienza di *integrazione* nella sua pluralità e complessità ha anche condotto, alla fine del percorso formativo, alla nascita di un gruppo di auto-aiuto tra genitori in situazione di disabilità e non.
- *L'avvio, il ri-avvio o l'adeguamento di processi legati all'immaginario e alla progettualità dei figli adolescenti*:
 - se completamente assenti (e/o celati da anni di rimozione);
 - se concernenti un'anticipazione del possibile;
 - se riguardanti un'anticipazione del desiderabile.

³¹ Catarsi E. (2006b), *I contesti dell'educazione familiare*, in "Rivista Italiana di Educazione Familiare", n. 2, pp. 13-18.

Mentre nelle prime due direzioni è evidente la positività e una certa facilità del lavoro (prevalentemente declinato su temi e questioni comuni a tutti i genitori, e solo secondariamente improntato alle situazioni specifiche della disabilità), nella terza direzione la criticità è rilevante. Si tratta di far incrociare, senza mortificare, la ri-attivata progettualità, l'investimento immaginifico sul figlio con la presa di coscienza dei limiti che derivano dal deficit: sono questi vincoli a costringere all'abbandono, forse definitivo, di elementi futuribili desiderabili nelle aspettative dei genitori, ma totalmente *impossibili* nelle realistiche *performances* del ragazzo.

Paradossalmente, il faticoso emergere di elementi realistici riguardo alle attese future del proprio figlio rischia di innescare ulteriori atteggiamenti di iperprotezione, compensativi dei sensi di colpa derivanti da questo nuovo status³²: in questo caso, l'intervento formativo con i genitori conosce il suo momento più difficile e costituisce, anche per il facilitatore, un campo di prova rilevante.

- La preminenza, per i figli, di *imparare a lavorare*, prima ancora di *imparare un lavoro*. Per quest'ultimo, infatti, si tratta di effettuare un'operazione prevalentemente cognitiva, che conduce all'apprendimento di sequenze operative utili alla manifestazione concreta dell'abilità lavorativa. *L'imparare a lavorare*, invece, fa riferimento "alla maturazione relazionale e riguarda: la capacità di rispettare regole, di introiettare il ruolo lavorativo, di socializzare per ruoli posizionali" (*collaborativi*); gli insuccessi e i fallimenti delle esperienze di integrazione lavorativa sono maggiormente ascrivibili alle difficoltà dell'*imparare a lavorare* e alla immaturità relazionale (piuttosto che all'apprendimento circoscritto di sequenze operative di lavoro), dimensioni potenzialmente assimilabili nel contesto formativo familiare: è per questo che nella *Formazione genitori* era imprescindibile un intervento formativo in questo ambito. L'integrazione lavorativa si configura come la fase conclusiva di una complessa operazione di costruzione e di restituzione di autonomie sociali, comportamenti e capacità operative; in realtà, è tutta la parte iniziale di accompagnamento che è importante perché non ci siano imprevisti o scacchi lavorativi. Per questo, il lavoro deve essere svolto già dalla scuola superiore o dalla fine della scuola media, al fine di evitare il *vuoto*³³, alla fine del percorso scolastico e prima di un eventuale inserimento lavorativo, che rischia di vanificare

³² Montobbio E. (2004), *Una maturità immatura*, cit., p.11.

³³ Montobbio E. (2006), *Presentazione*, in Lascioli A, Menegoi L, (a cura di), *Il disabile intellettivo lavora*, cit., p. 17; Gioga G., Sartori P. (a cura di, 2005), *Percorsi innovativi per l'inserimento lavorativo*, Cleup, Padova.

le autonomie acquisite e pone la famiglia in una situazione di stallo che rischia di divenire cronica.

L'attuazione della *Formazione genitori*

Il progetto M.I.D.A. ha previsto nel corso degli anni formativi 2003/2004, 2004/2005 e 2005/2006, il modulo denominato *Formazione genitori*, da noi coordinato e, quasi interamente, condotto.

La **Formazione genitori** ha lo scopo di:

- rafforzare l'autonomia e le competenze dei genitori perché siano in grado di riconoscere ed utilizzare le risorse che già hanno;
- rendere capaci le famiglie di gestire autonomamente i problemi quotidiani, ricercando i maggiori livelli possibili di qualità della vita;
- coinvolgere attivamente i genitori nel sostegno ai ragazzi perché ci sia una consapevolezza più ampia nei riguardi del futuro in autonomia.

Gli incontri, per lo più centrati sui temi educativi dell'adolescenza, hanno visto il coinvolgimento delle famiglie (presenti, frequentemente, anche i fratelli/sorelle e gli stessi giovani coinvolti nel Progetto M.I.D.A.), con figli disabili e non; una preziosa collaborazione per l'attuazione di tale percorso è stata offerta dall'Associazione AEB³⁴, che ha partecipato con la presenza di alcuni genitori iscritti e che ha fornito un valido supporto per la conoscenza del progetto M.I.D.A.

Considerata la positività del lavoro svolto annualmente con i genitori, in base ai risultati degli incontri di coordinamento, avvenuti alla presenza di tutti gli operatori coinvolti nel progetto, si è deciso di continuare l'esperienza anche nelle edizioni successive.

Al termine del primo ciclo di incontri è stato consegnato ai genitori un *questionario di gradimento* che ha messo in luce i punti di forza e di debolezza dei seminari e gli eventuali suggerimenti.

Punti di forza:

- metodologia dialettica;
- problemi comuni sull'educazione dei figli disabili e non;
- trattazione degli argomenti anche dal punto di vista *pratico*;
- trattazione del tema dell'adolescenza molto sentito dai genitori;
- confronto con altri genitori su tematiche comuni;
- riflessione sulle tematiche riguardanti la disabilità;
- conduzione molto "competente", ma nello stesso tempo semplice, della relatrice.

³⁴ Associazione genitori di persone in situazione di handicap, Bolzano.

Punti di debolezza:

- poco tempo a disposizione;
- argomenti interessanti che avrebbero avuto bisogno di maggiore approfondimento (anche temporale).

Suggerimenti e approfondimenti:

- il ruolo del padre e della madre nel processo educativo;
- i rapporti tra coetanei;
- l'inserimento lavorativo dei disabili;
- la sessualità;
- il tempo libero;
- l'adolescente nella società tecnologica;
- le tematiche specifiche della disabilità.

Facendo tesoro dei suggerimenti dei genitori, a partire dalla seconda annualità abbiamo aumentato il tempo degli incontri e abbiamo trattato tutti gli argomenti che i genitori avevano richiesto (anche attraverso la disponibilità di altri studiosi impegnati nell'ambito della disabilità: Maura Gelati, Dario Ianes, Carlo Lepri, Carla Broccardo, Daniela e Giangiacomo Carbonetti, Franco Bompreszi, Andrea Canevaro), nella convinzione che lavorare per lo sviluppo dell'identità genitoriale implica un intreccio di saperi che sanno alimentarsi reciprocamente.

Il gruppo di genitori che è andato sin da subito consolidandosi ha visto la partecipazione costante ed attiva di circa 25 persone. I genitori sono riusciti ad interagire tra di loro attivando dinamiche di reciproco rispetto, di riflessione partecipata e di empatia, avviando un vero percorso di promozione e sostegno al processo di crescita e di benessere delle famiglie stesse e dei loro figli.

I seminari svolti in questi mesi sono stati anche dei momenti di confronto tra i genitori stessi e l'Istituzione; in particolare sono emersi tre ambiti di maggiore criticità che i genitori hanno individuato:

- nella **scuola**: criteri di assegnazione del personale addetto sia all'assistenza che al sostegno di alunni con disabilità; individuazione di competenze del personale sopra citato per favorire una maggiore integrazione dei ragazzi all'interno del contesto scuola;
- nel **tempo libero**: è emerso che dovrebbero essere maggiormente sviluppate quelle attività che favoriscono la socializzazione dei ragazzi disabili con lo sviluppo di Centri giovanili o Associazioni sportive;
- nel **lavoro**: emerge la richiesta di una maggiore sensibilizzazione delle aziende del territorio per sviluppare una maggiore cultura della diversità.

La formazione si è svolta anche attraverso la realizzazione di **seminari** (molti dei quali **aperti a tutti**); alcuni dei temi trattati durante le tre annualità (2003/2004; 2004/2005; 2005/2006) sono stati:

“La fatica dell’educare oggi: viaggio possibile in una società narcisistica e distratta”

“L’adulto, educatore responsabile: riflessioni sul ruolo dei genitori”

“Figli e genitori: accordi e conflitti vecchi come il mondo”

“Genitori e figli: intrecci e contrasti”

“L’adolescenza: sfida e risorsa della famiglia”

“Tra immaginario e realtà: il territorio dei genitori e quello dei figli”

“I percorsi nell’educare: bilanci e prospettive”

“Impariamo a comunicare”

“La comunicazione nella relazione di aiuto”

“Educare e comunicare: intrecci e contrasti”

“L’educazione incontra la disabilità: un futuro carico di presente”

“Vivere-convivere con un figlio disabile: la sfida della quotidianità”

“La qualità dell’integrazione sociale e scolastica”

“Progetto di vita e disabilità” (M. Gelati)

“L’intervento psicoeducativo nei comportamenti-problema” (D. Ianes)

“Identità e integrazione lavorativa” (C. Lepri)

“Le responsabilità civili e penali nel campo della disabilità” (C. Boccardo)

“Esperienze di vita con un figlio disabile” (D. e G. Carbonetti)

“Disabilità e testimonianza – lo sono così” (F. Bompreszi).

Nel 2005/2006 (ma anche nell’annualità aggiuntiva del 2006/2007), oltre alla *Formazione genitori*, il progetto M.I.D.A. ha visto il coinvolgimento anche degli **insegnanti** impegnati in un percorso di cinque seminari condotti da esperti del settore (tra i quali la scrivente) relativi ai temi della disabilità; i seminari sono stati riconosciuti quali aggiornamento ai sensi del Decreto del Sovrintendente Scolastico sull’integrazione al Piano Provinciale di aggiornamento dell’anno scolastico 2005/06.

Gli **inserimenti lavorativi** degli allievi iscritti al progetto MIDA (54) hanno avuto tutti **esito positivo**: a tale scopo ha contribuito anche la progettazione e realizzazione del modulo **Formazione genitori**, che ha sostenuto i ragazzi attraverso l’intervento formativo con i genitori.

La **Formazione genitori** si configura anche come *incontro tra generazioni* (avendo accolto al suo interno, oltre ai genitori, sia le sorelle/fratelli dei ragazzi disabili, sia le/i giovani disabili stesse/i), che va a porre in luce diritti e doveri dell’una e/o dell’altra generazione, al fine di indirizzarsi, per quanto possibile, verso un’*equità generazionale* che non lasci troppi debiti o crediti sospesi: “ [...] debiti e crediti tra le generazioni debbono essere saldati: ogni atto che salda gli obblighi contratti reciprocamente aumenterà il vissuto di lealtà e fiducia nel

rapporto. Può apparire che il soggetto handicappato sia, sotto questo profilo, inadempiente, sempre creditore e mai debitore nella relazione [...] Se condotto opportunamente nella propria strada di sviluppo, potrà accadere che anche il disabile possa “pagare” almeno in parte e con forme simboliche, il suo debito alle generazioni precedenti, non solo con il riconoscimento affettivo, ma anche operativamente, facendo esperienza di valorizzazione di se stesso e di consolazione dei suoi genitori”³⁵.

Troppo frequentemente, lo sforzo che viene richiesto ai genitori è eccessivo, soprattutto se sono soli, se non sentono vicina una rete di sostegno che li contenga e progetti con loro; per questo, il pensare e l’agire dei genitori deve essere supportato da un’alleanza costruttiva e affettiva che coinvolga i genitori con figli disabili e non, i figli stessi, gli insegnanti e tutto il mondo della scuola, i servizi sociali e sanitari presenti sul territorio, il mondo accademico con la sua disponibilità di competenze e con l’offerta di percorsi di ricerca, indirizzate ad assumere corresponsabilità chiare e coerenti; un’alleanza che permetta ai genitori di recuperare la capacità di progettare per i propri figli, pensandoli finalmente grandi fin da quando sono piccoli.

³⁵ Sorrentino A.M. (2006), *Figli disabili. La famiglia di fronte all’handicap*, cit., p. 84.





2.

Mediazione e accompagnamento al lavoro in favore delle persone svantaggiate. Ricerca e riflessività a partire dall'operatività

Liliana Menegoi

Premessa

L'esperienza ultraventennale dei Servizi Integrazione Lavorativa delle Aziende ULSS del Veneto ha maturato in ogni servizio una considerevole capacità organizzativa e gestionale nel progettare interventi individualizzati e costruire reti di relazioni e accordi a sostegno dell'affermazione del diritto al lavoro delle persone con disabilità.

Il modello veneto dei SIL, e i risultati documentati e diffusi dai servizi e dall'Osservatorio Regionale dell'Handicap, confermano il raggiungimento di alti livelli di attività e obiettivi conseguiti. Tuttavia, il cammino fatto dai servizi al di là del lavoro di routine, non escluso l'impegno quotidiano per la presa in carico dei casi, nell'ottica di un contenimento delle liste di attesa, si sta manifestando anche attraverso l'apertura di "spazi" per pensare, per approfondire, per discutere, per verificare e riflettere su cosa si sta facendo e sui risultati. Ciò avviene in diversi luoghi, all'interno dei singoli servizi, dei coordinamenti provinciali e regionali dei SIL, ma anche nello sviluppo di progetti innovativi che coinvolgono diversi soggetti in un particolare territorio¹.

Questo contributo, nel presentare l'esperienza di "ricerca e riflessività" maturata e realizzata dal SIL dell'Azienda ULSS n. 22, intende fornire alcuni approfondimenti sull'approccio culturale, sul metodo di lavoro e sul tema della qualità nei servizi alla persona, che risultano essere gli elementi catalizzatori del processo di ricerca e riflessività degli operatori dei SIL, teso ad un continuo miglioramento della qualità di intervento.

La storia dell'operatività

La metodologia del modello genovese, adattata alle diverse caratteristiche territoriali, si è trasferita e si è radicata gradualmente nel Veneto, una realtà socio

¹ Ricca è l'articolazione di progetti a livello locale e altrettanto ampia è la gamma dei diversi progetti europei, tra i quali "Equal - S.O.L.E." di Padova è un esempio.



economica che si diversifica dal panorama nazionale per l'imprenditorialità diffusa sotto forma di piccole e medie imprese.

Ogni SIL nella sua specificità territoriale ha sviluppato modelli operativi propri ma sempre attinenti alla metodologia della mediazione tra disabile e sistema produttivo, all'interno della quale agiscono operatori specializzati inseriti in gruppi dotati di strumenti di mediazione.

I SIL delle Aziende ULSS venete, grazie alla compresenza di fattori positivi quali il buon andamento del mercato del lavoro e l'efficacia delle politiche attivate dalla Regione, hanno sviluppato in tutto il territorio, pur con alcune differenze di impostazione, i tre livelli di intervento² definiti dalla metodologia della mediazione nel modello genovese: il livello politico, il livello tecnico, il livello operativo.

Questi tre livelli hanno favorito il radicamento ed il processo di espansione dei servizi in tutta la regione e contribuito all'affermarsi di una nuova rappresentazione sociale della persona con disabilità, che ne mette in evidenza le capacità e i valori.

Lo sviluppo e l'affermazione dei SIL, pur con differenti livelli organizzativi anche nell'impiego delle risorse, è particolarmente interessante se si considera che ciò non è avvenuto sulla base di una specifica prescrizione di legge, ma per libera scelta di assunzione di responsabilità dirette da parte delle Aziende ULSS e dei Comuni, che hanno avviato e finanziato l'attività dei SIL nell'ambito dei Piani di Zona, approvati dalle Conferenze dei Sindaci.

Il riconoscimento formale dell'azione dei SIL, infatti, è avvenuto solo negli ultimi anni. La Regione Veneto con la legge regionale sul decentramento dei servizi all'impiego (L.R. n.31/98) ha previsto il raccordo tecnico tra i Centri per l'Impiego della Provincia ed i SIL delle Aziende ULSS, nonché l'inserimento di un operatore dei SIL tra i componenti delle Commissioni Provinciali per il lavoro, favorendo lo sviluppo di forme di collaborazione tra SIL e nuovi servizi per l'impiego e la stipula di intese tra Aziende ULSS e Amministrazioni Provinciali.

Coerentemente con questo primo riconoscimento normativo del ruolo dei SIL, la Regione con la legge di attuazione della L.68/99 (L.R. n.16/01 art.11) ha provveduto ad istituire formalmente il SIL presso le Aziende ULSS, e ne ha definito i compiti.

A completamento dell'iter istitutivo, la Regione (con DGR n. 3350 del 7 dicembre 2001) ha definito le linee guida e i criteri generali del funzionamento dei SIL, individuandone i destinatari: persone con disabilità, persone con disagio mentale, con problemi di dipendenza da droga o da alcool e altri soggetti svantaggiati sulla base di delega all'ULSS da parte dei Comuni.

² Montobbio E., *Handicap e Lavoro*, Edizioni Del Cerro, 1981, pp. 144-145.

Viene invece rinviata all'autonoma determinazione di ciascuna Azienda ULSS la definizione della collocazione del servizio nell'organizzazione aziendale ed il suo assetto organizzativo interno. Le risorse destinate all'attività dei SIL nell'ambito della programmazione territoriale sono definite dalle Conferenze dei Sindaci, secondo il fabbisogno e le necessità specifiche rilevate.

Si considerino infine, alcuni dati relativi alle attività promosse dai SIL veneti.

Schema n. 1

	Anno 2002	Anno 2003	Anno 2004	Anno 2005
N° operatori SIL	175	186	208	219
N° persone in carico	4.431	4.733	5.316	6.179
Interventi di consulenza	1.653	2.251	2.528	2.363
Persone assunte	449	655	820	814
Tirocini effettuati	2.284	2.604	2990	3129
N° persone inserite in Integrazione Sociale in Ambito Lavorativo	813	969	1.112	1.361

Appare evidente dal confronto dei dati raccolti negli ultimi anni da parte dell'Osservatorio Regionale Handicap³ che le richieste di intervento sono in continuo aumento e i SIL veneti hanno maturato grandi risultati nel settore.

Tuttavia, appare opportuno sottolineare che l'attività dei SIL non è sufficientemente rappresentata da tali dati.

Si è ancora troppo legati alle valutazioni centrate sull'aspetto quantitativo, sicuramente indicativo ma parziale rispetto alla lettura di un fenomeno così complesso come l'integrazione lavorativa delle persone con disabilità.

Occorre sviluppare e potenziare l'analisi degli elementi e dei relativi indicatori che possono aiutare i servizi a meglio sostenere le persone nello sviluppo delle abilità necessarie per il raggiungimento e la tenuta di un'attività lavorativa.

Non sono solo i dati relativi alle assunzioni realizzate che fotografano la qualità di un servizio. Serve l'elaborazione di una "mappa" degli obiettivi per ogni soggetto seguito, che dettagli le prospettive di miglioramento della qualità di vita nel percorso di sviluppo delle autonomie e nel percorso di acquisizione di un ruolo lavorativo.

³ Cfr. Osservatorio Regionale Handicap, Coordinamento Regionale dei SIL, *L'integrazione lavorativa delle persone con disabilità*, Regione del Veneto - Assessorato alle Politiche Sociali Volontariato e Non Profit, 2005-2004-2003-2002.

Solo così si potrà far corrispondere ad ogni numero una storia di accompagnamento al lavoro, di testimonianze di vita condivise tra molti soggetti che a vario titolo hanno partecipato alla costruzione di esperienze, non sempre facili, ma sicuramente emancipatorie ed integrative.

Tali riflessioni comportano un necessario approfondimento sul tema della qualità dei servizi alla persona, ma anche una sottolineatura dell'approccio culturale e del metodo di lavoro che deve essere adottato dai servizi per meglio rispondere ai nuovi bisogni delle persone.

Risulta determinate, infatti, la capacità dei servizi di riconoscere e coinvolgere i diversi attori, pubblici e privati, all'interno del sistema dei servizi, sia per elaborare programmi innovativi di intervento, ma anche per documentare e fare ricerca e studio sugli interventi di integrazione sociale delle persone con disabilità.

Tutto ciò si realizza semplicemente in applicazione della L. n. 328/00 Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato d'interventi servizi sociali, in cui si ha un esplicito riconoscimento del ruolo dei diversi attori, pubblici e privati, all'interno del sistema dei servizi sociali.

La legge quadro definisce, infatti, le linee guida nazionali "per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali" e prevede che la programmazione e l'organizzazione dello stesso si affermi attraverso il principio di sussidiarietà sia verticale (enti locali, alle regioni e allo stato) che orizzontale (terzo settore, soggetti privati e singoli cittadini), in un'ottica di assunzione di responsabilità reciproca.

La sfida posta da tale sistema di governance dei servizi sociali è dunque la definizione di nuovi paradigmi e nuovi ruoli, che si dimostrino idonei a garantire una risposta efficace alle esigenze presenti sul territorio, in un regime di utilizzo efficiente di tutte le risorse disponibili.

Attraverso il Piano di Zona triennale, i Comuni e le rispettive Aziende ULSS condividono una programmazione territoriale e prendono impegni reciproci con i diversi attori presenti nel territorio, assumendo un ruolo di regia, coordinamento, supporto e stimolo per l'attuazione dei vari interventi dei servizi alla persona con disabilità.

Si connota in tutta la sua novità, quindi, un sistema integrato in cui alla programmazione, gestione ed offerta dei servizi provvedono soggetti pubblici di concerto con organismi non lucrativi di utilità sociale, attori della cooperazione, organizzazioni di volontariato, associazioni ecc.

Tali orientamenti, tradotti nell'operatività dei diversi servizi, si concretizzano in metodi di lavoro nei vari livelli di intervento (individuale e di sistema), che tengono conto dei seguenti aspetti:

- coinvolgimento e partecipazione delle persona con disabilità e della famiglia;

- promozione di lavoro di rete e corresponsabilizzazione tra le varie realtà Istituzionali, con il Terzo Settore, l'Associazionismo, la Formazione, il Mondo del Lavoro;
- potenziamento e sistematicità delle azioni di formazione-ricerca-azione tra soggetti pubblici-privati, agenzie formative e Università su temi-interventi relativi all'integrazione sociale delle persone con disabilità.

Tutto ciò in prospettiva di una migliore offerta a vantaggio del cittadino, destinatario comune dell'agire quotidiano sia dei servizi pubblici che delle diverse realtà private.

La valutazione della qualità dei servizi

Il tema della valutazione dei servizi suscita ancora una serie di interrogativi che hanno a che fare non solo con aspetti tecnico metodologici, ma anche con l'impatto che tale argomento ha nei confronti dei servizi stessi.

La valutazione indubbiamente serve a migliorare la qualità dei servizi. Come sappiamo fa parte di una nuova cultura prevista dalle recenti normative, e da un rinnovato quadro istituzionale caratterizzato da:

- diffusione di una pratica del lavoro sociale basata sulla centralità della persona rispetto ai servizi;
- spostamento della logica assistenziale, riparatoria, sostitutiva, ad una logica dell'empowerment;
- cambiamento del rapporto utente-servizio da una concezione di utente passivo ad una concezione di utente-cliente e potenzialmente di un utente-partner.

Tutto ciò si iscrive in un ampio processo di riorganizzazione dei servizi per la persona, per molti aspetti inarrestabile, che rende oggi più che mai necessario familiarizzare e confrontarsi con le problematiche della valutazione di qualità dei servizi.

La valutazione si sta trasformando in uno strumento fondamentale per la programmazione e la gestione dei servizi per la collettività, tanto più necessario quanto più forti sono le spinte che premono in direzione di una razionalizzazione e di una riqualificazione della spesa sociale.

Il concetto di qualità

Il tema della "qualità" nasce nel mondo aziendale e si è imposto negli ultimi anni anche nell'ambito dei servizi sanitari e sociali.

Quando si parla di qualità è opportuno distinguere i principi generali:

- *fiducia nel potenziale umano*: convinzione che il potenziale esprimibile da ognuno può rimanere in gran parte inespresso; valorizzazione di ogni suggerimento o indicazione che può emergere da ogni componente dell'impresa;
- *enfasi sulla dimensione interpersonale e cooperativa*: superamento delle barriere individualistiche forte senso di appartenenza ad un gruppo con finalità condivise, chiarezza e compartecipazione nei principi ispiratori (mission);
- *enfasi sul continuo monitoraggio delle disfunzioni*: si studiano le attività con approccio statistico, non si mette alla gogna la colpa individuale, si lavora in team per eliminare le disfunzioni.

Negli ultimi anni la filosofia della qualità è passata dal mondo delle aziende al mondo dei servizi.

Cosa può significare dar vita a servizi di qualità?

Si può dire che un servizio:

- non deve essere autoreferenziale: deve cioè rispondere a bisogni concreti, istanze dei "clienti";
- deve essere capace di riflettere su se stesso e conseguentemente di modificarsi;
- deve presentarsi in forma "rendicontabile", deve avere cioè un sistema di controllo trasparente verso terzi.

La misurazione della qualità di un servizio è di difficile attuazione in quanto presuppone la contemporanea valutazione di diversi aspetti.

Nel considerare il concetto di qualità è necessario tenere conto delle sue diverse dimensioni: esiste infatti una qualità progettata e prevista da chi offre il servizio, ma anche qualità percepita dal cittadino e, ancora una qualità che emerge nella valutazione, dal confronto con altri servizi.

È chiaro che il concetto di qualità gravita attorno alla valorizzazione e al coinvolgimento del cittadino, non più come soggetto passivo nella fruizione di un servizio, ma soggetto attivo nelle diverse fasi dell'erogazione di un servizio-intervento (progettazione, attuazione, verifica).

Se ciò è vero per i cittadini, vale a maggior ragione per i cittadini con disabilità.

Si deve affrontare quindi il tema della disabilità in termini di normalità.

Pertanto se i servizi per meglio funzionare e per essere di qualità devono essere fondati sui principi che governano la filosofia della qualità (fiducia nel potenziale umano, enfasi sulla dimensione interpersonale e cooperativa, enfasi sul monitoraggio continuo delle disfunzioni) è necessario che gli addetti ai lavori si attrezzino per accogliere tali principi e quindi aprire il confronto su tali temi con i cittadini.

Si deve passare ad un approccio partecipativo che riconosca ai cittadini, in qualsiasi condizione essi si trovino, di contribuire attivamente ai processi di programmazione, attivazione, monitoraggio dei servizi alla persona.

Tale approccio partecipativo è basato sul diritto e deve entrare nell'operatività degli addetti ai lavori se si vuole favorire una evoluzione della gestione dei servizi orientati sul cittadino-cliente.

Infatti, l'approccio partecipativo dei cittadini alla programmazione dei servizi può divenire un volano per la condivisione delle proposte e delle risorse tra pubblico e privato.

È risaputo che la condivisione dei problemi porta ad una consapevolezza e ad una motivazione verso la loro soluzione.

Mettere le persone in condizione di conoscere e partecipare alla gestione dei servizi loro dedicati può risultare quindi una strategia vincente anche sul fronte della condivisione delle responsabilità e della ricerca di nuovi modelli di risposta ai bisogni.

Pertanto, la cura della qualità nei servizi alla persona può esplicitarsi in diversi modi: nella crescita professionale, nelle prassi organizzative, nella documentazione professionale, nell'impegno della valutazione, nella qualificazione dell'immagine, ma come assunto di base deve riconoscere una nuova condivisione delle responsabilità da parte dei cittadini che usufruiscono dei servizi.

Questo non significa che la qualità si configuri solo come un problema di relazione e partecipazione delle persone (operatori-utenti). È indubbio che non si deve trascurare una più pregnante responsabilizzazione istituzionale da cui dipendono ragioni etiche e professionali.

Le resistenze nei servizi ad operare nella prospettiva appena delineata sono collegate al fatto che spesso il tema della valutazione viene posto in stretto rapporto con quello del controllo sul loro funzionamento, sui risultati, sulle procedure utilizzate, sulla natura delle relazioni interne ed esterne⁴.

Negli anni recenti si sono moltiplicate le dichiarazioni di necessità, oltre che di importanza, della valutazione, con particolare riguardo al tema dell'efficienza, enfatizzando il rapporto costi-benefici e spostando l'attenzione dal problema dell'efficacia a quello più specifico dei rapporti costi-efficiacia.

In generale si tende ad assumere l'organizzazione come una variabile indipendente, scarsamente modificabile, tale per cui risulta difficile mirare gli investimenti sulla natura degli obiettivi.

Inoltre spesso la valutazione, assumendo parametri di efficienza, diventa incapace di considerare quanto essi producano a vantaggio degli utenti.

⁴ Cfr. Vecchiato T. (1996), *La valutazione della qualità nei servizi* – Corso Fondazione Zancan.

La valutazione, infine, è vissuta dagli operatori come funzione esterna alla loro attività e all'attività del servizio, e viene assimilata ad un'idea di controllo potenzialmente sanzionatorio; difficilmente la valutazione viene vista nella sua funzione fondamentale di protezione e tutela dei diritti dei cittadini, soprattutto di quelli più deboli.

Di fatto la valutazione è ancora scarsamente praticata per carenze formative, per difficoltà tecniche, per scarsa conoscenza di metodi favorevoli la valutazione partecipata, in cui operatori e cittadini siano parte attiva nel processo di valutazione.

Dall'operatività alla ricerca e riflessività: l'esperienza del SIL dell'Azienda Ulss. n. 22 – Bussolengo Verona

È a partire da tali considerazioni che l'Unità Operativa Lavoro⁵ – Servizio Integrazione Lavorativa (SIL) e Servizio Integrazione Territoriale (SIT) – dell'Azienda ULSS n. 22 di Bussolengo (Verona), ha deciso di iniziare a sperimentare al proprio interno la riflessività e la ricerca sul proprio operato.

Da alcuni anni ci si interrogava sul come valorizzare la ricchezza di esperienze, testimonianze, fissando riflessioni, immagini, memorie nell'ottica di un'ottimizzazione dei risultati e delle procedure, di riflessione sul proprio operato, di analisi della complessità degli interventi realizzati per le persone con disabilità.

⁵ L'Unità Organizzativa Lavoro SIL – SIT favorisce l'inserimento nel mondo del lavoro di persone svantaggiate (con problemi di disabilità, di salute mentale, di tossicodipendenza, di alcolismo) in età da lavoro, residenti nel territorio dell'Azienda ULSS n.22.

Si articola in:

- Servizio Integrazione Lavorativa (SIL) per la progettazione ed attuazione di interventi personalizzati di orientamento e consulenza lavorativa, di formazione e sostegno all'inserimento in azienda. I progetti prevedono l'abbinamento tra persona e azienda, l'analisi e la scelta delle mansioni e l'individuazione delle modalità di ingresso del lavoratore, il supporto al lavoratore, alla famiglia e all'impresa.
- Servizio Integrazione Territoriale (SIT) per la progettazione ed attuazione di progetti personalizzati che consentono un inserimento sociale in contesto lavorativo, a persone le cui disabilità siano tali da non permettere un'assunzione, favorendo una migliore qualità della vita sociale all'interno della propria comunità.

Il SIL ed il SIT progettano ed attuano inserimenti rispettando le esigenze della persona e del mondo del lavoro.

L'unità organizzativa SIL SIT promuove varie forme di collaborazione fra i diversi soggetti istituzionali e del mondo del lavoro: Comuni, Provincia, Associazioni Imprenditoriali, Organizzazioni Sindacali, Cooperative Sociali tipo B, Associazioni di Volontariato, Agenzie Formative e Università di Verona.

Tale esigenza probabilmente nasceva dai molteplici stimoli sia interni che esterni ai servizi stessi.

L'esperienza di ricerca e riflessività avviata dal SIL-SIT sicuramente parte dall'importanza, che gli operatori hanno rilevato, di analizzare con maggior scientificità e con approccio critico il metodo di lavoro adottato, e soprattutto di iniziare ad inserire nella prassi operativa, oltre alle verifiche e valutazioni legate alla progettazione personalizzata, anche una valutazione di sistema specifica per ogni tipologia di disabilità.

Un forte contributo in tal senso veniva dal necessario e continuo confronto con diversi operatori, diversi servizi, differenti metodologie.

L'interesse per il tema "valutazione e qualità dei servizi" ha spinto alcuni operatori del servizio a partecipare a diversi momenti formativi.

La formazione continua e la determinazione verso obiettivi di qualità hanno orientato ad intraprendere anche un progetto di ricerca concreto, che, parallelamente a quanto nel tempo si era costruito in termini di professionalità, implementasse con ulteriori elementi il processo di revisione di almeno una parte di quanto si stava facendo. Infine la presenza al nostro interno di un operatore laureato in sociologia che ha steso la prima traccia della ricerca e ci ha "iniziati" sui primi rudimenti di metodologia della ricerca, è stato un elemento determinante per avviarci verso questa nuova avventura.

Indubbiamente gli stimoli di tipo normativo (L. n. 328/00 - L. n. 68/99), con cui sempre più i servizi alla persona sono tenuti a confrontarsi, hanno sostenuto e avvalorato l'avvio del progetto.

Concetti chiave quali la promozione del benessere, la partecipazione, la centralità della persona, l'inserimento mirato, la qualità dell'occupazione, sono risultati gli elementi catalizzatori del processo ideativo della nostra ricerca.

Da ultimo si voleva valorizzare la ricchezza di esperienze e testimonianze, fissando riflessioni, immagini, memorie nell'ottica di un'ottimizzazione dei risultati e delle procedure.

Maturata questa considerevole determinazione nell'affrontare una ricerca, il passo successivo non poteva che prevedere il raccordo con il mondo accademico, in modo da supportare con scientificità, metodo e confronto critico, i passaggi necessari per lo sviluppo di una ricerca-azione.

Ricerca sulla qualità e tenuta delle assunzioni

La ricerca dal titolo "Qualità e tenuta delle assunzioni delle persone con disabilità intellettiva" (principali utenti del SIL fin dal suo avvio), ha impegnato l'équipe dei ricercatori a determinare con massima chiarezza possibile gli obiet-

tivi della ricerca. Il confronto serrato che ne è seguito ha consentito al gruppo di individuare da subito alcune priorità:

- la valutazione d'impatto dell'inserimento lavorativo sull'azienda e sulla persona disabile e la sua famiglia;
- l'individuazione di variabili correlate all'inserimento lavorativo, così da migliorare le procedure con cui il servizio promuove e realizza i propri interventi, e ridurre i rischi di insuccesso;
- la valutazione dell'operatività del SIL;
- l'individuazione di buone prassi in relazione alle variabili individuate come decisive per la tenuta dell'assunzione;
- l'identificazione di indicatori per procedere in modo sistematico nella valutazione e nel monitoraggio della tenuta delle assunzioni;
- l'individuazione di indicatori di qualità, sulla base dei quali migliorare la progettualità del servizio;
- la restituzione alle aziende, alle persone con disabilità, ai loro familiari, dei risultati della ricerca, nell'ottica di una migliore interrelazione con il servizio.

Metodologia e strumenti

Il progetto ha iniziato a prendere forma nel 2002.

A partire dalle riflessioni sviluppate nel corso delle riunioni periodiche del servizio, si è costituito, su base volontaria, un sottogruppo di 3 persone che si è assunto il compito di sviluppare e condurre il progetto, con l'impegno, comunque, di mantenere un costante coinvolgimento di tutto il servizio sull'andamento dell'esperienza.

Una volta definito, seppur in sintesi, il progetto, si è pensato di concordare un partenariato con l'Università di Verona – Facoltà di Scienze dell'Educazione – attivando una collaborazione con la cattedra di Pedagogia Speciale. La scelta di tale Facoltà è stata dettata da motivi occasionali e dal tipo di formazione degli operatori. Due dei tre componenti, infatti, provengono da un iter formativo pedagogico, mentre il terzo ha una formazione sociologica.

Si è così costituito un partenariato pubblico autofinanziato (progetto obiettivo dell'ULSS n. 22) che ha dato avvio ad un gruppo di lavoro composto da tre operatori SIL, e successivamente all'approvazione del progetto da parte del Dipartimento di Scienze dell'educazione, da un ricercatore di Pedagogia Speciale dell'Università di Verona.

Nel corso del 2003, al fine di definire le azioni e l'organizzazione della ricerca, si sono svolti numerosi incontri del gruppo, con cadenza quindicinale.

Verso la fine del 2003, al gruppo di ricerca così costituito si è affiancata la figura di un borsista laureato in sociologia, per la rilevazione dei dati. Tale presenza è stata possibile grazie al contributo della UNICREDIT Banca s.p.a. di Verona, che si è fatta carico della borsa di studio per due anni.

Successivamente ci si è avvalsi della consulenza di un esperto di statistica per l'elaborazione dei dati raccolti, grazie ad uno specifico finanziamento da parte dell'ULSS n. 22.

La ricerca è stata portata avanti parallelamente alle attività ordinarie e straordinarie previste dal SIL, con inevitabili conseguenze sui tempi di realizzazione, che sostanzialmente hanno dilatato di un anno la previsione iniziale.

Si riportano sinteticamente le principali fasi e i tempi in cui si è articolato il progetto:

1) Ricerca bibliografica sul tema	gennaio 03	aprile 03
2) Pianificazione della ricerca	aprile 03	dicembre 03
3) Definizione degli strumenti	aprile 03	dicembre 03
4) Applicazione degli strumenti	gennaio 04	settembre 04
5) Elaborazione dati	settembre 04	dicembre 04
6) Analisi dei dati ed elaborazione teorica	dicembre 04	maggio 05
7) Pubblicazione e diffusione risultati	ottobre 05	dicembre 05

In realtà la pubblicazione⁶ e la diffusione della ricerca si sono realizzate nel corso del 2006.

L'intervento si è caratterizzato come ricerca-azione e allo stesso tempo come ricerca valutativa: si è cercato di cogliere i diversi punti di vista (aziende, persone, famiglie) e, accanto a ciò, di individuare le variabili collegate alla tenuta lavorativa: variabili oggettive relative alla persona e al contesto (età del soggetto, numero di dipendenti dell'azienda, ecc.), ma anche variabili che rappresentano punti di vista e percezioni. Si è combinato un approccio descrittivo (descrizione degli esiti, nonché di caratteristiche, percezioni e atteggiamenti delle persone e dei contesti) con un approccio "process-product", che considera l'influenza reciproca tra variabili di background (sesso, status socio-economico, età, gravità, formazione, composizione familiare e sentimenti della famiglia), variabili di processo ed esiti.

Questo ha comportato l'uso di strumenti e procedure diversi: ricerca in archivio, questionario alle aziende, intervista strutturata alla persona e alla famiglia.

⁶ Lascioli A., Menegoi L. (a cura di) *Il disabile intellettuale lavora*, Franco Angeli, Milano, 2006.

Sono stati coinvolti nella ricerca 74 utenti con disabilità intellettiva, assunti tra il 1988 e il 2000, le loro famiglie e 63 aziende.

Alcune riflessioni sui risultati

La ricerca ha messo in evidenza i risultati positivi della metodologia per l'inserimento lavorativo adottata, ma anche alcune indicazioni utili al miglioramento degli interventi, considerando i punti di vista dei diversi attori del processo.

Dai questionari somministrati alle aziende emergono elementi importanti relativamente alle abilità della persona maggiormente legate alla tenuta dell'inserimento, al ruolo della famiglia, alle relazioni tra caratteristiche e atteggiamenti della persona e del contesto aziendale.

Per quanto riguarda le persone con disabilità e le loro famiglie, le interviste strutturate consentono di evidenziare alcuni elementi che appaiono maggiormente legati a una migliore tenuta lavorativa, in particolare la presenza e il sostegno della famiglia e la motivazione della persona legata al desiderio di una vita indipendente.

Il ruolo del servizio di mediazione è confermato dalla ricerca, che fornisce utili prospettive metodologiche: risulta cruciale la capacità dell'operatore di riconoscere caratteristiche e clima dell'azienda e, allo stesso tempo, di valutare e promuovere le abilità lavorative e relazionali della persona e di sostenerle nel tempo, attraverso un supporto post-assunzione a lungo termine, volto a sostenere anche il gruppo di lavoro.

Il coinvolgimento della famiglia nella progettazione degli interventi e l'importanza di operare per il rinforzo della motivazione della persona disabile e per una sua più ampia integrazione sociale sono altre indicazioni importanti per il servizio di mediazione, la cui efficacia si sostanzia nella capacità di confronto tra i diversi punti di vista, in un'ottica di sistema.

Ricerca/azione: applicazione di uno strumento di rilevazione della qualità percepita

Un'altra esperienza importante nel campo della riflessività e della ricerca avviata dal servizio riguarda l'applicazione al proprio interno di strumenti di valutazione sull'attività svolta.

Nel corso degli anni si è giunti alla consapevolezza che la partecipazione e l'ascolto dei cittadini diventano un momento essenziale per verificare la qualità e l'efficacia dei servizi erogati.

Il lavoro avviato riguarda l'elaborazione di uno strumento utile per la rilevazione della qualità percepita dalle persone con disabilità seguite dal Servizio Integrazione Territoriale.

La motivazione alla rilevazione-analisi nasce sempre dall'esigenza di individuare quali possano essere le strategie per garantire i migliori interventi possibili, anche alla luce delle nuove difficoltà legate alle trasformazioni delle aziende e delle professioni, che limitano ulteriormente l'inserimento nel mondo del lavoro.

Va sottolineato che tutte le organizzazioni private e pubbliche, in particolare quelle che operano nell'ambito lavoro, hanno un continuo bisogno di rinnovarsi. Il passo del cambiamento organizzativo è molto inferiore al passo dei cambiamenti tecnologici e sociali del mercato del lavoro.

Per guidare il miglioramento/adequamento continuo, il SIL-SIT nel 2005 ha partecipato ad un progetto promosso dal FORMEZ⁷ sul tema "PERCORSI DI QUALITÀ" per l'applicazione di uno strumento di autodiagnosi: il CAF⁸.

Tale strumento ha permesso di valutare l'organizzazione sia dal punto di vista dei processi, che dal punto di vista della capacità di misurare risultati e qualità.

L'applicazione del CAF ha consentito al servizio di individuare, in una relazione finale sui punti di forza e di debolezza del servizio emersi, alcuni elementi di miglioramento, perseguibili e realizzabili a breve termine senza costi aggiuntivi per l'ente.

Il piano di miglioramento ha individuato i seguenti obiettivi:

- 1) registrazione e monitoraggio dei tempi di accesso al servizio, affinché si rispetti il limite massimo di 20 giorni dalla richiesta formulata dall'utente, nonché dei tempi di attesa tra presa in carico e prima proposta. (RISULTATI);
- 2) creazione di contatti stabili con le associazioni dei disabili presenti nell'ULSS 22. (FATTORI ABILITANTI);
- 3) preparazione di uno strumento per la misurazione della soddisfazione degli utenti inseriti nel progetto di integrazione sociale in ambiente lavorativo. (RISULTATI).

Con deliberazione n. 949 del 4 ottobre 2005, l'Azienda ULSS n. 22 ha approvato il piano di miglioramento e i SIT ha deciso di svolgere internamente l'indagine sulla soddisfazione degli utenti SIT, sia per il contenimento dei costi

⁷ Il Formez è un istituto che opera a livello nazionale e risponde al Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio. L'Istituto fornisce assistenza tecnica e servizi formativi e informativi soprattutto alle Amministrazioni Locali.

⁸ Il Common Assessment Framework (CAF) è uno strumento elaborato dall'Unione Europea per assistere le organizzazioni del settore pubblico nell'utilizzo di tecniche di Quality Management per il miglioramento delle proprie performance. Può essere ulteriormente specializzato per categorie omogenee di pubbliche amministrazioni.

che per la continuità connessa alla presenza di uno staff permanente motivato ad operare sulla valutazione.

Va segnalato che, parallelamente, anche altri due servizi dell'Az. ULSS n. 22, dedicati alla disabilità, hanno elaborato analoghi strumenti mirati alle loro attività, rappresentando ciò uno stimolo aggiuntivo per mantenere vivo il confronto e l'aggiornamento relativo all'impostazione di indagini analoghe.

Si fa presente, inoltre, che il servizio ha sottolineato l'importanza di completare la valutazione sull'attività svolta, prevedendo l'elaborazione di un questionario anche per le aziende che ospitano gli inserimenti.

Il servizio infatti intende operare analizzando tutto ciò che può comportare una piena partecipazione alla vita sociale e di relazione di ogni persona seguita, pur essendo consapevoli del fatto che gli interventi nel mondo del lavoro sono vincolati a forme di integrazione che prevedono l'adattamento ad un contesto di regole già definito.

Nel corso del 2008, pertanto, è prevista l'elaborazione e l'applicazione di un questionario rivolto proprio alle aziende che ospitano i progetti di integrazione lavorativa.

Elaborazione questionario

➤ Contesto

Il Servizio Integrazione Territoriale, composto da 4 operatori, segue attualmente 111 persone con disabilità complessa, che dopo percorsi individualizzati di formazione in situazione sono state inserite nel progetto di integrazione sociale in contesto lavorativo.

Lo strumento che consente l'inserimento di tali persone in azienda è la convenzione che viene stipulata tra l'Az. ULSS n. 22 e l'azienda ospitante, secondo il modello previsto dalla DGR n. 3787/2002.

L'Azienda ULSS n. 22 eroga quale incentivo motivazionale per la presenza effettiva in azienda un gettone pari a € 5,16 per il part-time e di € 10,00 per il tempo pieno.

➤ Obiettivi

Definire uno strumento utile per la rilevazione della qualità percepita dalle persone seguite dal SIT.

Analizzare i risultati del questionario e definire un piano di miglioramento del servizio SIT.

➤ Destinatari

I destinatari dell'indagine sono le persone con disabilità seguite dal SIT con progetti individualizzati di integrazione sociale in contesto lavorativo: un totale di 111 persone, di cui 49 maschi e 62 femmine.

➤ Attori interni ed esterni all'amministrazione

Il progetto di elaborazione di uno strumento per la rilevazione della soddisfazione degli utenti è stato condiviso da tre servizi dell'area Disabilità: SIL-SIT, Servizio Integrazione Scolastica (SIS) e Servizio Interventi Individualizzati (SII), sottoposto all'Ufficio Relazioni con il Pubblico – Ufficio Qualità, ed è stato approvato dalla Direzione Generale quale progetto obiettivo per l'anno 2006.

È stato presentato, condiviso e approvato per la sua applicazione in una riunione che vedeva coinvolte:

- le Associazioni dei Disabili;
- la Direzione dell'Azienda ULSS;
- l'Ufficio Relazioni con il Pubblico;
- l'Ufficio Qualità;
- l'Ufficio Epidemiologico;
- i servizi che hanno promosso l'iniziativa (SIL-SIT, SII e SIS).

Per l'elaborazione dello strumento specifico SIT è stato costituito un gruppo di lavoro composto da:

- 2 rappresentanti dei genitori delle persone con disabilità;
- 2 rappresentanti Servizio Sociale;
- 2 rappresentanti del SIL-SIT.

➤ Individuazione dello strumento

Il gruppo di lavoro ha reputato rilevante per la scelta dello strumento, la garanzia dell'anonimato. Ogni persona deve poter esprimere liberamente la propria valutazione sul servizio.

Si è quindi optato per la stesura di un questionario rivolto alle persone seguite dal SIT con progetti individualizzati di integrazione sociale in contesto lavorativo.

La compilazione del questionario può essere agevolata dall'aiuto di un familiare, ma tale scelta dovrà essere segnalata.

➤ Modalità di somministrazione

Il questionario, con una lettera di accompagnamento che presenta l'iniziativa e le modalità per la restituzione, verrà consegnato dagli operatori SIT ad ogni persona interessata.

Sarà cura degli operatori informare gli interessati sulle modalità di partecipazione.

➤ Modalità di raccolta, inserimento ed elaborazione dati

Il gruppo di lavoro ha deciso per una restituzione del questionario che garantisca l'anonimato, pertanto si è provveduto ad inserire una busta preaffrancata, intestata all'Ufficio Relazione con il Pubblico dell'Az. ULSS n. 22.

L'Ufficio Relazioni con il Pubblico, in collaborazione con l'Ufficio Epidemiologico dell'Azienda ULSS n. 22, sta attualmente provvedendo all'elaborazione dei risultati.

Si riporta di seguito il questionario.



Distretto socio sanitario n 3

LA SUA OPINIONE SUL NOSTRO SERVIZIO

Al fine di migliorare la qualità delle prestazioni erogate dal nostro **Servizio Integrazione Territoriale (SIT)**, La preghiamo cortesemente di compilare il presente questionario, a carattere anonimo, in tutte le sue parti.

Il questionario è rivolto alla persona seguita dal SIT che può compilarlo autonomamente o con l'aiuto di un familiare. Va data una sola risposta ad ogni domanda barrando la casella corrispondente alla risposta che interessa.

La ringraziamo per la Sua cortesia e disponibilità.

Il personale del servizio

DATA _____

1. La persona che compila il questionario è

- La persona seguita dal SIT La persona aiutata da un familiare

DATI DELL'UTENTE DEL SERVIZIO

2. La persona seguita dal SIT ha

- meno di 25 anni
 dai 25 ai 35 anni
 dai 36 ai 45 anni
 dai 46 ai 55 anni
 oltre i 56 anni

3. **Sesso** femmina maschio

4. **Da quanto tempo è seguita dal SIT (comprendendo eventualmente il precedente periodo con il SIL)?**

- Meno di 3 anni
- Superiore a 3 anni fino a 5 anni
- Superiore a 5 anni fino a 10 anni
- Da più di 10 anni

5. **Quale attività svolgeva poco prima di essere seguita dal SIT?**

- Frequentava la Scuola o un Centro Professionale
- Frequentava un Centro Educativo Occupazionale Diurno (CEOD)
- Lavorava
- Stava a casa

Ci indichi quanto si ritiene soddisfatto dei seguenti aspetti

ACCESSO AL SERVIZIO	Molto soddisfatto	Soddisfatto	Poco soddisfatto	Per nulla soddisfatto
6. facilità di raggiungere la sede dei colloqui				
7. adeguatezza della sede dei colloqui				
8. adeguatezza dell'orario di apertura della sede SIT di Bussolengo				
9. facilità di contattare per telefono, fax, e-mail il servizio				
10. facilità in generale di accesso al servizio SIT				

RAPPORTO CON GLI OPERATORI	Molto soddisfatto	Soddisfatto	Poco soddisfatto	Per nulla soddisfatto
11. adeguatezza delle informazioni fornite dagli operatori SIT sul Progetto				
12. cortesia e gentilezza degli operatori SIT				
13. capacità e competenza degli operatori SIT				
14. adeguatezza degli operatori SIT nel mantenere i contatti con Lei e con l'Azienda				
15. tempi di risposta del servizio (avvio inserimenti, monitoraggi, incontri...)				
16. rapporto in generale con gli operatori del SIT				

INSERIMENTO NEL CONTESTO LAVORATIVO	Molto soddisfatto	Soddisfatto	Poco soddisfatto	Per nulla soddisfatto
17. relazione con i colleghi in Azienda				
18. mansione svolta				
19. orario di lavoro				
20. raggiungibilità della sede di inserimento				
21. gettone di presenza				
22. soldi ricevuti complessivamente (assegno mensile/pensione e gettone SIT)				
23. quanto si ritiene soddisfatto del progetto di integrazione sociale in contesto lavorativo				

**SODDISFAZIONE
GENERALE**

Molto
soddisfatto Soddisfatto Poco
soddisfatto Per nulla
soddisfatto

24. quanto si ritiene soddisfatto in generale del servizio SIT				
--	--	--	--	--

25. Qual è secondo Lei l'aspetto più positivo e quello più negativo della Sua esperienza con il SIT?

Aspetto positivo

Aspetto negativo

26. Ha qualche suggerimento o proposta che considera importanti per migliorare la qualità del servizio?

Grazie per la preziosa collaborazione.

Riflessioni conclusive

Le due esperienze riportate hanno rappresentato, per i diversi soggetti coinvolti, un'importante occasione di confronto e di riflessione, in un'ottica di condivisione di responsabilità, in cui ognuno è percepito, e si percepisce, come protagonista di un processo articolato e complesso.

Partecipare alla valutazione dell'esito degli interventi rappresenta, per l'azienda, l'opportunità di uscire da un ruolo passivo, in cui subisce un'imposizione, e di assumere un ruolo attivo, di negoziazione e di investimento sul buon esito del percorso.

La persona e la famiglia trovano, nella valutazione partecipata, la possibilità di riconoscere ed esplicitare aspettative, motivazioni, difficoltà e richieste di intervento.

Il servizio di mediazione mette in campo competenze e saperi presenti al suo interno e si confronta con gli attori del sistema, con l'obiettivo di rendere visibili i principi, le scelte metodologiche e i risultati, ma anche di individuare elementi di miglioramento e di sviluppo.

La riflessività diviene, dunque, il luogo in cui il livello del progetto personalizzato e quello del sistema nel suo complesso si intrecciano e in cui si realizza una circolarità tra esperienza personale, operatività e saperi.



3.

Le imprese private tra business, etica e ruolo sociale

Alessandro Di Paolo

Le imprese private e il loro ruolo nel territorio

Ormai da molti decenni si continua a discutere sul reale ruolo e contributo delle imprese private nello sviluppo generale di un territorio: la loro importanza sembra ormai accertata e indiscussa nel campo economico, dove la libera iniziativa imprenditoriale privata detta la condizione per una distribuzione capillare di benessere e si dimostra chiaro volano per il radicamento di una condizione politica democratica di base. Affermare non è difficile se si pensa che gran parte dei sistemi di governo basati su principi e regole di *government* hanno tra le principali caratteristiche quella di limitare/controllare i flussi economici e commerciali, mentre quelli basati su sistemi di *governance*, soprattutto quelli multilivello, propendono per una loro liberalizzazione, più o meno regolamentata.

Il problema e la rispettiva soluzione, anche in questo campo come peraltro in molti altri, si individua in un giusto equilibrio.

Talvolta, e alcuni studi lo dimostrano¹, l'eccesso di democrazia porta il sistema di governo di un paese a basarsi eccessivamente sui valori relativi all'economia, cosicché il *macrodriver* decisionale, nei fatti, da quello politico passa a quello economico.

In definitiva, si nota sovente che nelle nazioni a strutturato sistema democratico o di *governance*, le decisioni prese dagli organi politici vengono quasi tutte influenzate da parametri di valutazione economica e perciò per questo preindirizzate e aiutate nelle scelte da soggetti forti e/o gruppi di pressione imprenditoriale². Tutto ciò portando sempre in subordine quello che invece doveva o

¹ Ross M. (2006), *Is Democracy Good for the Poor?*, in "American Journal of Political Science", Vol. 50, n. 4, pp. 860-874; Grassivaro F. e Di Paolo A. (2007), *Imprese e reti transnazionali*, Cedam, Padova.

² Si pensi al sistema statunitense dove l'attuale Presidente George Walter Bush è sovente citato come il rappresentante della lobby imprenditoriale del settore petrolifero. Tra i più recenti articoli in tal senso: in data 21 febbraio 2008 quello di Finos A., Frascchetti V. e Stagliano R., *Tutti gli uomini del petrolio*, in "La Repubblica", sito web: <http://www.repubblica.it>. e in data 24 febbraio 2008 quello di Soroor Coliai, *Umberto Mazzantini ci parla delle lobby di petrolio e della lotta al terrorismo*, in "World Service Radio Italia" sito web: <http://italian.irib.ir>.



avrebbe dovuto essere il *driver* sociale, ovvero le scelte economiche o politiche trainate dagli interessi sociali espressi da un territorio.

Portiamo allora la discussione sull'importanza delle imprese private viste come loro contributo e intervento nel campo sociale di un territorio. Qui l'ambito del dibattito è stato, ed è tuttora, particolarmente sentito da chi si occupa sia di diritti umani, che di ambiti e problemi a carattere umanitario.

Fino agli anni novanta era intendimento comune che le imprese private volessero guardare unicamente agli interessi economici dei propri soci e degli azionisti, trascurando addirittura quelli che erano gli interessi e le volontà dei consumatori reali o potenziali, sulla traccia del famoso detto "di qualsiasi colore, purché sia nera" attribuito a Ford³ in occasione del lancio dell'autovettura modello T 1908.

Delle tre forze di sviluppo, quella economica, quella politica e quella sociale, sembrava costantemente e unicamente soccombere quella sociale. Gli elettori votavano i partiti tradizionalmente e i consumatori acquistavano i beni che venivano loro proposti dai produttori.

È negli anni novanta che però le cose cominciano realmente a cambiare e si vengono a creare globalmente una serie di condizioni che aprono alle imprese la strada per una nuova "sensibilità".

Molti sono i fattori che hanno aiutato a spingere in tal senso.

Alcuni di questi, tra i principali, sono la globalizzazione, la crisi dei paesi industrializzati ed economicamente sviluppati e la riconsiderazione di alcune aree in via di sviluppo nel mondo. Queste ultime non rappresentano più unicamente fonti di sfruttamento per l'approvvigionamento di risorse primarie e per la produzione a basso costo di beni da rivendere ai consumatori benestanti ma diventano, soprattutto, enormi mercati di potenziali nuovi consumatori. Lo dimostrano la Cina e l'India che da sole, unite, posseggono circa il 40% della popolazione mondiale, ossia oltre 2,5 miliardi di abitanti⁴. Paesi in cui il fattore sociale (per lo meno numerico) è ancora considerato primario punto di forza, fungendo da *driver* alle scelte strategiche di governo politico ed economico.

Inoltre, da non trascurare, il fattore dell'informazione e della conoscenza. Lo sviluppo di una nuova forma di comunicazione libera, diffusa, immediata e a basso costo, quale è *internet*, permette di unire la sensibilità collettiva globale

³ Henry Ford, imprenditore statunitense, è stato uno dei fondatori della Ford Motor Company.

⁴ L'importanza del ruolo ricoperto dai due paesi, Cina e India, accomunati da una serie di fattori, principalmente quelli dell'eccezionale concentrazione abitativa, e dal fatto che tutti e due siano considerati non più alla stregua di paesi in via di sviluppo, ma bensì di paesi emergenti e di prossimo futuro riferimento per l'economia mondiale, ha portato alla creazione e all'uso comune di un termine che definisce congiuntamente l'area: "Cindia".

e trasversale, che si forma a fronte di problemi comuni e condivisibili come la povertà, l'acqua, la fame, le malattie, l'ambiente e il clima.

Se da una parte c'è il nuovo percorso intrapreso dalle imprese, dall'altra c'è quello avviato dagli organismi in qualche modo responsabili e tutori dei diritti dell'uomo, prima fra tutte le Nazioni Unite.

Si assiste ad una riabilitazione del ruolo delle imprese private che ora vengono individuate, forse come *extrema ratio*, il possibile strumento di intervento nei paesi in via di sviluppo, ove la mera politica delle elargizioni e degli aiuti con contributi e risorse non è riuscita a dare visibili frutti di medio e lungo periodo.

Su questa onda nasce nel 1999, su proposta del segretario generale dell'ONU Kofi Annan, Global Compact, una iniziativa internazionale a supporto di nove principi universali relativi ai diritti umani, al lavoro e all'ambiente, catalizzatore di energie provenienti dalle imprese private, dai governi, dalle agenzie delle Nazioni Unite, da organizzazioni non governative e da quelle rappresentanti la società civile⁵. Da quel momento il sito web "purista" delle Nazioni Unite contiene una vasta sezione dedicata alle collaborazioni con le imprese dal chiaro e inequivocabile titolo "The UN & Business"⁶.

L'introduzione dell'etica nel business

Per comprendere l'enorme divario tra economia e sociale esistente fino a pochi anni fa è sufficiente rispolverare un detto forgiato dalle maggiori organizzazioni mondiali direttamente impegnate nel sociale e indirizzato alle imprese di capitali: "Human rights is not the business of business (I diritti umani non sono affare di chi fa gli affari)".

Come abbiamo detto, nella seconda metà degli anni novanta c'è una revisione nella pregiudizialità di colpevolezza attribuita alle imprese e a quelle operanti nei paesi in via di sviluppo *in primis*. Si scopre che la grande impresa (di tipo multinazionale o transnazionale) è conscia che per mantenere la sua idea e certezza di perenne esistenza sul mercato deve guardare al mondo globale, deve curarsi di chi oggi è economicamente un emarginato perché nel domani potrebbe divenire anche lui un cliente.

Ormai nei paesi ad economia sviluppata le popolazioni possiedono tutto. Si riesce a far comprare prodotti nuovi più che con l'innovazione grazie alla moda.

⁵ Il 24 giugno 2004, nel corso del Global Compact Leaders Summit delle Nazioni Unite è stato annunciato che il Global Compact avrebbe adottato un ulteriore principio, diventato conseguentemente il decimo, relativo alla lotta alla corruzione.

⁶ <http://www.un.org/partners/business>.

Ma in tutto il resto del mondo, il Sud, la popolazione ha bisogno/necessità/desiderio di qualunque cosa.

I dati economici e le schede dei paesi in via di sviluppo dimostrano che i redditi pro-capite non lo concedono. Le stesse analisi evidenziano però che la situazione generale è in costante mutamento e che nell'arco di pochi anni le cose possono cambiare⁷. Lo attestano gli sviluppi della Cina e dell'India che nel 2007 hanno avuto una variazione del pil - prodotto interno lordo rispetto all'anno precedente rispettivamente del +11,4% e del +8,5%, a confronto con il +1,9% (alcuni dicono sovrastimato) dell'Italia.

I più importanti alleati tra le imprese nella lotta alla povertà si trovano tra quelle che operano nel settore dell'*ict - information & communication technology*.

È il caso, per citarne alcune, di Microsoft, IBM, Intel, STMicroelectronics. Sono loro che debbono investire nella crescita culturale ed economica di quei paesi. Affinché un abitante di un paese in via di sviluppo possa comprare un computer c'è bisogno non solamente di un reddito in grado di permettergli il risparmio e l'acquisto del bene, ma anche di energia elettrica, linee telefoniche, cultura, formazione, sviluppo produttivo e dei servizi nel territorio che rendano utile il suo impiego.

Infine, elemento non trascurabile, le aziende sanno che nella scelta futura del marchio è probabile che verranno discriminate e penalizzate le imprese "saccheggiatrici" della Nazione a favore di quelle repute "amiche"⁸.

Cambia così strategicamente la cultura d'impresa e cambia, conseguentemente, la cultura nel sociale. I risultati si cominciano presto ad apprezzare.

Nell'aprile 2000, ribaltando il detto caro alle multinazionali (*business is business*), tre soggetti quali Amnesty International, Ashridge Center for Business and Society e The Prince of Wales Business Leaders Forum lanciano una campagna sul tema: «Human Rights is the business of business». In quella occasione, da una ricerca svolta presso cinquecento fra le più grandi società mondiali emerge che il 36% di esse aveva in precedenza rinunciato a un progetto d'investimento a causa di problemi relativi ai diritti della persona e che, a fronte del permanere del

⁷ La Central Intelligence Agency – CIA statunitense è in possesso di una delle raccolte di schede paese più completa esistente. Particolareggiata e aggiornata, seppur formulata con un occhio di riguardo agli aspetti politico-militari, è raccolta in una pubblicazione annuale dal titolo "World Factbook". Quella del 2008 è anche consultabile in rete all'indirizzo: <http://www.cia.gov>.

⁸ Seppur particolarmente contestato proprio per il conseguente perpetuare del dominio statunitense, è utile ricordare il piano Marshall in merito all'atteggiamento favorevole e di riconoscenza ottenuto dai governi e dalle popolazioni. Denominato ufficialmente, a seguito della sua attuazione, Piano per la ripresa europea (European recovery program) fu uno dei programmi statunitensi di maggiore rilievo per la ricostruzione dell'Europa dopo la Seconda guerra mondiale, permettendo l'evolversi dell'economia regionale allora in ginocchio.

medesimo problema, il 19% aveva disinvestito e abbandonato specifiche aree. Prende così definitivamente piede il concetto di Etica negli affari.

Dalla teoria dell'etica al codice etico

Prima di arrivare al concetto di CSR – *Corporate Social Responsibility* ovvero, in italiano, RSI – Responsabilità Sociale d'Impresa, la teoria aveva già sviluppato una serie di concetti sul tema dell'Etica e Impresa. Alcuni di questi concetti si sono trasformati e sviluppati in pratica e, pertanto, vale la pena di ricordarli:

- *Business ethics*: approccio moralista secondo il quale l'impresa deve agire in modo socialmente responsabile perché è un suo dovere morale. L'impresa diventa "agente morale" e il diritto attribuisce una responsabilità penale all'impresa in quanto tale.
- *Business and society*: non esistono divisioni tra impresa e società. Le due sono legate e costituiscono sistemi che si strutturano reciprocamente. L'impresa si vede attribuire una responsabilità morale: deve imperativamente servire gli interessi della società, indipendentemente dalla propria razionalità. Tuttavia la società possiede una capacità autoregolatrice che esercita un controllo sull'impresa che "disobbedisce".
- *Social issue management*: migliorare la prestazione dell'impresa considerando le rivendicazioni sociali contemporanee.

Queste tre idee, talvolta definite come vere e proprie correnti di pensiero, condividono un'ideologia comune: "il formale farsi carico dell'interesse comune da parte dell'impresa privata"⁹.

Il fatto che il mercato sia sempre meno nebulizzato induce ad immaginare il formarsi delle barriere protettive attraverso lo strumento del Codice Etico. Un mezzo mirante ad essere definito ed utilizzato come un insieme coerente di norme morali che regolano un'organizzazione, un'impresa o un'associazione.

Una delle caratteristiche del codice etico è quella di non possedere vincoli di forma, ma di adesione morale. In conseguenza a ciò, può essere implicito o esplicito, tacito o verbalizzato, può essere reso solo oralmente o per iscritto, può insorgere in modo apparentemente spontaneo oppure essere deliberato mediante una procedura decisionale formalizzata e può essere diffuso e tramandato informalmente oppure attraverso procedure formali di comunicazione e di formazione¹⁰.

⁹ Galavielle J. P. (2002), *Dall'etica economica al business-ethics*, in "Il risparmio", vol. 50, n. 2.

¹⁰ Sacconi L. (1997), *Economia, Etica e Organizzazione, Il contratto sociale dell'impresa*, Laterza, Roma-Bari.

In definitiva un raggruppamento di quelli che possiamo definire gli *standard* etici di riferimento, e che sono di sostanza i seguenti:

- legittimità morale;
- equità ed eguaglianza;
- tutela della persona;
- diligenza;
- trasparenza;
- onestà;
- riservatezza;
- imparzialità;
- tutela ambientale;
- protezione della salute.

Ma cosa ha spinto le imprese a delineare teoricamente la fase dell'etica? Diverse sono le opinioni, soprattutto a secondo del punto di vista settoriale. Alcune le abbiamo citate con la chiave di lettura economico-aziendalistica. Tra le tante altre, particolarmente interessante citare l'esposizione filosofica di Lipovetsky¹¹, che si domanda se l'Etica è un lusso o un imperativo per l'impresa liberale che ha raggiunto la maturità.

La responsabilità sociale d'impresa e gli stakeholders

Tenuto conto di quanto detto finora, dei passaggi teorici e dell'affermazione dell'etica nei principi dell'economia, il percorso detta la necessaria illustrazione di quello che è stato definito il cammino epocale nelle responsabilità d'impresa. Nella piramide della Responsabilità Sociale¹² è basilare la Responsabilità Economica, ovvero quella che determina la necessità da parte dell'impresa di generare profitto. Al livello superiore, il secondo, c'è la Responsabilità Legale, ovvero l'impresa che deve obbedire alla leggi che sono la codificazione dell'etica della società e sopra di questa, al terzo, la Responsabilità Etica, ovvero l'impresa che si comporta secondo le attese della comunità. Nell'ultimo livello, il quarto, estremamente ridotto di superficie ma apicale, la Responsabilità Filantropica, che vede l'impresa comportarsi secondo i principi del "buon cittadino".

¹¹ Gilles Lipovetsky, professore di filosofia all'Università di Grenoble, è autore di numerose opere sulle trasformazioni sociali e culturali del mondo contemporaneo, in particolare quelle che riguardano la moda, il lusso, i consumi. Tra le tante, citiamo la pubblicazione del 2007 *Il tempo del lusso*, Sellerio Editore, Palermo, (titolo originale *Luxe éternel, luxe émotionnel*).

¹² A. B. Carroll (1991), *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*, in "Business Horizons", July 1; Lacznia G. R., Murphy P. E. (1993), *Ethical marketing decisions: The higher road*, Needham Heights, Allyn & Bacon, Boston.

Ora non esiste una singola definizione della responsabilità sociale, ma per opportunità possiamo prendere in riferimento il Libro Verde della Commissione europea del luglio 2001, che definisce il concetto di Responsabilità Sociale di Impresa (*Corporate Social Responsibility, CSR*) come: "l'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali ed ecologiche nelle loro attività e nei loro rapporti con le parti interessate (*stakeholders*)¹³. Secondo i più recenti e affermati indirizzi in materia, ai citati *stakeholders* si devono ineluttabilmente aggiungere anche le generazioni future.

La RSI tocca perciò due dimensioni dell'azienda: quella interna e quella esterna.

Le prassi socialmente responsabili attuabili all'interno dell'azienda investono principalmente:

- la gestione delle risorse umane;
- la salute e la sicurezza sul lavoro;
- l'adattamento alle trasformazioni (ristrutturazioni);
- la gestione delle risorse naturali e degli effetti sull'ambiente.

Le prassi socialmente responsabili che si estendono al di là del perimetro dell'impresa riguardano:

- le comunità locali;
- le partnership commerciali, fornitori e consumatori;
- la difesa dei diritti umani;
- le problematiche ambientali a livello locale e anche planetario.

Attraverso i principi della Responsabilità sociale d'impresa, quindi, l'impresa prende consapevolezza delle sue influenze e del suo ruolo all'interno del territorio. Un'importanza accertata, e una decretata responsabilità sullo sviluppo culturale, sociale e ambientale, non affatto in subordine rispetto a quella economica generale.

L'etica, la responsabilità sociale e l'impegno assistenziale nelle imprese nel progetto S.O.LE.

Se le tematiche analizzate finora sembrano quasi sproporzionalmente grandi (*macro*) rispetto ai temi che si sono affrontati sul territorio attraverso il progetto S.O.LE., bisogna anche dire che comunque sia, la situazione *micro* è figlia di mutamenti strategici partiti dall'alto cioè *macro*. Per così dire: la signora anziana

¹³ Nella definizione tradizionale di *stakeholders* s'intendono i soggetti con interessi nell'operato aziendale e dai quali l'impresa stessa attinge e ottiene risorse e fiducia quali: soci/azionisti e comunità finanziaria, clienti, fornitori, *partners* finanziari, Stato, enti locali e PA, risorse umane (dipendenti, collaboratori, ecc.), comunità, ambiente.

che oggi, marzo 2008, per pagare il pane utilizza gli Euro nel suo portafoglio, e non più le Lire, svolge un atto che è conseguenza diretta di una strategia politica ed economica internazionale che, seppur semplicisticamente, potremmo dire è sorta con il Trattato di Maastricht (noto anche come Trattato sull'Unione Europea, TUE) nell'allora 7 febbraio 1992.

Uno degli aspetti più importanti del progetto Equal S.O.LE. è l'ottenimento di fattivi risultati che attestano come molte imprese private abbiano cambiato l'approccio strategico del principio economico-finanziario del fare *business* per soffermarsi a riflettere, e poi agire, in merito all'accurata coltivazione di valori sociali.

In una fase in cui le politiche neoliberiste attuate dai sistemi politici di governo democratico dei maggiori paesi sviluppati portano lo Stato sostanzialmente nella direzione di un abbandono del ruolo di *welfare* e, di conseguenza, di una riduzione delle risorse destinate a funzioni assistenzialistiche, è di particolare rilevanza osservare come questa *vacatio* porti a far traslare il ruolo e l'impegno verso il settore privato.

Il rischio derivante da tali cambiamenti è quello ben conosciuto della creazione dei buchi neri, ossia delle zone in cui i soggetti bisognosi di assistenza vengano posizionati e dimenticati senza che alcuno si occupi o preoccupi di loro.

Una situazione derivante da due fattori concomitanti: il primo, quello di uno Stato che abbandona la politica dell'assistenza e dell'assistenzialismo e il secondo, quello di un tessuto economico che, sin troppo maturo e proiettato sulla politica della competitività e della massimizzazione del reddito, non vuole occuparsi di quelli che ritiene dei fardelli sociali.

Ma tale cambiamento di indirizzo, di particolare importanza poiché tende a coinvolgere l'intero sistema basato sui tre *driver* (economico, sociali e politici), può rivelarsi un successo qualora tutto avvenga, come nei casi esaminati all'interno del progetto, più per reale convincimento imprenditoriale e sviluppo culturale organizzativo che non per mera coercizione dettata d'imperio o favorita da norme legislative di governo.

Per inquadrare correttamente quanto si è detto con quanto abbiamo potuto verificare all'interno del progetto ritengo utile soffermarsi a fare delle riflessioni.

Posto il fatto che le imprese coinvolte positivamente dal progetto S.O.LE. hanno operato all'interno della responsabilità sociale d'impresa, i punti determinanti sui quali sono andate ad appoggiarsi sono stati due: il primo, interno, ha riguardato la gestione delle risorse umane, mentre il secondo, esterno, ha toccato l'ambito delle comunità locali. Di fatto, l'inclusione sociale operata ha necessariamente coinvolto non solo la proprietà e la direzione aziendale, ma anche tutto il personale che si trovava in contatto lavorativo con la persona svan-

taggiata¹⁴. Per quanto riguarda invece la sfera della responsabilità sociale nei confronti delle comunità locali, risulta ben chiaro che la disponibilità delle aziende a intervenire in un ambito così delicato come quello dell'inclusione sociale di persone svantaggiate permette alle realtà economiche, nello specifico caso, di farsi parte attiva ed elemento catalizzatore e risolutore di una delicata questione sociale territoriale altrimenti irrisolta o risolvibile inefficacemente.

Assistenzialismo coercitivo o cultura responsabile?

Uno dei grandi temi, che forse potremmo definire crucci, oggetto di discussione svolta da chi si occupa di tematiche connesse alla responsabilità sociale, alla cura e all'assistenza dei soggetti bisognosi o, altrimenti, all'inclusione sociale delle persone svantaggiate, è quello di far sì che chi si adopera in tal senso non lo faccia perché obbligato dalla legge o per strani fini reconditi, ma perché "crede" nel valore di quello che viene fatto. La diffusione del valore, la comprensione dell'importanza del ruolo dell'impresa come fattore sociale distribuito prima ancora che fattore economico e incidere sulla cultura d'impresa diventa perciò un impegno gravoso ed estremamente complesso che rimane in carico prevalentemente a chi si occupa professionalmente del sociale.

L'ambito teorico definirebbe tale situazione come quella che punta a far diventare l'azienda un'impresa cittadina. Idea centrale, questa, che vede l'attività dell'impresa situarsi necessariamente in una comunità che coinvolge la città e che pertanto costituisce "un elemento vivo dell'ambiente sociale".

Lo Stato non può da solo incaricarsi di tutti i problemi della società, e dopo un mezzo secolo di sviluppo dell'intervento pubblico questo principio è stato messo nuovamente all'ordine del giorno.

Se da un certo punto di vista può sembrare questo fatto oggettivamente consequenziale in uno Stato che vede nella politica neoliberista la determinante per poter mantenere una supremazia economica nella competitività globale, dall'altra non è neanche proponibile che uno Stato democratico abbandoni a se stessi, in un mondo retto da valori e poteri economici, quelli che lui definisce soggetti svantaggiati o deboli. Il giusto compromesso si è trovato inizialmente in una regolamentazione giuridico-legislativa che ha indicato i soggetti economicamente

¹⁴ Diversi risultano essere stati gli approcci operativi stabiliti dalle direzioni del personale. Alcuni di essi hanno preferito preavvisare e informare i dipendenti della decisione in atto di operare l'inserimento lavorativo di un soggetto svantaggiato. Altri hanno preferito che non si verificassero ingerenze comportamentali predefinite così da lasciare che nella quotidianità lavorativa si creassero in autonomia tra i soggetti le intese e i necessari nuovi equilibri collaborativi.

e socialmente validi a farsi carico e a divenire parte attiva del tutoraggio sociale, coercitivamente obbligati, dei soggetti svantaggiati.

Si contrappone alla linea appena descritta quella ideologica propugnata dai sostenitori del Sociale come Valore, parole da scrivere, per l'appunto, con la lettera iniziale maiuscola. Si ricorda, nel caso italiano, e a maggior ragione nell'area locale veneta interessata dal progetto, che gli abitanti sono stati sempre portatori di forti e genetici valori sociali, oltre a quelli etico morali impostati in generale dalla subcultura cattolica o bianca¹⁵. Valori all'evidenza poi appannati negli ultimi decenni dal sopraggiungere nel territorio di un primario interesse economico volto al raggiungimento di un benessere, talvolta opulenza, personale e della propria famiglia.

Alla risultanza dei dati, pratici attraverso la realizzata integrazione, e non solo teorico-verbali ottenuti nel corso dei contatti e delle interviste, si è però notato che alla sollecitazione operativa sul tema dell'aiuto alle persone svantaggiate, l'appannamento tende a rarefarsi e all'esigenza manifestata di un'inclusione sociale (inserimento operativo e integrazione nell'organizzazione aziendale) è quasi sempre corrisposta una risposta positiva, caricata di una certa dose di sensibilità e spirito umanitario.

Riflessioni e considerazioni

Per svolgere delle corrette riflessioni di chiusura sull'argomento, come ci ha insegnato de Bono, bisognerebbe provare a indossare una serie di cappelli¹⁶. Non volendo dilungarsi nel mettersi addosso ognuno dei sei consigliati da manuale, pensiamo sia opportuno almeno provarne la metà.

Il primo, che supponiamo sia di colore bianco, per cercare di esprimersi razionalmente e oggettivamente rispetto ai fatti, un secondo, di colore rosa, per valutare gli accadimenti con una visione positiva e un terzo, di innegabile colore nero, per considerare gli eventi con un certo scetticismo e una buona dose di pessimismo.

¹⁵ Guolo R. (2003) in *Religione, economia e società: il caso Veneto* scrive nelle sue conclusioni "La Chiesa si propone, dunque, come artefice di un rinnovato modello di società locale che il miracolo economico del Nordest e la globalizzazione sembrano avere irrimediabilmente spezzato, attraverso il rilancio di modelli etici che vengono riattualizzati dalla minaccia di uno scollamento della coesione sociale della società veneta. Anche se la sfida della *razionalizzazione etica* della società locale, di fronte all'incessante dinamica societaria globale che non conosce confini, si presenta assai problematica." Il documento è edito nella rivista "Religioni e Società", vol. 18 n. 46.

¹⁶ De Bono E. (1993), *Sei cappelli per pensare*, Rizzoli, Milano, tit.orig. *Six thinking hats*, Mica Management Resources (1985).

Iniziando con il primo, quello della razionalità/oggettività, siamo portati a sottolineare il fatto che oggi talune imprese private sono disposte ad attivare un comportamento organizzativo aziendale proiettato a determinare risultati favorevoli coinvolgendo non solo la sfera economica ma anche quella del sociale del territorio. Sotto lo stesso cappello dovremmo anche dire che la cosa pur apprendoci ben visibile, non ci permette, comunque, di valutare se le stesse imprese in un altro momento storico, in un arco temporale che va da qualche anno a qualche manciata di lustri prima, si sarebbero comportate nella stessa maniera o, altrimenti, in modo differente. E, in quest'ultimo caso, se il loro comportamento eticamente e socialmente responsabile sarebbe stato di maggiore o minore intensità di quello attuale.

Il secondo cappello indossato, quello di colore rosa, ci porta a vedere la situazione attuale, quella dell'impresa socialmente responsabile, come un fattore acquisito in forte espansione tendenziale. Inoltre, si potrebbe dire che le aziende che evidenziano tale atteggiamento comportamentale non sono le uniche che l'attuano, ma sono solo quelle che si rendono visibili. Si suppone perciò l'esistenza di un ben più elevato numero di imprese private che attua indirizzi organizzativi responsabili, ma che opera nella parte sommersa dell'*iceberg*. Infine, possiamo affermare, sempre sotto lo stesso cappello che ci permette di esprimerci positivamente, che tutte le imprese private adatteranno prima o poi modelli comportamentali di stampo etico e/o socialmente responsabili, in quanto la coscienza e la responsabilità verso le generazioni future (i propri figli *in primis*) porta necessariamente la presa a cuore dei valori umani.

Il terzo e ultimo cappello, quello dello scetticismo e del pessimismo ci porta a credere che tutto quello che stanno facendo le imprese, che sono poche, lo fanno solo perché vedono in esso una mera opportunità di business. L'immagine o il marketing prima di tutto. Inoltre, doveroso aggiungere che dove oggi si può trovare il business, quasi certamente, per regole di mercato, domani non lo si troverà più. E aggiungere ulteriori considerazioni a questo sarebbe come continuare a far piovere sul bagnato.

A questo punto dovremmo avere finito e tirare una linea di sommatoria.

La considerazione è che i fatti di partenza sono positivi, ma questo non può essere preso né come un indicatore di *performance*, né come quello di tendenza.

Il fattore positivo, infatti, non deve e non può essere rintracciato nelle imprese in quanto entità. L'attenzione deve essere spostata sulle singole persone. In tutti quelli che, all'interno delle aziende o operando volontariamente e professionalmente nel sociale, hanno deciso di lanciare il cuore oltre lo steccato e che, senza troppi "ma" o "se", continueranno, come hanno fatto finora, a rimboccarsi le maniche affinché un concetto come "pari diritti e dignità" faccia parte integrante di una formazione culturale all'interno del territorio.



Possiamo perciò dire, per quanto esposto finora, che la considerazione finale è positiva in quanto i fatti dimostrano ampiamente la presenza di una molteplicità di Persone che trasversalmente dimostrano di credere nei Valori etici e della responsabilità sociale, ognuna di esse capace, proprio per stato d'animo, di coinvolgere ed incidere negli indirizzi organizzativi e morali delle imprese.





II Parte

PRESENTAZIONE DELLA SPERIMENTAZIONE DEL PROGETTO EQUAL S.O.LE.







4. La sperimentazione

Katia Candiotto

IL PROGETTO: PRESUPPOSTI, OBIETTIVI E ATTIVITÀ

Il contesto di partenza

Il progetto S.O.LE. – Strategie per l'Occupazione Sostenibile ha voluto concentrare la propria attenzione sull'accompagnamento al lavoro delle persone disabili o in situazione di svantaggio.

Nonostante negli ultimi anni siano stati creati strumenti legislativi e si siano potenziati i servizi al fine di offrire sempre più occasioni di inserimento e facilitare i processi di inclusione di tali persone (si veda la legge 68/99, la riforma dei servizi all'impiego, la legge 30/2003 etc.), i numeri delle imprese soggette all'obbligo previsto dalla legge 68/99, e quindi "teoricamente" disponibili all'assunzione, sono nettamente superiori al numero degli iscritti nelle apposite liste provinciali.

Inoltre, si assiste spesso a situazioni in cui la persona disabile/svantaggiata, dopo pochi mesi dall'inserimento, si licenzia, oppure l'azienda non rinnova il contratto a termine o non converte i tirocini in assunzioni. Analizzando i dati della Regione del Veneto forniti da Veneto Lavoro si evidenzia che il 35% degli inserimenti ha una durata temporale inferiore all'anno (fonte NetLabor 2004¹ – Provincia), di cui il 10% ha una durata inferiore ai 2 mesi di prova.

D'altro canto, le aziende che pur sono interessate ad effettuare un inserimento, non trovano persone che dispongono delle competenze professionali richieste.

Le sperimentazioni già svolte sul territorio, che avevano coinvolto il Partenariato proponente, avevano rilevato che solo una *presa in carico globale* della persona da parte della rete dei servizi pubblici e privati, attivi sul territorio, permette di superare i vari ostacoli all'inserimento. Tuttavia, l'analisi di contesto svolta in fase di ideazione progettuale ha reso evidente che tali progetti avevano creato strumenti e metodologie per l'accompagnamento delle persone all'impiego, senza

¹ Anno di presentazione del formulario Equal II Fase.



però approfondire quali meccanismi e quali processi si innescano nell'ambiente di lavoro nel momento in cui tali persone, portatrici di situazioni di più spiccata difficoltà rispetto ai "normodotati", entrano a far parte di un contesto produttivo organizzato.

Allo stesso tempo, i servizi del territorio che, con competenze diverse, concorrono all'inserimento lavorativo di queste persone, sono prevalentemente orientati al soggetto, molto meno alle imprese.

Scopo dell'intervento progettuale

A partire dal rilevamento di queste criticità, la Partnership di Sviluppo (PS) di S.O.LE. ha voluto canalizzare la propria progettualità sul versante "impresa", per cercare di capire quali sono le reali difficoltà che le aziende incontrano nell'effettuare gli inserimenti di persone disabili/svantaggiate al loro interno, quali problemi insorgono concretamente nell'ambiente di lavoro, sia da un punto di vista produttivo/organizzativo sia da quello comunicativo/relazionale con i colleghi di lavoro, e mettere al contempo in evidenza quali sono, invece, gli elementi che possono agevolare tali inserimenti.

Da queste considerazioni, è stato attivato un percorso sperimentale volto a verificare quali attività, processi e strumenti possono rimuovere i vari ostacoli all'inserimento delle persone disabili/svantaggiate nei contesti produttivi, e quali fattori concorrono piuttosto a facilitarlo, promuovendo un effettivo miglioramento per la persona inserita e una crescita per l'ambiente che la accoglie, per giungere ad una reale integrazione lavorativa e sociale.

Il Paternariato di S.O.LE., attraverso un approccio multifattoriale al processo di inserimento, ha quindi perseguito lo scopo di realizzare,:

- da un lato, una presa in carico globale del soggetto svantaggiato, attraverso la condivisione di un percorso mirato all'accrescimento delle autonomie;
- dall'altro, una presa in carico globale dell'azienda, sia essa pubblica che privata, per riuscire a porla nelle migliori condizioni per attuare e mantenere processi di inclusione lavorativa e sociale delle persone disabili/svantaggiate inserite.

Si è inteso raggiungere tale finalità attraverso la sperimentazione di modalità innovative di intervento, volte ad attivare *percorsi di accompagnamento individualizzato* sia dei singoli soggetti, sia delle singole imprese lungo tutto il percorso di inclusione socio-lavorativa; l'obiettivo sotteso è consistito nell'individuare e mettere a punto una serie di strumenti che possano garantire una maggiore sostenibilità agli inserimenti effettuati, sia in termini di permanenza nel tempo della persona disabile/svantaggiata all'interno dell'impresa, sia in termini di sviluppo

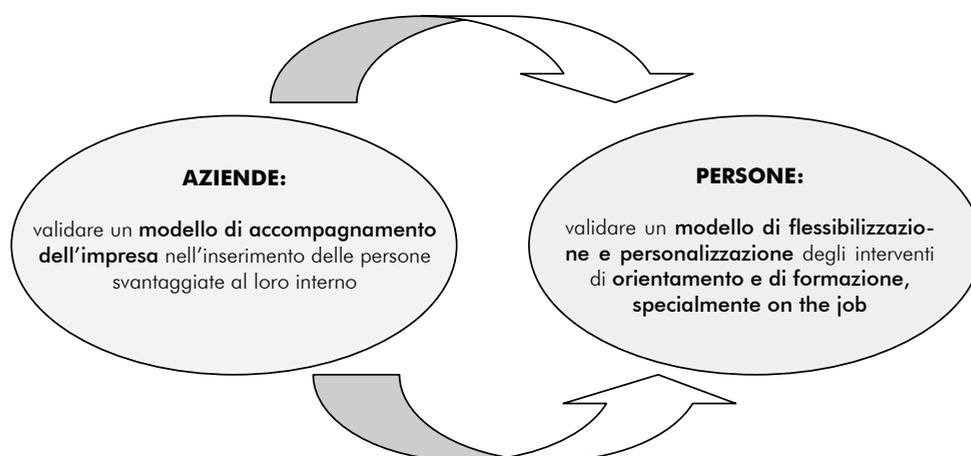
delle capacità produttive del soggetto, rendendo l'inserimento una meta positiva per la persona stessa, ma al contempo una situazione maggiormente redditiva e proficua anche per l'impresa.

Si sono quindi sperimentate *forme di collocamento mirato*, ovvero sono stati realizzati degli inserimenti che hanno tenuto conto sia delle peculiarità dell'impresa che assume, a livello di condizioni strutturali generali ma anche di "clima interno", sia delle caratteristiche della persona inserita. Si ritiene infatti che solo in questo modo l'inserimento lavorativo di un soggetto che porta con sé una situazione di disagio possa essere veramente inclusivo sul piano relazionale, e, aumentando la sua partecipazione al lavoro e alla vita sociale, possa assicurare le condizioni per una sua effettiva integrazione nella società.

Al contempo, la PS si è anche posta la finalità di verificare se il raggiungimento del "posto di lavoro" e il mantenimento dello stesso è realmente un fattore di cambiamento e sviluppo positivo rispetto alla qualità della vita della persona inserita.

Obiettivi perseguiti dalla Partnership di Sviluppo

Entrando più nello specifico della sperimentazione, la PS di S.O.LE., al fine di rimuovere gli ostacoli al processo di collocazione e integrazione di tali soggetti, si è posta un duplice obiettivo, in riferimento ai due attori del processo:



Il Partenariato si era quindi riproposto di raggiungere, a conclusione del progetto, i seguenti risultati rispetto ai tre soggetti:

a) Le persone svantaggiate

- potenziare le capacità professionali e relazionali, adeguandole alle effettive richieste del contesto di lavoro;
- aumentare gli inserimenti lavorativi e nella loro sostenibilità nel tempo;
- aumentare il livello di inclusione lavorativa e sociale.

b) Le aziende

- aumentare il grado di attività e di produttività delle persone svantaggiate inserite;
- aumentare il livello di inclusione sociale dei lavoratori svantaggiati all'interno dell'ambiente di lavoro;
- aumentare le capacità organizzative volte a aumentare la cultura interna di inclusione sociale.

c) La rete dei servizi

- potenziare gli strumenti a favore degli enti preposti per la progettazione e gestione degli inserimenti lavorativi e l'inclusione sociale;
- aumentare l'offerta dei servizi in termini di integrazione fra strutture diverse sia pubbliche che private.

Certamente al termine del progetto sono ancora tante le difficoltà da superare perché si possa parlare di processi di inserimento di persone svantaggiate in azienda veramente inclusivi per il soggetto e positivi anche per l'azienda: sono questi dei cambiamenti che senza dubbio coinvolgono la società nel suo complesso, portando con sé anche modifiche normative, operative, culturali, e quindi richiedono processi lenti di cambiamento.

Ciononostante, il lavoro svolto dal gruppo del progetto S.O.LE. si pone come un momento di riflessione congiunta tra operatori dei settori socio-sanitario, della formazione e delle politiche del lavoro molto importante. Sono state infatti effettuate delle "prove", dei tentativi di verificare se qualche intuizione elaborata nel lavoro di anni, poteva "funzionare" o meno, e l'attività di analisi e valutazione che ha accompagnato in modo sistematico la sperimentazione ha dimostrato che alcune idee si sono rivelate vincenti, altre abbisognano ancora di successivi perfezionamenti, ma proprio per questo l'opportunità data dall'Iniziativa Comunitaria Equal è stata positiva. Ha dato l'opportunità di compiere un altro passo lungo la strada della creazione di un mercato del lavoro "aperto a tutti", verso un modello di società veramente inclusiva e sostenibile.

La strategia operativa

La strategia adottata dal Partenariato di S.O.LE.² si è fondata su micro-progettazioni molto circoscritte: le attività realizzate si sono basate sulla personalizzazione degli interventi, sia quelli direttamente rivolti al soggetto in situazione di disagio, sia quelli volti al contesto aziendale che accoglie tale persona come lavoratore.

Questa scelta è stata dettata dalla volontà di individuare, attraverso l'attività sperimentale, degli elementi *qualitativi* da riportare e trasferire successivamente nel sistema dei servizi pubblici e privati che a vario titolo intervengono nel processo di inserimento lavorativo: ossia, identificare e riconoscere quegli elementi che possono garantire processi positivi di inclusione socio-lavorativa, sia per le persone in situazioni di svantaggio, sia per i contesti aziendali che le accolgono.

Data la finalità generale del progetto, proiettata principalmente a comprendere e tentare di superare i limiti e le criticità vissute dagli imprenditori, dai dipendenti e dai collaboratori delle imprese, l'attività progettuale si è fondata su due figure professionali, perno della sperimentazione, opportunamente preparate: i job coach e i tutor aziendali.

Essi sono stati concepiti come elementi fondamentali nel processo di inserimento lavorativo e sociale, proprio perché adeguatamente formati ad esercitare la propria funzione in modo integrato e complementare, per riuscire a dare soddisfazione:

- alle necessità del soggetto “debole”, che, all'interno del proprio percorso di crescita individuale, molto spesso è chiamato ad apprendere competenze professionali e relazionali nuove, in un ambiente di lavoro spesso non conosciuto, e non sempre del tutto accogliente e comprensivo rispetto alle difficoltà intrinseche che la situazione di disabilità o svantaggio porta necessariamente con sé;
- al contempo, alle esigenze dell'azienda che, pur trovandosi nella situazione di dovere/volere adempiere ad un obbligo imposto dalla legge, si trova spesso impreparata ad accogliere all'interno del proprio organico una persona con caratteristiche complesse, diverse rispetto agli altri collaboratori. A volte sussistono difficoltà legate alla strutturazione degli ambienti di lavoro, alle norme sulla sicurezza; altre, è faticosa la gestione di situazioni individuali rispetto al restante gruppo dei dipendenti/collaboratori,

² La strategia progettuale si è allineata e ha fatto proprie le raccomandazioni “*Migliorare la qualità e la produttività sul posto di lavoro*” (SEO Luglio 03) promuovendo una migliore qualità sul posto di lavoro; essa è strettamente collegata al passaggio a un'economia competitiva basata sulla conoscenza e dovrebbe essere perseguita attraverso uno sforzo concertato fra tutti i soggetti, in particolare attraverso il dialogo sociale.

che poi, nella concretezza dei fatti, sono essi stessi i protagonisti diretti del "clima aziendale" che molto spesso influenza in modo determinante il processo di inserimento, creando condizioni che ostacolano o facilitano l'inclusione del nuovo arrivato nel gruppo aziendale.

La realizzazione dell'attività sperimentale ha coinvolto direttamente quanto più possibile le aziende, anche in fase di definizione operativa delle attività, per evitare il pericolo di attribuire interpretazioni "da fuori", dalla prospettiva di "operatori", e lasciare invece i referenti delle imprese liberi di esprimere le proprie difficoltà, i propri bisogni e le proprie aspettative.

Un'altra osservazione rispetto alla strategia adottata va fatta in relazione al metodo di lavoro scelto e impostato dal Comitato di Pilotaggio rispetto alla gestione e al funzionamento del progetto nel suo complesso³.

Operativamente, tutta l'attività di S.O.LE. è stata fondata su gruppi di lavoro: creati in base all'obiettivo da raggiungere, con la supervisione di un "responsabile dell'attività", essi hanno adottato una modalità di lavoro integrata e molto partecipata, facilitando una condivisione, revisione e rielaborazione dei materiali prodotti a livello individuale o di singolo Partner, attraverso dei momenti di discussione e di confronto molto aperto e franco. Tali gruppi sono stati composti da operatori dei Partner coinvolti nella realizzazione delle diverse azioni progettuali, ma spesso vi hanno preso parte più operatori di quelli "rendicontabili e rendicontati", sia perché i Partner erano comunque interessati a seguire lo svolgimento dei lavori nonostante non ne fossero direttamente coinvolti per la specifica attività, sia per garantire la continuità e l'inter-relazione rispetto ai gruppi precedenti, paralleli o seguenti. La partecipazione a tali gruppi è stata sempre oltre le aspettative, non solo a livello di partecipazione quantitativa, ma ancor più a livello qualitativo: gli operatori hanno sempre dato degli apporti determinanti e interessanti rispetto alle questioni discusse, attraverso una condivisione sempre molto attiva e consistente, contribuendo in modo assolutamente rilevante alla realizzazione delle diverse attività previste dal progetto.

Tale scelta strategica si è rivelata vincente, perché si è riusciti a realizzare il programma di lavoro previsto: pur con tanti sforzi e tanta fatica, si è riusciti a superare le molteplici difficoltà sopravvenute in corso d'opera, raggiungendo i risultati previsti.

³ È stata l'Azione 3, con il progetto "Mongolfiera", l'occasione che ha permesso al progetto S.O.LE. di riflettere in modo sistematico rispetto alle proprie modalità di funzionamento, evidenziando i punti forti che hanno permesso il raggiungimento degli obiettivi progettuali. Per un approfondimento, si rimanda al capitolo 9 e ai materiali prodotti dalla cordata "Mongolfiera".

Il programma di lavoro

Su indicazione della Regione Veneto⁴, il programma di lavoro è stato articolato in 5 MacroFasi⁵.

1. Gestione	2. Modello d'intervento	3. Sperimentazione	4. Transnazionalità	5. M & V e Mainstreaming
1.1 Gestione della PS	2.1 Ricognizione Buone Prassi	3.1 Orientamento e sostegno professionale ai soggetti svantaggiati	4.1 Gestione, Monitoraggio e Valutazione delle attività transnazionali	5.1 Promozione
1.2 Coordinamento ed amministrazione del progetto	2.2 Monitoraggio in aziende	3.2 Definizione dei gruppi di sperimentazione	4.2 Scambi tematici e analisi comparata di informazioni, esperienze e buone prassi	5.2 Monitoraggio e valutazione
1.3 Sistemi di Knowledge Management	2.3 Modello di inserimento lavorativo	3.3 Preparazione dei soggetti svantaggiati on the job	4.3 Sviluppo congiunto di metodologie	5.3 Diffusione
	2.4 Preparazione degli operatori	3.4 Job Coaching		
		3.5 Sviluppo della cultura dell'integrazione		

La MacroFase 1 "Gestione della PS" è stata volta sostanzialmente a gestire le attività interne alla Partnership, per garantire una gestione efficace ed efficiente delle risorse progettuali, attraverso gli organi di governo del Partenariato (Assemblea della PS, Comitato di Pilotaggio, Comitato Tecnico-Scientifico) e il gruppo dedicato all'amministrazione economico-finanziaria del progetto.

⁴ DDR. N. 2747 del 15.11.04 . I.C. Equal. Modalità di strutturazione e termini per la riformulazione delle proposte progettuali della seconda fase. Approvazione dello schema "Programma di lavoro" (rif. D.G.R 3080/04).

⁵ Si rimanda al portale della Regione Veneto www.equalveneto.it e al sito www.equal-sole.org per maggiori approfondimenti su quanto realizzato dal progetto.

All'interno di questa MacroFase, sono state inoltre svolte le attività relative all'attivazione e al mantenimento del Sistema di Knowledge Management: costruito il modello, si sono definite le procedure e si sono costruiti gli strumenti per dare avvio al sistema di KM della rete dei servizi nella provincia di Padova. Si è inteso costruire un sistema in grado di raccogliere le informazioni e la documentazione relative alle diverse attività.

Avendo le attività relative alla Transnazionalità e al Mainstreaming uno specifico capitolo di approfondimento⁶, e pur sottolineando l'unitarietà del progetto come attività complessa, composta da parti profondamente intersecate tra loro, concentreremo qui la nostra attenzione su quanto è stato realizzato all'interno del "Modello d'intervento" e della "Sperimentazione", che descrivono in modo più circoscritto quanto realizzato a livello locale dal percorso della sperimentazione di S.O.LE.

LA DEFINIZIONE DEL MODELLO D'INTERVENTO

La MacroFase 2, secondo quanto previsto dalla Regione Veneto, doveva comprendere lo svolgimento di quelle attività collegate alla messa a punto del "modello da sperimentare", consistenti in:

- analisi, ricerca, ricognizione delle prassi esistenti
- definizione del modello di intervento
- formazione/informazione degli operatori dei diversi servizi, pubblici e privati, coinvolti nella sperimentazione.

Il progetto S.O.LE., attraverso la realizzazione di questa azione, ha quindi svolto le attività propedeutiche all'erogazione dei servizi rivolti ai beneficiari finali quindi alla sperimentazione vera e propria. L'obiettivo di questa parte dell'intervento progettuale, esplicitato in fase di riprogettazione, era stato così definito: "acquisire le buone prassi generate da tali progetti ma anche da altri Equal I Fase e da altri progetti locali ed europei, al fine di individuare dei modelli e degli strumenti trasferibili nell'attuale sperimentazione. L'attenzione sarà rivolta agli elementi innovativi già sperimentati quali: le nuove modalità di orientamento professionale delle persone svantaggiate e il modello di accompagnamento nella fase di ricerca e inserimento lavorativo. [...] A seguito di ciò, sarà messo a punto "il modello da sperimentare" e saranno preparati gli operatori (tutor aziendali e job coach) che dovranno poi svolgere la sperimentazione accompagnando e sostenendo l'inserimento lavorativo dei soggetti svantaggiati in azienda".

⁶ Capitolo 9.

La ricognizione delle buone prassi

Questa attività ha quindi preso avvio con una ricerca di buone prassi, compiendo un'analisi della bibliografia esistente in materia, uno studio di quanto già realizzato da precedenti progetti locali ed europei⁷ e della letteratura⁸ sul tema, ma anche un esame di procedure e strumenti già utilizzati dalle diverse strutture locali che si occupano a diversi livelli di inserimenti lavorativi di persone svantaggiate.

Su questa base, gli operatori che si sono dedicati a questa attività⁹ hanno elaborato un "Modello di buone prassi nell'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati", adatto e realizzabile nella realtà territoriale oggetto della sperimentazione di S.O.LE., articolato in:

1. modello di Orientamento al lavoro delle persone svantaggiate
2. modello di Accompagnamento al lavoro delle persone svantaggiate
3. Strumenti di analisi dei bisogni e delle risorse delle persone svantaggiate.

Si sono costituiti 3 sottogruppi, uno per ognuna delle 3 sezioni sopra nominate che compongono il "modello di buone prassi".

I sottogruppi 1 "Orientamento" e 2 "Accompagnamento" sono giunti ad una *definizione condivisa*:

- del *servizio*, sulla base dei bisogni a cui il servizio deve rispondere (concentrando la propria attenzione soprattutto sulla tipologia dell'utenza e sue caratteristiche);
- degli *obiettivi* specifici e delle *modalità* operative adottate;

⁷ Alcuni progetti esaminati dal gruppo di lavoro: Progetto Equal Vita: Materiali di ricerca-intervento sui "giovani invisibili" e l'inserimento lavorativo, 2004.

Progetto Equal Nautilus: Report generale di valutazione progetto, 2005.

Progetto Equal Mercurio: L'inserimento lavorativo dei disabili. Modelli territoriali, attori e attese, Rapporto di ricerca 2003.

Metamodello: documento predisposto da Creaving@work per la presentazione dei risultati dei 4 progetti Equal, nell'ambito dell'azione 3.

⁸ Alcuni testi utilizzati dal gruppo di lavoro: M. Donatello, P. Michielin, Lavoro e oltre, McGraw-Hill, Milano, 2003. G. Gioga, P. Sartori (a cura di): Percorsi innovativi per l'inserimento lavorativo, Cleup, Padova 2005. V. Belotti (a cura di): Valutare il lavoro, Guerini e associati, Milano, 2004.

O.M.S., ICF Classificazione Internazionale del Funzionamento, della Disabilità e della Salute, Erickson, Trento, 2003.

⁹ Gli operatori che hanno dato il proprio contributo alla realizzazione di questa attività sono: Ulss 16 di Padova: Sartori Patrizia, Bellini Paola, Camporese Chiara, Pastò Andrea, Roverato Marta, Zordan Paolo, Barion Licia; Ulss 13 di Dolo-Mirano: Simionato Cristina, Niero Enrico; Ulss 17 di Este-Monselice: Galiazzo Luciano, Schiavo Sabrina, Zambet Loredana; Ulss 15 dell'Alta Padovana: Donà Roberta, Susanna Zanon; Ulss 14 Chioggia: Alice Chiereghin, Roberto Mainenti; Provincia di Padova (Centro per l'Impiego, Ufficio Categorie protette): Angelelli Almerina, Bedo Jessica; Concooperative di Padova e Rovigo: Cardin Paolo; Irecoop Veneto: Candioto Katia.

- degli *strumenti* utilizzati e delle risorse impiegate/necessarie;
- i *punti di forza* e le *criticità* sia del processo di Orientamento che di Accompagnamento al lavoro¹⁰.

Il sottogruppo 3, che invece ha lavorato per la definizione di “Strumenti di analisi dei bisogni e delle risorse delle persone svantaggiate”, ha analizzato gli strumenti elaborati da altri progetti (principalmente i progetti Equal I Fase Nautilus e Vita, che avevano già visto impegnati i Partner di S.O.LE. in una riflessione e produzione comune sulla tematica dell’inserimento lavorativo di soggetti disabili/svantaggiati), ma anche altri strumenti in uso nei diversi servizi o altrimenti conosciuti dagli operatori, evidenziando:

- i *contesti* e le *modalità* di utilizzo;
- i *punti di forza* che danno valore e importanza all’utilizzo dei diversi supporti;
- aspetti che non sono sufficientemente considerati e proposte di ulteriori strumenti/modalità di rilevazione.

Il lavoro svolto da questo gruppo di operatori è stato fondamentale, in quanto i risultati conseguiti sono stati la base per avviare la sperimentazione.

Gli strumenti messi a punto sono stati successivamente testati durante lo svolgimento del progetto, e quindi analizzati e rivisti in fase conclusiva per giungere a una loro “validazione”; essi sono contenuti nel CD rom allegato al presente testo, per renderli immediatamente fruibili a coloro che ne fossero interessati. Ci si limita, qui di seguito ad un loro elenco, corredato da una breve nota esplicativa sul loro utilizzo.

Scheda Informativa Integrata

È una scheda di rapida lettura, trasmissibile e condivisibile con altri servizi, contenente dati indispensabili per la presa in carico del soggetto. Si può compilare con l’utente e consente di fornire informazioni alla Commissione di accertamento e al Comitato Tecnico. Nella sua parte finale si possono riportare note e proposte operative dopo il colloquio con l’utente. Può diventare un piccolo dossier che si arricchisce progressivamente in funzione del tipo di intervento che si va ad attuare.

Accordo

Questa scheda viene usata per “stipulare un contratto” insieme alla persona, definendo: obiettivi, tempi ed azioni da realizzare, precisando gli impegni assunti dal servizio e quelli assunti dal soggetto disabile/svantaggiato. Tale strumento è utile non solo nella fase di definizione del progetto, ma anche nella fase di

¹⁰ I documenti descrittivi dei due modelli sono presenti sul sito del progetto S.O.LE. www.equal-sole.org e sul “Gestionale” della Regione Veneto www.equalveneto.it.

monitoraggio in itinere, come termine di riferimento per verificare la rispondenza tra quanto pianificato inizialmente e quanto in corso di raggiungimento, e nella valutazione finale.

Progetto Personalizzato

Questo strumento viene utilizzato per riportare la sintesi concordata di decisioni operative prese da operatori di diversi servizi relativamente ad una persona, indicando la definizione del problema, gli obiettivi, quali azione/intervento/attività saranno realizzati, da che servizio, per quale periodo, la valutazione del percorso concordato e del sistema delle responsabilità, la verifica dei risultati ottenuti e la valutazione. Inoltre, questa scheda viene utilizzata per riportare la situazione a seguito dell'attuazione del piano operativo (se è necessario rivalutare la situazione per un nuovo progetto, la proroga del progetto personalizzato, la chiusura del caso, i motivi o altro).

Tale strumento viene utilizzato non solo nella fase di definizione del progetto, ma anche nella fase di monitoraggio e valutazione.

Scheda Azienda

Essa viene utilizzata per:

1. raccogliere informazioni generali sull'azienda;
2. mappare l'elenco delle mansioni "disponibili";
3. per ciascuna mansione, descrivere la situazione ambientale, le competenze richieste, le esperienze ecc.;
4. descrivere i processi di lavoro;
5. per ogni processo, descrivere le attività previste e gli strumenti utilizzati;
6. individuare le capacità richieste.

È sempre consigliabile che la sua compilazione sia il frutto del lavoro congiunto tra tecnici dei servizi e responsabili per il personale e dell'organizzazione del lavoro in azienda.

Scheda V.O.C. (Valutazione e Osservazione delle Competenze Trasversali)

È una scheda di veloce compilazione adatta ad essere utilizzata da personale con diversa formazione (educatori dei Servizi di Integrazione Lavorativa (SIL) e Centri di Orientamento, operatori del Centro per l'Impiego e di cooperative sociali, personale di aziende con funzione di tutor), utile per condividere e verificare l'andamento dello stage scolastico con gli insegnanti, dell'esperienza di Centro Lavoro Guidato e del tirocinio con i diversi tutors. È uno strumento di osservazione in situazione da compilare indicativamente:

- al termine del primo mese;
- a metà percorso;
- alla sua conclusione.

Tra gli item vi è l'ultima parte, riservata all'operatore sociale di riferimento, dedicata alla motivazione al lavoro e condivisione del percorso, che porta l'attenzione dell'osservatore su consapevolezza, impegno e auto efficacia.

Scheda Autovalutazione (versione normale/SMILE)

Viene utilizzata all'inizio dell'attività e nei momenti di verifica previsti per rilevare il modo in cui il soggetto auto-descrive i propri comportamenti nell'ambiente di lavoro. La compilazione è semplice ed immediata. La versione SMILE può essere utilizzata da persone che possono avere difficoltà di comprensione degli item proposti nella versione solo scritta. Tale strumento offre la possibilità di proporre un momento di confronto con il diretto interessato sul proprio vissuto e sui contenuti della scheda.

Qualità della Vita

Strumento utilizzato per rilevare la percezione della qualità della vita, nelle sue diverse dimensioni (salute, abitazione, situazione economica, relazioni, ecc.), da parte della persona. Viene somministrato all'inizio del percorso di inserimento in azienda e alla conclusione dello stesso, per valutare se l'inserimento lavorativo produce effettivamente un cambiamento positivo rispetto al benessere generale percepito dal soggetto.

Il punto di vista delle aziende e degli operatori

Parallelamente all'attività appena descritta, è stata svolta un'attività volta al "Monitoraggio in aziende che hanno già effettuato inserimenti di persone svantaggiate": infatti, le azioni sono state concepite come sinergiche ed entrambe *propedeutiche* all'elaborazione del modello di intervento e alla successiva sperimentazione.

Mentre l'attività volta a rilevare le buone prassi ha effettuato una *ricerca bibliografica*, il monitoraggio nelle aziende ha compiuto un *intervento di ricerca-azione*, con l'obiettivo di approfondire in modo diretto, "immediato", nel senso di non filtrato già da schemi e modelli interpretativi, l'analisi relativa alle complesse problematiche che entrano in gioco nel processo di inserimento socio-lavorativo di persone portatrici di varie situazioni di disabilità e/o svantaggio¹¹.

¹¹ Un'attività simile era stata realizzata dalla cordata di Azione 3 denominata "C.RE.a.V.I.N.@work - In rete per un equo mercato del lavoro", composta dai Partenariati di Sviluppo Equal I Fase Coast Revitalization, Inclusion, Nautilus e Vita; essa ha fornito utili spunti alla progettazione di questo intervento.

A tale scopo, all'interno del progetto si è costituito un gruppo di lavoro composto da operatori dei SIL, dei Servizi per l'Impiego della Provincia di Padova, delle cooperative sociali e degli enti di formazione deputati a progettare poi sia la formazione dei job coach e dei tutor aziendali, sia il modello di intervento sperimentale¹².

Tale gruppo ha progettato l'azione di ricerca, concretizzatasi in un monitoraggio nelle province di Padova e di Venezia, ambiti territoriali del progetto S.O.LE., e ha inteso *dare voce* a coloro che sono direttamente coinvolti nel processo di inserimento dei soggetti svantaggiati in azienda, a fianco dei soggetti stessi e delle loro famiglie, ossia:

- i referenti aziendali: titolari di imprese profit, responsabili del personale, capi reparto, dipendenti che ricoprono il ruolo di tutor aziendali;
- educatori e psicologi delle cooperative sociali, che molto spesso svolgono un ruolo fondamentale nel processo di conoscenza del soggetto e di accompagnamento all'inserimento lavorativo;
- operatori dei SIL delle Ulss Partner di progetto.

L'attività si è svolta attraverso delle interviste e un focus group che hanno perseguito l'obiettivo di riflettere insieme ai "testimoni privilegiati" sulle esperienze vissute rispetto agli inserimenti già effettuati, sia quelli andati a buon fine e quindi sfociati in un'assunzione della persona svantaggiata, sia, e soprattutto, quelli invece che si sono interrotti, o che non si sono trasformati in una permanenza del soggetto inserito nel contesto di lavoro. Questo, al fine di evidenziare i *punti forti* e i *punti deboli* nelle esperienze realizzate, per far emergere *buone prassi* e *criticità* di tale processo. Si è voluto così creare delle occasioni di incontro e confronto tra le problematiche vissute in ambito aziendale e quelle rilevate dagli "addetti ai lavori" nell'inserimento lavorativo di persone svantaggiate.

Si è inteso *ascoltare* principalmente i referenti aziendali, per verificare cosa realmente accade nei contesti di lavoro con l'inserimento e capire come essi vivono questo processo e quali difficoltà incontrano.

Sono stati coinvolti 8 rappresentanti d'impresa, 2 operatori di cooperative sociali, 6 operatori dei SIL di riferimento.

¹² I partecipanti a questo gruppo di lavoro sono stati: Ulss 16 di Padova: Sartori Patrizia, Lazzaro Annalice, Vezzù Cristina, Barion Licia; Ulss 13 di Dolo-Mirano: Cristina Simionato, Niero Enrico; Ulss 17 di Este-Monselice: Farinella Marco; Ulss 15 dell'Alta Padovana: Zanon Susanna; Ulss 14 Chioggia: Roberto Mainenti; Provincia di Padova (Centro per l'Impiego): Ranieri Domenico; Unindustria di Padova: Sancio Stefano, Cariati Cristiana; Confcooperative di Padova e Rovigo: Tosato Paolo; Irecoop Veneto: Candioto Katia, Voltan Claudio; Comitato Tecnico Scientifico di S.O.LE.: Alessandro di Paolo.

Gli interventi sono stati registrati, e successivamente sono stati trascritti per avere del materiale più completo e attendibile su cui poter svolgere un'attenta riflessione. Le informazioni raccolte sono state successivamente analizzate dagli operatori che hanno preso parte al gruppo di lavoro, i quali hanno fatto emergere importantissimi e preziosi elementi per comprendere le *criticità* e i *punti di forza* nel campo degli inserimenti di persone svantaggiate all'interno delle aziende.

Cercheremo ora di riassumere i tratti più importanti e significativi che i nostri testimoni privilegiati hanno messo in rilievo¹³, partendo dall'analisi dei punti di debolezza del processo di inserimento.

Criticità nei processi di inclusione socio-lavorativa dei soggetti deboli

Per quanto riguarda le difficoltà riportate dalle imprese, esse sono di diversi livelli:

1. di tipo organizzativo;
2. di rapporto con quanto previsto dalle norme in materia;
3. di gestione della "disabilità";
4. di tipo culturale;

anche se naturalmente questi aspetti sono molto spesso intrecciati tra loro, e non facilmente distinguibili in modo netto.

Per quanto riguarda il **versante organizzativo**, i referenti aziendali hanno spiegato che spesso si trovano in difficoltà nel far collimare *le richieste della persona svantaggiata con le effettive esigenze di lavoro* (esempio: richiesta di prolungare l'orario da parte del soggetto inserito per lo svolgimento della mansione, ma non coincidente con la disponibilità dell'azienda in quel settore). Alcuni contesti produttivi hanno una struttura tale per cui ritengono di poter inserire solo persone che abbiano una *disabilità non grave*.

Le aziende, ancor più oggi che la competizione è, su tutti i piani, a livelli elevati, riportano la necessità comunque di inserire una persona con un pur minimo livello di *formazione*, e questo aspetto viene rilevato spesso carente nelle persone disabili o svantaggiate.

Quando i soggetti con disagio vengono inseriti in organizzazioni del settore terziario, che offrono servizi alla comunità, essi possono trovarsi nella situazione di *relazionarsi con l'utenza*, e questo aspetto necessita di una valutazione ancor più attenta e specifica delle loro capacità tecniche-professionali ma anche delle modalità relazionali. Riportano gli intervistati: *"i clienti sono comunque molto esigenti, e in alcuni casi manifestano disagio nel trovarsi di fronte una persona con disabilità"*.

¹³ Si rimanda al sito di progetto www.equal-sole.org e al gestionale della Regione Veneto www.equalveneto.it per recuperare il documento completo di analisi delle interviste e del focus effettuati.

Alcuni rappresentanti aziendali hanno riscontrato la *difficoltà di selezionare* il personale disabile sulla base di un semplice colloquio, senza una *presentazione* e un *accompagnamento* da parte del personale dei servizi pubblici deputati a questo, che aiutino a capire se la persona è adatta allo specifico contesto organizzativo. Molti dei casi raccontati, in cui l'inserimento è avvenuto senza mediazione e accompagnamento, si sono risolti con un esito negativo. Già il colloquio di selezione è stato vissuto in modo estremamente frustrante e con disagio, sia dai rappresentanti aziendali, non pronti a gestire questo tipo di problematiche, sia dalle persone con disabilità.

Un altro elemento critico sottolineato dalle aziende consiste nel fatto che per alcuni lavoratori inseriti, si verifica nel tempo di un *aggravamento* della situazione personale, per cui essi non riescono più a reggere la situazione di lavoro e richiederebbero un cambiamento di mansione, o di ritmo produttivo, cosa che purtroppo, al di là della volontà aziendale, non sempre è possibile, per le caratteristiche specifiche della struttura operativa o dei singoli reparti.

Inoltre, specialmente per le persone che hanno una disabilità di tipo fisico, si registra un *alto tasso di assenza per malattia* e questo fattore spesso crea problemi all'organizzazione del lavoro, soprattutto se esse sono inserite in gruppi.

Altre difficoltà evidenziate dai referenti aziendali sono invece relative ai vincoli imposti dall'attuale quadro normativo che disciplina questo tipo di inserimenti al lavoro.

I referenti aziendali fanno presente che il rispetto del *D. Lgl. 626/94* prevede limitazioni e vincoli forti per tutti i dipendenti e collaboratori e questo comporta che, in alcune situazioni, anche i lavoratori non disabili debbano essere spostati, per motivi di sicurezza, in posizioni che potrebbero essere ricoperte da soggetti svantaggiati, saturandole.

A questo riguardo, si segnala un'altra difficoltà legata all'applicazione della *L. 68/99*: se un lavoratore viene riconosciuto invalido successivamente all'assunzione, deve raggiungere una percentuale superiore al 60% (e non solo al 46%) per essere annoverato tra i lavoratori disabili.

Inoltre, la possibilità introdotta dalla *L. 482/68* di inserire persone appartenenti a categorie protette, limita le opportunità di inserimento delle persone svantaggiate.

Le aziende di grandi dimensioni sottolineano un ulteriore aspetto: esistono casi di lavoratori assunti inizialmente come normodotati che nel tempo acquisiscono una disabilità o una situazione di svantaggio ma non lo comunicano all'azienda, e questo rende così più difficile il raggiungimento della quota di inserimento di soggetti disabili pari al 7% dei dipendenti.

Considerando altri aspetti, i referenti delle imprese affermano inoltre che la metodologia di scelta della persona disabile/svantaggiata da inserire che *punta sullo sgravio contributivo*, molto probabilmente non è corretta e vincente e quindi

non agevola questo tipo di inserimenti: indubbiamente per l'azienda è conveniente poter godere di sgravi fiscali, ma non è sicuramente questo l'elemento su cui fare leva per la risoluzione di queste problematiche. D'altro canto, questi "vantaggi contributivi" sono talmente aleatori che gli imprenditori li associano ad una "lotteria": non essendo certi, non possono essere considerati come elementi decisivi nella scelta di accogliere una persona disabile.

Un altro elemento evidenziato, è relativo alle problematiche collegate all'applicazione del *D. Lgs. 196/2003 sulla privacy*: ai referenti aziendali che seguono gli inserimenti di persone con disagio non viene mai dichiarata la patologia, ma essi avvertono questo come un problema assai rilevante perché avrebbero la necessità di capire i risvolti collegati alle difficoltà di queste persone. Senza violare la privacy, sottolineano la necessità di trovare una modalità adatta a comunicare le problematiche, i bisogni e le risorse delle persone, per creare le condizioni migliori per l'inserimento (esempio: evidenziandone gli aspetti funzionali: cosa la persona sa/può fare).

I rappresentanti aziendali hanno inoltre rilevato degli aspetti collegati in modo specifico alla **gestione di situazioni dovute proprio alla specifica condizione di disabilità o svantaggio**.

Essi, ad esempio, hanno sottolineato il fatto che a volte, soltanto al momento effettivo dell'inserimento emergono *difficoltà e problematiche* del lavoratore, le quali prima dell'entrata in azienda non erano evidenti, in quanto il percorso di acquisizione di autonomie o di sviluppo di capacità svolto dal soggetto svantaggiato in precedenza non li aveva evidenziati.

Hanno rilevato che se alla persona svantaggiata viene affidata una *mansione* non appropriata alle sue capacità, il rischio di fallimento dell'inserimento aumenta considerevolmente. Per alcune di queste persone, l'essere inserite in un contesto in cui errori o difficoltà non vengono evidenziati e affrontati diventa un problema: la tolleranza eccessiva le fa sentire considerate come "diverse", con conseguenze psicologiche negative.

Inoltre, alcuni soggetti vivono l'inserimento in contesti di lavoro con una sensibilità molto accentuata: a volte può bastare un *piccolo cambiamento* nella struttura organizzativa dell'azienda per alterare l'equilibrio della persona inserita.

I responsabili aziendali presenti alle nostre interviste e al focus group hanno esplicitato che nei loro contesti di lavoro, è presente la volontà di realizzare questi inserimenti, non solo come compimento di un dovere stabilito dalla legge, ma anche per la convinzione che questo processo sia effettivamente utile alla persona e alla società nel suo complesso¹⁴; ciò nonostante, essi precisano che "l'azienda

¹⁴ Esistono molte aziende che non hanno nessun interesse ad assumere persone svantaggiate, altre lo fanno perché sottoposte all'obbligo, altre aziende hanno delle motivazioni etiche e legate alla responsabilità sociale, per cui accolgono favorevolmente l'inserimento. La disponibilità delle aziende

ha un'altra mission.. di tipo più economico e produttivo" e che proprio per questo, sente la necessità di essere supportata da un servizio deputato ad assisterla in tutte le difficoltà che possono emergere non solo nella prima fase di inserimento della persona, ma per tutta la durata della sua permanenza in azienda.

Altri fattori evidenziati dai nostri testimoni aziendali che ostacolano il processo di inserimento sono invece relativi a **difficoltà di tipo culturale**.

Resistono infatti ancora molti *pregiudizi* riguardo all'inserimento dei soggetti svantaggiati nel mondo produttivo, soprattutto quando la disabilità è "visibile" o evoca paure e resistenze (come accade per l'AIDS, anche al di là di effettivi rischi di contagio). Infatti, come prima evidenziato, non solo la clientela spesso non è preparata a rapportarsi con persone "diverse", ma allo stesso tempo, anche i stessi colleghi di lavoro valutano il nuovo inserito solo su parametri di "diritti e doveri", di "efficacia ed efficienza produttiva". Pertanto, anche da parte dell'ambiente di lavoro interno, "*..purtroppo non c'è sempre la sensibilità necessaria*" a favorire una buona inclusione sociale e lavorativa del neo assunto.

Cambiando aspetto, ma sempre in relazione alla necessità di cambiamenti di tipo culturale, i referenti delle aziende hanno messo in evidenza la necessità di un'integrazione e di un *maggior raccordo tra i diversi interlocutori pubblici e privati* che sul territorio hanno facoltà di seguire e agevolare questi inserimenti.

Parallelamente al punto di vista dei referenti aziendali, il monitoraggio realizzato ha permesso di raccogliere i pareri e le opinioni degli educatori e psicologi delle cooperative sociali e degli operatori dei SIL.

Le loro riflessioni forniscono un ulteriore approfondimento e un arricchimento alla tematica in discussione, in quanto rappresentano uno sguardo da un'angolazione diversa rispetto alle difficoltà vissute dalle **imprese profit** nel realizzare i processi di inclusione socio-lavorativa dei soggetti deboli, e aiutano pertanto a focalizzare ulteriori aspetti da tener presente.

Gli operatori riferiscono che molto spesso le aziende *non sono pronte* ad accogliere nel loro organico una persona svantaggiata, soprattutto quando al loro interno è presente una limitata cultura della disabilità. Frequentemente questo si rende evidente in atteggiamenti discriminanti nei confronti del soggetto disabile; a volte tale discriminazione si esprime anche in un'eccessiva tutela del neo inserito.

In certe circostanze, essi riscontrano da parte dei referenti aziendali una *scarso flessibilità* nell'individuare dei compiti adatti al soggetto svantaggiato, richiedendo, per alcuni settori, mansioni di alto livello e poco proponibili a soggetti deboli. Allo stesso tempo, talvolta incontrano *superficialità* nel valutare capacità e limiti della persona inserita.

che hanno aderito all'iniziativa promossa dal progetto S.O.LE. testimonia che esse fanno parte di questa terza categoria, ma che rappresenta purtroppo una minoranza nel mondo delle imprese.

In alcuni contesti aziendali, essi riferiscono che il *tutor interno non sempre è preparato* ad osservare il soggetto inserito, individuando strategie di lavoro che lo facilitino o non gli siano di ostacolo. Capita spesso che tale figura di supporto non sia una presenza costante, ma che debba assentarsi per esigenze lavorative e che venga sostituito da altri colleghi meno preparati.

Allo stesso tempo, in alcune imprese il *gruppo di lavoro* viene poco sensibilizzato all'inserimento e si manifesta una evidente difficoltà a modificare il ruolo lavorativo in un'ottica di maggiore responsabilizzazione per ogni lavoratore.

Per quanto riguarda le norme che formano il contesto legislativo di tali inserimenti, gli operatori dei servizi pubblici e privati sostanzialmente concordano con le osservazioni dei referenti aziendali. In relazione agli *incentivi* e agli *sgravi contributivi*, essi sottolineano che non è sicuramente costruttivo, per un buon inserimento, l'approccio che fa sentire alle aziende tali inserimenti come "calati dall'alto" ossia quando l'impresa li realizza unicamente per rispettare l'obbligo imposto dalla legge: l'assunzione di persone disabili e svantaggiate va a buon fine quando il contesto aziendale *prova a mettersi un po' in gioco* rispetto a tali questioni, quando, nel rispetto dei vincoli di legge imposto, prova a sperimentare modalità di accoglienza e di inserimento nuove, inedite e flessibili, per cercare di venire incontro alle necessità di questi soggetti.

A volte, l'urgenza di considerare le scadenze che le aziende devono rispettare per non essere soggette a sanzioni, porta gli operatori ad agire in maniera frettolosa, senza la possibilità di fare tutte le adeguate valutazioni. È invece opportuno poter disporre della necessaria calma per poter considerare la situazione nel suo complesso, all'interno di una programmazione complessiva degli inserimenti.

I referenti dei SIL e delle cooperative sociali coinvolti evidenziano come *talvolta i rapporti tra le aziende e i servizi sono poco collaborativi*: la relazione con l'educatore viene impostata in modo formale, in quanto viene percepito come una figura non di supporto ma di controllo: questo atteggiamento in parte sembra dipendere anche da una generale diffidenza degli imprenditori verso i servizi in genere.

Infine, essi sottolineano come alcune persone svantaggiate, in particolar modo durante la fase iniziale dell'inserimento, avrebbero la necessità di verifiche più frequenti; in questi casi, il monitoraggio risulta insufficiente: soprattutto in questa prima fase sono molte le variabili in gioco che possono causare un fallimento e risulterebbe necessario un sostegno costante.

Oltre a questi elementi di debolezza imputabili prevalentemente all'azienda, che rendono più difficoltoso il processo di inserimento, altre criticità evidenziate dagli operatori sono legate invece in modo più diretto ai soggetti svantaggiati.

Ad esempio, le persone che vengono da un lungo periodo di inattività o di disoccupazione, se non sono accompagnate all'inserimento o al re-inserimento lavorativo, si spaventano quando vengono contattate per un colloquio, per cui

spesso non rispondono alla chiamata o non si presentano all'incontro, anche per il timore di non riuscire a superare la selezione o per paura di perdere l'assegno di invalidità.

Si rilevano inoltre situazioni in cui la persona non riconosce la propria situazione e non è consapevole delle proprie difficoltà. Alcuni soggetti, finché sono in trattamento e in stretto contatto con i servizi, e finché stanno svolgendo il periodo di prova, dimostrano una "buona tenuta"; successivamente emergono problematiche diverse. Soprattutto fanno più fatica a rispettare "le regole" del mondo del lavoro (orari, pause..).

Gli operatori sottolineano come molto spesso le persone portatrici di situazioni di svantaggio hanno bisogno del lavoro non solo come garanzia di indipendenza economica, ma anche come contesto relazionale, luogo di scambio e reciprocità: stare fuori casa, vivere nel contesto produttivo, avere dei ritmi, collaborare con colleghi, sviluppare relazioni sociali.

Essi comunque rimarcano che è lo *specifico* contesto aziendale che fa la differenza rispetto all'inserimento della persona svantaggiata: l'operatore che si occupa dell'inserimento deve capire qual è la disponibilità dell'azienda, la possibilità reale di inserimento al suo interno, conoscere e comprendere la struttura in cui deve intervenire rispetto a quelle che possono essere le capacità della persona.

Altre criticità legate direttamente ai soggetti disabili o svantaggiati che rendono difficili gli inserimenti sono:

- gravi patologie o la progressività della malattia; per i pazienti psichiatrici, la ciclicità della patologia spesso incide negativamente sulla resistenza lavorativa;
- la limitazione delle autonomie personali, che a volte rende difficoltoso anche solo il raggiungimento del posto di lavoro;
- una formazione scolastica poco spendibile rispetto alle richieste delle aziende;
- una scarsa coscienza dei propri limiti e delle conseguenti difficoltà ad essere inseriti in azienda: l'aspettativa spesso è quella di "un posto di lavoro" che non sempre coincide con il saper lavorare.
- l'inserimento o il reinserimento di persone in età quasi pensionabile.

Le riflessioni riportate dagli operatori dei servizi pubblici e privati a supporto dell'inserimento lavorativo sono state altresì molto utili per completare l'analisi delle criticità con l'emersione di punti critici dovuti invece all'operatività dei servizi preposti.

Essi infatti rilevano come a volte l'*educatore* della cooperativa o del SIL sia poco *empatico* nei confronti delle necessità aziendali. L'impresa manifesta comunque la necessità di essere supportata da un servizio nell'assunzione del per-

sonale svantaggiato, attraverso inserimenti mirati, a prescindere dalle difficoltà della persona. Capita invece che le *differenti modalità operative* del Centro per l'Impiego e del SIL creino confusione ai referenti aziendali, poiché ad essi non è chiaro che ci sono procedure diverse a seconda che la persona svantaggiata necessiti o meno di un servizio di mediazione e accompagnamento.

Gli operatori stessi però rilevano una *scarsa collaborazione tra i diversi servizi* che ruotano attorno alla persona svantaggiata (SIL, psichiatria, neuropsichiatria infantile, Sert, servizi sociali del Comune ..), e un'imprecisa definizione dei loro ruoli può contribuire al fallimento dell'inserimento lavorativo.

Capita che l'operatore non compia un'*adeguata valutazione del contesto familiare* del soggetto disabile/svantaggiato, quando invece si è riscontrato che la famiglia è una variabile che influisce in modo determinante nella buona riuscita o meno di un inserimento lavorativo: a seconda del caso può essere una grande risorsa ma anche un grosso freno. A volte essa non dà il necessario supporto per agevolare l'inserimento, altre volte lo ostacola apertamente, principalmente per il timore che il familiare perda i benefici economici assistenziali.

Allo stesso modo, può succedere che gli operatori sociali non tengano in debito conto il *contesto sociale* più ampio in cui la persona è inserita: anche un gruppo di pari e la partecipazione o meno alla vita comunitaria hanno ripercussioni positive o negative nell'inserimento lavorativo in atto.

Per gli aspetti più propriamente legati all'inserimento nei contesti di lavoro, i referenti delle cooperative e dei SIL affermano che durante i momenti di monitoraggio e verifica in itinere, è talvolta *difficile approfondire gli aspetti relazionali* del contesto lavorativo, in quanto essi meno tangibili e misurabili rispetto, ad esempio, della produttività. Non sempre si riesce a fare prevenzione rispetto ai problemi relazionali, sia perché succede che vengano segnalati dai responsabili aziendali solo quando incominciano a causare grossi disagi, sia perché a volte si tende a sottovalutare comportamenti e atteggiamenti che invece a lungo andare causano l'insuccesso dell'inserimento lavorativo. Può anche succedere che alcuni inserimenti non siano effettuati con la dovuta gradualità.

D'altro canto, essi affermano anche che i servizi hanno spesso una *dotazione di personale insufficiente*, e quindi, essendo numericamente in pochi, essi non hanno il tempo necessario per verificare e seguire nel tempo costantemente tutti gli inserimenti effettuati.

Un altro elemento messo in luce consiste nel fatto che le cooperative presenti sul territorio, le quali indubbiamente svolgono un ruolo essenziale all'interno del nostro sistema di welfare, non sono numericamente sufficienti al fabbisogno dei servizi di collaborare con esse per conoscere e valutare assieme le difficoltà e le potenzialità dei soggetti svantaggiati e per capire se essi sono "adatti" all'inserimento in azienda; inoltre, questo ruolo di formazione e transizione, svolto

dalle cooperative, non ha il sufficiente riconoscimento anche da un punto di vista economico.

Per il versante delle imprese, infine, fanno notare che rispetto alla conoscenza del territorio, sussiste il *rischio di conoscere molto bene solo certe realtà aziendali*, perché magari sono le più importanti, le più grandi della zona, quelle maggiormente di spicco, ma si lasciano nell'ombra imprese di medie e piccole dimensioni. Attraverso una mappatura aggiornata delle imprese soggette all'obbligo previsto dalla L. 68/99, con dati aggiornati delle scoperture e delle mansioni richieste, si potrebbe forse scoprire che la persona svantaggiata ha vicino a casa una piccola realtà produttiva che potrebbe accoglierla, mentre magari la grande azienda, anche solo per motivi di trasporto, può non rappresentare il contesto più adatto all'inserimento.

Descritti gli aspetti problematici più significativi individuati dai nostri testimoni privilegiati nel processo di integrazione delle persone disabili/svantaggiate nel mondo del lavoro, sintetizziamo ora quali *punti di forza* sono stati invece evidenziati, cioè quegli aspetti che, se presenti, possono permettere di realizzare un proficuo inserimento lavorativo, trasformandolo in una tappa di un più ampio processo di inclusione sociale dei soggetti deboli.

Elementi di successo nei processi di inclusione socio-lavorativa dei soggetti deboli

Innanzitutto, uno degli aspetti decisivi sottolineato dai referenti aziendali consiste nella possibilità di poter utilizzare lo strumento del *tirocinio formativo o della borsa lavoro*, per disporre di un adeguato periodo di conoscenza della persona da inserire. Essi hanno infatti sottolineato l'importanza di poter usufruire di un *tempo di formazione e conoscenza reciproca* più ampio e finalizzato di quanto sia possibile nell'ambito del periodo di prova previsto dai normali contratti, e hanno dato molto valore alla possibilità di poterne definire con *flessibilità* la durata e le modalità di realizzazione.

Il secondo elemento di forza da essi sottolineato consiste nell'*apporto dato da un servizio di mediazione* nel processo di inserimento della persona svantaggiata. Tutte le aziende hanno sottolineato più volte, con estrema chiarezza, l'importanza fondamentale di essere *accompagnate* in questo processo da un operatore competente, che spieghi loro come poter adempiere all'obbligo dell'inserimento e che le accompagni nel percorso: *"il fatto di avere una persona che viene da te, con la quale puoi parlare e con la quale puoi discutere di vari problemi, che vuole sapere e conoscere le tue esigenze, è una cosa importantissima"*. È fondamentale che si crei un *rapporto di fiducia* tra l'azienda e gli operatori

che si occupano dell'inserimento, un feeling necessario per poter lavorare insieme. Questo, anche perché, sottolineano i portavoce delle imprese, l'operatore conosce già il soggetto svantaggiato, le sue problematiche e le sue potenzialità, quindi egli può compiere già una prima valutazione di idoneità di quella persona per quello specifico ambiente di lavoro.

I rappresentanti dei servizi pubblici e privati che hanno partecipato al monitoraggio convergono su queste riflessioni, aggiungendo poi che è opportuno che l'operatore entri in azienda per conoscere la struttura organizzativa, vedere direttamente gli ambienti di lavoro e i reparti dove la persona svantaggiata potrebbe essere inserita, al fine di farsi un'idea concreta e realistica del tipo di mansione che la persona potrebbe andare a svolgere in quel contesto. Quindi, *"che si rechi sul posto di lavoro per capire quali sono le operazioni che impegnano fisicamente, cognitivamente ma anche emotivamente la persona portatrice di disabilità, conoscendone spazi e tempi"*.

Diventa quindi necessaria una stretta collaborazione tra l'azienda e l'operatore, un rapporto di cooperazione costante nel tempo: nel momento stesso in cui la persona viene inserita, anche con l'assunzione vera e propria, il rapporto con l'operatore del servizio di mediazione, relativamente ad essa, non viene certo a terminare, anzi. L'azienda necessita di un supporto costante di tipo psicologico per affrontare la situazione di disagio del soggetto inserito (i momenti di crisi) o per aspetti pratici che lo riguardano (anche non direttamente relativi al lavoro in senso stretto, come ad esempio il patentino per i motocicli ecc.). Per i referenti aziendali, è molto importante che l'operatore sia disponibile a seguire tutti i processi di cambiamento.

D'altronde, è il dipendente o collaboratore aziendale che, lavorando a fianco di queste persone, si accorge delle difficoltà o dei cambiamenti, anche se non sa come intervenire: è l'azienda che "vive con la persona", che può cogliere un disagio, un malessere, molte volte non esplicitato. Se le aziende, quando colgono questi segnali li comunicano, l'operatore del servizio di mediazione può intervenire, aiutare la persona e fare in modo che le cose proseguano bene.

Nei casi in cui il rapporto di collaborazione tra azienda e servizio funziona e dura da tempo, l'operatore è visto come "uno di famiglia". In effetti, si riscontra che gli inserimenti che procedono nel tempo e con buoni risultati sono quelli per cui il triangolo operatore – azienda – persona con disabilità "funziona meglio".

Inoltre, gli operatori dei SIL hanno messo in evidenza che l'inserimento della persona svantaggiata ha dei buoni esiti quando corrisponde ad una necessità aziendale in un'area ben specifica, cioè quando l'azienda inserisce la persona in un ambito in cui si è ravvisata la necessità di un incremento di organico. Anche secondo le aziende l'ottica "vincente" è quella di coniugare le esigenze dell'azienda con quelle della persona. Si deve quindi creare una "sovrapposizione positiva" tra i bisogni del datore di lavoro e i bisogni della persona svantaggiata, una sorta

di “matrimonio d’interesse”. In questo modo, la persona svantaggiata in primis si sente utile, si sente realizzata professionalmente, non fa qualcosa di noioso, collaterale, poco utile, ripetitivo, ma si sente parte di un gruppo di lavoro, collabora proficuamente con i colleghi.

D’altro canto, le aziende ritengono necessario, da parte loro, *adattare alcuni elementi dell’organizzazione aziendale* per cercare di non creare ulteriori problemi al soggetto portatore di una situazione di svantaggio: può essere modificato l’orario di lavoro, creato un turno ad hoc per quella persona, allungata la pausa pranzo, o ancora possono essere (fin dove è possibile) modificati i tempi di produzione delle macchine. Le imprese cercano di capire e di *andare incontro alle esigenze dei beneficiari coinvolti*.

Ad esempio, per far fronte alla difficoltà di organizzazione produttiva determinata dal fatto che per i disabili, soprattutto fisici, è presente un alto tasso di assenza per malattia, alcune aziende hanno adottato una strategia che crea *meccanismi di compenso*: hanno scelto di non instaurare rapporti di lavoro a tempo pieno con i soggetti svantaggiati, ma di inserirli a tempo limitato, cioè a *part-time*. Se questa scelta a prima vista può sembrare discriminante, in realtà garantisce la continuità dell’inserimento perché così l’azienda riesce a fronteggiare le assenze. D’altra parte è una soluzione che spesso risponde anche alle esigenze del lavoratore, sia per la sua “tenuta” dei ritmi di lavoro, che per la possibilità di mantenere i benefici economici dell’assegno di invalidità.

Più spesso, l’azienda, anche in collaborazione con il servizio di mediazione, cerca di *non creare un posto di lavoro ad hoc per la persona con difficoltà*, per non farla sentire diversa dagli altri colleghi, ma tenta di individuare l’attività che più si avvicina alle sue capacità. Quindi, ad esempio, un’attività semplice, a volte ripetitiva, che non richieda un grandissimo sforzo da un punto di vista o fisico o mentale, che però possa portare a dei risultati soddisfacenti, soprattutto per la persona in questione.

Succede che, quando le aziende fanno conoscenza di un nuovo soggetto svantaggiato, che spesso è consapevole di non poter “rendere produttivamente” come una persona normodotata e lo dichiara in fase di colloquio, ritengono importante *rassicurare* la persona cercando di mettere in evidenza non quello che non potrà fare, ma l’apporto che potrà dare in azienda. Rilevano che alcuni soggetti svantaggiati arrivano al colloquio con il preconcetto “io non sono normale e quindi non riesco a fare tutto quello che tu vorresti che io facessi”. In realtà non è propriamente vero, perché l’azienda sa già a priori dove può effettuare questo inserimento.

Solitamente, l’inserimento dei soggetti svantaggiati avviene in quelle aree aziendali dove la *sensibilità* delle persone che vi operano può aiutare e non ostacolare l’inserimento del nuovo assunto. Il responsabile aziendale che segue l’inserimento spesso si raccomanda con il responsabile di reparto di cercare di

seguire il nuovo inserito, di non abbandonarlo a se stesso e di non emarginarlo. I capi reparto individuati come riferimento per i neo assunti svantaggiati, sono persone molto *sensibili*, con un approccio di accoglienza e comprensione ma anche di *fermezza*: hanno un occhio di riguardo per queste persone, ma cercano di far rispettare le regole aziendali a tutti allo stesso modo. Una volta che il soggetto svantaggiato è stato inserito all'interno dell'azienda, infatti, deve dare il suo contributo *come un qualsiasi altro collega*, con stessi diritti e stessi doveri, e medesimo rispetto delle regole. Questo atteggiamento si è rivelato utile anche in alcuni casi in cui si sono affrontati problemi di rapporto tra la persona svantaggiata e gli altri colleghi: il fatto di considerare e trattare la persona svantaggiata effettivamente come un qualsiasi altro dipendente, ha permesso di risolvere la situazione nel migliore dei modi.

All'interno dell'azienda la persona con difficoltà viene affiancata da un *tutor*, che non necessariamente è il capo reparto, ma spesso un collega di lavoro sempre presente, con gli stessi turni o orari della persona svantaggiata. Diventa un supporto operativo anche per il capo reparto perché gli è d'aiuto nel coordinare l'attività del singolo.

Un altro punto di forza che è stato sottolineato come elemento che aiuta a realizzare degli inserimenti positivi consiste nella realizzazione di momenti periodici di *verifica*: spesso non sono strutturati e stabiliti a priori, ma attuati secondo le necessità della persona svantaggiata, anche in modo informale: sono utili per evidenziare miglioramenti o difficoltà e per adattare il programma di inserimento. *I contatti con l'operatore del servizio di mediazione* infatti non vengono rigidamente concordati a priori, ma vengono attuati ogni qualvolta l'azienda o la persona svantaggiata inserita ne ravvisino il bisogno; ogni soggetto svantaggiato ha contatti più o meno frequenti a seconda delle proprie necessità di supporto. In alcuni casi, si effettuano incontri a 3, che coinvolgono la persona svantaggiata, il responsabile dell'area e l'operatore del servizio.

Gli operatori dei SIL intervistati hanno portato all'attenzione il contributo assai rilevante dato dalle *cooperative* del territorio al fine della conoscenza delle capacità e dei limiti delle persone svantaggiate. Le cooperative svolgono una funzione di *accoglienza, formazione e transizione verso il mondo del lavoro* per le persone inviate loro dai servizi, lavorano in modo integrato con i servizi socio-sanitari offrendo una situazione lavorativa protetta. Cercano di conoscere la persona, per individuare i problemi, i bisogni e le risorse di cui essa è portatrice, attraverso un primo periodo di osservazione. Il loro obiettivo consiste nello "sperimentare" la persona in diverse situazioni operative, al fine di valutarne la capacità di concentrazione, i ritmi di lavoro, le capacità manuali, cognitive, relazionali, la capacità di riconoscere le condizioni strutturali affinché una relazione di lavoro abbia un senso: quindi la puntualità, la sicurezza, l'ordine dei materiali, il rispetto delle persone e dei loro ruoli.

Dal canto loro, alcune cooperative hanno formulato un *allegato al contratto nazionale* in cui si specificano in modo più chiaro alcuni doveri che il neo assunto deve rispettare: questo, da un punto di vista psicologico, aiuta le persone portatrici di certi tipi di svantaggio (ex tossicodipendenti o ex carcerati) ad assumersi l'impegno di rispettare certe regole e li responsabilizza maggiormente.

Infine, sia a detta dei referenti aziendali presenti, sia degli operatori dei servizi di mediazione, gli inserimenti si dimostrano più efficaci, quando il *SIL* dell'Ulss territoriale e il *Centro per l'Impiego di riferimento* lavorano in modo congiunto e sinergico, ossia quando tra queste due strutture c'è una positiva collaborazione: aggiungono gli operatori dei servizi: *"quando si verificano le liste insieme, per ogni singola persona si fa un lavoro di valutazione, e in ciascuna azienda, dove è possibile e i tempi lo consentono, si svolge un lavoro di consulenza. Le liste vengono composte in modo un po' diverso, più attento, e il matching domanda – offerta viene fatto con maggior efficacia"*.

Ulteriori considerazioni

L'analisi del materiale raccolto attraverso il monitoraggio realizzato, oltre a permetterci di evidenziare gli aspetti critici e gli elementi di forza che abbiamo sopra descritto, suggerisce un'ulteriore riflessione, segnalata dagli stessi referenti aziendali:

molte problematiche rilevate nell'inserimento di persone svantaggiate all'interno delle aziende, sono in gran parte simili a quelle che si riscontrano per l'inserimento di un qualsiasi neo-assunto.

Allo stesso modo di come si procede per l'introduzione di un qualsiasi nuovo lavoratore, l'azienda deve porre attenzione alle modalità con cui lo accoglie, al fatto che venga accettato dai colleghi, deve valutare quale livello di responsabilità affidargli e come seguirlo e supportarlo all'interno. Anche ad un neo-diplomato o neo-laureato appena inserito in un'impresa, spesso gli si affianca un tutor, che l'obiettivo di introdurlo al lavoro, affiancarlo aiutandolo a superare le difficoltà che incontra, sia di tipo più operativo, sia relazionale. Inoltre, anche nell'inserimento di persone al primo impiego, la famiglia spesso condiziona il loro atteggiamento verso il lavoro.

Il fatto poi di essere inseriti in un determinato contesto aziendale, con specifiche caratteristiche organizzative e di clima interno, influenza sia a livello operativo, sia a livello relazionale, non solo la resa produttiva ma anche il benessere e lo stato d'animo di qualsiasi soggetto, "normodotato" o disabile.

Questi sono dunque, aspetti generali e comuni e le aziende dispongono spesso di risorse e strategie per affrontarli.

Infine, riportiamo all'attenzione alcuni elementi che riteniamo decisivi nella problematica dell'inserimento.

1. Il problema della preparazione professionale dei soggetti disabili e svantaggiati
Senza dubbio, una delle difficoltà maggiori per attuare dei positivi inserimenti consiste nella mancanza, nei soggetti disabili o svantaggiati, di adeguate competenze specifiche (rispetto alle mansioni che servono in azienda) e trasversali, relazionali. Questa criticità è ancor più pressante oggi, in quanto la difficile congiuntura economica in atto costituisce sicuramente un freno e un ostacolo soprattutto per le piccole imprese, ma non solo, ad una politica espansiva degli organici.

Sarebbe necessario che gli operatori degli enti preposti all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate disponessero di una ancor più approfondita conoscenza dei profili richiesti dalle aziende, e che parallelamente il sistema formativo evolvesse nelle sue modalità, dando la possibilità di realizzare dei percorsi adatti a preparare questi soggetti al lavoro, superando impostazioni classiche, spesso rigide e non adatte a queste tipologie di beneficiari.

Mentre la formazione relativa alle competenze specifiche può essere superata con la preparazione on the job, la carenza di competenze trasversali è molto più difficile da colmare, in quanto richiede un intervento molto più approfondito. Molto probabilmente, in questo si gioca anche il ruolo essenziale svolto dalle cooperative.

2. L'inadeguatezza di alcuni aspetti della normativa a supporto degli inserimenti
La normativa sugli obblighi di assunzione di soggetti svantaggiati risulta poco chiara alle aziende nelle modalità di assegnazione degli sgravi contributivi e ispirata a criteri assistenzialistici. Tra l'altro, alcune tipologie di soggetti svantaggiati non godono di alcuna protezione.

Le imprese denunciano soprattutto che non si tiene in conto delle loro specifiche esigenze, ed evidenziano che esse potrebbero concorrere molto meglio nell'inserimento lavorativo delle persone svantaggiate solo che fosse prevista una maggiore flessibilità nell'applicazione della legge.

3. L'esigenza della personalizzazione degli interventi in azienda

Dal lavoro svolto all'interno del progetto, è emerso con grande chiarezza che "non esistono ricette", soluzioni valide per tutti i soggetti e tutte le aziende: deve esserci la flessibilità e la capacità di volta in volta di trattare ogni singolo caso in maniera diversa e adeguata alle esigenze di quello specifico contesto. *La personalizzazione degli interventi è fondamentale* non solo nei confronti della persona, ma anche per il contesto aziendale: strategie e soluzioni organizzative vanno

individuate e concordate con flessibilità. La *flessibilità* è ritenuta infatti da tutti un elemento indispensabile, sia relativamente all'uso di strumenti come il tirocinio, che a tutte le fasi dell'inserimento.

Ciò che fa davvero la differenza rispetto all'inserimento della persona svantaggiata, è lo *specifico contesto aziendale, la cultura organizzativa in esso presente e il clima di accettazione o, al contrario, di rifiuto che si respira al suo interno*. L'operatore dei servizi che si occupa dell'inserimento ha la funzione di capire qual è la reale disponibilità dell'azienda, la possibilità vera di inserimento e di inclusione al suo interno, di conoscere e comprendere la struttura in cui si interviene rispetto a quelle che possono essere le capacità della persona. Quello che conta in modo più rilevante, secondo tutti gli attori del processo di inserimento è la *qualità delle relazioni tra le persone "che si respira all'interno"*, l'aspetto umano del lavoro.

A comprova di questo, esiste inoltre la necessità di valutare di volta in volta le strategie di accoglienza più opportune, in relazione allo specifico contesto. Alcune imprese dedicano risorse e tempi alla preparazione della squadra di lavoro, con una informazione ai futuri colleghi di lavoro e un momento di confronto per capire come inserire la persona. Altre cercano di non dare troppa rilevanza a questo momento di coordinamento interno per non creare una "cappa protettiva" intorno al nuovo assunto, che lo faccia apparire troppo fragile o diverso dagli altri: tali aziende infatti ritengono di non dover dare più di tanto "visibilità" a questo tipo di inserimenti. In altri contesti, soprattutto a causa delle dimensioni aziendali, questa fase preparatoria non avviene.

In una logica di concertazione, si devono definire assieme ai referenti aziendali gli obiettivi da raggiungere con l'inserimento lavorativo e le modalità più opportune per realizzarlo. È quindi indispensabile realizzare una progettazione condivisa e partecipata, oltre che con il soggetto e la sua famiglia, anche con l'azienda che lo accoglie come lavoratore.

4. Il ruolo cruciale del tutor aziendale

La funzione del tutor, pur non essendo sempre un ruolo aziendale ufficiale, è importantissima. È un collega di lavoro del soggetto disabile o svantaggiato che si prende cura del nuovo inserito, diventando punto di riferimento per le varie problematiche che possono insorgere.

Il tutor svolge un'attività di supporto al neo inserito in termini "attivamente passivi", nel senso che non aiuta la persona se questa non ha bisogno di essere aiutata, ma è attento a riconoscere e a corrispondere ai suoi bisogni; possiede una buona empatia nel decifrare i comportamenti della persona svantaggiata e nell'interagire con essa. Egli inoltre monitora le situazioni positive e quelle di difficoltà, segnala sia al soggetto interessato sia al capo reparto eventuali fabbisogni o richieste. È una persona che spesso assume le caratteristiche del "buon padre

di famiglia", con un occhio di *attenzione* ma anche di *comprensione* e supporto verso il nuovo assunto.

Il tutor primariamente conosce l'ambiente lavorativo, e poi possiede caratteristiche umane di *sensibilità*; ha la capacità di entrare in empatia e di saper mediare tra la persona e gli altri dipendenti dell'azienda. Realizza un vero e proprio accompagnamento: deve avere l'intelligenza di sottrarsi un po' alla volta al suo compito per lasciare più spazio alla persona affinché diventi autonoma e più indipendente. Molte aziende lasciano la *persona svantaggiata libera di scegliere il proprio tutor interno*.

Le persone portatrici di una situazione di svantaggio, una volta inserite in azienda, hanno bisogno di un *rapporto* umano, non di tempo ma di qualità della relazione: necessitano di un'accoglienza personale empatica, di un atteggiamento complessivo di rispetto, di un ambiente accogliente prima di tutto da un punto di vista umano, poi anche da un punto di vista concretamente professionale.

5. La necessità di un servizio di mediazione all'inserimento lavorativo

Le aziende hanno fatto presente il loro bisogno di sentirsi seguite, sostenute, supportate nella fase di inserimento delle persone svantaggiate da parte dei servizi.

La loro mission infatti non è prioritariamente di tipo sociale, ma è di tipo economico-produttivo; anche quando esiste al loro interno la sensibilità tale da offrire la possibilità di una reale integrazione sociale e lavorativa per le persone più deboli, l'impresa non dispone delle competenze psicologiche, sociali e sociologiche per poter affiancare in modo positivo il nuovo inserito, e pur mettendoci tutta la più buona volontà, ha la necessità di essere affiancata da un "professionista della mediazione" che soprattutto conosca bene la persona, le sue difficoltà e le sue risorse e che orienti gli interventi al fine di rendere il processo di inserimento positivo per la persona e per l'azienda stessa.

6. L'importanza del lavoro di rete tra i vari servizi del territorio e dell'ottica del lavoro integrato

Le aziende, ma anche gli operatori sociali, hanno altresì messo in evidenza l'importanza che ci sia integrazione tra i diversi interlocutori che seguono gli inserimenti. Molto spesso invece, i diversi attori sociali/enti/istituzioni non operano in rete, si muovono con obiettivi diversi: dal punto di vista delle aziende è necessario un coordinamento maggiore, perché spesso le difficoltà emergono proprio da coloro i quali dovrebbero aiutare a risolvere i problemi.

Il modello di inserimento lavorativo

A seguito delle attività di ricognizione delle buone prassi e di monitoraggio, appena descritte, si è costituito un altro gruppo di lavoro¹⁵ che, sulla base di quanto prodotto nelle fasi precedenti, ha perseguito l'obiettivo di progettare il modello di inserimento lavorativo delle persone svantaggiate, definendo il programma dettagliato dell'intervento sperimentale.

Tale modello, contenuto nel CD allegato al presente testo, descrive il percorso "ideale" che un soggetto, una volta entrato in contatto con i servizi per la ricerca dell'occupazione, svolge, stabilendo le attività e gli strumenti utilizzati. Lo sforzo messo in campo è stato quello di ricostruire l'intero processo, riportando la persona al centro di questo "viaggio" verso l'inserimento nel mondo produttivo.

Le fasi e le attività in cui si articola il processo sono le seguenti:

Fase 1 - Accoglienza

Obiettivo 1: accoglienza del soggetto disabile o svantaggiato ed eventuale accesso al servizio.

Azioni: raccolta della domanda del soggetto/segnalazione di altri servizi, raccolta prime informazioni e documentazioni, prima valutazione dell'appropriatezza della richiesta o segnalazione.

Soggetti coinvolti: persona, famiglia, servizi segnalanti, SIL.

Strumenti: scheda raccolta domanda, Schede segnalazione (CSM, SERT) e incontro di presentazione, scheda informativa integrata del SIL.

Obiettivo 2: analisi della situazione della persona disabile/svantaggiata: aspettative, bisogni e risorse, ricognizione dei percorsi effettuati, profilo delle competenze.

Azioni: colloqui con la persona e la sua famiglia, gruppi di accoglienza/orientamento, incontri e/o contatti con i servizi, raccolta e analisi della documentazione.

Soggetti: persona, famiglia, servizi sociosanitari, sociali, educativi, scolastici, SIL.

Strumenti: ICF e checklist, valutazione potenziale occupabilità (scheda Informativa Integrata), relazione conclusiva (se già effettuato accertamento disabilità ex L. 68/99).

¹⁵ I partecipanti a questo gruppo di lavoro sono stati: Ulss 16 di Padova: Gioga Gianmaria, Sartori Patrizia, Bellini Paola, Camporese Chiara, Pastò Andrea, Licia Barion; Ulss 13 di Mirano: Cristina Simionato, Enrico Niero; Provincia di Padova: Bordignon Livio, Forese Susi, Sbarai Daniele, Sonego Cosma; Confcooperative di Padova e Rovigo: Paolo Cardin; Enaip Veneto: Arianna Baraldo; Unindustria di Padova: Stefano Sancio; Politecnico Calzaturiero: Maria Formica; Irecoop Veneto: Candioto Katia, Galante Daniela, Trabuio Cristina; Satel Veneto: Carlo Callegaro.

Obiettivo 3: informazione su offerte e opportunità.

Azioni: colloqui con persona e famiglia, gruppi di accoglienza/orientamento.

Soggetti: persona, famiglia, SIL.

Strumenti: materiale informativo.

Fase 2 - Definizione del progetto

Obiettivo 1: definizione del progetto personalizzato: obiettivi, modalità, strumenti, tempi. Tipologia dei progetti: orientamento, formazione, mediazione al collocamento, integrazione sociale.

Azioni: colloqui con persona e famiglia, incontri e/o contatti con i servizi.

Soggetti: persona, famiglia, servizi segnalanti, SIL.

Strumenti: accordo, progetto personalizzato.

Obiettivo 2: individuazione dell'azienda idonea.

Azioni: analisi delle aziende e delle opportunità formative.

Soggetti: gruppo di lavoro CPI-SIL, Unindustria, Confcooperative, Comitato tecnico.

Strumenti: prospetti L. 68, convenzioni di programma e banca dati provinciale.

Obiettivo 3: incontro con azienda/enti.

Azioni: visita congiunta CPI-SIL o presentazione unitaria (es. 1° contatto Provincia, poi visita SIL).

Soggetti: gruppo di lavoro CPI-SIL, Unindustria, Confcooperative, referente aziendale.

Strumenti: scheda azienda integrata.

Obiettivo 4: condivisione del progetto con azienda/ente: obiettivi, modalità, tempi, monitoraggio e valutazione.

Azioni: incontri con i referenti aziendali, individuazione del tutor, presentazione della persona.

Soggetti: job coach, referente aziendale, persona.

Obiettivo 5: formalizzazione del progetto di tirocinio.

Azioni: stesura e invio convenzioni.

Soggetti: operatore SIL, referente aziendale, persona.

Strumenti: convenzioni "preparazione on the job", convenzioni di formazione e orientamento (D.M. 142/98, art. 11 comma 4 L. 68/99).

Fase 3 - Realizzazione progetto

Obiettivo 1: pre-inserimento.

Azioni: presentazione in azienda (modalità flessibili!), formazione del tutor, preparazione del contesto aziendale.

Soggetti: job coach, referente aziendale, tutor aziendale, colleghi, persona.

Obiettivo 2: inserimento e accoglienza, preparazione on the job per apprendimento competenze trasversali e lavorative.

Azioni: affiancamento tutor, eventuale affiancamento job coach.

Obiettivo 3: accompagnamento e mediazione.

Azioni: colloqui di supporto e verifica con persona (e famiglia).

Soggetti: job coach, persona (e famiglia), tutor aziendale.

Fase 4 - Monitoraggio e valutazione

Obiettivo 1: monitoraggio in itinere del progetto educativo e del percorso di inserimento.

Azioni: colloqui al SIL e in azienda, confronto con servizi di riferimento e aziende.

Soggetti: job coach, persona (e famiglia), tutor aziendale, servizi.

Strumenti: schede VOC, autovalutazione, autovalutazione SMILE.

Obiettivo 2: valutazione del progetto educativo e del percorso di inserimento.

Azioni: colloqui al SIL e in azienda, confronto con servizi di riferimento e aziende, colloqui in ufficio di valutazione partecipata.

Soggetti: job coach, persona (e famiglia), servizi, CPI e Comitato tecnico.

Strumenti: schede VOC e autovalutazione, progetto personalizzato, accordo, questionario qualità della vita.

IL PERCORSO DELLA SPERIMENTAZIONE

Una volta definito il modello dell'intervento progettuale, è stata avviata l'azione propriamente rivolta alla sperimentazione, all'interno della quale si sono svolte le attività dirette esclusivamente ai beneficiari finali, sperimentando l'efficacia delle micro-progettazioni e delle soluzioni ideate precedentemente per la facilitazione dell'inserimento.

Innanzitutto si è realizzata la fase di orientamento e sostegno professionale ai soggetti svantaggiati, volta a individuare e sviluppare le potenzialità di questi soggetti ai fini dell'inserimento lavorativo.

Tale attività era stata oggetto di sperimentazione durante il progetto Equal I fase "Nautilus", al termine del quale è stata inserita nell'attività ordinaria delle 4 Ulss Partner di progetto (Ulss 16 di Padova, 14 di Chioggia, 15 dell'Alta Padovana e 17 di Este-Monselice).

L'orientamento si realizza durante prima fase di accoglienza della persona disabile/svantaggiata all'interno dei servizi, al seguito della raccolta della domanda o della segnalazione da parte di altre strutture del territorio e della valutazione dell'appropriatezza della richiesta. Operatori specializzati svolgono dei colloqui con la persona e la sua famiglia, ma anche con i servizi di riferimento, al fine di analizzare la situazione e individuare le aspettative, i bisogni e le risorse del soggetto, ricostruendo i percorsi scolastici e formativi già realizzati e tracciando un profilo delle competenze; questa attività può essere effettuata anche con un approccio di gruppo, al fine di favorire un confronto sulla motivazione, sulle aspettative e sulle competenze¹⁶.

A seguito di questa analisi, viene valutato insieme alla persona e alla sua famiglia il percorso più opportuno, che potrà concretizzarsi in un'ulteriore fase di orientamento e osservazione, anche in contesti di lavoro, allo sviluppo delle capacità relazionali e lavorative, o potrà essere finalizzato all'assunzione.

Se la persona viene considerata pronta per poter affrontare un percorso finalizzato all'assunzione, in una cooperativa o azienda profit, essa viene inserita nel contesto produttivo attraverso la fase di "Preparazione dei soggetti svantaggiati on the job"¹⁷.

Fin dall'inizio del processo la persona è seguita dall'operatore di mediazione e accompagnamento (job coach), proveniente dal mondo delle cooperative sociali o dal Servizio Integrazione Lavorativa delle ULSS, che ha come compito quello di:

- sostenere la persona nel suo inserimento in azienda e facilitarla nell'acquisire autonomia rispetto all'esecuzione dei compiti di lavoro assegnato, nel comprendere le norme formali ed informali richieste dall'ambiente di lavoro, sviluppare comportamenti adeguati rispetto alle varie situazioni;
- al contempo, essere il punto di riferimento per il tutor e i referenti aziendali per tutto quanto concerne la persona svantaggiata e per le problematiche che possono insorgere a seguito dell'inserimento.

Parallelamente, il soggetto svantaggiato viene affiancato dal tutor aziendale che, in base ad un progetto individualizzato e concordato con l'azienda, organizza un percorso di formazione direttamente nell'ambiente di lavoro, volto all'ac-

¹⁶ Il SIL dell'Azienda ULSS 16 utilizza da due anni questa metodologia, a favore di persone con disabilità psichica.

¹⁷ Si rimanda anche al capitolo relativo alla formazione per un maggior approfondimento su questa fase.

quisizione di conoscenze relative al contesto di lavoro e competenze professionali specifiche per l'esecuzione dei compiti assegnati. Tale azione di formazione on the job è finalizzata al potenziamento delle competenze professionali, dell'autonomia e della motivazione dei soggetti svantaggiati, rendendoli rispondenti ai bisogni professionali del contesto produttivo in cui sono inseriti.

Se la valutazione di questa fase è positiva, prende avvio l'attività di Job Coaching, che si configura come una formazione in situazione, con attività di monitoraggio e affiancamento, sia alla persona che all'azienda.

Sebbene l'attività di mediazione e accompagnamento al lavoro caratterizzi l'ordinaria attività dei job coach, sia nei SIL sia nelle cooperative sociali, tuttavia il progetto S.O.LE. ha inteso realizzare lo sforzo di focalizzare, uniformare e sistematizzare strategie, modalità e strumenti che aumentano l'efficacia degli inserimenti. In particolare, ha voluto valorizzare la conoscenza delle caratteristiche peculiari dei diversi contesti di lavoro, approfondendo l'attività di *negoziatazione concertata* rispetto alla definizione dei tempi dell'inserimento, degli strumenti a disposizione sia per la progettazione dell'intervento, sia di monitoraggio in itinere e di verifica finale, al termine delle diverse fasi. Si è voluto rinforzare l'azione di supporto da parte dei servizi nel fronteggiamento delle situazioni più spiccatamente problematiche, valorizzando il lavoro di rete tra i servizi de territorio.

Uno degli aspetti emerso con particolare rilevanza, è la fondamentale importanza dell'attività di supporto dato dal job coach ai referenti aziendali dopo l'assunzione della persona disabile/svantaggiata, che negli ultimi anni ha assunto sempre maggior peso e rilevanza tra gli interventi dei servizi.





6. La formazione

Enzo Dainese

Come noto, l'azione formativa, in qualsivoglia contesto trovi applicazione, è attività indispensabile per lo sviluppo e l'adeguamento dei saperi e delle competenze di soggetti che operano, o che si accingono ad operare, in specifici contesti professionali ed è quindi funzionale da un lato, al loro efficace inserimento e quindi alla loro "piena" realizzazione professionale, dall'altro al corretto ed efficace funzionamento dei processi lavorativi e, nel complesso, dei meccanismi organizzativi. Questo si rivela particolarmente vero per i soggetti portatori di svantaggio e per coloro che, sia nell'ambito dei servizi così come nell'ambito aziendale, svolgono azioni di accompagnamento individuale al lavoro, chiamati ad operare a fianco del soggetto svantaggiato favorendone la crescita individuale e professionale. È come dire che, senza un'adeguata previa azione formativa, progettata con *ratio* e modalità diverse a seconda delle tipologie di destinatari, qualsiasi successiva attività rischia di perdere in efficacia ed efficienza, con conseguenze pesanti che influiscono, nel caso di soggetti portatori di svantaggio, sul percorso individuale verso l'autonomia.

Nell'ambito dell'economia complessiva del progetto Equal S.O.LE. infatti, l'attività formativa, di cui En.A.I.P. Veneto è stato partner responsabile, ha svolto un importante ruolo propedeutico ad altre azioni ed attività, trovando collocazione in due distinte macrofasi progettuali: nell'ambito della macrofase 2 "Creazione del modello di intervento" dove si è posta l'obiettivo di adeguare i saperi e le competenze dei beneficiari intermedi, Job Coach (operatori dei servizi) e Tutor Aziendali, di coloro cioè che, in fase di sperimentazione, hanno accompagnato al lavoro i soggetti svantaggiati, e nell'ambito della macrofase 3 "Sperimentazione", dove si è posta l'obiettivo di sviluppare conoscenze, abilità sociali e competenze tecnico professionali dei beneficiari finali (soggetti disabili/svantaggiati) funzionalmente a un loro sostenibile inserimento nel contesto aziendale.

Per ciascuna delle tipologie di destinatari, l'azione formativa è stata realizzata adottando strategie differenziate: le scelte metodologiche sono state effettuate dopo un'importante attività di progettazione e condivisione tra tutti i Partner e i beneficiari intermedi coinvolti nel progetto (educatori, operatori dei Centri per



l'Impiego, rappresentanti del mondo datoriale) e sulla base delle caratteristiche dell'utenza.

Sono state progettate infatti 3 tipologie di percorsi formativi:

- per i **Job Coach** il percorso formativo è stato articolato in 2 corsi della durata di 40 ore ciascuno, con certificazione finale e riconoscimento dei crediti ECM;
- per i **Tutor Aziendali** il percorso formativo è stato articolato in sessioni individualizzate on the job e sessioni seminariali in plenaria, per un totale di 10 ore per ciascun tutor;
- per i **Beneficiari Finali (soggetti svantaggiati)**, il percorso formativo ha seguito l'individualizzazione on the job.

Di seguito presenteremo le diverse tipologie di formazione e i risultati che sono stati conseguiti.

La formazione del Job Coach

Il progetto S.O.LE., ponendosi il tema della formazione degli attori coinvolti nell'accompagnamento al lavoro di persone svantaggiate, ha cercato di concentrare l'attenzione su come la conoscenza lavora e produce valore economico e opportunità.

Nel progettare percorsi formativi per operatori del sociale si è cercato di rompere lo schema classico centrato sulla trasmissione verticale di contenuti, in quanto si è dato per sottointeso che non vi fosse chi deteneva i contenuti e chi li doveva assumere ma, viceversa, si è partiti dal presupposto che tutti gli operatori coinvolti fossero portatori di una significativa esperienza. Questo presupposto ha indotto l'équipe di progettazione a scegliere una metodologia non tradizionale, che andasse oltre l'aula; per questo è stato richiesto ai formatori coinvolti di non limitarsi a "spiegare" contenuti ma piuttosto di sistematizzare e valorizzare la capacità di apprendimento dalle esperienze di tutti gli operatori coinvolti. Il corso si poneva quindi come occasione per sviluppare e intrecciare relazioni (formali ed informali) tra gli attori coinvolti nella mediazione al lavoro delle persone svantaggiate; per tutto ciò si ritiene che l'approccio e le metodologie didattiche adottate siano da ritenersi innovative.

Il percorso formativo rivolto ai job coach mirava a sviluppare le competenze di base dell'educatore professionale al fine di consentire loro di promuovere, favorire e realizzare nuove modalità di collocamento mirato e di attuare azioni volte a favorire un'effettiva inclusione sociale dei soggetti svantaggiati, al contempo approfondendo la capacità di analisi dei contesti aziendali e di gestione delle relazioni tra i diversi attori coinvolti.

Partendo dagli obiettivi e dalle caratteristiche generali previste dal progetto (durata, numero e tipologia di destinatari), si è costituito un gruppo di lavoro, coordinato da Enaip Veneto e composto da referenti degli altri Enti di formazione, operatori dei SIL, operatori dei Centri per l'impiego e rappresentanti delle cooperative sociali (tutti Partner di Progetto). Tale gruppo, definite le finalità formative, ha delineato la struttura dell'intervento di formazione, individuando gli **obiettivi** riportati di seguito:

- condividere il valore della diversità per favorire la cultura dell'integrazione nel contesto lavorativo;
- facilitare un approccio dal punto di vista relazionale, utile al processo di inserimento lavorativo;
- conoscere e approfondire gli strumenti per la progettazione degli inserimenti lavorativi;
- fornire la panoramica della legislazione vigente in materia di svantaggio sociale e lavoro;
- offrire le conoscenze e gli strumenti per leggere il contesto aziendale in un'ottica di sicurezza del lavoro;
- fornire competenze e abilità per lo sviluppo di un lavoro di rete sinergico tra gli attori coinvolti nel sistema;
- sperimentare e condividere la metodologia e gli strumenti a supporto dell'attività di job coaching;
- creare occasioni di confronto tra operatori di diversi servizi, relativamente alla progettazione degli inserimenti lavorativi.

I **contenuti** che il percorso formativo ha inteso presentare ai partecipanti sono stati i seguenti:

- il soggetto diversamente abile: risorsa da valorizzare;
- strumenti per la progettazione degli inserimenti lavorativi;
- il mercato del lavoro, il sistema imprese e l'organizzazione aziendale: l'azienda ed il tutor aziendale;
- la sicurezza sul lavoro e i dispositivi di sicurezza;
- la valutazione dell'abilità lavorativa e l'analisi del posto di lavoro;
- il lavoro di rete come strumento per l'inserimento lavorativo;
- legislazione in materia di svantaggio sociale e lavoro e agevolazioni per lo svantaggio;
- marketing sociale, tecniche di mediazione, dinamiche relazionali nell'inserimento lavorativo.

L'équipe di progettazione ha strutturato il percorso in 6 sessioni per una durata complessiva di 40 ore. Di seguito riportiamo in sintesi l'articolazione delle sessioni formative e la loro durata.

SESSIONE 1 – Le competenze professionali del job coach

Durata: 8 ore

1. Presentazione dell'attività formativa;
2. condivisione del valore della diversità per favorire la cultura dell'integrazione nel contesto lavorativo;
3. presentazione e condivisione degli strumenti per la progettazione degli inserimenti lavorativi.

SESSIONE 2 – Il job coach e l'azienda

Durata: 7 ore

1. Fornire al job coach gli strumenti di lettura del contesto aziendale dal punto di vista organizzativo e relazionale, per favorire il processo di inserimento lavorativo del soggetto svantaggiato, la sua sostenibilità e sviluppare le capacità di mediazione del job coach.

SESSIONE 3 – L'inserimento lavorativo mirato-sostenibile

Durata: 7 ore

1. Fornire le conoscenze e gli strumenti per leggere il contesto aziendale in un'ottica di sicurezza del lavoro;
2. fornire le conoscenze e gli strumenti per individuare/creare il ruolo idoneo per un inserimento lavorativo mirato e sostenibile.

SESSIONE 4 – Il job coach: mediatore di linguaggi

Durata: 7 ore

1. Strumenti e tecniche di marketing e comunicazione per promuovere l'utilità sociale ed economica degli inserimenti lavorativi;
2. Competenze e abilità per lo sviluppo di un lavoro di rete sinergico tra gli attori coinvolti nel sistema.

SESSIONE 5 – La mediazione alla luce delle norme vigenti in materia di svantaggio sociale e lavoro

Durata: 5 ore

1. Fornire la panoramica della legislazione vigente in materia di svantaggio sociale e lavoro;
2. fornire competenze e abilità per lo sviluppo di un lavoro di rete sinergico tra gli attori coinvolti nel sistema.

SESSIONE 6 – Metodi e strumenti per l'inserimento lavorativo

Durata: 6 ore

1. Sperimentare e condividere la metodologia e gli strumenti a supporto dell'attività di job coaching.

Per la realizzazione delle sei sessioni previste sono stati coinvolti formatori con pluriennale esperienza nella formazione di operatori sociali; in particolare: un esperto di orientamento e inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati, un esperto di marketing sociale, un esperto di sicurezza sul lavoro, un esperto di comunicazione e dinamiche di gruppo e un esperto di organizzazione aziendale. Hanno partecipato, inoltre, due imprenditori del territorio padovano che hanno sperimentato in più occasioni presso la loro azienda percorsi di inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati.

Al termine del percorso formativo è stato somministrato ai partecipanti un questionario di gradimento, dal quale è emersa la soddisfazione complessiva per il percorso formativo proposto, in particolare per quanto riguarda la rilevanza e la pertinenza dei contenuti e l'importanza dell'esperienza per lo sviluppo professionale.

È stato inoltre somministrato, a un anno dalla conclusione del corso, un questionario che mirava a rilevare l'efficacia del percorso, e l'applicabilità di contenuti rispetto all'attività professionale quotidiana. I risultati sono in fase di elaborazione.

Formazione dei Tutor Aziendali

La formazione dei tutor aziendali è stata realizzata in due fasi e con due metodologie diverse:

1. dei seminari formativi (di 5 ore ciascuno), finalizzati a far conoscere e a coinvolgere i partecipanti nel progetto S.O.LE., riflettendo sul rapporto tra azienda e lavoratore disabile e sulla figura del tutor aziendale all'interno di questo rapporto;
2. formazione on the job (5 ore con il job coach), che si è posta l'obiettivo di personalizzare la formazione del tutor in riferimento alle caratteristiche del contesto organizzativo, delle caratteristiche della persona disabile o svantaggiata e del ruolo professionale da essa ricoperto.

Nel corso delle giornate seminariali i tutor aziendali, provenienti da realtà lavorative diverse, hanno avuto la possibilità di approfondire i diversi aspetti del loro ruolo, confrontandosi sul significato, sulle implicazioni e sulle difficoltà di questa importante e quanto mai impegnativa funzione.

I seminari, in tutto 15, hanno avuto la seguente articolazione:

- presentazione degli obiettivi dell'incontro (contenuti e materiali proposti);
- brainstorming su termini chiave: "lavoro" e "svantaggio-disabilità";
- il progetto S.O.LE. come risposta alla sfida "far lavorare un disabile";
- condivisione delle esperienze vissute di inserimento del disabile in azienda;

- le fasi dell’inserimento: costruzione condivisa di una mappa di riferimento;
- la gestione del ruolo (stimoli frontali e dialogo).

Ai partecipanti è stata consegnata una cartellina contenente:

- una presentazione del progetto S.O.LE.;
- una dispensa “Manuale per il tutor aziendale”;
- un diario di stage/tirocinio come strumento di accompagnamento all’inserimento: per facilitare l’affiancamento e la gestione del tirocinante, sono state elaborate alcune schede comprese all’interno di un diario di stage, compilato a cura del tutor aziendale.

Tale diario contiene:

1. i dati generali del tirocinante e dell’azienda ospitante;
2. uno schema di programmazione che riassume le mansioni che il tirocinante andrà a svolgere, le modalità con le quali si prevede di realizzare l’affiancamento, i tempi di realizzazione dell’affiancamento;
3. uno spazio libero per gli appunti riguardanti l’esperienza di affiancamento;
4. la scheda di valutazione e osservazione delle competenze trasversali (uno degli strumenti elaborati nell’ambito del progetto), dove il tutor è chiamato ad esprimere un giudizio rispetto all’andamento del tirocinio relativamente ai diversi aspetti:
 - comportamenti e regole del lavoro;
 - apprendimento di competenze ed esecuzione dei compiti;
 - organizzazione del lavoro;
 - aspetti emotivo-relazionali;
 - autonomia personale.

Attraverso la fase di assistenza individuale on the job, il job coach ha affiancato il tutor aziendale nella redazione del progetto di tirocinio/inserimento, formandolo alle modalità di realizzazione del monitoraggio e di verifica del percorso. Essi hanno approfondito in particolare i seguenti aspetti:

- gli strumenti operativi per la sperimentazione e il monitoraggio;
- le competenze del tutor aziendale: di comunicazione, di relazione e di osservazione;
- il processo formativo e di apprendimento on the job.

Durante la formazione seminariale, uno dei temi più dibattuti è stata la difficoltà di gestire la fase iniziale dell’inserimento del lavoratore svantaggiato; i partecipanti si sono confrontati sulle strategie di fronteggiamento delle diverse situazioni problematiche, nella consapevolezza che l’inserimento lavorativo può comportare fasi periodiche di crisi.

Si è rilevato come, per ottenere un’effettiva integrazione socio-lavorativa, i fattori di successo siano:

- il coordinamento tra competenze diverse;
- l'attenzione alla situazione specifica dell'individuo;
- la collaborazione del contesto circostante.

Nei vari interventi, è emerso come sia di fondamentale importanza sviluppare la motivazione del tirocinante ai fini del successo del tirocinio: non si tratta solo di "fornire informazioni", ma di riuscire a coinvolgere il nuovo inserito in un progetto di sviluppo professionale.

Per stimolare il coinvolgimento del tirocinante è importante che il tutor mostri la propria disponibilità a mettersi in gioco e l'interesse verso la nuova esperienza che sta per affrontare. Attraverso quest'ultima esperienza professionale il tutor ha l'opportunità di comprendere l'importanza della crescita personale (autonomia) a fianco alla crescita professionale.

A poco a poco, il tutor è stato definito come una figura che agisce su fattori aziendali, professionali e di contesto, muovendosi all'interno dei diversi livelli: strutture, regole, potere, clima, ruoli.

Il tutor è chiamato a fare un'analisi tecnica (struttura e bisogni di produzione) e psicosociale (analizzare le relazioni interpersonali) dell'azienda, per cercare di rendere l'inserimento del disabile un'azione quanto mai positiva sia per il tirocinante che per l'azienda ospitante. Queste considerazioni sono corrette ma forse un po' ambiziose; forse si può dire che il tutor "agisce tenendo conto di" ... tutti questi fattori e che deve considerare gli aspetti tecnici e quelli relazionali.

Il tutor aziendale dev'essere quindi un professionista in grado di:

- saper stare nel mezzo, tra il lavoratore disabile e l'azienda, accogliendo entrambi, e sapendo leggere entrambi;
- saper leggere l'azienda e capirla, e saper interpretare il comportamento e gli atteggiamenti della persona svantaggiata.

Inoltre, egli deve preoccuparsi di:

- accogliere e inserire la persona nel contesto di lavoro;
- illustrare gli obiettivi che caratterizzano il percorso di inserimento in azienda;
- presentare il piano delle attività che verranno progressivamente assegnate nell'impresa;
- organizzare momenti di spiegazione, affiancamento, analisi e riflessione;
- valutare i livelli di competenza progressivamente raggiunti;
- gestire periodici colloqui, per valutare insieme l'andamento del percorso di inserimento, analizzare le difficoltà che emergono, stabilire il modo più opportuno per affrontarle, tenere alta la sua motivazione ad impegnarsi per imparare.

È importante che il tutor ponga particolare attenzione alla fase iniziale di accoglienza del tirocinante all'interno dell'azienda.

Essa deve consentire al soggetto svantaggiato di comprendere l'opportunità professionale che gli viene offerta e di sviluppare la propria motivazione ad impegnarsi per il suo raggiungimento. Il job coach e il tutor non devono mai perdere di vista che quanto raggiunto sul piano dell'apprendimento di abilità e di conoscenze tecniche è una dinamica di rapporto dialettico rispetto alla crescita del livello di autonomia del soggetto svantaggiato.

Le principali criticità di realizzazione di questa esperienza formativa sono state determinate dalla difficoltà, da parte delle imprese, di consentire la frequenza dei seminari fuori dal contesto aziendale; le cooperative sociali hanno garantito una maggiore partecipazione alla formazione da parte dei loro lavoratori, probabilmente per la più spiccata propensione a riflettere e dedicare risorse alla funzione di inserimento lavorativo.

La valutazione del percorso, effettuata al termine dei seminari e attraverso il coinvolgimento dei job coach, ha confermato l'importanza di questa fase di formazione, che è stata percepita come un'importante forma di supporto al tutor e al contesto aziendale nel suo complesso.

Si sintetizzano di seguito alcuni dati complessivi relativi alla formazione dei tutor aziendali:

- Seminari formativi: 15 edizioni, 72 tutor aziendali partecipanti ai seminari.
- Formazione on the job: 55 partecipanti. Complessivamente sono stati realizzati 64 interventi di formazione on the job, in quanto con 6 tutor aziendali si è reso necessario replicare 1 o 2 volte la formazione on the job perché il tutor ha preso in carico più di un soggetto svantaggiato in azienda.

Complessivamente sono stati formati 120 tutor aziendali: 17 tutor hanno partecipato sia ai seminari che alla formazione on the job, 38 alla fase di formazione on the job; 65 tutor hanno frequentato il seminario. Questa flessibilità è stata una risposta alle diverse esigenze organizzative delle aziende coinvolte nella sperimentazione.

Formazione on the job dei beneficiari finali

La formazione dei soggetti svantaggiati è stata realizzata adottando una metodologia e un approccio diversi da ciò che era stato previsto in fase di progettazione. Il progetto S.O.LE. Inizialmente prevedeva che la preparazione dei soggetti svantaggiati, da realizzarsi prima dell'esperienza di stage, fosse svolta attraverso l'attivazione di corsi di formazione professionale di durata breve da realizzarsi attraverso lezioni in aula e in laboratorio. Nella fase di ri-progettazione è emersa con chiarezza la difficoltà di realizzare corsi tradizionali, che consentissero a tutti i soggetti svantaggiati di trarre conoscenze e competenze utili ed immediatamente spendibili in contesti aziendali molto eterogenei tra loro e che valorizzassero gli

interessi, le attitudini e le esperienze pregresse di ciascuno. Alla luce di queste considerazioni si è quindi scelto di adottare una metodologia didattica innovativa ossia la “formazione on the job”, attraverso la quale l’apprendimento coinvolgesse simultaneamente “dimensioni” diverse del soggetto: esperienziale, emotiva, cognitiva, relazionale e intersoggettiva.

L’apprendimento nelle persone svantaggiate è sorretto dalla visibilità del risultato che l’azione formativa ha prodotto. L’inserimento lavorativo va letto soprattutto per la sua valenza formativa e per lo sviluppo di competenze legate all’autonomia personale.

I soggetti coinvolti nella formazione on the job dei beneficiari finali sono stati i seguenti:

- **Tutor didattico e gestionale di En.A.I.P. Veneto e del Politecnico Calzaturiero:** è stata la persona di riferimento per i soggetti coinvolti (azienda ed operatore), con il compito di fornire assistenza sia all’operatore dei servizi, sia al referente aziendale nella compilazione della modulistica, nonché di monitorare in itinere, in collaborazione con il job coach, le attività di formazione in azienda;
- **Operatore job coach** dell’Ulss o della cooperativa che ha in carico il soggetto svantaggiato, con il compito di creare il giusto match “domanda-offerta” scegliendo la “giusta” azienda per il soggetto svantaggiato in carico, e di accompagnarlo durante tutto il percorso;
- **Tutor Aziendale**, rappresentato dal dipendente dell’azienda, nominato dalla Direzione, che segue concretamente l’accompagnamento del soggetto svantaggiato sia durante questa fase di preparazione on the job, sia durante la successiva azione di inserimento. È importante che il tutor aziendale sia effettivamente la persona che svolge le attività di preparazione on the job e di accompagnamento.

La formazione on the job ha consentito di realizzare all’interno delle aziende percorsi di formazione della durata di 60 ore, che consentivano ai soggetti svantaggiati di implementare il proprio grado di autonomia personale e di acquisire competenze, abilità sociali e tecnico-professionali in ambiti lavorativi di loro interesse. La formazione è stata erogata dal tutor aziendale, con il supporto del job coach in quanto mediatore dell’inserimento.

Uno degli aspetti innovativi del progetto S.O.LE. è consistito nella scelta di riconoscere economicamente all’azienda che ha realizzato l’inserimento di una persona disabile/svantaggiata la mancata produttività del dipendente esperto coinvolto in veste di tutor aziendale nelle 60 ore di formazione erogate al soggetto svantaggiato presso i locali dell’azienda; l’efficacia di questo strumento è stata rilevata dagli enti Partner che stanno ora valutando la possibilità di proseguire l’esperienza con strumenti ordinari del mercato del lavoro (fondi della L. 68/1999).

L'attuazione dei percorsi di formazione è stata favorita dalla conoscenza che i job coach avevano dei contesti produttivi e delle caratteristiche dell'utenza; sono stati così creati gli abbinamenti tra beneficiari e le imprese disponibili, ponendo le aziende nelle condizioni di accogliere un soggetto svantaggiato presso le proprie strutture.

Complessivamente sono stati realizzati 65 percorsi di formazione on the job.

Il 97% dei partecipanti alla formazione ha superato il 70% delle ore previste e il 100% dei partecipanti, al termine della formazione, ha intrapreso presso la stessa azienda uno stage.

Gli obiettivi della formazione on the job destinata ai beneficiari finali (soggetti svantaggiati) sono stati i seguenti:

- ⇒ conoscere l'organizzazione dell'azienda, e quindi le specificità dell'ambiente di lavoro;
- ⇒ imparare ad interagire con colleghi di lavoro: ruolo e mansioni
- ⇒ acquisire conoscenze in merito all'organizzazione e alle funzioni svolte in relazione alle figure professionali con cui entra in contatto;
- ⇒ apprendere abilità operative e prestazioni, adeguati modelli relazionali interpersonali, adeguati livelli di autonomia operativa.

Al termine dei percorsi individualizzati di formazione on the job i beneficiari finali hanno acquisito competenze e capacità di:

- ⇒ descrizione della struttura organizzativa;
- ⇒ utilizzo mezzi strumentali, macchine, apparecchiature;
- ⇒ applicazione di tecniche e procedimenti di lavoro.

La sperimentazione di questa fase ha avuto importanti risvolti: innanzitutto, quello di superare l'impostazione tradizionale della formazione d'aula pre-inserimento per uno sviluppo di conoscenze e competenze legate al contesto di lavoro. Un altro aspetto rilevante è stato la forte personalizzazione degli interventi, che sono stati calibrati per la durata e l'intensità, sui bisogni e sulle risorse delle persone svantaggiati. Infine, la scelta di aver messo in evidenza l'importanza di questo momento iniziale del percorso ha consentito di dare rilievo alla figura del tutor e alla sua funzione di "introduzione" in un contesto complesso.



7. L'operatore di mediazione (job coach)

Gruppo di lavoro "Job coach"¹

Premessa

Il laboratorio Equal rappresenta una forte sollecitazione, per gli operatori e le istituzioni coinvolte, al confronto con altre realtà, a diversi livelli: locale, nazionale e transnazionale. La forte condivisione tra i partner, dalla progettazione iniziale a quella relativa alle singole attività, facilita lo scambio di approcci, strumenti, riflessioni; il lavoro transnazionale e quello previsto in azione 3 "costringono" a rendere leggibili le proprie modalità di intervento, sullo sfondo dei diversi contesti di sperimentazione.

Un tema che ha attraversato tutte queste attività è stato quello relativo alla figura strategica dell'operatore di mediazione, centrale nel progetto S.O.LE., ma anche nei progetti dei partner transnazionali: all'operatore di mediazione è stato riconosciuto un ruolo fondamentale nel processo di sperimentazione, tanto che si è pensato di attivare una riflessione, all'interno della partnership locale e quindi di quella transnazionale², su ruolo e competenze dell'operatore di mediazione, e sulla formazione necessaria per svolgere al meglio la sua attività.

Ulteriore obiettivo di questa attività è stato quello di fornire spunti di riflessione per gli organi preposti, allo scopo di arrivare a un riconoscimento formale dell'operatore di mediazione, o quantomeno dei contenuti formativi e professionali richiesti.

Il gruppo interistituzionale attivato a livello locale ha avuto quindi il compito di definire la posizione dell'operatore nelle organizzazioni, qual è il suo ruolo,

¹ Il presente capitolo è frutto del lavoro di un gruppo interistituzionale, che aveva come compito la "validazione della figura del job coach", e che era composto da: Jessica Bedo (Provincia di Padova), Paolo Biondi (Coop. Soc. La Ginestra), Chiara Campoprese (Ulss 16), Katia Candioto (Irecoop Veneto), Alice Cavinato (Coop. Soc. Solaris), Pamela Cecchetto (Coop. Soc. Primavera), Roberta Donà (Ulss 15), Caterina Facco (Coop. Soc. Solaris), Luciano Galiazzi (Ulss 17), Roberta Longhin (Ulss 13), Clara Santinello (Coop. Soc. Alambicco), Patrizia Sartori (Ulss 16), Cristina Simionato (Ulss 13), Carlo Surian (Coop. Soc. Nuova Idea).

² Vedi anche cap. 9 su attività transnazionale e mainstreaming



quali sono i requisiti di base che deve possedere per accedere a questa professione, ma anche di procedere a un'analisi della figura professionale: attività, relazioni con altre organizzazioni, strumenti e comportamenti attesi. Si sono infine definite le competenze necessarie a svolgere questo ruolo, da sviluppare in ambito formativo, distinguendo tra competenze di base, tecnico-professionali e trasversali.

I contesti

Un tema che ha fortemente animato il confronto e la discussione all'interno del gruppo di lavoro è stato quello relativo ai contesti in cui l'operatore di mediazione opera: la sperimentazione, che è nata dall'esperienza del progetto Equal Nautilus³, ha coinvolto operatori appartenenti ai SIL e alle cooperative sociali di tipo a) e b). Si intendeva, in questo modo, favorire una positiva "contaminazione" tra esperienze, risorse e approcci diversi, senza negare le differenze tra ruoli e ambiti d'intervento delle rispettive organizzazioni di appartenenza, ma anzi cercando di evidenziare le possibili connessioni, in un'ottica di promozione delle risorse del territorio.

Alla conclusione di questa attività si può osservare che la condivisione delle attività e il confronto sull'esperienza hanno sicuramente favorito lo sviluppo di strumenti e modalità di intervento comuni, ma hanno anche evidenziato alcuni nodi critici, il più importante dei quali riguarda il modo stesso di concepire il sistema dei servizi per l'integrazione lavorativa e i rapporti tra servizi pubblici e del privato sociale. Se, infatti, le azioni svolte dall'operatore di mediazione nei confronti della persona svantaggiata e del contesto di lavoro possono essere definite in modo trasversale all'organizzazione di appartenenza (SIL o cooperativa), si ritiene però che debbano essere evidenziate anche le differenze di ruolo e mandato, individuando le specificità di ciascun soggetto e le possibili integrazioni tra le risorse e le competenze di ciascuno:

- l'operatore della cooperativa di tipo a) può offrire un affiancamento fortemente personalizzato, grazie anche alla formazione in ambito riabilitativo e alla qualità della relazione con la persona;
- l'operatore della cooperativa b) si caratterizza per la sua collocazione in un contesto imprenditoriale (seppure attento alla dimensione psico-sociale) e ha quindi un'ottica più direttamente legata agli aspetti produttivi e lavorativi;

³ Cf. Gioga G., Sartori P. (a cura di), (2005), *Percorsi innovativi per l'inserimento lavorativo*, CLEUP, Padova.

- l'operatore del SIL si pone con una funzione di mediazione e connessione tra i diversi soggetti del sistema, integrando le diverse dimensioni e le relazioni all'interno della rete.

Queste diverse posizioni possono porsi in un rapporto di complementarità e unitarietà, se le relazioni tra servizi e cooperative sono basate sul riconoscimento e sulla valorizzazione delle specificità, anche attraverso l'adozione di accordi formali condivisi.

I Servizi di Integrazione Lavorativa

I SIL sono nati nel Veneto con tempi diversi⁴, ma complessivamente recenti, e con caratteristiche non omogenee; successivamente il forte confronto all'interno del coordinamento regionale e la realizzazione di percorsi comuni di formazione e aggiornamento hanno consentito la progressiva definizione di pratiche e strumenti comuni, codificati successivamente anche in sede normativa⁵.

I punti cardine del modello operativo sono la collocazione del percorso di inserimento lavorativo nel progetto di vita di ogni singola persona, con un significato di occasione di crescita e realizzazione individuale, ma anche di assunzione di ruolo sociale, l'adozione di una metodologia basata sulla progettazione personalizzata e partecipata e sulla valutazione condivisa dei percorsi, la promozione del raccordo tra le diverse componenti istituzionali, socio sanitarie ed economiche del territorio.

Il SIL svolge, in particolare, una funzione di raccordo fra i servizi all'impiego ed i servizi socio-sanitari territoriali; questa posizione allo snodo tra politiche del lavoro e politiche sociali implica, accanto alla gestione di percorsi individualizzati, anche azioni rivolte, più in generale, alla programmazione e valutazione delle attività, alla progettazione delle modalità di intervento e alla realizzazione di attività promozionali.

Le cooperative sociali

La cooperazione sociale in Italia è nata come elemento innovativo per costruire una società più giusta, coniugando logiche imprenditoriali e spirito soli-

⁴ Saccardo A. (1994), *I Servizi per l'integrazione lavorativa nel Veneto: tra qualificazione professionale e riconoscimento istituzionale*, in AA.VV., *Non voglio mica la luna*, Ed. del Cerro, Tirrenia; Menegoi L. (2006), *I Servizi di Integrazione Lavorativa*, in Lascioli A., Menegoi L. (a cura di), *Il disabile intellettuale lavora*, Franco Angeli, Milano.

⁵ L.R. 16/2001 e DGR 3350/2001.

daristico, partecipazione democratica ed efficienza organizzativa, valorizzazione della persona e proficua gestione delle risorse economiche, con un forte legame con il territorio di appartenenza.

La formula cooperativa è orientata a organizzare senza finalità di lucro servizi di interesse collettivo per tutta la comunità, con particolare attenzione alle persone emarginate.

Per quanto riguarda la struttura, la cooperativa sociale è un'associazione di persone che si riuniscono per il raggiungimento e il soddisfacimento di un bisogno comune. Alla sua base, sta infatti la comune volontà dei suoi membri di tutelare i propri interessi di consumatori, lavoratori, operatori culturali. La comune gestione dell'impresa permette di non essere in uno stato di inferiorità nei confronti di chi detiene una posizione di forza mercato.

I requisiti essenziali perché si possa parlare di vera cooperativa sono:

- l'assoluta democrazia nella gestione dell'impresa "un socio - un voto"
- il fine esclusivamente mutualistico: crescere assieme, auto-aiuto, assicurare ai propri soci il lavoro, beni di consumo a condizioni migliori.

Sebbene in Italia le prime cooperative di tipo sociale siano nate negli anni '60, nel 1991 si ha il riconoscimento a livello nazionale con la legge 381/91.

Ne deriva uno specifico modello di impresa sociale caratterizzato da gestione democratica e partecipata, trasparenza gestionale, forte legame con la comunità locale, integrazione societaria di lavoratori retribuiti, volontari e fruitori, eliminazione di ogni forma di lucro; forte è l'integrazione in rete con i servizi pubblici, le cooperative ed altri soggetti di volontariato e associazionismo.

Le cooperative sociali operano a favore di anziani, persone disabili o con problematiche psichiatriche, a rischio di emarginazione, minori, tossicodipendenti, con molteplici modalità d'intervento: cooperative di tipo a) (comunità di accoglienza, servizi diurni, assistenza domiciliare, centri sociali) e di tipo b) (laboratori artigianali, aziende e servizi), che inseriscono al lavoro persone svantaggiate.

Nelle cooperative si sono sviluppate negli anni le attività di accompagnamento e sostegno all'inserimento lavorativo della persona svantaggiata, sia nelle aziende del territorio sia all'interno degli spazi produttivi della cooperativa stessa.

La figura professionale dell'«operatore di mediazione»

Nei contesti sopra descritti, quali i SIL e le cooperative sociali, si è delineata nel tempo la figura professionale specifica dell'operatore della mediazione.

L'esperienza più recente, frutto della riflessione sugli aspetti di criticità evidenziati in numerosi inserimenti di persone con disabilità all'interno di aziende, ha suggerito la necessità di rinforzare l'azione di supporto a tali inserimenti. Di

conseguenza si sono approfondite le azioni preliminari, cioè di preparazione all'inserimento, si è curata particolarmente la funzione di accompagnamento, si è vista l'importanza di attivare azioni di monitoraggio e supervisione anche dopo l'inserimento in azienda per il mantenimento del posto di lavoro.

Il ruolo dell'operatore esperto in mediazione e accompagnamento al lavoro per persone disabili/svantaggiate consiste nell'attivare processi di supporto sia alle persone che alle imprese lungo tutto il percorso di inclusione socio-lavorativa, per assicurare il successo di integrazione dei soggetti svantaggiati. La presa in carico globale della persona da parte della rete di servizi permette di superare i vari ostacoli all'inserimento, ma sono necessari anche processi di "presa in carico" globale dell'azienda..

La funzione dell'operatore consiste, oltre che nel supportare la persona svantaggiata nel suo processo di crescita delle autonomie, nell'aiutare le imprese ad attivare processi di facilitazione all'inserimento e all'integrazione, metterle nelle migliori condizioni per attivare gli inserimenti lavorativi, così che esse possano assicurare una *piena sostenibilità lavorativa* e adottare un *sistema efficace di inclusione*.

Egli opera nello "spazio-distanza" che esiste tra la persona svantaggiata e il lavoro, tenendo presente che il lavoro è sempre un *compromesso* tra le esigenze soggettive della persona e le richieste di adattamento dell'organizzazione; tale distanza è sempre soggettiva, e condizionata da fattori culturali (rappresentazioni, pregiudizi, valori), organizzativi e professionali (caratteristiche strutturali e clima aziendale, caratteristiche della mansione, scolarizzazione e formazione) e psicologici (maturità, capacità relazionali, ecc.).⁶

L'operatore della mediazione è un professionista che, agendo sui fattori che condizionano tale distanza, facilita l'incontro tra la persona disabile e il sistema produttivo, realizzando forme di collocamento mirato, cioè maggiormente adeguato sia alle caratteristiche dell'impresa che intende assumere, sia alle caratteristiche della persona da inserire.

Egli svolge una funzione di "traduzione di linguaggi" delle diverse figure – enti – servizi che ruotano attorno al soggetto svantaggiato (famiglia, scuola, servizi sociali e sanitari, associazioni di disabili, associazioni sindacali e datoriali..) compiendo un'attività di mediazione e di raccordo tra essi.

L'operatore della mediazione colloca la sua attività tra l'area delle professioni relative al "mercato del lavoro", (dove troviamo l'Operatore Incontro domanda/offerta, l'Operatore di Orientamento, il Tutor, il Progettista di formazione, l'Esperto in Mercato del lavoro, ecc.) e l'area delle "professioni sociali" (dove troviamo

⁶ Queste riflessioni sono state proposte da C. Lepri nel suo intervento al convegno organizzato nell'ambito del progetto S.O.LE. il 4 maggio 2007 presso la fiera Civitas di Padova.

l'Educatore professionale, l'Assistente sociale, lo Psicologo, il Sociologo, l'Animatore sociale, il Formatore).

Alcuni elementi utili alla definizione del profilo professionale del Job Coach sono:

Compiti (l'insieme delle singole attività che caratterizzano il processo di lavoro).

Conoscenze (il sapere specialistico che definisce il dominio professionale).

Capacità e qualità personali (le competenze relazionali, organizzative e comunicative).

Compiti (cosa "fa")

- valuta le competenze, le motivazioni, i vincoli che caratterizzano la persona disabile da inserire;
- definisce la "distanza" e progetta il "percorso";
- ricerca e analizza le aziende definendo compiti, mansioni, e ruoli;
- accompagna e sostiene la persona disabile nel percorso aziendale;
- interagisce con la rete dei servizi al lavoro, sociali, riabilitativi e educativi
- presidia la definizione del progetto di inserimento;
- sviluppa azioni di sostegno in situazioni di crisi;
- attua azioni di monitoraggio e di gestione della "cronicità";
- sviluppa attività di marketing del servizio e promuove la cultura dell'integrazione;
- raccoglie e analizza i dati sull'attività del servizio;
- promuove la sperimentazione di modalità innovative di risposta al bisogno e il loro riconoscimento in sede istituzionale;
- raccoglie elementi utili alla lettura delle problematiche emergenti nel territorio;
- programma le attività e definisce le risorse necessarie;
- promuove lo sviluppo di relazioni di collaborazione tra i diversi soggetti, pubblici, privati e del privato sociale, del territorio.

Conoscenze (cosa "sa")

- conoscenze psicologiche, psico-dinamiche e di psicologia di comunità;
- conoscenze di psicologia della disabilità;
- conoscenza dei processi di socializzazione lavorativa;
- conoscenze delle metodologie di colloquio, di lavoro di gruppo e di rete;
- principi di psicologia del lavoro, dell'orientamento e delle organizzazioni;
- conoscenze di tecniche di comunicazione e negoziazione;
- conoscenze delle tendenze del mercato del lavoro;

- conoscenze della normativa in materia di occupazione;
- tecniche di programmazione e valutazione.

Capacità (come "è")

- capacità organizzative (gestione, pianificazione, problem solving);
- capacità relazionali (orientamento al lavoro di gruppo e cooperativo, fronteggiamento del disagio e delle relazioni critiche, orientamento alla negoziazione, disponibilità alla assunzione di responsabilità);
- capacità comunicative (ascoltare e interpretare, trasferire conoscenze, comunicare con chiarezza).

Analisi della figura professionale

AREA DEI PERCORSI DI INSERIMENTO LAVORATIVO

MACRO ATTIVITÀ	SOGGETTI CON CUI ENTRA IN RELAZIONE	STRUMENTI	COMPORAMENTI ATTESI
1. Raccolta domanda/ segnalazione 2. Raccolta prime informazioni e documentazione 3. Prima valutazione appropriatezza richiesta	Persona Famiglia Servizi segnalanti SIL	<ul style="list-style-type: none"> • Scheda raccolta domanda • Schede segnalazione (CSM, SERT) e incontro presentazione Scheda informativa integrata SIL 	1. Realizzare l'accoglienza della persona e valutare l'eventuale accesso al servizio
4. Colloqui con persona e famiglia 5. Gruppi di accoglienza/ orientamento 6. Incontri e/o contatti con i servizi 7. Raccolta e analisi documentazione	Persona Famiglia Servizi sociosanitari, sociali, educativi, scolastici SIL	<ul style="list-style-type: none"> • ICF e Checklist • Valutazione Potenziale Occupabilità • Relazione conclusiva 	2. Analizzare la situazione: aspettative, bisogni e risorse della persona svantaggiata, svolgere una ricognizione percorsi effettuati, tracciare il profilo competenze
8. Colloqui con persona e famiglia 9. Gruppi di accoglienza/ orientamento	Persona Famiglia SIL Altri servizi/enti del territorio	<ul style="list-style-type: none"> • Materiale informativo 	3. Fornire informazioni su offerta di formazione e opportunità lavorative

10. Colloqui con persona e famiglia 11. Incontri e/o contatti con i servizi	Persona Famiglia Servizi segnalanti SIL	<ul style="list-style-type: none"> • Contratto • Progetto personalizzato 	4. Definizione del progetto personalizzato (di orientamento, o formazione, o mediazione al collocamento, o di integrazione sociale): obiettivi, modalità, strumenti, tempi.
12. Analisi aziende e opportunità formative	Gruppo di lavoro CPI-SIL Unindustria Confcooperative Comitato tecnico	Prospetti L. 68, convenzioni di programma e banca dati provinciale	5. Capacità di individuare, assieme agli altri enti coinvolti (in particolare assieme al centro per l'impiego) l'azienda adatta
13. Visita congiunta CPI-SIL o presentazione unitaria (es. 1° contatto Provincia, poi visita SIL)	Gruppo di lavoro CPI-SIL Unindustria Confcooperative Referente aziendale	Scheda azienda	6. Realizzare l'incontro con azienda/enti
14. Incontri con referenti aziendali 15. Individuazione tutor 16. Presentazione persona	Referente aziendale Persona		7. Condivisione progetto con azienda/ente: <ul style="list-style-type: none"> – obiettivi – modalità – tempi – monitoraggio e valutazione
17. Stesura e invio convenzioni	Operatore SIL Referente aziendale Persona	<ul style="list-style-type: none"> • Convenzioni "preparazione on the job" • Convenzioni "a 3" o SIL 	8. Formalizzazione progetto di tirocinio
18. Presentazione in azienda (modalità flessibili) 19. Formazione tutor 20. Preparazione contesto aziendale	Referente aziendale Tutor aziendale Colleghi Persona		9. Accompagnamento e sostegno nella fase di pre-inserimento

21. Affiancamento tutor			10. Realizzazione dell'inserimento: preparazione on the job per l'apprendimento di competenze trasversali e l'apprendimento di competenze lavorative
22. Colloqui di supporto e verifica con persona (e famiglia)	Persona (e famiglia) Tutor aziendale		11. Accompagnamento e mediazione
23. Colloqui al SIL e in azienda 24. Confronto con servizi di riferimento e aziende	Persona (e famiglia) Tutor aziendale Servizi	<ul style="list-style-type: none"> • schede VOC_ • autovalutazione • autovalutazione smile 	12. Monitoraggio in itinere <ul style="list-style-type: none"> • del progetto educativo • del percorso di inserimento
25. Colloqui al SIL e in azienda 26. Confronto con servizi di riferimento e aziende 27. Colloqui in ufficio di valutazione partecipata	Persona (e famiglia) Servizi CPI e Comitato tecnico	<ul style="list-style-type: none"> • schede VOC e autovalutazione • progetto personalizzato • contratto educativo questionario qualità della vita 	13. Valutazione del progetto educativo e del percorso di inserimento

AREA DELLA PROGRAMMAZIONE E PROMOZIONE

Con riferimento a quanto specificato precedentemente, in merito ai differenti ruoli svolti dagli operatori di accompagnamento dei diversi contesti (SIL, cooperative), è indispensabile ricordare alcune azioni che caratterizzano più compiutamente l'operatore del SIL, in quanto a questo servizio sono attribuite dalla normativa funzioni di raccordo tra i servizi per l'impiego e i servizi socio-sanitari e attività di programmazione complessiva.

Oltre alla gestione di percorsi individualizzati, l'attività del job coach comprende, in questo caso, anche azioni rivolte, più in generale, a:

- programmazione, monitoraggio e valutazione delle attività;
- progettazione delle modalità di intervento;
- attività promozionali.

MACRO ATTIVITÀ	SOGETTI CON CUI ENTRA IN RELAZIONE	STRUMENTI	COMPORAMENTI ATTESI
28. Progettazione delle modalità di intervento	Coordinamento Provinciale e Regionale dei SIL	<ul style="list-style-type: none"> • Incontri • Raccolta, analisi e valutazione dei dati sull'attività a livello regionale • Pubblicazioni annuali (Osservatorio Handicap) • Proposte di atti normativi (legislazione Regionale) 	14. Confronto e riflessione sulle diverse modalità di intervento, anche attraverso attività di valutazione
29. Programmazione, monitoraggio e valutazione degli interventi	Direzione Unità Operativa Servizi sociali e sociosanitari Servizi per l'impiego Cooperative sociali	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinamento e confronto periodico nel gruppo di lavoro • Relazione attività anno precedente • Atti deliberativi • Budget annuale • Programmi attività annuali 	15. Analisi e valutazione dell'attività da svolgere e svolta, analisi dei bisogni emergenti, previsione delle attività future e del relativo budget
30. Promozione di collaborazione tra i diversi soggetti che operano per l'integrazione lavorativa delle persone svantaggiate	Soggetti istituzionali, del mondo imprenditoriale, del sistema della formazione, della cooperazione sociale e del volontariato	<ul style="list-style-type: none"> • Piani di Zona (programmazione triennale degli interventi in ambito sociale e socio-sanitario) • Adozione di accordi formali che regolano la collaborazione (es. protocolli d'intesa e accordi di programma con altri servizi o enti e con le organizzazioni no profit) • Incontri a scopo informativo e promozionale (es. con associazioni di imprenditori) 	16. Condivisione delle priorità e confronto sulle modalità operative. 17. Formalizzazione delle modalità di intervento e di collaborazione tra i diversi attori.

31. Promozione della cultura dell'inclusione lavorativa e sociale	<ul style="list-style-type: none"> • Soggetti istituzionali (Provincia, Comune, Scuole, altri servizi sociali e socio-sanitari, ecc.) • Lavoratori e organizzazioni sindacali • Imprese e loro organizzazioni • Organizzazioni no profit • Famiglie e cittadini 	<ul style="list-style-type: none"> • Incontri informativi e formativi • Pubblicazioni • Relazioni sull'attività • Altre attività promozionali (prog. S.O.LE.) 	<p>18. Fornire informazioni sulle problematiche dell'inserimento lavorativo, sulla normativa e sulle opportunità (agevolazioni fiscali e contributive, convenzioni, supporto nel processo di inserimento).</p> <p>19. Sensibilizzare sui bisogni e sulle risorse delle persone svantaggiate</p> <p>20. Promuovere l'autodeterminazione e l'empowerment delle persone in situazione di svantaggio</p>
---	--	---	--

Analisi del percorso formativo necessario alla sua preparazione

La sperimentazione realizzata nell'ambito del progetto ha previsto, nella fase iniziale, la progettazione e realizzazione di un percorso formativo per gli operatori coinvolti⁷; la progettazione, in particolare, è stata effettuata da un gruppo che comprendeva operatori della formazione e dell'inserimento lavorativo. Questa attività ha rappresentato un'opportunità di analisi e approfondimento delle competenze legate ai comportamenti attesi in relazione alle specifiche attività, consentendo quindi di delineare i contenuti di un percorso formativo "tipo".

⁷ Vedi in questo testo il capitolo di E. Dainese, *La formazione*.

COMPORAMENTI ATTESI	COMPETENZE	FORMAZIONE
<p>Vedi comportamenti prima descritti</p>	<p>Di base:</p> <ul style="list-style-type: none"> – competenza nell’ambito psicologico, psico-dinamica e di psicologia di comunità – solide conoscenze di psicologia della disabilità – principi di psicologia del lavoro, dell’orientamento e delle organizzazioni – conoscenza dei processi di socializzazione lavorativa – saper condurre e gestire un colloquio, con la persona svantaggiata e la sua famiglia- saper lavoro in gruppo e in rete con enti/servizi diversi – conoscere di tecniche di comunicazione e negoziazione – conoscenze delle tendenze del mercato del lavoro – conoscenze della normativa in materia di occupazione – tecniche di programmazione degli interventi di inserimento e loro valutazione. <p>Tecnico-professionali:</p> <ul style="list-style-type: none"> • competenza nell’uso degli strumenti e delle metodologie per la progettazione degli inserimenti lavorativi • conoscenza del sistema impresa e dell’organizzazione aziendale • conoscenza della normativa relativa alla sicurezza sul lavoro ai dispositivi di sicurezza • conoscenza delle modalità di valutazione dell’abilità lavorativa dell’analisi del posto di lavoro • conoscenza e applicazione delle metodologie, degli strumenti e delle strategie procedurali per l’organizzazione e gestione della fase di prima accoglienza e di inserimento on the job del soggetto da inserire. 	<p>Il percorso formativo di preparazione del job coach, così com’è stato progettato nel progetto S.O.LE., è stato articolato in due eventi, uno di livello base e uno avanzato. Tale percorso è stato volto a sviluppare le competenze di educatori professionali che già operano nei Servizi di Integrazione Lavorativa (SIL) delle ULSS Locali (Unità Locali Socio-Sanitarie).</p> <p>OBIETTIVI corso base:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Condivisione del valore della diversità per favorire la cultura dell’integrazione nel contesto lavorativo • Fornire le conoscenze e gli strumenti per leggere il contesto aziendale in un’ottica di sicurezza del lavoro • Fornire gli strumenti di lettura del contesto aziendale dal punto di vista relazionale per favorire il processo di inserimento • Presentazione e condivisione degli strumenti per la progettazione degli inserimenti lavorativi. <p>OBIETTIVI corso avanzato:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fornire la panoramica della legislazione vigente in materia di svantaggio sociale e lavoro • Fornire competenze ed abilità per lo sviluppo di un lavoro di rete sinergico tra gli attori coinvolti nel sistema • Sperimentare e condividere la metodologia e gli strumenti a supporto dell’attività di job coaching • Progettazione degli inserimenti lavorativi.

	<p>Trasversali:</p> <ul style="list-style-type: none"> – riconoscimento della centralità e unicità della persona, all'interno dei percorsi di inserimento socio-lavorativo – conoscenza delle principali caratteristiche dei processi di comunicazione nonché le variabili che possono influenzare la motivazione ed il coinvolgimento del soggetto da inserire – capacità empatiche – capacità di osservazione – riservatezza – iniziativa ed autonomia – capacità di lavorare in gruppo – capacità di monitoraggio e valutazione del processo di inserimento – spiccate competenze relazionali, e di lavoro interistituzionale – competenze ed abilità per lo sviluppo di un lavoro di rete sinergico tra gli attori coinvolti nell'inserimento. 	<p>CONTENUTI corso base:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il soggetto diversamente abile: risorsa da valorizzare • Strumenti per la progettazione degli inserimenti lavorativi • Il mercato del lavoro, il sistema imprese e l'organizzazione aziendale: l'azienda ed il tutor aziendale • La sicurezza sul lavoro i dispositivi di sicurezza • La valutazione dell'abilità lavorativa e l'analisi del posto di lavoro <p>CONTENUTI corso avanzato:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il lavoro di rete come strumento per l'inserimento lavorativo • Legislazione in materia di svantaggio sociale e lavoro (legge Riforma Mercato del lavoro 30/2003, legge - sul collocamento ordinario 181/2000, agevolazioni per lo svantaggio) • Marketing sociale, tecniche di mediazione, dinamiche relazionali nell'inserimento lavorativo. <p>METODOLOGIE:</p> <p>didattica frontale, didattica interattiva presentazione e discussione di problemi, role playing, lavoro a piccoli gruppi.</p>
--	---	---

Riflessioni conclusive⁸

Il progetto S.O.LE. ha dato modo agli operatori coinvolti di sviluppare uno scambio proficuo tra mondi diversi (servizi pubblici, privato sociale, privato), consentendo di mettere a fuoco la complessità dell'operazione di inserimento lavorativo delle fasce deboli e di evidenziare le pratiche positive e i nodi critici sia all'interno del mondo dei servizi, sia nelle relazioni con tutti gli attori implicati nel processo d'integrazione lavorativa.

⁸ Questo paragrafo è la rielaborazione dell'intervento di C. Simionato al seminario conclusivo del progetto S.O.LE., nell'ambito di Expò Scuola Young – Fiera di Padova (8 novembre 2007).

È stato inoltre possibile operare una riflessione sulla figura dell'operatore della mediazione, a partire dalla pratica quotidiana, cercando di isolare e rendere evidenti i compiti, i saperi, le competenze organizzative e relazionali che sostanziano questa professione, che si gioca negli ambiti e nelle aree delle professioni sociali, ma che si colloca al confine con le professioni legate al mercato del lavoro.

Oggi, all'interno delle professioni sociali, sono molte le figure che contengono il termine "mediazione", "mediatore":

- * mediatore familiare (che cerca di accompagnare una coppia in conflitto a trovare un accordo..);
- * mediatore culturale (aiuto verso l'accettazione, la comprensione, di culture e mondi distanti, diversi..);
- * operatore della mediazione per l'integrazione lavorativa (professionista che aiuta, accompagna e cerca di coniugare risorse e limiti delle persone disabili con quelle del mondo del lavoro).

Tutte queste professioni, che hanno la funzione di mettere insieme, di connettere, di favorire la comunicazione, sono indubbiamente conseguenza di una situazione di forte frammentazione sociale: frammentazione dei contesti, legata alla complessità sociale e alla settorializzazione, in cui i problemi sono diventati multiformi e difficili da leggere, da interpretare, da gestire e tentare di risolvere.

Rileviamo nel contesto sociale la forte richiesta che i servizi assumano una funzione di integrazione sociale, che siano in grado di sviluppare la costruzione di rappresentazioni intorno al lavoro, ai suoi significati, alla sua perdita, al modo di affrontare i diversi problemi dati dall'evoluzione, dalla trasformazione delle organizzazioni lavorative, ma anche della società civile.

L'operatore della mediazione per l'integrazione lavorativa deve individuare una propria collocazione in questo contesto e qualificarsi come riferimento in grado di fornire opportunità di comprensione rispetto ai problemi sociali e in particolare del lavoro. Questo, concretamente, significa assumere le visioni, i problemi, le difficoltà, le incertezze dell'azienda, interpretarle, valutare le possibilità coniugandole con le risorse, i limiti, le aspettative della persona svantaggiata e/o disabile. Ma significa anche essere consapevole che il rapporto tra disabilità e lavoro, tra disabilità e contesi organizzativi può essere assunto alla luce delle ipotesi che collocano la questione all'interno dell'interazione tra differenze, che pone interrogativi su cosa significa far stare insieme istanze diverse, e quindi far dialogare le parti, in questo caso: l'azienda, il gruppo di lavoro, la persona disabile.

Un'interazione fra diversità richiede di riconoscere che siamo in un processo in cui esistono risorse e criticità, aspetti evolutivi e aspetti di regressione, che possono emergere e da parte dell'azienda e da parte della persona disabile; questo

processo, sviluppandosi nel tempo, ha bisogno di aggiustamenti, di modificazioni, di ridefinizioni, sicuramente è un processo mai lineare.

Essere punto di riferimento è importante perché è necessario affrontare e rileggere (con l'azienda, con i servizi, con la persona) il percorso e l'esperienza realizzata e le diverse fasi del percorso, cercando di dare significato alle diverse parti (anche l'esperienza che si chiude per alcuni elementi di criticità può aver costituito una positiva o un'interessante esperienza per la persona).

Nel processo d'integrazione lavorativa non ci sono, quindi, automatismi e ritorna in modo forte l'importanza che l'operatore della mediazione sia messo in grado di:

- a) affinare gli strumenti della mediazione;
- b) poter agire all'interno di un gruppo operativo;
- c) sentirsi all'interno di un sistema di servizi che accoglie globalmente i problemi dei suoi componenti , condivide e costruisce un insieme d'interventi coerenti e non settorializzati finalizzati all'integrazione lavorativa.

a) Affinare gli strumenti della mediazione

Per realizzare questo obiettivo è ormai urgente riconoscere la necessità di una formazione specifica per questa figura: dovrebbero essere conclusi gli anni del "costruire solo sul campo". Aver tentato, anche attraverso questo progetto, a partire dalle nostre pratiche quotidiane, di definire quello che dovrebbe essere il profilo dell'operatore di mediazione, la sua posizione nei e tra i servizi, assume un significato importante e di possibile confronto, quantomeno a livello regionale.

Sostenere che l'operatore della mediazione, in sintesi, si può descrivere come il professionista che "deve facilitare, accompagnare, sostenere i lavoratori svantaggiati e le imprese, coniugando le risorse delle persone con quelle del sistema produttivo, collegando e raccordando fra loro gli interventi socio-sanitari, formativi e di inserimento al lavoro" significa cogliere come si tratti di una figura che deve necessariamente possedere più dimensioni:

- nell'ambito delle conoscenze, da quelle professionali specifiche, relative all'area dello svantaggio e della disabilità, a conoscenze nell'ambito delle metodologie dell'apprendimento, del colloquio, della conduzione di gruppi, del lavoro di rete..., fino e conoscenze relative alle regole del mercato del lavoro, a tecniche di marketing sociale, di comunicazione e negoziazione, alla normativa...;
- nell'ambito delle competenze, da quelle organizzative a quelle progettuali (definizione dei progetti, pianificazione delle azioni, assunzione di responsabilità);
- ma anche caratteristiche personali: attitudini, comportamenti, sensibilità, requisiti irrinunciabili, di base, per poter sviluppare:

- * capacità di comunicazione (saper ascoltare, rileggere ed interpretare, condurre un colloquio..);
- * capacità di relazione (essere in grado di negoziare, di attivare processi di mediazione, di contribuire allo sviluppo di lavoro cooperativo, di gruppo, di offrire affiancamento in situazioni di criticità ...).

b) Poter agire all'interno di un gruppo operativo

Questa è una condizione importante per poter operare in modo efficace poiché consente:

- lo scambio di quadri di riferimento teorici;
- la crescita di condivisione valoriale: credere in ciò che si fa è fondamentale, è un aspetto che richiede di essere rigenerato.

Il gruppo è un ambito in cui è possibile il confronto sulle metodologie, sugli strumenti, sui progetti, che:

- funziona come supporto psicologico al ruolo e ad affrontare situazioni di criticità;
- aiuta a tradurre concretamente le azioni di mediazione, connessione, attraverso la progettazione di percorsi personalizzati.

In questo contesto si creano le condizioni, si individuano gli strumenti, si prefigura l'incontro tra quella persona disabile e quel contesto produttivo, valutando tutti quei fattori, legati alla storia e alle caratteristiche della persona (scuola, formazione, rapporti con i servizi, maturità, capacità relazionali, aspetti comportamentali...) e del contesto aziendale (organizzazione e cultura, regole, mansioni, rappresentazioni, clima, pregiudizi, emozioni ...), che costituiscono quella distanza soggettiva tra i due mondi che solo attraverso un compromesso condiviso porteranno a sperimentare l'incontro e a dare avvio ad un processo d'inclusione che può avere obiettivi e valenze diversificate⁹.

c) Sentirsi all'interno di un sistema di servizi

Un primo concetto di fondo deve essere assunto da tutti i servizi (SIL, servizi sociali e socio sanitari, servizi all'impiego e servizi del privato sociale): l'integrazione lavorativa di fasce deboli non potrà mai essere "esclusiva" di un singolo servizio. Essa non si esaurisce nell'offrire prestazioni di mediazione, tutoraggio, e collocamento dei propri utenti presso un certo numero di imprese, ma acquista significato se costituisce un'opportunità di crescita complessiva della persona, se la persona non è solo "messa in un posto", non importa cosa fa, ma se trova nel contesto in cui è inserita un modo per investire, se può attivare positivi processi d'identificazione.

⁹ Lepri C., Montobbio E. (1993), Lavoro e fasce deboli, FrancoAngeli, Milano.

Ma occorre anche che la persona possa trovare una buona qualità di risposte come cittadino all'interno del territorio, della comunità di appartenenza, per gli altri fondamentali bisogni: dalla casa, alla gestione del tempo libero, che rappresentano fattori fondamentali per il benessere lavorativo, anche per quanto riguarda l'esito del percorso di integrazione lavorativa.

I progetti d'inclusione, anche lavorativa, sono davvero delle occasioni di contaminazione tra servizi, poiché richiedono nella fase di progettazione di uscire un po' dal proprio specifico professionale per confrontarsi tra operatori sulla lettura della situazione e non solo su "cosa fare".

Questo comporta, ovviamente, anche l'incontro tra orientamenti e letture diverse, e qui sta la ricchezza del confronto, che aiuta a ri-conoscersi e a trovare la giusta interdipendenza.

È dentro a questa rete che l'operatore della mediazione deve poi utilizzare la propria specificità professionale per progettare percorsi d'integrazione lavorativa per le singole persone, tenendo insieme e legando in modo armonico le voci dei diversi attori.





8.

Promozione della cultura dell'integrazione. Disabilità e lavoro: parliamone... sorridendo!!

Licia Barion, Katia Candiotto

*L'umorismo può esistere solo là
dove la gente distingue ancora
il confine tra ciò che è importante e ciò che non lo è.*

Milan Kundera

Uno dei principali obiettivi che il progetto S.O.LE. si è posto di realizzare attraverso le diverse sperimentazioni poste in atto, è consistito nel testare forme e modalità innovative di intervento che non solo facilitassero gli inserimenti di persone disabili o svantaggiate in contesti produttivi, ma che al contempo *supportassero e aumentassero la sostenibilità* degli stessi: sostenibilità intesa non solo come permanenza nel tempo del soggetto all'interno dell'unità produttiva, ma anche come elemento fortemente connesso a soddisfazione e benessere sia per la persona inserita, sia per il contesto che la accoglie.

Perseguendo questa finalità, il progetto ha inteso sperimentare delle azioni innovative volte a promuovere *una maggiore e migliore integrazione lavorativa e sociale* tra dipendenti e collaboratori delle imprese coinvolte e i soggetti svantaggiati inseriti. Attraverso il loro svolgimento, si è cercato di contribuire a sviluppare una *cultura aziendale di integrazione* dei soggetti deboli nel mondo produttivo, di *condivisione* dei percorsi effettuati, anziché di imposizione, contribuendo a promuovere la cultura della responsabilità sociale.

Nel momento in cui ci si è trovati nella situazione di procedere alla progettazione di dettaglio, sono emerse diverse problematiche connesse all'effettiva realizzazione delle attività che dovevano tradurre in azioni concrete queste finalità generali, sia per quanto riguarda il coinvolgimento delle aziende e dei dipendenti in processi di questo tipo, sia per gli aspetti più propriamente organizzativi.

La questione è stata così discussa in sede di Comitato Tecnico Scientifico¹, che, all'interno degli organi di gestione del progetto S.O.LE, si è configurato come

¹ Il Comitato Tecnico Scientifico era composto, oltre dal Comitato di Pilotaggio del Progetto, dal dott. Valerio Belotti, sociologo ed esperto di politiche sociali, consulente, al momento di costituzione del CTS, del coordinamento dei Sil a livello regionale; da un esperto in progettazione e gestione di progetti complessi, soprattutto in ambito sociale, dott. Vincenzo Castelli; da un esperto nella conoscenza del mondo imprenditoriale, di responsabilità sociale d'impresa e business etico, dott. Alessandro Di Paolo; da dott. Carlo Callegaro, in quanto collaboratore di Satef Veneto (Partner responsabile del monitoraggio e della valutazione del progetto).



il luogo più idoneo in cui discutere, le tematiche più controverse del progetto, confrontare posizioni diverse, cercare soluzioni ad aspetti problematici nella gestione delle attività: un vero "spazio di pensiero" in cui esperienze e professionalità diverse hanno collaborato per risolvere e ricercare proposte che arricchissero la sperimentazione. Anche in questo caso, infatti, il Comitato Tecnico Scientifico ha dimostrato il suo grande valore, apportando suggerimenti molto interessanti: fin da subito, l'approccio "classico", consistente in attività formative/informative frontali, è stato giudicato poco efficace rispetto agli obiettivi che l'attività si prefiggeva di raggiungere e ai beneficiari cui l'attività doveva essere rivolta.

Ha quindi iniziato a farsi strada l'idea di adottare una modalità comunicativa nuova, particolare, che fosse però adatta ad essere utilizzata all'interno dei reali contesti di lavoro (uffici, fabbriche, negozi..) e al tempo stesso in grado di suscitare il coinvolgimento e la partecipazione degli imprenditori e operatori aziendali, stimolando la loro riflessione sulla tematica della "differenza" e dell'integrazione di "soggetti portatori di diversità" in un contesto organizzativo.

Il gruppo di lavoro del progetto S.O.LE.² ha quindi accettato la sfida di realizzare un'attività estremamente innovativa: affrontare l'importante e seria problematica dell'inserimento al lavoro dei soggetti disabili/svantaggiati attraverso la forma del teatro comico.

È stato quindi deciso di provare a mettere in campo un approccio "soft", che alleggerisse la serietà dell'argomento senza assolutamente ridurne l'importanza; ci si è quindi proposti di tentare di rappresentare e mettere in discussione i pregiudizi, i luoghi comuni, gli stereotipi ma anche le paure spesso inconsce che le persone comuni vivono nel rapportarsi con soggetti con disabilità o altre situazioni di svantaggio e "diversità". Infatti, molto spesso sono proprio questi vissuti che guidano l'agire di "qualsiasi" lavoratore, ossia di chi non è un operatore sociale o un professionista esperto nelle tematiche della disabilità, dello svantaggio, dell'inclusione sociale e lavorativa; concretamente, nella quotidianità, sono poi effettivamente tali lavoratori coloro che si trovano fianco a fianco dei soggetti deboli all'interno dei contesti di lavoro, e che quindi contribuiscono con i loro atteggiamenti, spesso in modo determinante, anche se non sempre consapevole, a creare un ambiente di lavoro più o meno accogliente e favorevole all'inserimento lavorativo e all'inclusione sociale.

² Il gruppo di lavoro che poi ha effettivamente seguito l'implementazione di questa attività è stato composto da: Patrizia Sartori (Ulss 16 di Padova), Licia Barion, (Ulss 16 di Padova), Katia Candiottò (Irecoop Veneto), Giovanni Bilato (Irecoop Veneto), Matteo Mingardo e Lucia Ferraro (Qubo Srl) Cristiana Cariati (Unindustria di Padova), con la collaborazione dei referenti delle Ulss Partner di progetto per la realizzazione delle attività nei diversi territori: Cristina Simionato (Ulss 13), Roberta Donà (Ulss 15), e Luciano Galiazzo (Ulss 17).

L'apporto della comicità ad una comunicazione "seria" e valoriale

Alcune riflessioni di fondo hanno guidato il gruppo di lavoro verso la scelta dell'utilizzo del teatro comico.

Innanzitutto, oggi si osserva una generale inclinazione all'humour, supportata dai mezzi di comunicazione di massa³, che però non sembra rappresentare solo l'emergere di una moda. Questa nuova tendenza, caratterizzata dall'uso di codici comunicativi del tutto particolari (dove, ad esempio, il linguaggio e gli slogan della pubblicità diventano parte del dire quotidiano), si inserisce all'interno del ruolo che i mass-media hanno come "costruttori del senso comune". L'uso che i media fanno di particolari codici, come la satira e l'ironia, al contempo comunicativi e *interpretativi*, consente di leggere i molteplici aspetti che rappresentano la complessità sociale, spaziando dalla politica all'informazione, dalle dinamiche in atto nella società, ai ritualismi che caratterizzano la nostra vita privata. Così facendo, essi permettono di *rileggere* la stessa realtà che i mezzi di comunicazione di massa da sempre ci mostrano. Ecco che allora, all'interno di questi nuovi orientamenti della comunicazione, la comicità assume un significato particolare: essa fornisce una lettura *critica* della realtà attuale, nelle sue diverse e complesse sfaccettature. *La comicità dà voce ai sentimenti, alle opinioni, spesso ai pregiudizi* che il pubblico nutre nei confronti di tutti i ambiti della società in cui viviamo.

In secondo luogo, la comicità ben si presta ad esprimere *sentimenti e paure inconscie*⁴, che spesso sono presenti nei rapporti con i soggetti disabili. Si ritiene fondamentale che le azioni finalizzate a superare i pregiudizi sulle differenze debbano partire innanzitutto dal riconoscimento delle stesse e dall'esplicitazione dei meccanismi che ne sono alla base. Infatti, senza tale riconoscimento e senza la ricerca di una maggiore consapevolezza di queste difficoltà, "i buoni propositi egualitari" rischiano di essere travolti dalla scoperta che nella vita reale le differenze di fatto esistono"⁵.

³ Si ricordano, solo a titolo esemplificativo, le numerose trasmissioni televisive da anni molto popolari: *Striscia la notizia*, *Zelig*, *Le Iene*, *Blob..*; radiofoniche (*W Radio2*, *Il ruggito del coniglio..*).

⁴ La riflessione di S. Freud mira a descrivere i meccanismi psichici che sono alla base dell'umorismo, meccanismi che Freud allaccia alla propria teoria psicoanalitica. L'aspetto comico è visto come meccanismo comunicativo che permette al soggetto di esprimere i contenuti dell'inconscio, solitamente repressi, in modo non traumatico o aggressivo per l'interlocutore. Si veda: S. Freud, 1905, *Der Witz und seine Beziehung zum Unbewussten*; trad. it. *Il motto di spirito e la sua relazione con l'inconscio*, Bollati Boringhieri ("Universale"), Torino 2002.

⁵ Mazzara B.M., *Stereotipi e pregiudizi*, Il Mulino, Bologna, 1997, p. 22.

Ecco allora che l'umorismo può rivelarsi estremamente efficace per rappresentare e allo stesso tempo sfidare i sentimenti morali tradizionali⁶, consentendo di alleggerirne gli aspetti conflittuali e di favorire una visione critica e distaccata della realtà.

Le tematiche connesse alla disabilità e allo svantaggio possono inoltre rientrare in un'accezione allargata di "differenza" nelle sue varie espressioni: di genere, di appartenenza etnica e sociale, di età. Tale concetto è centrale nell'organizzazione aziendale attuale, che fa quotidianamente i conti con le sfide e con problematiche dell'integrazione.

A queste attente valutazioni, si è aggiunta un'altra considerazione: volendo indirizzare l'attività di sensibilizzazione principalmente alle aziende del territorio coinvolto nel progetto, e quindi, al loro interno, direttamente agli imprenditori, ai dipendenti e ai collaboratori, si è valutato come l'approccio comico sia particolarmente adatto ad un pubblico di non esperti, che, coinvolto e provocato nello stesso ambiente di lavoro a riflettere su queste tematiche, probabilmente si predispone meglio a recepire un suggerimento, uno spunto di riflessione "ridendoci anche un po' su". L'uso della comicità risulta infatti "particolarmente vicino" alle posizioni e alle visioni della gente comune, in quanto i codici comunicativi che essa utilizza richiedono un certo "livello di collaborazione" del pubblico che ascolta e partecipa, essendo chiamato a far ricorso al "senso comune"; tale avvicinamento, unito ad un linguaggio "immediato", naturalmente accresce l'influenza e "la presa" di questo canale comunicativo.

Il gruppo di lavoro, attraverso questo percorso di riflessioni condivise, ha quindi man mano fatto proprie due considerazioni:

- la prima di Alberto Moravia, secondo cui "la comicità implica l'esperienza indispensabile della serietà";
- la seconda di Flavio Oreglio, noto comico contemporaneo: egli dice "non è sempre corretto usare la parola "serio" in contrapposizione a "comico" (cosa che può sembrare semplice e naturale) perché questa presunta antitesi "serio - comico" contiene un errore di fondo: infatti la comicità - quando non è cialtroneria - è una cosa seria, molte volte più seria di certa seriosità che tende a sfociare nel retorico se non addirittura nel ridicolo".

L'idea di utilizzare dunque un approccio comico e non tradizionale, per realizzare delle azioni volte a promuovere una maggiore e migliore integrazione lavorativa e sociale, è stata ulteriormente rafforzata in un successivo confronto con alcuni referenti aziendali, i quali hanno confermato l'opportunità di evitare interventi di tipo seminariale o convegnistico, fornendo alcuni importanti sugge-

⁶ Berger P. (1999), *Homo ridens: la dimensione comica dell'esperienza umana*, Il Mulino, Bologna. Importanti riflessioni sulla funzione della comicità nella critica sociale in Propp V. (1998), *Comicità e riso: letteratura e vita quotidiana*, Einaudi, Torino.

rimenti per procedere poi con il piano organizzativo delle attività. Tra questi, ad esempio, l'importanza di condividere l'organizzazione dell'evento teatrale con le organizzazioni sindacali presenti in azienda.

Le modalità di realizzazione pratica

Il progetto emerso da questa fase di analisi, prevedeva inizialmente il coinvolgimento di almeno 5 aziende, possibilmente di medio-grandi dimensioni, di settori diversi e dislocate nei territori delle 5 Ulss Partner di progetto. Si era stabilito di concordare con ciascuna impresa le modalità più idonee per la realizzazione dell'evento, in modo da adattare la "messa in scena" alle specifiche caratteristiche ed esigenze del contesto in cui si sarebbe realizzato. Per questo è stato di volta in volta valutato il momento più opportuno per la sua realizzazione, anche congiuntamente ai rappresentanti sindacali aziendali. E così, in alcune realtà produttive l'evento teatrale è stato realizzato durante la pausa pranzo (fine turno di lavoro – inizio nuovo turno), in altre invece durante la normale attività (aziende della grande distribuzione). In molti casi lo spettacolo si è svolto per metà in orario di lavoro e per metà in orario di assemblea sindacale.

Parallelamente all'individuazione dei contesti lavorativi adatti (e disponibili) a mettersi in gioco con questa sperimentazione, ha preso avvio una fase di ricerca e selezione di uno o più comici che si dimostrassero sensibili alla tematica della "diversità", e disponibili ad affrontarla con un pubblico e in contesti così particolari.

Considerato che l'organizzazione di eventi di tale natura implicava una serie di competenze che esulavano dalle professionalità disponibili tra i Partner di progetto, ci si è rivolti ad una società di consulenza specializzata nell'organizzazione di manifestazioni di grande portata, soprattutto in ambito sociale. Questa collaborazione ha permesso l'incontro con "I Mammuth", ossia Diego Casale e Fabio Rossini, comici torinesi che collaboravano stabilmente con la trasmissione "Zelig". Spiegata la finalità generale di S.O.LE. e la scelta di provare a coinvolgere le aziende con una modalità nuova, essi hanno accolto con grande entusiasmo e interesse la sfida di realizzare col gruppo di progetto qualcosa che andasse al di là dei loro consueti sketch.

Il processo di costruzione dello spettacolo, intitolato "Disabilità e lavoro: parliamone...sorridendolo!" si è così articolato:

- sono state identificate le "parole chiave" che hanno rappresentato le idee di fondo da comunicare ai lavoratori;
- si sono fornite ai comici le informazioni fondamentali sulla tematica dell'integrazione lavorativa, sul progetto S.O.LE. e, in modo specifico, sugli obiettivi da raggiungere attraverso questa azione di sensibilizzazione; tale attività è ri-

sultata fondamentale per condividere i contenuti e il linguaggio da utilizzarsi nell'evento vero e proprio;

- è stata costruita una scaletta dello spettacolo che fosse il più snella e leggera possibile, proprio per essere coerente con la scelta iniziale di utilizzare un approccio soft: quindi, un'apertura con i saluti da parte del dirigente aziendale (o rappresentante sindacale), una brevissima introduzione da parte del dirigente dell'ULSS di competenza o di un componente del Comitato di Pilotaggio, per collocare tale iniziativa all'interno del progetto S.O.LE. (il tutto della durata massima di 10 minuti) per poi lasciare spazio all'esibizione dei "Mammuth". In chiusura, i ringraziamenti dell'azienda e, da parte del Comitato di Pilotaggio, la richiesta di un primo feedback su quanto proposto.

Lo spettacolo si è rivelato molto coinvolgente ed efficace: si apriva con una prima parte, costituita dal repertorio classico dei due artisti, basato, come nella trasmissione televisiva Zelig, sul "gioco delle parole scomposte". Questa prima fase serviva per preparare gli spettatori e introdurre l'argomento specifico. La parte centrale, partendo dalle dirette esperienze degli artisti (il diverso aspetto fisico dei due, un amico omosessuale..), ha trattato i temi delle differenze, della diversità, delle paure e dei pregiudizi nel rapporto con i disabili, del diritto al lavoro per tutti e dei pericoli di una finta integrazione sociale e lavorativa che "parcheggia" le persone ad attaccare francobolli in un angolo dell'azienda. In conclusione, i comici tornavano alle consuete parole scomposte per sdrammatizzare la serietà dell'argomento.

Questa attività di sensibilizzazione ha coinvolto:

- nel territorio di pertinenza dell'Ulss 16, la ZF di Padova, azienda multinazionale tedesca del settore metalmeccanico che da anni collabora per la realizzazione di percorsi di integrazione lavorativa di persone disabili;
- nel territorio dell'Ulss 13, il centro commerciale "Emisfero" di Scorzè (VE), composto da più di 20 negozi;
- nel territorio di pertinenza dell'Ulss 15, la Filippi Srl, azienda metalmeccanica leader nel mercato europeo nella specifica produzione di forni ad incasso elettrici, pirolitici, e gas;
- nel territorio dell'Ulss 17, il centro commerciale "Alì Supermercati" di Megliadino S. Fidenzio (PD).

Nel territorio dell'Ulss 14, la difficoltà di riuscire ad individuare un contesto aziendale adatto alla sperimentazione si è trasformata nell'occasione di provare una formula diversa, ossia la rappresentazione dello spettacolo in un teatro, invitando alla rappresentazione non solo le aziende, ma anche le scuole, le cooperative sociali, i servizi pubblici e tutti i cittadini. Grazie anche all'attiva collaborazione di Unindustria di Padova, l'attività di sensibilizzazione svolta in questo modo ha riscosso molto successo.

Infine, in occasione della fiera "Expo-Scuola Young" dedicata al mondo scolastico, svoltasi a Padova, a conclusione del seminario conclusivo del progetto S.O.LE.⁷, è stato nuovamente riproposto lo spettacolo dei "Mammuth": la grande partecipazione alla fiera (e la struttura stessa del padiglione), non hanno reso possibile conteggiare i numerosissimi studenti e insegnanti confluiti a "godersi lo spettacolo".

Complessivamente, l'attività di sensibilizzazione ha coinvolto:

- più di 80 aziende: oltre a quelle che hanno ospitato lo spettacolo, hanno presenziato lavoratori e referenti di altre imprese, sia all'interno dei due centri commerciali, che in occasione dell'evento realizzato nel territorio dell'Ulss 14.;
- 506 dipendenti e collaboratori di imprese;
- 86 soggetti svantaggiati;
- più di 50 operatori sociali.

Conclusione

Sintetizzando i risultati raggiunti da questa attività, è stata una piacevole scoperta constatare che le aziende profit si sono rivelate molto propense ad accettare una modalità come quella appena descritta, per contribuire a creare al loro interno un clima di accettazione e integrazione delle diversità; questo, nonostante la difficoltà di riunire tutti i dipendenti e collaboratori e mettere a disposizione una parte delle ore lavorative, con evidenti conseguenze in termini di produttività.

Questo atteggiamento comprova la loro convinzione dell'importanza di far comprendere all'interno della propria struttura organizzativa, ma anche nel territorio, che le questioni sociali sono patrimonio e dovere di tutti.

L'adesione all'iniziativa è stata massiccia sicuramente grazie alla notorietà degli artisti coinvolti; si è registrato un notevole livello di gradimento da parte degli spettatori, dimostrato dall'attenzione ai dialoghi proposti, dal calore degli applausi e dai commenti positivi espressi al termine di ogni evento.

Non era una sfida affatto semplice quella di riuscire a trattare il tema della disabilità con comicità e ironia, senza scadere nella mediocrità: si è invece riusciti a parlare di disabilità, di inserimento lavorativo, di cultura dell'integrazione in maniera assolutamente coinvolgente ma insolita, senza annoiare il pubblico raccolto e soprattutto senza risultare banali. I partecipanti agli eventi hanno dichiarato di aver molto apprezzato la modalità con cui abbiamo proposto un argomento così

⁷ L'evento è stato organizzato in collaborazione con Disabili.com, rivista on-line dedicata ai temi della disabilità.

importante e delicato, ma che troppo spesso resta patrimonio solo degli addetti ai lavori o delle persone direttamente coinvolte dal problema.

Possiamo affermare che, in rapporto ai cambiamenti che stanno investendo il contesto culturale in cui viviamo, probabilmente anche la comunicazione si trova nella necessità di variare le sue forme espressive. La saturazione dei tradizionali modelli comunicativi ha innescato una *ricerca di forme di comunicazione sempre più innovative e originali*: al loro interno però il *contenuto* non può essere volto all'appagamento del senso comune, ma deve porsi come reale scambio di significati, veicolo di valori che orientino il nostro pensiero e quindi il nostro agire.

Riteniamo infine che il buon esito dell'attività sia strettamente legato alla modalità di lavoro scelta, basata sulla *progettazione condivisa* degli eventi con i diversi attori coinvolti nella sua realizzazione: ogni soggetto è portatore di istanze particolari, di specifici punti di vista e altrettanto specifici obiettivi operativi, ma la scelta di lavorare insieme comporta un confronto positivo e un atteggiamento di co-responsabilizzazione rispetto alla buona riuscita dell'intervento e alla crescita della comunità nel suo complesso, verso uno sviluppo realmente sostenibile.



9. Gli esiti della sperimentazione

Gianmaria Gioga e Patrizia Sartori

Valutazione di esito e servizi alla persona: una sfida per il cambiamento

La letteratura specialistica italiana negli ultimi anni ha dato particolare attenzione e spazio al tema della valutazione di esito nei servizi alla persona. Si tratta, il più delle volte, di approfondimenti teorici, di discussioni tra studiosi sulla valutabilità dei risultati ottenuti dai servizi e sulla possibilità concreta di misurare i cambiamenti ottenuti. L'attenzione è crescente anche da parte dei professionisti, che riconoscono la necessità di "rendere conto" della propria attività, di dimostrare l'utilità dei propri interventi, di utilizzare strumenti e modalità di lavoro che consentano loro di confrontarsi con gli altri operatori, in particolare sanitari, maggiormente abituati a codificare e misurare problemi e "performance".

Emerge poi con sempre maggiore evidenza la necessità di considerare non solo l'efficacia e l'efficienza degli interventi, ma anche la qualità dei servizi dai diversi punti di vista, compreso quello dei beneficiari, per "scoprire un ruolo interlocutorio, meno passivizzato, dei cittadini-consumatori e costruire un'etica dei servizi meno auto-referenziale"¹. Il coinvolgimento delle persone nella valutazione diviene in questo caso opportunità di sviluppo e cambiamento delle risposte e strumento di *empowerment*².

¹ Gruppo di lavoro sulla valutazione dello Studio APS (a cura di) (2003), *La valutazione nei servizi: alcune coordinate storiche e culturali*, in "Spunti", anno IV, n. 7, 29-44; vedi anche Rao F. (2000), *La promozione della qualità nella legislazione*, in Vecchiato T., (a cura di), *La valutazione della qualità nei servizi*, Fondazione Zancan, Padova, p. 57 e Antonin G. (1999), *Valutare la qualità nei servizi alle persone*, in "Politiche sociali", n. 6, p. 49 e Vecchiato T. (2003), *Programmazione e valutazione di efficacia: questioni teoriche e applicative*, in Canali C., Maluccio A. N., Vecchiato T., a cura di, *La valutazione di efficacia nei servizi alle persone*, Fondazione E. Zancan, Padova; Campanini A. (2006), *La valutazione nel servizio sociale*, Carocci, Milano, in particolare il capitolo di S. Fargion, *Valutare il servizio sociale con metodologie qualitative*; P. Donati, *La qualità sociale del welfare: un nuovo modo di osservare, valutare e realizzare le buone prassi*, in "Lavoro Sociale", n. 3, 311-336.

² De Ambrogio U. (2004), *La valutazione partecipata delle qualità come processo generativo relazionale*, in "Prospettive sociali e sanitarie", n. 13; Dullea K., Mullender A. (2002), *Valutazione ed empowerment*, in Shaw I., Lishman J., a cura di (2002), *La valutazione nel lavoro sociale*, Erickson, Trento, pp. 114-120.



Per quanto riguarda gli aspetti metodologici, si sottolinea l'importanza di uscire da una logica "prestazionale" e di porre attenzione non solo al processo e al risultato dell'azione (*output*), ma anche agli esiti (*outcome*), in termini di miglioramento complessivo delle condizioni di salute e benessere della persona³.

Le difficoltà di una diffusa adozione di prassi valutative, peraltro, sono rilevanti.

Innanzitutto occorre sottolineare proprio il pericolo di ripercorrere il cammino effettuato nel settore sanitario, che il più delle volte perde di vista la globalità della persona, la qualità complessiva della vita dei pazienti, scomponendo e parcellizzando i problemi dei cosiddetti pazienti e i risultati ottenuti. Si tratta di un pericolo che è insito nel tentativo di misurare i bisogni, di definire risultati attesi, di verificarne il raggiungimento: la misurazione è infatti innanzitutto un modo di semplificare, di ridurre la complessità, di consentire l'analisi in profondità.

Occorre evitare che tale operazione risulti incompatibile con l'esigenza imprescindibile di considerare l'unicità delle persone e la globalità della presa in carico, considerando la specificità di servizi basati sulla relazione e caratterizzati dalla multifattorialità delle variabili in gioco, relative a tutte le determinanti della salute: l'aspetto organico, psicologico, relazionale, sociale.

Un secondo ordine di problemi riguarda la possibilità concreta di utilizzare metodi quantitativi nel proprio agire quotidiano. La poca dimestichezza con tali pratiche e l'assenza di strumenti validati impongono un grandissimo sforzo di elaborazioni degli stessi, spesso "prodotti in proprio" dai servizi, non sempre ben ripagato dai risultati raggiunti.

I professionisti che intraprendono questo complesso percorso, infatti, raramente riescono a confrontarsi con altri su metodologie e scale di misurazione utilizzate e sui risultati raggiunti. Scarsa risulta essere infatti la documentazione prodotta dai servizi, limitate le occasioni di dibattito, assai ridotte le pubblicazioni.

Un altro aspetto di complessità è dato dall'esigenza di utilizzare strumenti che possano entrare nella routine degli operatori, senza la necessità di valutatori esterni, in modo da poter eventualmente modificare le prassi operative sulla base dei risultati ottenuti e promuovere la riflessione degli operatori stessi sull'esigenza del lavoro per progetti. Ciò comporta, evidentemente, l'esigenza che gli strumenti individuati siano di agevole e semplice utilizzo o somministrazione, caratteristica

³ Foglietta F. (2000), *La valutazione di processo: definizioni concettuali e approcci metodologici*, in Vecchiato T., a cura di (2000), *La valutazione della qualità nei servizi*, op. cit., p. 233 e Vecchiato T. (2005), *Una strategia per promuovere la valutazione di efficacia dei servizi alle persone*, in Canali C, Maluccio A.N., Vecchiato T., a cura di (2005), *La valutazione di outcome nei servizi per l'età evolutiva e la famiglia*, Fondazione E. Zancan, Padova, pp. 31-33.

dichiarata ma non altrettanto praticata da molti studi di valutazione di esito validati⁴.

Sono da ricordare, infine, le resistenze, legate sia alla preoccupazione in merito al giudizio e al controllo sul proprio operato, sia a vincoli di tempo e risorse e alla diffusa considerazione degli interventi educativi e sociali come "arte" più che come scienza⁵, costruita su elementi insondabili e inafferrabili.

La valutazione dei percorsi di integrazione lavorativa

I programmi di integrazione lavorativa di persone con disabilità o svantaggio rappresentano una pratica relativamente recente⁶; di conseguenza sono poche le ricerche su risultati ed esiti di questi percorsi.

Una recente rassegna della letteratura straniera⁷ mette in evidenza alcune variabili socio-demografiche che risultano in relazione positiva con l'esito dell'inserimento: la giovane età, il sesso maschile, un buon livello d'istruzione, l'essere sposati o conviventi; risultano inoltre importanti variabili collegate con le aspettative e la motivazione e un solido supporto sociale.

Una ricerca effettuata in Italia su utenti psichiatrici⁸ mette in luce alcuni fattori correlati con l'esito positivo del percorso: il livello di abilità registrato all'inizio dello stesso e la durata della formazione in contesto di lavoro, ma anche l'atteggiamento della famiglia, l'atteggiamento dell'équipe e modalità di supporto che coinvolgono l'utente e i familiari.

Infine, una ricerca effettuata sull'utenza psichiatrica del SIL di Padova⁹ evidenzia alcuni interessanti fattori legati a:

⁴ Gioga G., (2007), La valutazione degli esiti nella riabilitazione residenziale psichiatrica, in "Studi Zancan", n. 2, Anno VIII, 36-55.

⁵ Campanini A. (2006), *La valutazione nel servizio sociale*, cit. p. 24.

⁶ Sartori P. (2005), *Le pratiche di integrazione lavorativa: spinte all'innovazione*, in Gioga G., Sartori P. (a cura di), *Percorsi innovativi per l'inserimento lavorativo*, Cleup, Padova, pp. 41-51.

⁷ Michielin P. (2003), *Lavoro, salute mentale e handicap: esperienze e ricerche negli altri paesi*, in Donatello M., Michielin P., *Lavoro e oltre*, McGraw-Hill, Milano, pp. 143-162. Un'interessante rassegna dei contributi relativi all'esito della riabilitazione lavorativa, con particolare riferimento al modello del Supported Employment, sviluppato negli USA, è in Angelozzi A. (2006), *Quale lavoro? Riabilitazione lavorativa e Supported Employment in psichiatria*, in "Psichiatria di comunità", vol. V, n. 2, pp. 76-84.

⁸ AA.VV. (2003) *Una ricerca sugli esiti della formazione e dell'inserimento lavorativo*, in Donatello M., Michielin P., *Lavoro e oltre*, cit. pp. 113-121.

⁹ Bellini P., *La valutazione dei percorsi di integrazione lavorativa nella salute mentale per il potenziamento dell'efficacia dei s.i.l.*, Tesi di laurea in Servizio Sociale, Università Ca' Foscari, Anno Accademico 2006-2007 (relatore prof.ssa B. Bellotto).

- **sesso**: le donne vengono assunte e mantengono il posto di lavoro in numero maggiore rispetto agli uomini;
- **titolo di studio**: non sembra influenzare la possibilità di essere o meno assunti; tuttavia sembra che chi ha un diploma di scuola media inferiore faccia più fatica a mantenere il posto di lavoro;
- **diagnosi**: sembra non influenzare la possibilità di giungere all'esito positivo del percorso di integrazione;
- **precedenti esperienze lavorative** significative e non distanti nel tempo: chi ha avuto esperienze lavorative recenti, chiuse da meno di tre anni, ha più possibilità di essere assunto a differenza, invece, di chi ha avuto esperienze più lontane nel tempo;
- contesto familiare: **l'appoggio della famiglia** non costituisce una variabile determinante per il raggiungimento di un buon esito, tuttavia si rileva che laddove la famiglia è presente e collabora nella definizione del progetto l'inserimento ha più probabilità di funzionare e di essere mantenuto nel tempo;
- quello che, invece, sembra avere un'influenza sicuramente positiva sull'esito assunzione è il **supporto di figure extra-familiari** significative che appoggiano la persona durante la sua esperienza di integrazione;
- **autonomie**: coloro che al momento della segnalazione risultano più autonomi negli spostamenti, nella gestione degli atti della vita quotidiana, nelle relazioni e portano avanti gli impegni con continuità hanno minori difficoltà nelle assunzioni e nel mantenimento del posto di lavoro.

La valutazione dei percorsi nel progetto S.O.LE.

Partendo dal presupposto che la valutazione non è "una funzione esterna e successiva all'attuazione dei programmi" ma "una componente costitutiva della metodologia di lavoro per progetti"¹⁰, lo sforzo fatto nel progetto S.O.LE. è stato quello di condividere, anche grazie a un percorso formativo ad hoc per i job coach, il percorso di presa in carico e gli strumenti da utilizzare, che sono il prodotto del lavoro degli operatori.

Il piano di monitoraggio e valutazione del progetto tenta di rispondere ad alcune domande di fondo: in che modo le caratteristiche (demografiche, sociali, ecc.) della persona sono in relazione con l'esito del percorso? Le modalità di supporto offerte risultano efficaci per il raggiungimento dell'obiettivo dell'assunzione e per il mantenimento nel tempo del posto di lavoro? Più in generale, il percorso porta a un miglioramento della qualità della vita della persona?

¹⁰ Vecchiato T. (2000), *La qualità nei servizi alle persone*, in Vecchiato T. *La valutazione della qualità nei servizi*, cit., p. 7.

Sicuramente per un servizio di integrazione lavorativa l'assunzione e il mantenimento del posto di lavoro rappresentano il principale esito dei propri interventi. Occorre peraltro rilevare come esso non possa essere l'unico aspetto da verificare. Un percorso di tirocinio può non concludersi con l'assunzione, ma aver ad ogni modo aiutato la persona a sviluppare le proprie capacità, competenze e autonomie; oppure può averlo reso cosciente dei propri limiti e delle proprie capacità; infine, non per tutti l'integrazione nel mondo del lavoro migliora il benessere individuale.

Vi sono persone per le quali lo stress dell'impegno quotidiano, il confronto con i colleghi, la tensione necessaria al mantenimento del posto, creano condizioni di aggravamento della propria situazione patologica. Come in ogni situazione, occorre riuscire a concordare con la persona obiettivi raggiungibili finalizzati al benessere e al miglioramento della qualità della vita, che non per tutti e in ogni momento possono coincidere con il lavoro. Per queste ragioni si è deciso di affiancare agli strumenti elaborati per la verifica dei miglioramenti raggiunti, anche un questionario di percezione della qualità della vita, finalizzato a verificare le modificazioni delle percezioni soggettive sulla propria qualità della vita.

Un'altra interessante novità introdotta dalla sperimentazione è la presenza di una scheda di autovalutazione che corrisponde, in versione leggermente semplificata, alla scheda di valutazione dell'operatore. In tal modo è possibile analizzare non solo le modificazioni del grado di autonomia e dei comportamenti delle persone inserite in percorsi di integrazione lavorativa, ma anche misurare il grado di corrispondenza tra valutazione del *job coach* (coadiuvato dal tutor aziendale) e autovalutazione del soggetto inserito al lavoro.

Lungo queste direttrici si sviluppa la valutazione di esito dei percorsi del progetto S.O.LE. presentati in questo capitolo: assunzione; qualità della vita; competenze, capacità e autonomie; corrispondenza tra valutazione dell'operatore e autovalutazione delle persone inserite al lavoro.

Le persone e le aziende coinvolte nella sperimentazione

Il progetto prevedeva di coinvolgere 72 persone nei percorsi di accompagnamento finalizzati all'assunzione e al mantenimento del posto di lavoro. Nel corso della sperimentazione sono invece state coinvolte complessivamente 85 persone, delle quali 54 maschi (63,5%) e 31 femmine (36,5), così suddivisi per fascia di età:

Tab. 1 - Persone coinvolte per genere e fascia di età.

	< 25 anni		Da 25 a 34 anni		Da 35 a 44 anni		> 44 anni		Totale (n=85)	
	Va	%	va	%	Va	%	Va	%	Va	%
Femmine	6	19,4%	14	45,2%	8	25,8%	3	9,7%	31	100%
Maschi	5	9,3%	17	31,5%	23	42,6%	9	16,7%	54	100%
Totale	11	12,9%	31	36,5%	31	36,5%	12	14,1%	85	100%

La maggior parte delle persone inserite nei progetti di integrazione lavorativa sono di età compresa tra i 25 e i 44 anni di età (il 73%), ma la percentuale degli over 44 anni non è indifferente (14,1%), considerato che si tratta di un'età assai difficile per l'inserimento lavorativo anche per persone non in situazione di disagio.

Relativamente alla tipologia di problema prevalente, si segnala la seguente distribuzione:

Tab. 2 - Persone coinvolte per tipologia di problema prevalente.

	Tipologia di problema	
	Va	% (n=85)
Psichico	50	58,8%
Mentale	16	18,8%
Fisico	14	16,5%
ex dipendenza	4	4,7%
Nr	1	1,2%
Totale	85	100%

La scolarità è generalmente bassa, anche in considerazione dei numerosi disabili mentali e psichici presenti nel gruppo di persone coinvolte: solo 11 (pari al 13%) ha il diploma di scuola media superiore o la laurea, rispetto al 65,9% con scolarità pari o inferiore al diploma di scuola media inferiore.

Tab. 3 - Scolarità delle persone coinvolte.

	Tipologia di problema	
	Va	% (n=85)
Nessuna	2	2,4%
Licenza elementare	5	5,9%
Licenza media	49	57,6%
Biennio/triennio superiore	8	9,4%
Qualifica professionale	8	9,4%
Diploma scuola media superiore	10	11,8%
Laurea	1	1,2%
Non disponibile	2	1,7%
Totale	85	100%

Relativamente alle aziende coinvolte, buona parte dei percorsi (38 su 85, pari al 44,7%) si sono svolti in cooperative sociali di tipo B, dimostratesi ancora una volta il luogo privilegiato nel quale svolgere progetti finalizzati all'assunzione dei soggetti in difficoltà. Positivo comunque osservare che complessivamente le altre tipologie di azienda accolgono una percentuale di progetti di inserimento più elevata (42 pari al 49,4%), come evidenziato nella tabella seguente.

Tab. 4 - Tipologia delle aziende coinvolte.

	Tipologia di azienda	
	Va	% (n=85)
Cooperative	38	44,7%
Società a Responsabilità Limitata	26	30,6%
Società per Azioni	8	9,4%
Ditta individuale	5	5,9%
Società in Nome Collettivo	3	3,5%
Non disponibile	5	5,9%
Totale	85	100%

Per quel che riguarda le dimensioni delle aziende coinvolte (tab. 5), la maggior parte (55,3%) sono aziende di medie dimensioni, dai 10 ai 49 dipendenti. Interessante notare la presenza di 5 aziende di grandissime dimensioni, con più di 251 dipendenti, la cui presenza non è così elevata nel territorio padovano.

Tab. 5 - Dimensioni delle aziende coinvolte.

	Tipologia di problema	
	Va	% (n=85)
micro 1-9	7	8,2%
piccola 10-49	47	55,3%
media 50-250	16	18,8%
grande 251 e oltre	5	5,9%
non disponibile	10	11,8%
Totale	85	100%

Incrociando il dato delle dimensioni dell'azienda con la tipologia (tab. 6), si osserva che le cooperative sono prevalentemente piccole (21, pari al 55,3%) o medie (11, pari al 28,9%); una sola cooperativa, tra quelle che hanno collaborato, ha più di 251 dipendenti. Ciò che può sembrare sorprendente è che, invece, sono in larga misura di piccole dimensioni le snc (tutte tra i 10 e i 49 dipendenti), le ditte individuali (40% micro e 60% piccole) e le srl (15,4% micro e 65,4% piccole). Le Spa, invece, si distribuiscono più uniformemente nella scala di grandezza.

Tab. 6 - Dimensioni delle aziende per tipologia delle stesse.

			micro 1-9		piccola 10 - 49		media 50 - 250		grande 251 e oltre		Totale (n=85)	
	va	%	va	%	va	%	va	%	va	%	va	%
Cooperativa	4	10,5%	1	2,6%	21	55,3%	11	28,9%	1	2,6%	38	100%
Srl	1	3,8%	4	15,4%	17	65,4%	2	7,7%	2	7,7%	26	100%
ditta individ.		0%	2	40%	3	60%		0%		0%	5	100%
Snc		0%		0%	3	100%		0%		0%	3	100%
Spa	1	12,5%		0%	3	37,5%	2	25%	2	25%	8	100%
non dispon.	4	80%		0%		0%	1	20%		0%	5	100%
totale	10	11,8%	7	8,2%	47	55,3%	16	18,8%	5	5,9%	85	100%

Primi esiti: quanti assunti al termine del percorso e quanti tuttora impiegati

La prima domanda che ci si pone naturalmente in un progetto di integrazione lavorativa è: quante persone sono state assunte? Evidentemente, il primo risultato atteso è proprio l'assunzione della persona in difficoltà e, nel caso del progetto S.O.I.E., la sua sostenibilità nel tempo.

Complessivamente sono state assunte 62 persone delle 85 inserite nei percorsi, con una percentuale complessiva del 72,9%. Non si tratta, peraltro, di un dato definitivo, considerato che alla stessa data molti progetti di tirocinio sono ancora in corso.

Considerato, peraltro, che uno degli obiettivi del progetto è dato dalla sostenibilità nel tempo delle assunzioni, si è verificato quanti sono ancora al lavoro al 28 febbraio 2008: delle 62 assunzioni effettuate, 52 sono ancora attive (pari al 83,1%). Per quanto riguarda gli altri 10 assunti, in 5 casi è stato avviato un nuovo percorso di tirocinio finalizzato all'assunzione, una persona si trova in carcere, in una situazione l'azienda ha cessato l'attività.

L'analisi che segue evidenzia, per le principali variabili considerate, i due aspetti: l'assunzione al termine del tirocinio e la permanenza nel luogo di lavoro alla data del 28 febbraio 2008.

Assunzione per genere

Il dato degli assunti per genere dimostra una percentuale più elevata di assunzioni per i maschi, un dato che si discosta da quello generalmente riscontrabile in letteratura¹¹. Infatti, la percentuale di assunti tra i maschi supera di poco i 3/4, mentre nelle donne si attesta a 2/3.

¹¹ P. Michielin, *Lavoro, salute mentale e handicap: esperienze e ricerche negli altri paesi*, in M: Donatello, P. Michielin, *Lavoro e oltre*, McGraw-Hill, Milano, 2003.

Analogamente (tab. 5), i maschi hanno anche una più elevata stabilità nell'impiego, pari all'85,9% contro l'81% delle donne. Complessivamente (tab. 6), il 64,8% dei maschi che hanno iniziato il percorso nell'ambito del progetto S.O.LE. è ancora assunto al 28 febbraio, contro il 54,8% delle donne.

Tab. 4 - Assunzione per genere.

	N° assunti	N° percorsi avviati	% assunti / tot. avviati (n=85)
Femmine	21	31	67,7%
Maschi	41	54	75,9%
Totale	62	85	72,9%

Tab. 5 - Mantenimento assunzione per genere sul totale degli assunti.

	N° ancora assunti al 28.2.08	N° assunti	% ancora assunti / tot. assunti (n=62)
Femmine	17	21	81,0%
Maschi	35	41	85,4%
Totale	52	62	83,9%

Tab. 6 - Mantenimento assunzione per genere sul totale dei percorsi avviati.

	N° ancora assunti al 28.2.08	N° percorsi avviati	% ancora assunti / tot. avviati (n=85)
Femmine	17	31	54,8%
Maschi	35	54	64,8%
Totale	52	85	61,2%

Assunzione per scolarità

Come si è visto nella descrizione del gruppo di persone coinvolte nella sperimentazione, bassa risulta essere mediamente la scolarità, con meno del 10% di laureati o diplomati di secondo grado. Se si incrocia il dato relativo alla scolarità con l'assunzione, si osserva che proprio la fascia di persone con maggior scolarità risulta essere quella con la minor percentuale di assunti al termine del percorso (63,6% rispetto a una media complessiva del 72,9%). Il dettaglio è proposto nella successiva tab. 7.

Tab. 7 - Assunzione per scolarità.

		N° assunti	N° percorsi avviati	% assunti / tot. avviati (n=85)
Bassa scolarità	Nessuna	2	2	100,0%
	licenza elementare	3	5	60,0%
	licenza media	36	49	73,5%
	Totale	41	56	73,2%
Media scolarità	biennio/triennio superiore	7	8	87,5%
	qualifica professionale	6	8	75,0%
	Totale	13	16	81,3%
Alta scolarità	diploma sc. Superiori	7	10	70,0%
	Laurea	0	1	0,0%
	Totale	7	11	63,6%
Non disponibile		1	2	50%
Totale		62	85	72,9%

Assai diverse le considerazioni se si analizzano i dati di coloro che mantengono il posto di lavoro al 28 febbraio 2008. A tale data, infatti, tutti e sette i diplomati sono ancora assunti, segno di una miglior capacità di mantenere l'occupazione. Tale dato si mantiene elevato per chi ha bassa scolarità (la percentuale di mantenimento del posto è pari a 85,7%), mentre il maggior numero di conclusioni si ha per chi ha la qualifica professionale o il biennio di superiori (66,7%). Il basso numero di soggetti, peraltro, richiederebbe ulteriori approfondimenti e non consente generalizzazioni che si rivelerebbero azzardate e assai discutibili.

Assunzione per tipo di contratto

Assai positivo (tab. 8) risulta essere il fatto che la grande maggioranza delle assunzioni (83,9%) è a tempo indeterminato. Complessivamente, sono più numerosi i part-time (59,7%) rispetto alle assunzioni a tempo pieno (40,3%).

Tab. 8 - Assunzione per tipo di contratto.

		v.a.	% sugli assunti (n=62)
Tempo indeterminato	Tempo pieno	19	30,6%
	Part time	33	53,2%
	Totale	52	83,9%
Tempo determinato	Tempo pieno	6	9,7%
	Part time	4	6,5%
	Totale	10	16,1%

Anche per quel che riguarda il mantenimento del contratto di lavoro alla data del 28 febbraio 2008, prevalgono i contratti a tempo indeterminato (84,6%),

mentre si riduce la forbice tra le assunzioni a part time (57,7%) rispetto ai full time (42,3%).

Tab. 9 - Mantenimento assunzione per tipo di contratto.

		v.a.	% sugli assunti (n=62)
Tempo indeterminato	Tempo pieno	17	32,7%
	Part time	27	51,9%
	Totale	44	84,6%
Tempo determinato	Tempo pieno	5	9,6%
	Part time	3	5,8%
	Totale	8	15,4%

Il contratto a tempo indeterminato appare più stabile nel tempo: a fronte di un 20% di casi in cui si è concluso il rapporto di lavoro a tempo determinato, in caso di rapporto a tempo indeterminato la percentuale di conclusioni scende al 15,4%.

Assunzione per tipo di azienda

Dei 62 soggetti assunti nel corso della sperimentazione, 35 (pari al 56,5%) sono stati assunti da cooperative sociali di tipo B, finalizzate per propria principale *mission* all'integrazione lavorativa dei soggetti deboli. Nei restanti 25 casi, 14 (il 26,9%) sono stati assunti in Srl, 5 (il 9,6%) in SpA, 4 in ditte individuali, 1 (1,9%) in Snc. In 1 situazione non è conosciuta la tipologia della ditta.

La maggior facilità di impiego in cooperative, peraltro largamente prevista, viene confermata se si rapporta il numero degli assunti ai percorsi effettuati (tab. 10).

Tab. 10 - Assunzione per tipo di azienda.

	N° assunti	N° percorsi avviati	% assunti / tot. avviati (n=85)
Cooperativa	35	38	92,1%
Srl	16	26	61,5%
ditta individuale	4	5	80,0%
Snc	1	3	33,3%
Spa	5	8	62,5%
non disponibile	1	5	20,0%
Totale	62	85	72,9%

Il dato delle cooperative è elevatissimo: sono solo 3 su 38 i percorsi che non si sono conclusi con l'assunzione. Escludendo le cooperative, la media delle assunzioni si attesta infatti al 59,3%, con una riduzione degli esiti positivi di più di un terzo dei casi!

Tale dato, che appare straordinariamente positivo per le cooperative, viene però capovolto se si considerano coloro che hanno mantenuto l'assunzione al termine del progetto (tab. 11).

Tab. 11 - Mantenimento assunzione per tipo di azienda.

	N° ancora assunti al 28.2.08	N° assunti	% ancora assunti / tot. assunti (n=62)
Cooperativa	27	35	77,1%
Srl	14	16	87,5%
ditta individuale	4	4	100,0%
Snc	1	1	100,0%
Spa	5	5	100,0%
non disponibile	1	1	100,0%
Totale	52	62	83,9%

In questo caso, infatti, proprio le cooperative sociali sono il tipo di ditta con il più basso tasso di mantenimento del posto di lavoro: quasi 1/4 degli assunti, infatti, non lo è più al 28 febbraio 2008. Le ditte *for profit*, invece, hanno in questo caso una media elevatissima di mantenimento, pari al 96,9% complessivo, con sole due interruzioni dell'impiego sulle 27 assunzioni effettuate.

Sembra dunque che le ditte *for profit* abbiano una – per così dire – soglia di accesso più elevata rispetto alle cooperative sociali, ma garantiscano d'altro canto una maggior sostenibilità dell'occupazione.

Occorre a questo proposito rilevare come delle 10 assunzioni effettuate a tempo determinato, 7 siano state realizzate in cooperative: è quindi probabile che le ditte *for profit* abbiano assunto fin all'inizio con l'ottica della stabilità dell'impiego, per rispettare il dettato della Legge 68 del 1999.

Assunzione per dimensione azienda

Interessante l'analisi delle percentuali degli assunti considerando le dimensioni delle aziende. (tab. 10). Si ricorda che (tab. 5) l'8,2% dei percorsi è stato realizzato in aziende con meno di 9 dipendenti, il 55,3% in aziende "piccole" (tra i 10 e i 49 dipendenti), il 18,8% in aziende di medie dimensioni (tra i 50 e i 250 dipendenti) e solo 5 (pari al 5,9%) in aziende grandi, con più di 251 dipendenti.

Tab. 12 - Assunzione per dimensione di azienda.

	N° assunti	N° percorsi avviati	% assunti / tot. avviati (n=85)
micro 1-9	4	7	57,1%
piccola 10-49	36	47	76,6%
media 50-250	14	16	87,5%
grande 251 e oltre	4	5	80,0%
non disponibile	4	10	40,0%
Totale	62	85	72,9%

Gli esiti migliori in termini di assunzione sembrano aversi nelle aziende più grandi, con percentuali superiori all'80%, mentre nelle ditte piccole con meno di 10 dipendenti la percentuale scende di molti punti in percentuale, sino al 57,1%.

Per quanto riguarda la sostenibilità dell'occupazione, invece, le grandi imprese sembrano presentare dati molto meno confortanti, con una percentuale di mantenimento dell'occupazione del solo 66,7%, a fronte di una media del 94,1% delle aziende più piccole (tab. 13). Pur avendo pochi dati a disposizione, occorre rilevare che tale circostanza sembra realizzarsi in particolare nelle aziende *for profit*, considerato che nelle cooperative la percentuale di chi mantiene l'occupazione cresce nelle società più grandi (100% nelle grandi e 81,8% nelle medie, a fronte di un 66,7% nelle piccole). Il limitato campione a disposizione, peraltro, non consente di azzardare generalizzazioni.

Tab. 13 - Mantenimento assunzione per dimensione di azienda.

	N° ancora assunti al 28.2.08	N° assunti	% ancora assunti / tot. assunti (n=62)
micro 1-9	4	4	100,0%
piccola 10-49	28	34	82,4%
media 50-250	12	12	100,0%
grande 251 e oltre	4	6	66,7%
non disponibile	4	6	66,7%
Totale	52	62	83,9%

Complessivamente, peraltro, analizzando la percentuale di coloro che hanno mantenuto l'assunzione al 28 febbraio 2008 sul totale dei percorsi effettuati, si vede come vi sia un incremento del numero di coloro che hanno mantenuto l'assunzione al crescere delle dimensioni delle aziende (tab. 14).

Tab. 14 - Mantenimento assunzione per dimensione di azienda sul totale dei percorsi avviati.

	N° ancora assunti al 28.2.08	N° assunti	% ancora assunti / tot. assunti (n=62)
micro 1-9	4	7	57,1%
piccola 10-49	28	47	59,6%
media 50-250	12	16	75,0%
grande 251 e oltre	4	5	80,0%
non disponibile	4	10	40,0%
Totale	52	85	61,2%

Autonomie, competenze e capacità: quali esiti?

La sperimentazione effettuata prevedeva l'utilizzo, da parte dei *job coach*, di strumenti di osservazione e di misurazione, utili per consentire di verificare i cambiamenti intercorsi nel tempo. Si tratta di strumenti non validati, la cui positività è data dal fornire all'operatore una guida completa per l'osservazione e la "quantificazione" delle proprie impressioni. In particolare, nel progetto S.O.LE., si sono introdotti due strumenti tra loro speculari: la Scheda di Valutazione e osservazione delle competenze trasversali (V.O.C.) e la scheda di Autovalutazione¹².

Nell'analisi che segue si è deciso, per semplificare la lettura e l'interpretazione dei dati, di considerare solo due delle valutazioni effettuate, la prima e l'ultima, e di indagare i cambiamenti intercorsi tra il momento dell'avvio e quello della conclusione della presa in carico, che per qualcuno coincide con l'assunzione e per altri semplicemente con la conclusione del progetto, pur proseguendo la presa in carico da parte dei servizi.

Come detto, non per tutti è possibile che il percorso per l'integrazione lavorativa si concluda con l'assunzione. In ogni caso, invece, per poter dire che ha avuto un esito positivo, dovrebbe emergere un aumento di competenze, capacità ed autonomie nelle persone coinvolte.

Si sono infine analizzate le differenze tra le valutazioni degli operatori e le autovalutazioni delle persone inserite nei percorsi di integrazione lavorativa, per rilevare se e come la percezione della persona si discosti da quella del *job coach* e del tutor aziendale e se queste diverse valutazioni siano in qualche modo correlate con l'esito dei progetti di integrazione.

La situazione iniziale nella valutazione dei *job coach*

Occorre rilevare come la situazione iniziale delle persone avviate nei progetti di inserimento lavorativo non fosse di particolare gravità, se si guardano le valutazioni espresse dai *job coach* che li hanno in carico. In una scala di giudizio rapportata a valori che vanno da 1 a 5¹³, la media complessiva delle prime valutazioni nelle 6 macroaree considerate si attesta su una media di 4,12, dunque ampiamente sufficiente.

¹² I due strumenti sono sinteticamente descritti nel capitolo 4 e sono inseriti nel CD rom allegato alla presente pubblicazione.

¹³ Alcuni items prevedevano una scala variabile da 1 a 3, ma gli operatori hanno compilato la griglia in molti casi utilizzando anche le caselle bianche intermedie. Si è pertanto ritenuto maggiormente fedele a rispecchiare la valutazione degli operatori, riproporzionare tutte le valutazioni a una scala variabile tra 1 a 5.

In particolare, le aree che raggiungono le medie più alte (tab. 15) sono l'autonomia personale (4,83) i comportamenti e il rispetto delle regole sul lavoro (4,62), gli aspetti emotivo-relazionali (4,04). Più basse, anche se comunque sufficienti, sono le valutazioni circa l'apprendimento e l'esecuzione dei compiti (3,91), la motivazione al lavoro, la condivisione del percorso e l'autoefficacia (3,79) e infine l'organizzazione del lavoro 3,51.

Tab. 15 - Valutazione delle capacità occupazionali alla presa in carico (tutti gli utenti n=85).

AREA	media punteggi
COMPORAMENTI E REGOLE DEL LAVORO	4,62
APPRENDIMENTO ED ESECUZIONE DEI COMPITI	3,91
ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO	3,51
ASPETTI EMOTIVO RELAZIONALI	4,04
AUTONOMIA PERSONALE	4,83
MOTIVAZIONE AL LAVORO - CONDIVISIONE DEL PERCORSO E AUTOEFFICACIA	3,79
MEDIA COMPLESSIVA	4,12

Se si vanno a confrontare le valutazioni ottenute dai tre principali gruppi di persone inserite (non assunti, assunti alla conclusione del percorso, ancora assunti al termine del progetto), appare evidente come la minor gravità sia strettamente correlata a un buon esito dell'inserimento. In particolare (tab. 16), l'area che presenta una maggior predittività rispetto all'esito del percorso sembra essere quella relativa all'organizzazione del lavoro. In quest'area gli aspetti considerati sono i seguenti:

- programmazione del lavoro (capacità di organizzarsi rispetto a un compito individuando tempi, azioni e risorse da utilizzare);
- autonomia (capacità di svolgere autonomamente le attività affidate);
- controllo del risultato;
- controllo produzione (riguarda non solo il singolo prodotto ma anche l'intera lavorazione e attività);
- consapevolezza di esser parte di un ciclo di lavoro;
- conoscenza contesto e ruoli (conoscenza del contesto di lavoro e dei ruoli all'interno dell'organizzazione).

Coloro i quali non sono riusciti ad essere assunti, presentano all'avvio del percorso difficoltà rilevanti in particolare per quanto riguarda la programmazione del lavoro, l'autonomia e il controllo degli errori nel posto di lavoro.

Analoghe considerazioni possono essere fatte anche per l'area dell'apprendimento ed esecuzione dei compiti, che considera i seguenti aspetti:

- attenzione sul lavoro;
- ritmo di lavoro (capacità di mantenere la velocità e la continuità nell'esecuzione del compito richiesto dall'organizzazione);
- capacità di apprendimento tramite istruzioni pratiche (capacità di apprendere attraverso dimostrazione operativa del compito da eseguire);
- capacità di apprendimento tramite istruzioni verbali;
- soluzione di problemi;
- chiede aiuto;
- flessibilità (capacità di adattarsi a cambiamenti organizzativi: tempi e/o modalità di esecuzione del compito);
- adattamento (capacità di adattarsi a nuove mansioni e di svolgerle correttamente);
- esecuzione del compito (elementare: una fase; semplice: due fasi; complesso: più di due fasi);
- resistenza alla fatica fisica.

Non sembra invece rilevante ai fini della predittività dell'esito dell'inserimento la conoscenza e il rispetto dei comportamenti e delle regole del lavoro, considerato che non vi è alcuna differenza tra gli assunti e i non assunti alla conclusione del percorso.

Tab. 16 - Valutazione delle capacità occupazionali alla presa in carico per esito del percorso.

	non assunti (n=85)	assunti (n=62)	ancora assunti al 28.2.2008 (n=52)
COMPORAMENTI E REGOLE DEL LAVORO	4,7	4,6	4,7
APPRENDIMENTO ED ESECUZIONE DEI COMPITI	3,4	4,0	4,1
ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO	2,7	3,6	3,7
ASPETTI EMOTIVO RELAZIONALI	3,6	4,1	4,2
AUTONOMIA PERSONALE	4,6	4,9	4,9
MOTIVAZIONE AL LAVORO - CONDIVISIONE DEL PERCORSO E AUTOEFFICACIA	3,5	3,8	3,9
MEDIA COMPLESSIVA	3,8	4,1	4,3

La situazione alla conclusione nella valutazione dei job coach

Alla conclusione dei percorsi (tab.17), si osserva un generale incremento delle valutazioni in tutte le aree, incremento maggiormente accentuato proprio in quelle aree che avevano ricevuto una valutazione meno positiva al tempo della presa in carico. Sorprendentemente, l'unica area che sembra peggiorare è

quella delle autonomie personali, forse sopravvalutata nella fase iniziale. Ad ogni modo, l'area delle autonomie resta quella con le valutazioni medie più alte.

Tab. 17 - Valutazione delle capacità occupazionali alla conclusione del percorso (tutti gli utenti n=85).

AREA	media punteggi	Δ % I - II valutazione
COMPORAMENTI E REGOLE DEL LAVORO	4,66	0,9%
APPRENDIMENTO ED ESECUZIONE DEI COMPITI	3,98	1,9%
ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO	3,75	6,8%
ASPETTI EMOTIVO RELAZIONALI	4,04	0,0%
AUTONOMIA PERSONALE	4,75	-1,6%
MOTIVAZIONE AL LAVORO - CONDIVISIONE DEL PERCORSO E AUTOEFFICACIA	3,92	3,6%
MEDIA COMPLESSIVA	4,18	1,7%

Anche in questo caso l'analisi diversificata per esito del percorso evidenzia i migliori punteggi di coloro che sono stati assunti: la differenza tra questi ultimi e coloro che non sono stati assunti cresce considerevolmente rispetto al momento della presa in carico. In tutte le aree, infatti, si registra un incremento della forbice tra le valutazioni di coloro che sono stati assunti rispetto a quelli che non sono riusciti a conquistare il posto di lavoro.

Tab. 18 - Valutazione delle capacità occupazionali alla conclusione per esito del percorso.

	non assunti (n=85)	assunti (n=62)	ancora assunti al 28.2.2008 (n=52)
COMPORAMENTI E REGOLE DEL LAVORO	4,5	4,7	4,8
APPRENDIMENTO ED ESECUZIONE DEI COMPITI	3,3	4,1	4,2
ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO	2,9	3,8	4,0
ASPETTI EMOTIVO RELAZIONALI	3,3	4,1	4,2
AUTONOMIA PERSONALE	4,5	4,8	4,8
MOTIVAZIONE AL LAVORO - CONDIVISIONE DEL PERCORSO E AUTOEFFICACIA	3,4	4,0	4,2
MEDIA COMPLESSIVA	3,7	4,2	4,4

Autovalutazione e valutazione del job coach: difformità e corrispondenza in relazione all'esito

Uno degli aspetti maggiormente significativi offerto dalla sperimentazione è dato dalla possibilità di confrontare il dato delle valutazioni degli operatori con le autovalutazioni delle persone inserite nei percorsi di integrazione lavorativa. Il questionario di autovalutazione delle capacità occupazionali corrisponde quasi completamente a quello compilato dai *job coach*, con esclusione dell'ultima area relativa alle motivazioni e all'autoefficacia e a due domande relative all'esecuzione del compito (area "Apprendimento ed esecuzione del compito") e allo stress (area "Aspetti emotivo-relazionali"). In tal modo è possibile paragonare i punteggi assegnati dagli operatori e dagli stessi protagonisti dei percorsi e vedere se vi possa essere una qualche corrispondenza tra queste valutazioni e l'esito dei percorsi.

Come si può notare (tab. 19), la media dei punteggi assegnati dagli utenti è normalmente superiore a quella data dai *job coach*, ad eccezione dell'autonomia personale, nella quale la valutazione degli operatori è più alta, a probabile conferma della sopravvalutazione iniziale delle autonomie delle persone coinvolte nei percorsi di integrazione lavorativa da parte dei *job coach*.

Tab. 19 - Differenza tra autovalutazione e valutazione delle capacità occupazionali alla presa in carico (tutti gli utenti n=85).

	Autovalutazione	Valutazione job coach	Δ % (autovalutazione - valutazione job coach) / valutazione job coach
COMPORAMENTI E REGOLE DEL LAVORO	4,70	4,62	1,7%
APPRENDIMENTO ED ESECUZIONE DEI COMPITI	4,26	3,91	9,1%
ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO	4,08	3,51	16,2%
ASPETTI EMOTIVO RELAZIONALI	4,46	4,04	10,4%
AUTONOMIA PERSONALE	4,65	4,83	-3,6%
MEDIA COMPLESSIVA	4,43	4,18	6,0%

Ancora più interessante analizzare le differenze tra le valutazioni degli operatori e delle persone coinvolte nella sperimentazione mettendole in relazione all'esito dei percorsi. Da un lato, è interessante osservare se e quanto si discostano i giudizi di operatori e utenti e dall'altro verificare se a un maggior grado di "aderenza" delle due valutazioni corrisponde un esito migliore. In tal modo si potrebbe ipotizzare che coloro che si avvicinano di più ai giudizi dati dagli operatori hanno un maggior livello di consapevolezza delle proprie possibilità e limiti e, conseguentemente, una maggior possibilità di successo.

I dati raccolti (tab. 20) confermano questa ipotesi: lo scostamento percentuale medio delle autovalutazioni degli utenti dei percorsi rispetto ai giudizi dei *job coach* diminuisce di quasi il 75% tra coloro che alla conclusione del progetto sono ancora assunti rispetto al dato di coloro che non sono riusciti ad essere assunti.

Tab. 20 - Differenza tra autovalutazione e valutazione delle capacità occupazionali alla presa in carico per esito del percorso.

	non assunti	ancora assunti
COMPORAMENTI E REGOLE DEL LAVORO	2,6%	1,5%
APPRENDIMENTO ED ESECUZIONE DEI COMPITI	17,3%	4,8%
ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO	31,9%	11,8%
ASPETTI EMOTIVO RELAZIONALI	24,1%	7,7%
AUTONOMIA PERSONALE	-1,8%	-5,7%
MEDIA COMPLESSIVA	14,4%	3,8%

Come si può notare, gli scostamenti tra le valutazioni delle persone coinvolte nei percorsi successivamente falliti e quelle dei *job coach* sono assai rilevanti, molto più di quelle emerse nel caso degli assunti. Ancora una volta, l'area che risulta più significativa per cercare di orientare la valutazione degli operatori è quella dell'organizzazione del lavoro. Se precedentemente si era messo in luce come vi potesse essere una relazione tra buoni risultati in questa area e l'esito del percorso di integrazione lavorativa, in questo caso si osserva come divergano maggiormente le valutazioni tra *job coach* e utenti che falliscono l'inserimento.

Anche per le persone inserite nella sperimentazione, così come nel giudizio dei *job coach*, alla fine dei percorsi (tab. 21) è riscontrabile un leggero miglioramento in tutte le aree considerate, in questo caso compresa l'area delle autonomie personali.

Tab. 21 - Differenza nell'autovalutazione delle capacità occupazionali alla conclusione del percorso rispetto al momento della presa in carico.

Area	media punteggi	Δ % I - II valutazione
COMPORAMENTI E REGOLE DEL LAVORO	4,77	1,4%
APPRENDIMENTO ED ESECUZIONE DEI COMPITI	4,32	1,5%
ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO	4,24	4,1%
ASPETTI EMOTIVO RELAZIONALI	4,56	2,2%
AUTONOMIA PERSONALE	4,81	3,3%
MEDIA COMPLESSIVA	4,54	2,5%

Alla conclusione dei percorsi, permane inoltre una maggior considerazione delle proprie capacità nelle persone inserite nei percorsi di integrazione lavorativa, rispetto al giudizio dato dai *job coach* (tab. 22). Differenza che si ritiene importante evidenziare e discutere con le persone inserite nei percorsi, al fine di accrescerne la consapevolezza e promuoverne il massimo coinvolgimento nei progetti che li vedono protagonisti.

Tab. 22 - Differenza tra autovalutazione e valutazione delle capacità occupazionali alla conclusione.

AREA	Autovalutazione	Valutazione <i>job coach</i>	Δ % autovalutazione / valutazione <i>job</i> <i>coach</i>
COMPORAMENTI E REGOLE DEL LAVORO	4,77	4,66	2,1%
APPRENDIMENTO ED ESECUZIONE DEI COMPITI	4,32	3,98	8,0%
ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO	4,24	3,75	11,7%
ASPETTI EMOTIVO RELAZIONALI	4,56	4,04	11,4%
AUTONOMIA PERSONALE	4,81	4,75	1,2%
MEDIA COMPLESSIVA	4,54	4,18	7,9%

Anche in questo caso, è interessante osservare quanto si discostano le valutazioni dei lavoratori da quelle dei *job coach* alla fine dei percorsi. Si è già messo in evidenza come alla presa in carico vi fosse una differenza molto marcata tra i giudizi nel caso di persone che poi non erano state assunte, differenze assai meno marcate in coloro che invece hanno raggiunto l'obiettivo dell'occupazione.

Tale differenza appare ancora molto evidente anche alla conclusione dei percorsi anche se tende un po' a ridursi. Resta comunque l'impressione che utilizzare strumenti di questo tipo possa essere di grande aiuto nel valutare la possibilità di successo dei percorsi di inserimento lavorativo e che valutare con la persona il grado di aderenza delle due valutazioni possa risultare utile per accrescere la consapevolezza delle proprie capacità e dei propri limiti, fattore significativo nel buon esito dell'inserimento.

Tab. 23 - Differenza tra autovalutazione e valutazione delle capacità occupazionali alla conclusione per esito del percorso.

	non assunti	ancora assunti
COMPORAMENTI E REGOLE DEL LAVORO	3,4%	1,8%
APPRENDIMENTO ED ESECUZIONE DEI COMPITI	14,2%	4,9%
ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO	27,2%	9,3%
ASPETTI EMOTIVO RELAZIONALI	27,2%	11,9%
AUTONOMIA PERSONALE	3,7%	-2,3%
MEDIA COMPLESSIVA	14,7%	5,1%

Qualità della vita e integrazione lavorativa

Molto spesso viene data per scontata la correlazione tra integrazione lavorativa e miglioramento della qualità della vita, come se l'assunzione determinasse necessariamente un miglioramento nelle condizioni di vita delle persone in situazione di disagio. Nella realtà, molti operatori sanno che non è così, che per molti, in particolare per chi soffre di disturbi psichici, il confrontarsi con il mondo del lavoro è spesso traumatico, frustrante, superiore alle proprie capacità e provoca ricadute anche gravi in situazioni di sofferenza. Si è quindi voluto inserire, tra gli strumenti utilizzati, anche un questionario sulla percezione della qualità della vita. L'obiettivo di un servizio sociosanitario, infatti, a differenza di un ufficio di collocamento, è quello di migliorare le condizioni di salute delle persone e non per forza quello di farli lavorare. Misurare il successo solo considerando le percentuali di assunzione appare quindi del tutto fuorviante e non in linea con la mission di un'azienda sociosanitaria locale.

Lo strumento utilizzato è il questionario di Baker e Intagliata, per la sua semplicità d'uso e per la sua validazione in Italia realizzata da Morosini¹⁴ nell'ambito dei Centri di Salute Mentale con pazienti psichiatrici.

Gli operatori hanno sollevato alcune perplessità in merito al suo utilizzo nell'ambito di un servizio lavorativo, in particolare perché va ad indagare campi non di competenza del professionista addetto a seguire il percorso di integrazione lavorativa e perché rischia di aprire delle problematiche e delle tematiche sulle quali un educatore non può (e forse non deve) intervenire. Per tali ragioni, il questionario non è stato somministrato a tutte le persone coinvolte nella sperimentazione, ma si è in possesso solo di 69 questionari compilati alla presa in carico e 47 alla conclusione dei percorsi.

Effettivamente, il suo utilizzo dovrebbe rientrare in una presa in carico completa realizzata da un'équipe multiprofessionale, in grado di valutare e supportare tutte le dimensioni della persona.

La somministrazione ripetuta dello strumento consente di verificare lo scostamento nella percezione della propria situazione da parte delle persone in carico al servizio e di fornire, anche in questo caso, utili indicazioni agli operatori per discutere con le persone coinvolte nei processi di aiuto la percezione della propria situazione di vita. Si tratta di modalità di lavoro assai poco in uso in Italia a differenza degli altri paesi: il protagonismo delle persone nei propri percorsi non

¹⁴ Morosini P., Guidi A., Palumbo G. (2000), *Prima validazione di uno strumento semplice di percezione della qualità di vita da usare nella routine dei Servizi Sanitari di Salute Mentale: QV-ISS*, in "Rivista sperimentale di freniatria e medicina legale delle alienazioni mentali", f. 1, v. CXXIV, pp. 17-28.

è infatti ancora sufficientemente riconosciuto come un elemento essenziale nella prassi operativa e nella valutazione dei servizi.

Non si tratta di confondere la soddisfazione degli utenti con la qualità del servizio (operazione del tutto scorretta nell'ambito dei servizi alla persona), ma di assumere il punto di vista delle persone quale fondamentale e non trascurabile elemento per la definizione degli obiettivi e la loro valutazione.

Al momento della presa in carico, la percezione della propria qualità della vita da parte delle persone coinvolte nella sperimentazione è comunque sufficientemente positiva: valutando che la scala è costruita su 7 possibili punteggi, solo in due aree la media dei giudizi è insufficiente (vita sentimentale e soldi, con punteggi medi di 3,97 e 3,83). I valori più alti si hanno, in ordine decrescente di punteggio, relativamente ad abitazione, alimentazione, abbigliamento, rapporti con la famiglia, conviventi, occupazione, impegni, rapporti interpersonali e tempo libero.

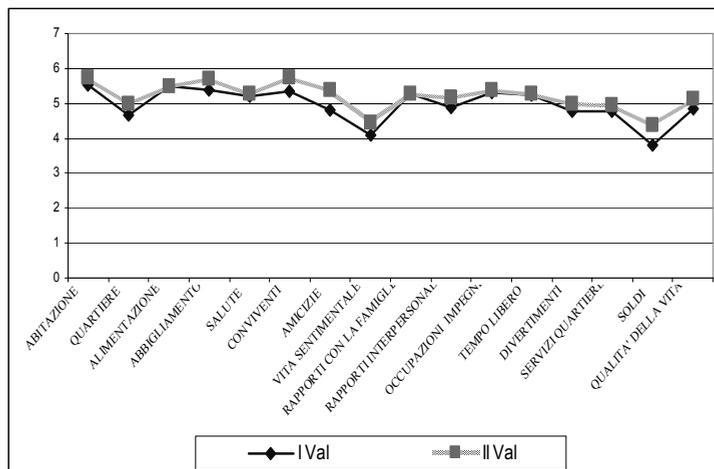
Tab. 24 - Percezione della qualità della vita alla presa in carico (n=69).

Area	Punteggio medio
ABITAZIONE	5,52
QUARTIERE	4,71
ALIMENTAZIONE	5,48
ABBIGLIAMENTO	5,39
SALUTE	4,99
CONVIVENTI	5,32
AMICIZIE	4,84
VITA SENTIMENTALE	3,97
RAPPORTI CON LA FAMIGLIA	5,35
RAPPORTI INTERPERSONALI	5,12
OCCUPAZIONI IMPEGNI	5,19
TEMPO LIBERO	5,04
DIVERTIMENTI	4,80
SERVIZI QUARTIERE	4,71
SOLDI	3,83
QUALITÀ DELLA VITA	4,75

Andando ad analizzare le risposte date dai soli 43 che hanno completato il questionario al momento della presa in carico e alla conclusione del percorso (tab. 25), si osserva un generale miglioramento della percezione della propria qualità della vita in tutte le aree, ad eccezione dell'alimentazione e dei rapporti con la famiglia (- 0,4%). Gli aspetti che hanno un miglioramento più evidente sono i soldi (+ 14,6%) e le amicizie (+12,1%).

Tab. 25 - Percezione della qualità della vita alla presa in carico e alla conclusione del percorso (n=43).

Area	I Val	II Val	Δ % I – II valutazione
ABITAZIONE	5,53	5,74	3,8%
QUARTIERE	4,67	4,98	6,5%
ALIMENTAZIONE	5,50	5,48	-0,4%
ABBIGLIAMENTO	5,40	5,70	5,6%
SALUTE	5,19	5,26	1,3%
CONVIVENTI	5,35	5,74	7,4%
AMICIZIE	4,81	5,40	12,1%
VITA SENTIMENTALE	4,09	4,44	8,5%
RAPPORTI CON LA FAMIGLIA	5,28	5,26	-0,4%
RAPPORTI INTERPERSONALI	4,88	5,16	5,7%
OCCUPAZIONI IMPEGNI	5,33	5,37	0,9%
TEMPO LIBERO	5,23	5,26	0,4%
DIVERTIMENTI	4,77	5,00	4,9%
SERVIZI QUARTIERE	4,79	4,95	3,4%
SOLDI	3,81	4,37	14,6%
QUALITÀ DELLA VITA	4,86	5,12	5,4%
MEDIA COMPLESSIVA	4,97	5,20	4,7%

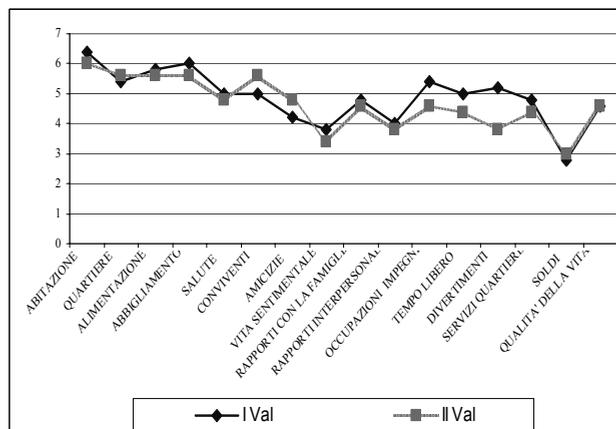
Graf. 1 - Percezione della qualità della vita alla presa in carico e alla conclusione del percorso (n=43).

Anche in questo caso è interessante analizzare le variazioni intercorse tra le due valutazioni tenendo conto dell'esito del percorso, per vedere se e quanto l'assunzione influisce sulla percezione della qualità della vita. La differenza in questo caso risulta evidentissima, anche se purtroppo solo 5 di coloro che non sono stati assunti hanno voluto ricompilare il questionario sulla qualità di vita percepita. Infatti in questo caso, la valutazione media complessiva della propria qualità di vita peggiora. In particolare, le aree che sembrano più risentire del fallimento dell'esperienza di inserimento lavorativo sono i divertimenti (-26,9%), le occupazioni e gli impegni (-14,8%), il tempo libero (-12%) e la vita sentimentale (-10,5%). Migliora in particolare la percezione delle amicizie e dei conviventi (rispettivamente +14,3% e +12%)

Tab. 26 - Percezione della qualità della vita alla presa in carico e alla conclusione del percorso per i non assunti (n=5).

Area	I Val	II Val	Δ % I – II valutazione
ABITAZIONE	6,4	6	-6,3%
QUARTIERE	5,4	5,6	3,7%
ALIMENTAZIONE	5,8	5,6	-3,4%
ABBIGLIAMENTO	6	5,6	-6,7%
SALUTE	5	4,8	-4,0%
CONVIVENTI	5	5,6	12,0%
AMICIZIE	4,2	4,8	14,3%
VITA SENTIMENTALE	3,8	3,4	-10,5%
RAPPORTI CON LA FAMIGLIA	4,8	4,6	-4,2%
RAPPORTI INTERPERSONALI	4	3,8	-5,0%
OCCUPAZIONI IMPEGNI	5,4	4,6	-14,8%
TEMPO LIBERO	5	4,4	-12,0%
DIVERTIMENTI	5,2	3,8	-26,9%
SERVIZI QUARTIERE	4,8	4,4	-8,3%
SOLDI	2,8	3	7,1%
QUALITÀ DELLA VITA	4,6	4,6	0,0%
MEDIA COMPLESSIVA	4,9	4,7	-4,6%

Graf. 2 - Percezione della qualità della vita alla presa in carico e alla conclusione del percorso per i non assunti (n=5).

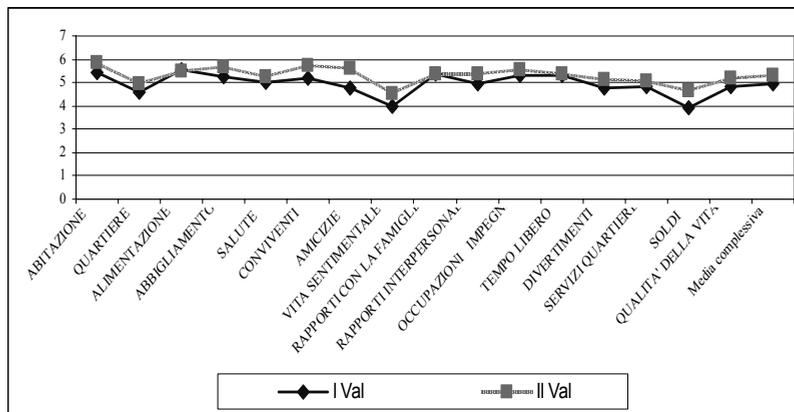


La percezione della propria qualità della vita migliora invece in misura sensibile in coloro che sono ancora assunti alla conclusione del percorso: non solo per quel che riguarda i soldi (+18,3%), ma anche le amicizie (+17%), la vita sentimentale (+14,2%) i conviventi (+10,2%).

Tab. 27 - Percezione della qualità della vita alla presa in carico e alla conclusione del percorso per coloro che sono ancora assunti alla conclusione del progetto (n=34).

Area	I Val	II Val	Δ % I – II valutazione
ABITAZIONE	5,4	5,8	7,5%
QUARTIERE	4,6	4,9	7,5%
ALIMENTAZIONE	5,5	5,5	-1,2%
ABBIGLIAMENTO	5,3	5,7	8,3%
SALUTE	5,0	5,3	4,3%
CONVIVENTI	5,2	5,8	10,2%
AMICIZIE	4,8	5,6	17,0%
VITA SENTIMENTALE	4,0	4,5	14,2%
RAPPORTI CON LA FAMIGLIA	5,4	5,3	-0,6%
RAPPORTI INTERPERSONALI	5,0	5,3	7,5%
OCCUPAZIONI IMPEGNI	5,3	5,5	4,7%
TEMPO LIBERO	5,3	5,3	1,2%
DIVERTIMENTI	4,8	5,2	8,6%
SERVIZI QUARTIERE	4,8	5,1	5,2%
SOLDI	3,9	4,7	18,3%
QUALITÀ DELLA VITA	4,8	5,2	7,4%
MEDIA COMPLESSIVA	4,9	5,3	7,1%

Graf. 3 - Percezione della qualità della vita alla presa in carico e alla conclusione del percorso per coloro che sono ancora assunti alla conclusione del progetto (n=34).





Il confronto con altri Equal: transnazionalità e mainstreaming

Franca Barison, Patrizia Sartori

L'attività transnazionale

La dimensione transnazionale rappresenta un valore aggiunto dei progetti Equal, in quanto contribuisce a identificare tra diversi paesi le strategie più efficaci per la soluzione delle problematiche rilevate nei diversi contesti territoriali.

La stretta collaborazione tra le Partnership di Sviluppo (PS) dei diversi Stati Membri, fin dalla fase di creazione dell'Accordo di Cooperazione Transnazionale, favorisce la sperimentazione congiunta di interventi che tendono a risolvere problematiche simili in contesti diversi (caratterizzati cioè da peculiari aspetti normativi, sociali, culturali, economici ecc.).

I partner transnazionali del progetto S.O.LE.

Partendo da queste considerazioni di base, sono state individuate dalla PS del progetto Equal S.O.LE., in una prima fase, PS provenienti da tre diversi stati membri (Francia, Polonia e Lituania) e tutte titolari di progetti nell'Asse 1 "Occupabilità" rivolti, prioritariamente, a soggetti disabili.

Al fine di garantire la condivisione di obiettivi ed un'efficace gestione del partenariato transnazionale, è stato elaborato, congiuntamente, un Accordo di Cooperazione Transnazionale (ACT).

Successivamente, in seguito al ritiro del partner Francese, è stata coinvolta una PS della Regione Puglia, già presente nel partenariato transnazionale del progetto Nautilus (I.C. Equal I° Fase), che ha chiesto di essere ammessa nella costituenda PS transnazionale, accettando integralmente le regole già stabilite e concordate dai partner già coinvolti.

Pertanto, l'Accordo di Cooperazione Transnazionale definitivo "S.A.P.H. NETWORK: *Système d'accompagnement pour personnes handicapées*" è stato sottoscritto dalle seguenti PS:



Segretariato transnazionale

Italia	S.O.LE.–Strategie per l’Occupazione Sostenibile	IT-G2-VEN-002
--------	---	---------------

PS. Partner

Lituania	Atviros aplinkos neįgaliojo integracijai į darbo rinką kooperacijos modelis	LT-10
Polonia	Wchodzenie, utrzymanie, powrot na rynek pracy osob po chorobie psychicznej	PL-113
Italia	Paideia	IT-G2-PUG-005

È opportuna una sintesi dei progetti delle diverse PS nazionali:

Lituania

Il progetto Angel “Modello di Cooperazione per l’integrazione dei disabili nel mercato del lavoro” si propone l’obiettivo di elaborare, adattare ed implementare un modello di cooperazione aperta, al fine di creare condizioni favorevoli e supporto ai soggetti disabili per il loro inserimento socio-lavorativo. Il target di riferimento sono soggetti disabili fisici dalla nascita e disabili che hanno subito incidenti di vario genere, tali da comportare una riduzione delle capacità lavorative e dell’autonomia personale.

Il progetto si propone, altresì, di creare una rete coordinata tra i partner della PS nazionale composta da Università locali, Centri di formazione, Centro di Riabilitazione per disabili, Associazione dei datori di lavoro e imprese private. L’area territoriale di riferimento è la Provincia di Kaunas e dintorni.

Polonia

Il progetto polacco, denominato “Accesso e re-ingresso nel mercato del lavoro di persone guarite da disturbi psichici”, si propone il raggiungimento di diversi obiettivi tra i quali: la costruzione di un sistema a supporto dei beneficiari e delle loro famiglie, una campagna di sensibilizzazione per promuovere il superamento degli stereotipi negativi che ostacolano l’integrazione sociale e lavorativa del disabile e l’elaborazione di meccanismi che favoriscano l’occupabilità dei beneficiari. Il target di riferimento è costituito da soggetti che hanno subito trattamenti psichiatrici, nonché soggetti guariti da disturbi mentali, ma che incontrano difficoltà di re-integrazione sociale e re-inserimento lavorativo.

La PS polacca è composta, prioritariamente, da organismi pubblici quali: le province, l’agenzia per l’impiego, l’associazione dei familiari delle persone disabili, un ospedale psichiatrico, una fondazione e un centro di formazione. L’area di riferimento territoriale è quella di Suwalki, Augustow, Sejny.

Puglia

Il progetto della PS "Paideia" si rivolge ad un target più ampio rispetto ai progetti precedenti, in quanto comprende soggetti che hanno difficoltà ad integrarsi nel mercato del lavoro, non necessariamente disabili, ma anche disoccupati di lunga durata.

Il progetto persegue, quindi, l'obiettivo di favorire l'inserimento occupazionale delle persone svantaggiate attraverso la creazione di servizi coordinati tra i diversi partner della PS quali due amministrazioni Comunali, una ONLUS, due enti di formazione e l'associazione degli industriali di Lecce.

L'area territoriale di riferimento è la provincia di Lecce e in particolare il Salento.

L'Accordo di Cooperazione Transnazionale: obiettivi e attività congiunte

L'Accordo di Cooperazione Transnazionale è stato validato da tutte le PS e dalle rispettive Autorità di Gestione nel mese di novembre 2005.

Gli obiettivi proposti e condivisi dalle PS nazionali sono stati i seguenti:

- valutazione delle competenze e delle difficoltà dei soggetti target di ogni paese partner, analisi dei bisogni;
- elaborazione e miglioramento di una metodologia di accompagnamento dei beneficiari per una occupazione sostenibile;
- sensibilizzazione delle imprese (datori di lavoro e ambito lavorativo) sulla tematica del tutoraggio delle persone svantaggiate e sull'importanza del loro inserimento e integrazione nel mondo del lavoro;
- proposizione alle Istituzioni pubbliche (locali, regionali e nazionali) di orientamenti ed indirizzi legati alla problematica dell'integrazione del gruppo target e della sostenibilità del lavoro nel tempo;
- formazione di una rete di attori che permetta il confronto di buone pratiche, la condivisione delle metodologie sperimentate nell'ambito dell'integrazione sociale, il confronto dei servizi nei differenti paesi, l'individuazione e sensibilizzazione degli attori chiave.

All'interno dell'ACT è stata prevista la costituzione di un "Comitato di Pilotaggio, Valutazione e Comunicazione", composto da tutti i referenti della transnazionalità nominati dalle diverse PS partner.

Tale organo si è incontrato nei diversi paesi e ha svolto funzioni di indirizzo, coordinamento, monitoraggio e valutazione complessivi delle attività transnazionali.

Le attività previste nell'Accordo di Cooperazione Transnazionale sono state assegnate ai diversi partner che hanno assunto piena responsabilità e controllo nella loro realizzazione.

La PS S.O.LE., agendo come Segretariato ETCIM¹, ha compilato l'ACT ed ha garantito la corretta realizzazione del Programma di Lavoro Transnazionale, monitorando i progressi e diffondendo le informazioni tra i partner.

La PS polacca ha avuto il compito di realizzare il sito web del network transnazionale (www.saphnetwork.eu), allo scopo di diffondere le informazioni e pubblicizzare le attività realizzate in ambito transnazionale e nazionale.

La PS lituana ha avuto il compito di ideare ed elaborare la guida delle buone pratiche di inserimento socio-lavorativo dei soggetti svantaggiati, individuate nell'ambito dei rispettivi progetti nazionali.

Infine, la PS Paideia, ha avuto il compito di impostare il sistema di monitoraggio e valutazione, allo scopo di monitorare lo sviluppo dell'intero progetto transnazionale, redigendo report periodici.

Durante i diversi incontri transnazionali, i partner hanno condiviso le rispettive esperienze relative alla sperimentazione di una figura professionale (con denominazione diversa a seconda del paese) di supporto all'integrazione lavorativa dei soggetti svantaggiati. I partner hanno, quindi, deciso di costituire un Gruppo di lavoro per la stesura di un manuale sul ruolo e sulle competenze dell'Operatore di mediazione (Job Coach). Tale attività è stata coordinata dalla PS S.O.LE.

Attività di scambio tra i partner transnazionali come valore aggiunto delle diverse P.S.

All'interno dell'Accordo di Cooperazione Transnazionale i diversi partner hanno convenuto di realizzare incontri collettivi del Comitato di Pilotaggio, Valutazione e Comunicazione, incontri bilaterali tra paesi e una visita in Danimarca su proposta del partner lituano.

Gli incontri del Comitato di Pilotaggio, Valutazione e Comunicazione si sono svolti in ciascun paese partner secondo un calendario predefinito rispettato dai partner. La lingua di lavoro è stata l'inglese. Tuttavia, al fine di facilitare il coinvolgimento dei partner delle PS nazionali agli incontri transnazionali si è deciso di avvalersi di interpreti professionisti in traduzione consecutiva nelle rispettive lingue dei partner.

Il primo incontro del Comitato è avvenuto in Veneto nel febbraio 2006 e ha avuto l'obiettivo di favorire la conoscenza reciproca tra i partner e di illustrare dettagliatamente i rispettivi progetti nazionali; in tale occasione è stato presentato l'Accordo di Cooperazione Transnazionale ed è stato impostato un piano di lavoro transnazionale condiviso da tutti i partner.

¹ ETCIM è un'applicazione informatica, collegata al data base di Equal, creata per la gestione rapida e trasparente degli Accordi di Cooperazione Transnazionale.

Il secondo incontro si è svolto nel giugno 2006 in Polonia (SUWALKI) e ha avuto l'obiettivo di presentare lo stato di attuazione dei diversi progetti nazionali, di conoscere le rispettive normative nazionali a favore dell'inserimento socio-lavorativo dei soggetti svantaggiati, nonché di presentare il sito web "www.saph-network.eu" a cura del partner polacco. Da un confronto fra i partner è emerso che l'"Operatore di mediazione" (*Job Coach*) è un profilo professionale comune a tutti i progetti; si è deciso, pertanto, di costituire un gruppo di esperti per analizzare i tratti distintivi di tale figura professionale.

Il terzo incontro si è svolto nel marzo 2007 in Lituania (Kaunas). Durante tale incontro, oltre a presentare le attività realizzate nei progetti nazionali, si è discusso sull'impostazione della guida delle buone pratiche, prevista nell'A.C.T. Inoltre, si è incontrato il gruppo di esperti della figura dell'"Operatore di mediazione" (*Job Coach*) per mettere a punto il prodotto a cura di tutti i partner.

L'ultimo incontro si è svolto a cura del partner Paideia (Maglie-Lecce) nell'ottobre 2007 e ha previsto l'organizzazione del convegno conclusivo di presentazione dei prodotti transnazionali realizzati e di disseminazione dei risultati conseguiti. In tale occasione si è altresì discusso, con rappresentanti dell'Isfol e dei Ministeri dei diversi paesi, sulla possibilità di riconoscere formalmente la figura dell'"Operatore di mediazione", in quanto indispensabile per favorire il processo di inserimento lavorativo dei soggetti disabili presso le aziende.

Gli incontri bilaterali, invece, hanno avuto l'obiettivo di far incontrare gli esperti dei diversi paesi e di visitare, sul territorio, esperienze e casi eccellenti di inserimento occupazionale e lavorativo delle persone disabili presso strutture protette ed imprese. I partner Polacchi e Lituani si sono dimostrati molto interessati al sistema sociale Veneto e in particolare alla rete delle cooperative e del privato sociale che ricoprono, ormai da tempo, un ruolo complementare all'ente pubblico nella proposta di servizi di vario genere per favorire l'integrazione non solo dei disabili, ma anche di altre categorie di svantaggio sociale. Essi hanno compreso che promuovendo forme di collaborazione pubblico-privato o iniziative del privato sociale è possibile diversificare e qualificare la gamma dei servizi offerti, nonché promuovere opportunità per incrementare l'occupazione locale soprattutto femminile.

Infine il viaggio studio in Danimarca (Arhus), svoltosi ad aprile 2007, si è proposto di confrontare buone pratiche nell'ambito di esperienze di riabilitazione, inserimento sociale ed integrazione lavorativa realizzate da organismi pubblici e privati locali.

I prodotti

- Dal confronto tra i partner e dal lavoro comune sono emersi due prodotti¹:
- The Job Coach/L'operatore di mediazione: la figura dell'operatore di mediazione è stata riconosciuta come strategica per tutti i progetti coinvolti, seppure con caratteristiche diverse, legate ai singoli contesti territoriali. È stato quindi elaborato un documento comune, che sintetizza il quadro normativo e istituzionale entro cui si colloca l'attività dell'operatore e ne delinea funzioni e competenze; si sono inoltre evidenziati i contenuti da sviluppare nel percorso di formazione di questa figura professionale.
 - Good practices manual/Manuale delle buone prassi: rappresenta uno sforzo di confronto e di sintesi delle pratiche sperimentate, in un'ottica di scambio e apprendimento reciproco. Ciascun partner ha individuato le prassi che ritiene più innovative e le ha descritte in termini di impatto e innovatività, efficacia ed efficienza, riproducibilità e trasferibilità, sostenibilità. Il progetto S.O.LE. ha individuato come "buone pratiche" il processo di supporto alle aziende, articolato nelle diverse attività²: il progetto personalizzato, la creazione di percorsi formativi innovativi a favore delle persone svantaggiate, dei tutor e dei job coach, l'azione di sviluppo della cultura dell'inclusione sperimentata nelle aziende, la presa in carico globale dell'azienda, il sistema di creazione degli strumenti, la piattaforma di knowledge management e le azioni di sistema.

Considerazioni sull'attività transnazionale e di mainstreaming a livello europeo

Le attività transnazionali svolte dalla rete SAPH Network hanno dimostrato i vantaggi derivanti dal mettere a confronto le diverse esperienze per imparare dagli altri.

Per le PS dei paesi recentemente entrati a far parte dell'Unione Europea questa ha rappresentato la prima esperienza di partecipazione e gestione di un progetto europeo complesso. La partecipazione attiva richiesta da Equal ha permesso loro di imparare a lavorare in rete, di confrontarsi con altri territori ed acquisire metodologie di lavoro più avanzate.

La buona riuscita delle attività transnazionali è riconducibile anche al diffuso coinvolgimento dei membri delle PS nazionali, grazie a scambi di operatori, vi-

¹ Entrambi sono disponibili nel portale regionale, www.progettoveneto.it, nella parte relativa ai prodotti del progetto S.O.LE.

² Per le singole attività citate si veda il capitolo 4.

site di studio e gruppi di lavoro, stimolando in tal modo anche lo sviluppo delle attività locali.

La forte coesione tra i partner ha motivato loro a mettere in campo il proprio bagaglio di esperienze e ad attivare la propria rete di contatti in vista del raggiungimento di obiettivi comuni. Da questo confronto tutti i soggetti ne sono usciti arricchiti, acquisendo un linguaggio "europeo", nuove modalità di lavoro e condividendo esperienze differenti.

La consolidata esperienza della PS S.O.LE. nel favorire l'inserimento sociale e lavorativo dei soggetti disabili ha consentito di far conoscere modalità di intervento ed esperienze maturate in Veneto nei diversi contesti polacco e lituano.

La collaborazione inoltre ha favorito una maggiore conoscenza dei vari fenomeni di discriminazione che colpiscono i gruppi affetti da disabilità e una migliore comprensione dei contesti normativi nazionali ed istituzionali sviluppati in questo ambito.

Tale confronto ha permesso di fornire alle autorità competenti "raccomandazioni politiche" ed "elementi utili" per la futura programmazione e realizzazione di nuove misure a favore di una maggiore integrazione sociale e lavorativa dei soggetti svantaggiati.

Infine, per dare continuità alla rete transnazionale costituita e per ampliare le proprie conoscenze in merito alla problematica dello svantaggio sociale e delle soluzioni individuate a livello europeo, i partner locali delle PS hanno manifestato l'interesse a partecipare ad ulteriori progetti comunitari da realizzare in partenariato con altri paesi europei.

Il mainstreaming nazionale: Azione 3

Il programma Equal si propone, oltre e accanto alle sperimentazioni, di favorire processi di mainstreaming a livello di sistema, mediante l'Azione 3; per mainstreaming si intende il trasferimento di prassi e innovazioni significative, emerse dall'Azione 2, dall'ambito sperimentale a quello "ordinario", cioè ai sistemi di riferimento (formazione, politiche del lavoro, politiche sociali, ecc.)³.

Uno dei rischi maggiori, in questi processi, è l'autoreferenzialità: ciascuna PS sviluppa attività che ritiene innovative per il proprio specifico contesto e tende a definirle "buone prassi", al di fuori di un confronto e di una valutazione "esterna".

Le condizioni per favorire l'adozione di queste prassi nelle politiche ordinarie sono almeno due: innanzitutto il coinvolgimento dei sistemi stessi nella proget-

³ Notizie più dettagliate su obiettivi e attività dell'Azione 3 di Equal sono presenti nel sito www.equalitalia.it, che riporta anche una rilevazione delle prassi promettenti realizzata nel 2007.

tazione, che consente di rilevare aree di criticità e risorse, sulla base delle quali sviluppare le attività; in secondo luogo favorire la visibilità delle sperimentazioni effettuate e il loro riconoscimento in termini di buone prassi, all'interno di un confronto e di una valutazione di processi e strumenti.

La cordata "Mongolfiera"

Gli obiettivi sopra descritti hanno orientato l'Azione 3 del progetto SO.L.E., che ha visto la realizzazione di una cordata di 8 progetti (successivamente ridotti a 7 per il ritiro di una delle PS), denominata La Mongolfiera, proprio per indicare la volontà di "sollevarsi" al di sopra dei singoli contesti di riferimento, in uno sforzo di astrazione dagli ambiti territoriali, per consentire una visione esterna, non autoreferenziale, dell'innovatività, trasferibilità e sostenibilità delle azioni realizzate.

La spinta al confronto, più che l'omogeneità delle sperimentazioni, ha caratterizzato la cordata: i progetti, infatti, hanno affrontato il problema dell'inclusione socio lavorativa con riferimento a target molto diversi: persone con disabilità acquisita a seguito di incidenti, virus oppure uso di sostanze stupefacenti (La Ghianda – Oltre il trauma, Piemonte), donne capofamiglia disoccupate o mono- reddito occupate in forme di lavoro irregolare (PERLA, Piemonte), persone con problemi legati alla dipendenza da sostanze (Maieutica, Veneto), minori (RE. M.A.R.E, Sicilia), mentre un progetto settoriale (Sinapsi) si proponeva di sviluppare nuove forme di Politiche Attive del Lavoro attraverso la sperimentazione di un sistema integrato territoriale di servizi per il lavoro, da trasferire nelle diverse province coinvolte nel progetto.

Questa diversità è stata vissuta dai partner come una ricchezza, un'opportunità per acquisire una visione più astratta, meno vincolata alle caratteristiche dei singoli target e degli specifici territori.

Metodologia ed esiti

La strategia utilizzata è stata quella di elaborare una metodologia di lavoro e alcuni strumenti utili a leggere, filtrare e definire le sperimentazioni, attraverso alcuni passaggi:

1. *analisi dei contesti territoriali e istituzionali di riferimento*: è stato elaborato e utilizzato da ciascuna PS uno strumento comune di "Mappatura e analisi del contesto", che ha consentito una descrizione, secondo criteri uniformi, dei contesti di riferimento: normativa, reti di sostegno alle politiche di inclusione sociale e lavorativa di fasce deboli di popolazione, attori del sistema e modalità di inte-

grazione. Non si intendeva realizzare un'analisi esaustiva del quadro normativo e istituzionale, quanto fornire una lettura dell'ambito di riferimento da parte di ciascuna PS: interpretazioni relative e particolari, ma utili a informare sulle coordinate normative, sui vincoli e sulle opportunità, così come ciascuna rete le percepisce in riferimento alle proprie specifiche attività progettuali. Successivamente l'analisi, che si riteneva ancora ferma a un livello troppo formale e istituzionale, è stata approfondita mediante una scheda di rilevazione "Prassi di governo e di funzionamento delle partnership e delle reti di progetto", finalizzata a mettere in evidenza le reali criticità e i punti di forza dei contesti, cosa fa funzionare i progetti e cosa li ostacola⁴. Questo quadro rappresenta lo sfondo entro cui ciascuna sperimentazione è leggibile e comprensibile dall'esterno.

2. *definizione di una metodologia e di strumenti di comparazione delle prassi*: è stata elaborata una "Scheda di segnalazione servizi, strumenti, operatori". L'elaborazione della scheda ha avuto come riferimenti concettuali il "Sistema Gestionale Equal Veneto" e il "Catalogo delle attività di servizio e degli strumenti operativi" sperimentato dalla Regione Piemonte e sviluppato dal Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale nell'ambito di Equal I Fase⁵, ma ha richiesto anche una scrupolosa definizione di ciascun termine utilizzato, per evitare rischi di genericità e, ancora una volta, di autoreferenzialità⁶;

⁴ Per citare solo alcuni dei risultati più interessanti, elementi fondamentali per il buon funzionamento della partnership sono un gruppo di management agile ed esperto nella regia di progetti complessi, un clima di lavoro aperto e basato sul contributo di ciascuno, una partnership caratterizzata da precedenti esperienze di lavoro condiviso e dalla disponibilità a mettere a disposizione del progetto la conoscenza del territorio, delle problematiche e delle opportunità. Tra gli ostacoli, si ricorda il differente grado di coinvolgimento e motivazione mostrato dai diversi partner, dovuto anche alla diversità di approccio e sensibilità al tema o all'obiettivo progettuale. La cooperazione tra pubblico e privato, inoltre, oltre a essere un punto di forza è anche fonte di difficoltà, in quanto complica i meccanismi, poiché mette a confronto approcci di lavoro e tempistiche spesso difficilmente conciliabili.

⁵ Il Catalogo dei prodotti dell'Iniziativa Comunitaria Equal (<http://www.sns-equal.it/catalogo/public/index.php>) si propone di contribuire alla massima diffusione di alcuni dei risultati delle sperimentazioni effettuate nella fase I. Si configura come una banca dati informatizzata, un archivio interrogabile sui contenuti dei prodotti delle PS, a disposizione degli operatori e dei policy maker che si occupano di mercato del lavoro, istruzione e formazione, politiche sociali e dell'inclusione.

⁶ Ad es., si è specificato che servizio significa "l'insieme di specifiche attività che sono erogate a favore di un determinato target", e che lo stesso si distingue in servizio alle persone e servizio alle imprese. Dopo una sintetica descrizione del servizio e delle sue finalità, si chiede al compilatore di approfondirne le modalità di attuazione (fasi e attività in cui si articola) e di formulare una prima valutazione, ancora interna, sulla sua innovatività, trasferibilità e sostenibilità. Si procede poi a una descrizione di ciascun strumento operativo, inteso come qualsiasi dispositivo concretamente utilizzato nell'esecuzione delle attività (schede di registrazione, manuali ad uso degli operatori, software specifici, banche dati, ecc.), specificandone le indicazioni per l'utilizzo; infine si affronta il tema dei profili degli operatori coinvolti, con una descrizione delle attività svolte, delle competenze necessarie, dei contenuti della formazione

3. *analisi comparativa delle buone prassi*: la metodologia individuata e la scheda sono state utilizzate per raccogliere, analizzare e comparare, in una logica di trasparenza, le prassi sperimentate, allo scopo di circoscrivere e riconoscere i servizi concordemente ritenuti innovativi, trasferibili e sostenibili;

4. *definizione procedure e trasferimento buone prassi*: sono state definite le modalità di utilizzo nelle politiche ordinarie delle buone prassi riconosciute, attraverso schede di descrizione delle stesse, contenenti:

- gli strumenti operativi specifici che tali prassi richiedono;
- i processi che collegano tra loro le diverse attività di servizio;
- la modalità di organizzazione e coordinamento di progetti integrati che collegano in rete più attori del sistema.

5. *formalizzazione della metodologia e degli strumenti*: sono state definite le modalità di utilizzo della metodologia e degli strumenti condivisi nel corso del processo di raccolta e analisi delle buone prassi;

6. *diffusione e messa a regime*: il risultato di queste attività è stato raccolto in una pubblicazione, che comprende tre prodotti:

- mappatura della normativa di riferimento;
- prassi di governo e di funzionamento delle partnership e delle reti di progetto;
- catalogo servizi, strumenti, competenze.

La diffusione dei risultati è stata poi realizzata sia nell'ambito delle attività di ciascuna PS, che in un seminario conclusivo, che ha consentito un confronto tra i partecipanti al progetto e i referenti istituzionali (in particolare regioni e province), in un'ottica di mainstreaming verticale.

Considerazioni sull'attività di mainstreaming a livello nazionale

Lo sviluppo di una metodologia comune per la lettura e l'analisi delle sperimentazioni ha comportato lo sforzo di andare oltre l'ambito temporale e i contenuti specifici del progetto, per ragionare in termini di "servizio", cioè di strumenti, modalità operative e professionalità che le progettazioni "consegnano" ai territori. L'importanza del lavoro svolto in Azione 3 riguarda quindi la diffusione, ma anche la concreta fruibilità dei risultati, intesi nel senso più ampio: non solo buone prassi di inserimento lavorativo, ma anche competenze operative e di management sviluppate nella sperimentazione e "raccomandazioni"⁷ per il livello politico-istituzionale. A questo riguardo si ricordano alcuni aspetti che sono

⁷ Questo è il titolo di un documento che la cordata "Mongolfiera" ha prodotto come sintesi delle indicazioni per i livelli politico-istituzionali.

emersi come strategici per la diffusione delle buone prassi e, più in generale, per la *governance* di sistemi complessi, che attraversano le aree della formazione, del lavoro, delle politiche socio-sanitarie:

1. è necessario garantire spazi di confronto tra i soggetti che hanno lavorato per la realizzazione di prassi ed i decisori politici, per favorire il recepimento di quanto prodotto;
2. l'elaborazione, la sperimentazione e la messa a regime di nuove metodologie richiede know how e professionalità innovative (non sempre codificate), in grado di gestire relazioni complesse, con un approccio di lavoro integrato;; questo "know how dell'innovazione" deve essere presente anche al livello istituzionale, soprattutto per quanto riguarda la gestione di progetti complessi, che implicano l'integrazione tra approcci e metodologie;
3. l'innovazione interessa i processi, prima ancora che i contenuti: le modalità di funzionamento sono cruciali, tanto quanto le prassi operative;
4. la trasferibilità delle prassi innovative al sistema dei Servizi per l'Impiego, per l'approccio e le caratteristiche organizzative di questi ultimi, rappresenta un aspetto critico.

Si può concludere sottolineando, allo stesso tempo, la difficoltà e l'utilità di un confronto aperto e onesto sulle attività svolte nell'ambito dei singoli progetti: la costante necessità di rendere leggibili processi e azioni intraprese nel proprio contesto rappresenta una sfida, non solo dal punto di vista metodologico e operativo, ma anche da quello culturale. Il rigore della PS capofila, ma anche del gruppo di lavoro nel suo complesso, ha consentito di accogliere e apprezzare le differenze, ma ha costantemente stimolato ciascun referente di progetto ad andare oltre le proprie sicurezze e a tentare di sviluppare una visione comune di ciò che può rappresentare un patrimonio da trasferire alle politiche ordinarie, una reale innovazione per i diversi sistemi coinvolti.





Conclusioni

Gianmaria Gioga, Patrizia Sartori

Il posto delle persone disabili è ovunque

Dichiarazione di Vienna, 1993

La lettura dei contributi di questa pubblicazione rappresenta, in qualche modo, uno sguardo sulle diverse dimensioni che compongono il processo di inserimento lavorativo e sui suoi protagonisti.

Un primo dato significativo è quello di aver collocato l'inizio di questo processo molto lontano nel tempo, assai prima che emerga, da parte della persona, la richiesta di un lavoro: se all'adolescente con disabilità non è stata riconosciuta, da parte della famiglia innanzitutto, ma anche da parte della scuola e dei servizi, un'identità *plurale* e *competente*¹ il processo non potrà neppure avere inizio, bloccato da una visione infantilizzante e malata della disabilità. Per questo assumono importanza cruciale le occasioni offerte alla persona di assumere gradualmente, in contesti diversi, dalla scuola, al tempo libero, ai primi contatti con il mondo del lavoro durante lo stage, ruoli adulti e *futuribili*. Questo approccio sta facendo, negli ultimi anni, notevoli progressi, nel nostro territorio: ne sono esempio la creazione, in tutte le aziende Ulss provinciali, dei Centri di Orientamento sperimentati nell'ambito del progetto Equal *Nautilus* con l'obiettivo di favorire continuità tra l'esperienza che la persona vive a scuola e il suo ingresso nel mondo del lavoro, attraverso una *pedagogia dei ruoli*² che accompagni l'adolescente verso l'adultità. Ma testimoniano questo cambiamento culturale anche progetti innovativi per lo sviluppo dell'autonomia sociale e abitativa, che stanno nascendo grazie alla collaborazione tra istituzioni e associazioni di familiari³.

Un secondo momento di questo "viaggio" verso il lavoro è quello della costruzione del progetto di integrazione lavorativa; la partnership di S.O.L.E. aveva già investito, nel precedente Equal, sulla sperimentazione di modalità e strumenti condivisi di accompagnamento, in una logica di sistema. Questo progetto ha consentito di rivedere e approfondire la metodologia sviluppata: la formazione dei job coach e dei tutor aziendali e il piano di monitoraggio del progetto si

¹ Si veda il contributo di R. Caldin in questo testo.

² *ibidem*.

³ Il Piano Locale Disabilità dell'Azienda Ulss 16 prevede l'attivazione, nell'ambito dei progetti innovativi, di esperienze di questo tipo; analoghi progetti sono in corso in altre realtà territoriali.

pongono in un'ottica di ricerca e riflessività⁴, che coinvolge direttamente gli attori del percorso – beneficiari, operatori e aziende – nella valutazione di risultati ed esiti.

Questa scelta si pone in continuità con la storia dei servizi di integrazione lavorativa, che accanto all'operatività quotidiana hanno faticosamente e gelosamente custodito spazi di riflessione e innovazione. Gli operatori coinvolti nella sperimentazione hanno mostrato disponibilità e interesse per un lavoro approfondito di analisi e revisione degli strumenti, in vista di un loro utilizzo futuro, successivo alla chiusura del progetto: questo aspetto rappresenta un'importante condizione per la sostenibilità degli interventi messi in atto nel corso dell'esperienza e testimonia la crescita culturale e professionale che le progettazioni Equal hanno favorito nel territorio.

La ricchezza e l'articolazione delle riflessioni proposte dagli operatori⁵ evidenzia l'importanza di strumenti sviluppati in modo condiviso, costruiti a partire dall'esperienza, ma garantendo spazi di riflessione e confronto. Questi processi richiedono tempo ed energie, ma si rivelano occasioni estremamente produttive, in quanto contribuiscono, a loro volta, a creare le condizioni metodologiche per un'operatività efficace, trasparente e verificabile.

Ancora una volta, inoltre, l'attenzione crescente alla centralità della persona nel progetto di vita ha attraversato tutte le riflessioni e condizionato la costruzione dei diversi strumenti, nella forma e nei contenuti (definizione di accordi, esplicitazione di obiettivi e modalità, verifiche condivise di ogni fase del percorso).

Un altro importante soggetto ha trovato, in questa seconda fase Equal, maggiore spazio e attenzione: l'impresa, a cui si riconosce un ruolo attivo, al di là dell'obbligo.

Si è ritenuto importante coinvolgere il mondo delle imprese non solo nella realizzazione degli inserimenti lavorativi, ma fin dalla progettazione: hanno questo significato con la presenza di due associazioni datoriali tra i partner, ma anche la decisione di avviare la fase di ricerca e progettazione con un'indagine sul punto di vista delle aziende⁶, che ha permesso di individuare punti di forza e criticità delle prassi di inserimento sviluppate nel nostro territorio e di orientare la sperimentazione verso più efficaci modalità di supporto ai contesti di lavoro. La formazione dei tutor aziendali, realizzata attraverso brevi seminari condotti con approccio attivo e attività *on the job*, e strumenti di sostegno economico e non, come il contributo all'azienda per la mancata produttività del tutor e il supporto post-assunzione da parte del servizio di mediazione, costituiscono elementi di

⁴ Su questi temi cf. L. Menegoi, cap. 2 di questa pubblicazione.

⁵ Il report di questo lavoro di validazione del percorso e degli strumenti è nel portale della Regione Veneto www.equalveneto.it e nel sito www.equal-sole.org.

⁶ Riferisce gli esiti di questa ricerca K. Candiotta, nel cap. 4.

supporto al processo e, per la loro sostenibilità nell'ambito delle politiche ordinarie, un'importante eredità che il progetto lascia al territorio.

Infine lo sguardo si allarga alla comunità e alla possibilità di un cambiamento culturale, verso una *cultura dell'inclusione*, che accolga la diversità nei suoi diversi aspetti - salute, genere, appartenenza etnica...

Due riflessioni, in particolare, emergono dall'esperienza di sensibilizzazione condotta in alcune aziende del territorio⁷: il superamento di stereotipi e pregiudizi nei confronti della disabilità passa attraverso una cultura che non ha paura della differenza e ne coglie la ricchezza e il contributo in termini di rinnovamento e crescita per tutti. Il passaggio dall'approccio assistenziale, paternalistico a quello basato sui diritti umani⁸ si fonda proprio sul riconoscimento del valore di ogni persona, con i suoi limiti e le sue risorse, cittadino e non persona da assistere.

Questa idea, alla base del "canovaccio" che gli artisti coinvolti nell'esperienza, i Mammuth, hanno costruito con noi, è risultata particolarmente importante e "provocatoria" in contesti lavorativi che si confrontano quotidianamente con il tema delle pari opportunità e con la presenza di stranieri provenienti da paesi diversi.

In secondo luogo, la progettazione di questa attività ha fatto i conti con la necessità, e con la difficoltà, di cercare modalità di comunicazione che, in una civiltà abituata a stimoli martellanti, riescano a "stanare" le persone e a invitare alla riflessione sulle relazioni con l'altro. In questa direzione occorre che anche le pubbliche amministrazioni sappiano rinnovare profondamente il proprio modo di comunicare ai cittadini e alle comunità gli obiettivi e le azioni rivolte al benessere di tutti. L'utilizzo della comicità nei luoghi di lavoro per promuovere una cultura dell'integrazione ne è stato un esempio significativo, apprezzato, stimolante e non banale.

Per quanto riguarda gli esiti della sperimentazione, l'analisi consente di evidenziare alcuni elementi importanti nella progettazione degli interventi.

Innanzitutto documentare e diffondere i risultati del proprio operato è un'esigenza alla quale i professionisti e le organizzazioni non possono sottrarsi. In un momento nel quale la crescente crisi economica restringe i possibili spazi di inserimento per i soggetti deboli e riduce le risorse a disposizione dei servizi socio-sanitari, è ancor più urgente saper dimostrare gli esiti che i servizi raggiungono in termini di benessere delle persone e delle comunità.

In questo senso, essere riusciti a far assumere nelle imprese coinvolte il 72,9% degli 85 soggetti inseriti nella sperimentazione e aver verificato che di questi 62

⁷ Sull'attività di promozione della cultura dell'inclusione si veda il cap. 7, curato da L. Barion e K. Candiotta.

⁸ Questo passaggio ha condotto all'adozione, da parte dell'Assemblea Generale dell'ONU, il 13 dicembre 2006, della Convenzione Internazionale sui diritti delle persone con disabilità.

assunti, ben 52 pari all'83,9% hanno mantenuto l'impiego al termine della sperimentazione triennale, è di per sé un risultato positivo.

Analogamente, è interessante osservare come non siano solo le cooperative che riescono a garantire l'integrazione: anzi i risultati migliori in termini di sostenibilità dell'impiego sembrano essere dati dalle imprese *for profit* di dimensioni medio-grandi, con le quali è necessario aprire un confronto e un dialogo, nel quale le esigenze delle persone e delle aziende trovino spazio adeguato.

Positivamente, inoltre, deve essere giudicato l'aver utilizzato strumenti personalizzati di progettazione, di osservazione e di documentazione, che consentono di analizzare questi dati e di avanzare alcune ipotesi che possono guidare l'operato dei professionisti.

Sintetizziamo qui solo alcune delle considerazioni che possono essere desunte dalla lettura del capitolo sugli esiti della sperimentazione⁹.

Innanzitutto emerge con chiarezza l'importanza di coinvolgere le persone, i veri protagonisti dell'azione dei servizi, quelli che impropriamente si è soliti definire utenti o clienti, nella formulazione dei progetti e nella valutazione degli interventi. L'utilizzo, nel corso della sperimentazione, di strumenti atti a "dare voce" alle persone coinvolte nei percorsi di integrazione lavorativa (il questionario sulla qualità della via e lo strumento di autovalutazione della capacità occupazionali) è un'esperienza molto significativa e ancora troppo poco praticata in Italia. In un recente convegno internazionale sulla valutazione dell'esito dei servizi per i minori e le famiglie tenutosi a Padova¹⁰ è stato chiaramente messo in risalto come in tutte le esperienze straniere, in particolare anglosassoni, la voce delle persone coinvolte nei processi di aiuto sia un elemento fondamentale per la valutazione. In Italia i soggetti deboli restano tali anche quando si tratta di valutare l'efficacia degli interventi realizzati, salvo poi stupirsi se rivendicano un ruolo di protagonisti, magari ricorrendo a forme di "privatizzazione" delle risposte ai propri bisogni, tramite voucher o buoni-servizio.

L'aver dato voce alle persone, facendo loro esprimere un giudizio sulle proprie capacità e sui propri limiti, attraverso la scheda di autovalutazione, rappresenta uno strumento potenzialmente forte per coinvolgere i beneficiari dei progetti, per verificarne il grado di consapevolezza, per confrontarsi sulle diverse percezioni - loro e degli operatori. Inoltre, l'aver confrontato le valutazioni degli operatori e dei beneficiari, correlandole all'esito, consente di evidenziare come

⁹ Si veda a questo proposito il capitolo 8.

¹⁰ X Eusarf International Conference, *Assessing the "evidence base" of intervention for vulnerable children and their families. Cross National Perspectives and Challenges for Research, Practice and Policy*, Padova 26-29 marzo 2008. Si veda, al proposito, Canali C, Vecchiato T., Whittaker J.K. (a cura di) (2008), *Conoscere i bisogni e valutare l'efficacia degli interventi per bambini, ragazzi e famiglie in difficoltà*, Fondazione Zancan, Padova.

sia difficile che chi ha percezioni di sé poco rispondenti a quelle di chi opera al suo fianco (in questo caso, job coach e tutor aziendale), possa essere assunto e mantenere l'impiego.

Se tali strumenti continueranno a essere usati e il loro impiego sarà formalizzato e affinato, sarà forse possibile avere degli indicatori che orientino l'agire dei professionisti, che migliorino l'appropriatezza degli interventi a partire dal grado di autonomia e di consapevolezza, che evitino il fallimento provocato da un insuccesso nel percorso di integrazione. Anche l'area sociale ed educativa, se vuole avere indicazioni di appropriatezza basate non solo sul "naso" e sull'intuizione dei professionisti, ma anche sull'utilizzo ripetuto nel tempo di strumenti di misurazione e correlato con l'esito degli interventi, deve proseguire sul cammino della sperimentazione avviata.

Il questionario sulla qualità della vita, pur se criticato dagli operatori, ha consentito di mettere in luce come la percezione soggettiva della propria esistenza sia notevolmente migliorata per chi è riuscito a trovare e mantenere un'occupazione e sia invece diminuita in chi ha fallito. Anche in questo caso, è risultato importante dare voce ai beneficiari, consentire loro di esprimere il proprio punto di vista, esaminarne i risultati.

L'auspicio è che l'esperienza non termini con le conclusioni di questo volume: le raccomandazioni che lasciamo ai professionisti-naviganti (per parafrasare le riflessioni di Castelli riportate nel prossimo capitolo) sono quelle di continuare a utilizzare gli strumenti che hanno realizzato, a verificare gli interventi, a coinvolgere le persone quali reali protagonisti dei percorsi di integrazione, a valutare gli esiti, a confrontarsi tra loro per capire cosa funziona e cosa no, a scrivere, documentare e condividere le proprie riflessioni ed esperienze.





Raccomandazione ai naviganti... **per non buttare alle ortiche l'insegnamento di Equal**

Vincenzo Castelli

Al termine di una stagione "laboratoriale" nell'ambito dell'inclusione socio-lavorativa, in cui abbiamo sviluppato strategie innovative per l'occupazione delle fasce deboli, abbiamo messo in campo metodologie positive, abbiamo costruito buone pratiche per strutturare e consolidare un welfare futuro dignitoso per i gruppi vulnerabili, diventa difficile trovare le parole per dire "abbiamo scherzato...", "comunque è stato bello...", "beh...però abbiamo collocato per un tempo alcune persone in difficoltà...".

L'esperienza della Iniziativa Comunitaria EQUAL (sia nella sua prima fase che nella seconda, all'interno della Programmazione Comunitaria 2000-2006 "Agenda 2000") ha senza dubbio rappresentato quel banco di prova importante e significativo per offrire ad un Fondo strutturale come il Fondo Sociale Europeo, difficile e complesso, a volte di complicata applicazione, una forte capacità implementativa, grandi "chances" per la nuova programmazione e per l'individuazione di nuove strategie per l'inclusione delle fasce deboli in una Europa sempre più povera e sempre più a pelle di leopardo (vedasi la discrasia tra l'Europa dell'Ovest e l'Europa dell'Est), in una Europa essa stessa pienamente dentro il "buco nero" del disagio sociale (vedasi l'ingresso di paesi come la Romania) e non più il continente del nord che guarda al sud con sufficienza e distacco....

"Il re è morto... evviva il re..."

Una volta così si diceva... e possiamo dire, in una sorta di paradosso fantasioso, che è stata un po' la parabola dell'Iniziativa Comunitaria EQUAL...

I progetti Equal hanno avuto, pur con qualche difficoltà iniziale ed endemica, un buon impatto sul sistema dei servizi occupazionali, dei buoni risultati sia in termini di efficacia che di efficienza, ha sviluppato senza dubbio delle buone pratiche e delle metodologie innovative, si è rivolta a gruppi target veramente complessi (non solo il mondo del disagio sociale classico, ma anche quello della devianza e della marginalità estrema, quello senza paracadute e senza futuro), ha creato la cultura del lavoro in rete e in partnership, sia a livello locale che nazionale e comunitario, ha messo in atto processi di monitoraggio, valutazione,



validazione e trasferibilità finora residuali nella costruzione di politiche attive e positive a favore delle fasce deboli...

Allora... la programmazione Equal ha avuto esito... dunque chiudiamo Equal!!!!

Questo oscuramento del Programma Equal (cosa che non è avvenuta per l'Iniziativa Comunitaria Interreg, che anzi ha avuto un forte incremento di tipo implementativo, azzerando quasi totalmente qualche refolo di deriva sociale che, pur in forma residuale, era presente nella precedente programmazione Interreg 3¹ e tutto ciò la dice lunga sul valore e sul peso che sia stato dato, all'interno della programmazione Comunitaria 2007-2013 dei Fondi Strutturali, alle politiche sociali, alle politiche di inserimento lavorativo delle fasce deboli, al supporto alle situazioni di migrazioni, di povertà, di gravi forme di marginalità urbane...) oggi ci lascia nudi...

La mancanza di una Iniziativa Comunitaria, succedanea ad Equal, magari di nuova generazione, che superasse i limiti della pregressa programmazione, ma che fosse in grado di investire sullo sviluppo sociale, sull'inclusione delle fasce deboli, sulla capacità di irrobustire un welfare sociale non più o soltanto a partire dalla sintomatologia sociale ma dalle cause del disagio sociale contemporaneo (squilibrio nord-sud ed est-ovest, flussi migratori, pauperizzazione metropolitana e di genere, disoccupazione over 45, disabilità dimenticate, mancanza di futuro, violenza strutturale, insicurezza urbana...) deteriora irrimediabilmente le possibilità di creare un sistema di inclusione sociale, mette in crisi le possibilità di superare le condizioni di esclusione sociale, rompe le ultime velleità di chi (a mo' di "quei temerari sulle macchine volanti") ha creduto nel ruolo dell'occupazione per sdoganare processi di marginalità sociale.

E siamo angosciati ancora di più perché ci si dice (dalla autorevole sede della Divisione Generale Occupazione ed Affari Sociale) che saranno gli Stati Membri e le regioni che si occuperanno di dare continuità al post-cantiere "Equal"...

Infatti guardando il PON (Piano Operativo nazionale) e i POR regionali dei Fondi strutturali, da mettere in campo in Italia, ci rendiamo conto che tale "ci si dice" rischi di essere veramente residuale.

Ecco allora la necessità di creare una strategia strutturale che partendo dalla modellizzazione e sistematizzazione di quanto finora prodotto (vedasi la creazione di cataloghi di buone pratiche, con necessari sbocchi di trasferibilità possibile, sull'inclusione socio-lavorativa delle fasce deboli), attraverso la costruzione di un Patto sociale per l'inclusione sociale (nei contesti locali), provando a capitalizzare ed investire su alcuni "spiragli" provenienti dai POR regionali (sia nella

¹ Vedasi il pregresso asse 1.4. sull'impatto spaziale dell'immigrazione, all'interno del Programma Interreg 3 Transnazionale CADSES.

pur “rattrappita” misura sull’inclusione sociale, sia soprattutto nella misura sulla cooperazione trans-nazionale ed interregionale), per provare ad inserirsi nei “fondi indeclinabili” (per il sociale) come Interreg o nei “fondi geneticamente distanti” (rispetto al sociale) come il 7° Programma Quadro della Ricerca e della Tecnologia, cercando di aprire una nuova stagione, forte e ben strutturata, di negoziazione e di concertazione con l’Unione Europea, con il Governo nazionale, con le regioni, con gli enti locali, con il mondo profit, il pianeta finanziario e bancario, il sindacato, le stesse organizzazioni no profit, in grado di porre al centro delle politiche e della governance il valore aggiunto del sociale (che significa inclusione, diritto, parità, partecipazione, autonomia, protagonismo...) non più da considerare come un “vuoto a perdere” (nella logica vetero-pietistica dell’assistenza e beneficenza), ma come il vero volano della qualità e della vivibilità dei territori.

Ciò significa poter riscrivere lo “statuto dei luoghi” non più univocamente a partire dalla produzione e dalla competitività a tutti i costi (senza se e senza ma) ma anche con l’attenzione allo sviluppo armonico delle persone, dei gruppi, delle comunità dentro cui ci sono soggetti che hanno storie, spazi, tempi, opportunità, percorsi differenti (in parte positivi, in parte problematici, in parte complessi)...

Ecco alla fine ciò che sarebbe importante raggiungere, anche a partire dall’insegnamento di Equal: attraverso i percorsi di inclusione socio-lavorativa abbiamo avuto la possibilità di strutturare percorsi di autonomia, di cittadinanza reale...

Allora quando le vittime, i produttori di insicurezza, gli assistiti diventano cittadini penso che si possa declinare il futuro....



Bibliografia

- AA.VV. (2003) *Una ricerca sugli esiti della formazione e dell'inserimento lavorativo*, in Donatello M., Michielin P., *Lavoro e oltre*, McGraw-Hill, Milano, pp. 113-121.
- Angelozzi A. (2006), *Quale lavoro? Riabilitazione lavorative e Supported Employment in psichiatria*, in "Psichiatria di comunità", vol. V, n. 2, pp. 76-84.
- Antonin G. (1999), *Valutare la qualità nei servizi alle persone*, in "Politiche sociali", n. 6, p. 49.
- Bellini P., *La valutazione dei percorsi di integrazione lavorativa nella salute mentale per il potenziamento dell'efficacia dei s.i.l.*, Tesi di laurea in Servizio Sociale, Università Ca' Foscari, Anno Accademico 2006-2007 (relatore prof.ssa B. Bellotto).
- Belotti V. (a cura di, 2004), *Valutare il lavoro*, Guerini e associati, Milano.
- Berger P. (1999), *Homo Ridens: la dimensione comica dell'esperienza umana*, Il Mulino, Bologna.
- Bettelheim B. (1987), *Un genitore quasi perfetto*, Feltrinelli, Roma.
- Bion W.R. (1971), *Esperienze nei gruppi*, Armando, Roma.
- Bion W.R. (1972), *Apprendere dall'esperienza*, Armando, Roma.
- Caldin R. (2003), *Orientamento e disabilità. L'impegno della famiglia e della scuola*, in "Studium Educationis", n. 1, pp. 118-135.
- Cambi F. (2006), *La famiglia che forma: un modello possibile?*, in "Rivista Italiana di educazione familiare", 1/2006, pp. 23-29.
- Campanini A. (2006), *La valutazione nel servizio sociale*, Carocci, Milano.
- Canali C, Vecchiato T., Whittaker J.K. (a cura di, 2008), *Conoscere i bisogni e valutare l'efficacia degli interventi per bambini, ragazzi e famiglie in difficoltà*, Fondazione Zancan, Padova.

- Canevaro A. (coordinamento di, 2001), *Pedagogia speciale*, numero monografico della Rivista "Studium Educationis", n. 2.
- Canevaro A. (2006), *Le logiche del confine e del sentiero*, Erickson, Trento.
- Cannaò M. (2006), *Prefazione*, in Sorrentino A.M., *Figli disabili. La famiglia di fronte all'handicap*, Cortina, Milano, pp. VII-IX.
- Capul M., Lemay M. (2004), *De l'éducation spécialisée*, Édition érès, Ramonville Saint-Agne, pp. 235-236.
- Carbonetti D. e G. (1996), *Vivere con un figlio Down*, Angeli, Milano.
- Carbonetti D. e G. (2004), *Mio figlio Down diventa grande*, Angeli, Milano.
- Carroll A.B. (1991), *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*, in "Business Horizons", July 1.
- Catarsi E. (2006a), *Educazione familiare pedagogia della famiglia: quali prospettive?*, in "Rivista Italiana di educazione familiare", 1, pp. 11-22.
- Catarsi E. (2006b), *I contesti dell'educazione familiare*, in "Rivista Italiana di Educazione Familiare", n. 2, pp. 13-18.
- Cavalli A., Galland O. (a cura di, 1993), *Senza fretta di crescere. L'ingresso difficile nella vita adulta*, Liguori, Napoli, 1996.
- De Bono E. (1993), *Sei cappelli per pensare*, Rizzoli, Milano, tit.orig. *Six thinking hats*, Mica Management Resources (1985).
- Donatello M., Michielin P. (2003), *Lavoro e oltre*, McGraw-Hill, Milano.
- De Ambrogio U. (2004), *La valutazione partecipata delle qualità come processo generativo relazionale*, in "Prospettive sociali e sanitarie", n. 13.
- Donati P., *La qualità sociale del welfare: un nuovo modo di osservare, valutare e realizzare le buone prassi*, in "Lavoro Sociale", n. 3, pp. 311-336.
- Dullea K., Mullender A. (2002), *Valutazione ed empowerment*, in Shaw I., Lishman J. (a cura di), *La valutazione nel lavoro sociale*, Erickson, Trento, pp. 114-120.
- Erikson Homburger E. (1950), *Childhood and Society*, W.W. Norton & Co, New York.
- Erikson Homburger E. (1964), *Insight and Responsibility. Lectures on the Ethical Implications of Psychoanalytic Insight*, W.W. Norton & Co, New York.

- Erikson Homburger E. (1974), *Gioventù e crisi d'identità*, Armando, Roma.
- Fabbrini A., Melucci A. (1992), *L'età dell'oro. Adolescenti tra sogno ed esperienza*, Feltrinelli, Milano 1992;
- Foglietta F. (2000), *La valutazione di processo: definizioni concettuali e approcci metodologici*, in Vecchiato T. (a cura di), *La valutazione della qualità nei servizi*, Fondazione Zancan, Padova, p. 233.
- Freud A. (1966), *Cure residenziali e cure del bambino in affidamento*, in *Opere*, Vol. III, Bollati Boringhieri, Torino, 1979, pp. 983-995.
- Freud S., 1905, *Der Witz und seine Beziehung zum Unbewussten*; trad. it. *Il motto di spirito e la sua relazione con l'inconscio*, Bollati Boringhieri ("Universale"), Torino 2002.
- Galavielle P. (2002), *Dall'etica economica al business-ethics*, in "Il risparmio", vol. 50, n. 2.
- Gioga G. (2007), *La valutazione degli esiti nella riabilitazione residenziale psichiatrica*, in "Studi Zancan", n. 2, Anno VIII, 36-55
- Gioga G., Sartori P. (a cura di, 2005), *Percorsi innovativi per l'inserimento lavorativo*, Cleup, Padova.
- Goffman E. (1969), *La vita quotidiana come rappresentazione*, Il Mulino, Bologna.
- Grassivaro F. e Di Paolo A. (2007), *Imprese e reti transnazionali*, Cedam, Padova.
- Gruppo di lavoro sulla valutazione dello Studio APS (a cura di, 2003), *La valutazione nei servizi: alcune coordinate storiche e culturali*, in "Spunti", anno IV, n. 7, 29-44.
- Guolo R. (2003), *Religione, economia e società: il caso Veneto*, in "Religioni e Società", vol. 18, n. 46.
- Lascioli A., Menegoi L. (a cura di), *Il disabile intellettivo lavora*, Franco Angeli, Milano, 2006.
- Laczniak G.R., Murphy P.E. (1993), *Ethical marketing decisions: The higher road*, Needham Heights, Allyn & Bacon, Boston.
- Lepri C. (2003), *L'inserimento lavorativo di persone con disabilità intellettiva: aspetti metodologici e condizioni psicologiche*, in Gelati M., Malignano M.T. (a cura di), *Progetti di vita per le persone con Sindrome di Down*, Del Cerro, Pisa, pp. 100-112.
- Lepri C., Montobbio E. (1993), *Lavoro e fasce deboli*, FrancoAngeli, Milano.

- Lipovetsky G. (2007), *Il tempo del lusso*, Sellerio Editore, Palermo.
- Mazzara B.M., *Stereotipi e pregiudizi*, Il Mulino, Bologna, 1997.
- Meltzer D., Harris M. (1983), *Child, Family and Community: a psycho-analytical model of the learning process*, Paris, Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Menegoi L. (2006), *I Servizi di Integrazione Lavorativa*, in Lascioli A., Menegoi L. (a cura di), *Il disabile intellettivo lavora*, Franco Angeli, Milano.
- Michielin P. (2003), *Lavoro, salute mentale e handicap: esperienze e ricerche negli altri paesi*, in Donatello M., Michielin P., *Lavoro e oltre*, McGraw-Hill, Milano, pp. 143-162.
- Montobbio E. (1981), *Handicap e Lavoro*, Edizioni Del Cerro.
- Montobbio E. (2004), *Una maturità immatura*, in Carbonetti D. e G., *Mio figlio Down diventa grande*, Angeli, Milano, pp. 9-12.
- Montobbio E. (2006), *Presentazione*, in Lascioli A, Menegoi L, (a cura di), *Il disabile intellettivo lavora*, Angeli, Milano, pp.13-18.
- Montobbio E., Lepri C. (2000), *Chi sarei se potessi essere*, Del Cerro, Pisa.
- Morosini P., Guidi A., Palumbo G. (2000), *Prima validazione di uno strumento semplice di percezione della qualità di vita da usare nella routine dei Servizi Sanitari di Salute Mentale: QV-ISS*, in "Rivista sperimentale di freniatria e medicina legale delle alienazioni mentali", f. 1, v. CXXIV, pp. 17-28.
- O.M.S., *ICF Classificazione Internazionale del Funzionamento, della Disabilità e della Salute*, Erickson, Trento, 2003.
- Osservatorio Regionale Handicap, Coordinamento Regionale dei SIL, *L'integrazione lavorativa delle persone con disabilità*, Regione del Veneto - Assessorato alle Politiche Sociali Volontariato e Non Profit, 2005-2004-2003-2002.
- Pelchat D., Bouchard J-M., Lefebvre H. (2001), *Progetto d'intervento familiare sistemico e precoce rivolto a genitori di neonati con deficit e suoi effetti longitudinali sull'adattamento della famiglia*, in Milani P. (a cura di), *Manuale di educazione familiare. Ricerca, intervento, formazione*, Erickson, Trento, pp. 271-284.
- Propp V. (1998), *Comicità e riso: letteratura e vita quotidiana*, Einaudi, Torino.

- Rao F. (2000), *La promozione della qualità nella legislazione*, in Vecchiato T. (a cura di), *La valutazione della qualità nei servizi*, Fondazione Zancan, Padova.
- Ross M. (2006), *Is Democracy Good for the Poor?*, in "American Journal of Political Science", Vol. 50, n. 4, pp. 860-874.
- Saccardo A. (1994), *I Servizi per l'integrazione lavorativa nel Veneto: tra qualificazione professionale e riconoscimento istituzionale*, in AA.VV., *Non voglio mica la luna*, Ed. del Cerro, Tirrenia.
- Sacconi L. (1997), *Economia, Etica e Organizzazione, Il contratto sociale dell'impresa*, Laterza, Roma-Bari.
- Sartori P. (2005), *Le pratiche di integrazione lavorativa: spinte all'innovazione*, in Gioga G., Sartori P. (a cura di), *Percorsi innovativi per l'inserimento lavorativo*, Cleup, Padova, pp. 41-51.
- Sorrentino A.M. (2006), *Figli disabili. La famiglia di fronte all'handicap*, Cortina, Milano;
- Scalari P. (2006), *La consulenza educativa e l'esperienza dei Centri di età evolutiva di Venezia*, in Sorrentino A.M., *Figli disabili. La famiglia di fronte all'handicap*, pp. 64-77.
- Vecchiato T. (1996), *La valutazione della qualità nei servizi – Corso Fondazione Zancan*
- Vecchiato T. (2000), *La qualità nei servizi alle persone*, in Vecchiato T. *La valutazione della qualità nei servizi*, Fondazione Zancan, Padova.
- Vecchiato T. (2003), *Programmazione e valutazione di efficacia: questioni teoriche e applicative*, in Canali C., Maluccio A.N., Vecchiato T., a cura di, *La valutazione di efficacia nei servizi alle persone*, Fondazione E. Zancan, Padova.
- Vecchiato T. (2005), *Una strategia per promuovere la valutazione di efficacia dei servizi alle persone*, in Canali C, Maluccio A.N., Vecchiato T. (a cura di), *La valutazione di outcome nei servizi per l'età evolutiva e la famiglia*, Fondazione E. Zancan, Padova, pp. 31-33.
- Winnicott D. W. (1965), *Sviluppo affettivo e ambiente*, Armando, Roma, 1970.
- Winnicott D. W. (1993) *Colloqui con i genitori*, Cortina, Milano, 1997.





Stampato nel mese di maggio 2008
presso la C.L.E.U.P. "Coop. Libreria Editrice Università di Padova"
Via G. Belzoni, 118/3 - Padova (Tel. 049 650261)
www.cleup.it







