

# PALOMAR



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

 **Fondazione  
Don Carlo Gnocchi  
Onlus**

  
**Agenzia Regionale Lavoro**  
Regione Lombardia

  
**Provincia  
di Milano**

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

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

# PALOMAR



Lavoratori con disabilità

**Manuale Buone Prassi per il mantenimento del posto di lavoro**

Hanno partecipato alla realizzazione del manuale:

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

Progetto grafico e CD:  
*Francesco Frigerio*

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

## *Presentazione*

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

*L'idea principale del progetto è quella di definire un modello di intervento previsivo, qualitativamente elevato, che permetta un collegamento degli attori coinvolti, il lavoratore, la sua famiglia e l'azienda in modo che ciascuno si esprima e che tutti garantiscano la riuscita dell'inserimento lavorativo e del suo mantenimento.*

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

I Partner del Progetto

# Lavoratori con disabilità

## Manuale Buone Prassi per il mantenimento del posto di lavoro

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



# I. PREMESSA

## 1. *Una scommessa di lungo periodo*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

## 2. La dimensione quantitativa del fenomeno

Nei dati del Servizio Occupazione Disabili della Provincia di Milano possiamo trovare conferma della rilevanza della questione: gli avviamenti<sup>1</sup> al lavoro di persone con disabilità sono tutt'altro che definitivi e frequentemente si interrompono dopo pochi mesi dal loro inizio.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Anno	Giorni
2001	384
2002	238
2003	132

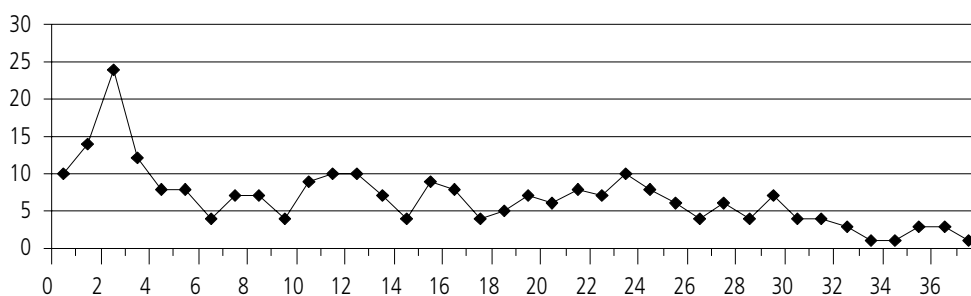
Per comprendere quali siano temporalmente i momenti più delicati per il rapporto di lavoro, può essere utile rappresentare graficamente la durata in mesi dei rapporti con contratto a tempo indeterminato, cioè di quei contratti che non prevedevano una data di risoluzione al momento della stipula.

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

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

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

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



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

### **3. Il Progetto Palomar e i partner del progetto**

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

Questo obiettivo è stato perseguito attraverso:

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

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

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

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

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

Gli altri partner del Progetto Palomar sono:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Il primo attore è naturalmente rappresentato dalle **persone con disabilità**, che vivono direttamente le difficoltà ed i benefici di tutto ciò di cui stiamo trattando. Si ragionerà brevemente sul ruolo del lavoro nella loro vita, si presenteranno le tutele legislative specifiche sulla disabilità ed il lavoro più significative, si cercherà di delineare la figura del lavoratore (o aspirante tale) disabile grazie all'analisi delle caratteristiche dei partecipanti al Progetto Match<sup>3</sup>, infine si indicheranno le principali criticità emerse nei percorsi di mantenimento del posto di lavoro.

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

---

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

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

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

### *I destinatari di questo manuale*

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

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

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

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

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

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

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

## II. IL CONTESTO E GLI ATTORI

### A. Le persone con disabilità

#### 1. Il ruolo del lavoro

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## ***2. Le tutele legislative<sup>4</sup>***

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **3. Caratteristiche delle persone con disabilità**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Si tratta di un dato che si presta a una duplice lettura. Una immediata: le persone disabili trassitate per il Servizio Occupazione Disabili sono povere di una competenza che sta diventando indispensabile in un ampio spettro di professioni. La seconda lettura, complementare alla prima, ci porta a dire che queste persone sono povere di tale competenza proprio perché (almeno in quel momento) escluse dal mercato del lavoro. La maggior parte dei lavoratori ha appreso l'uso del personal computer sul luogo di lavoro o perché in esso necessario. Chi negli ultimi anni è stato fuori dal mercato del lavoro, oppure si è impiegato in settori marginali, facilmente ha "perso" l'introduzione massiccia e diffusa degli strumenti informatici negli ambienti di lavoro e con essa un'importante fase di apprendimento<sup>6</sup>.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

*Tab. 9: Utenza Match, capacità di sollevare pesi*

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

### **In sintesi.**

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

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

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

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

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

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

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

#### **4. Difficoltà nel mantenimento del posto di lavoro**

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

Sono state raccolte alcune preziose indicazioni in proposito nel corso del Progetto Palomar, facendo anche riferimento all'esperienza del Servizio Osservatorio del Consorzio Sud Ovest Milano per la Formazione Professionale<sup>7</sup>.

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## B. Le aziende ed il mercato del lavoro

### 1. *Il nuovo mercato del lavoro*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Per quanto estrema e violenta, questa visione coglie come "la fabbrica" avesse al proprio interno gli spazi e gli interstizi per accogliere persone con limitate capacità lavorative<sup>9</sup>.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **2. Obblighi e opportunità per l'inserimento dei lavoratori disabili<sup>10</sup>**

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

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

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

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

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

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

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

---

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



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

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

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

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

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

Nel territorio della provincia di Milano esiste ormai un'ampia rete di servizi<sup>11</sup> (composta da Centri di Formazione Professionale, da Servizi Inserimento Lavorativo o Unità Operative Inserimento Lavorativo gestiti da ASL o comuni, da servizi psichiatrici, da cooperative sociali, dal Servizio Match del Servizio Occupazione Disabili) che offre le risorse necessarie a compiere mirati inserimenti lavorativi di persone disabili.

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

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

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

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

### 3. Le mansioni richieste

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*Tab. 9: Mansioni Match, richiesta di sollevare pesi*

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

### **In sintesi.**

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

#### 4. Gli aspetti critici del mantenimento del lavoratore

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

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

## C. I servizi di inserimento lavorativo

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

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

I servizi che si occupano dell'inserimento lavorativo sono quelli identificati dal Catalogo Repertorio<sup>12</sup> della Provincia di Milano: i SIL (Servizi di integrazione Lavorativa), le UOIL (Unità Operativa Inserimenti Lavorativi), le Agenzie di Mediazione Lavoro, i CFP (Centri di Formazione Professionale), i CPS (Centri Psico Sociali), le Cooperative sociali, le Associazioni, i Centri di Consulenza privati, le società di somministrazione lavoro e le Università.

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

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

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



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

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

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

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

## ***2. La ricerca sui servizi territoriali della provincia di Milano***

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

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

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

#### a) Il Focus Group

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

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

Dalla discussione sono emersi alcuni nodi problematici:

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

#### b) Il questionario ai servizi

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

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

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

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

### c) La lettura dei dati

#### Profilo dei servizi

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

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

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

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

### Il monitoraggio dell'esperienza lavorativa

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

> 23 servizi sono interessati alla formazione su questa particolare tematica

### *I punti di forza e le criticità*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### Requisiti per un monitoraggio efficace

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

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

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

## La formazione

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

## **Conclusioni**

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

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



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

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

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

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

### III. IL MODELLO DI INTERVENTO

#### 1. Azioni integrate

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

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

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

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

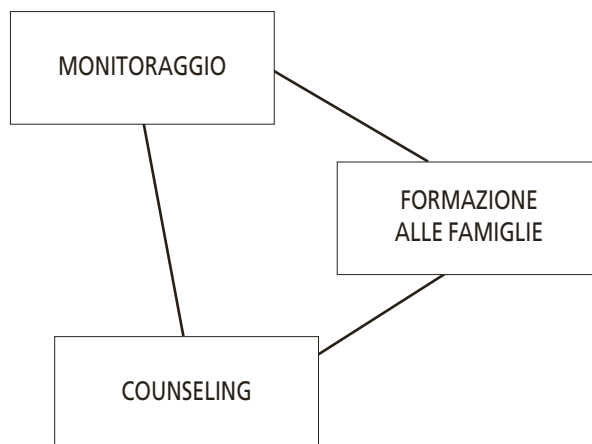
- > L'attività di monitoraggio consente di cogliere l'emergere di situazioni critiche in fase precoce, prima che innestino processi di conflittualità tra dipendente ed azienda, difficilmente reversibili.
- > Il sostegno è volto a confermare l'utente e l'azienda nella scelta di inserimento fatta, sostenendone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

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

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

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

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



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

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

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

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

## 2. *L'équipe operativa*

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

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

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

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

## A. *Il monitoraggio*

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

Gli obiettivi prioritari del monitoraggio sono:

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

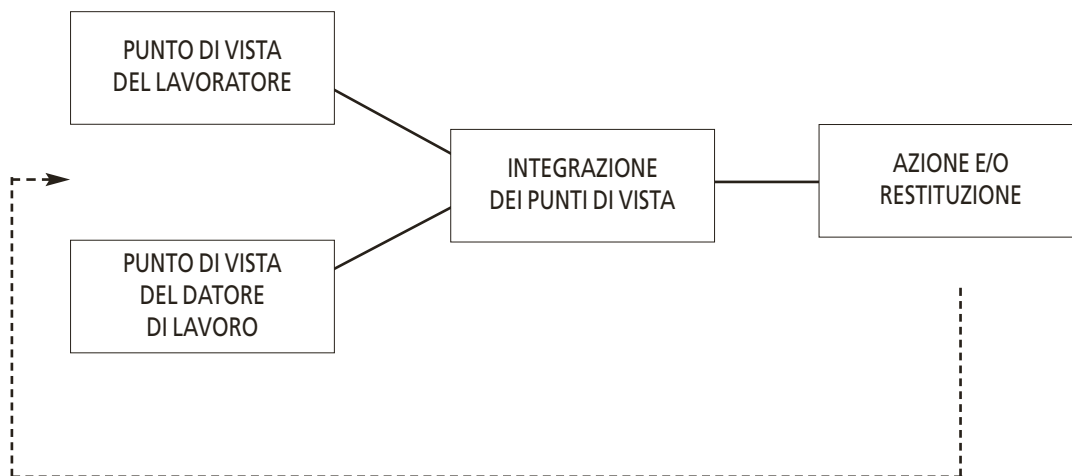
Questi obiettivi sono perseguibili se il servizio non si limita a registrare il punto di vista di uno degli attori in campo sia esso l'azienda, il lavoratore o la sua famiglia, ma acquisisce una visione di insieme della situazione prima di effettuare qualsiasi intervento.

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

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

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

Figura 1 Percorso logico attività di monitoraggio



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

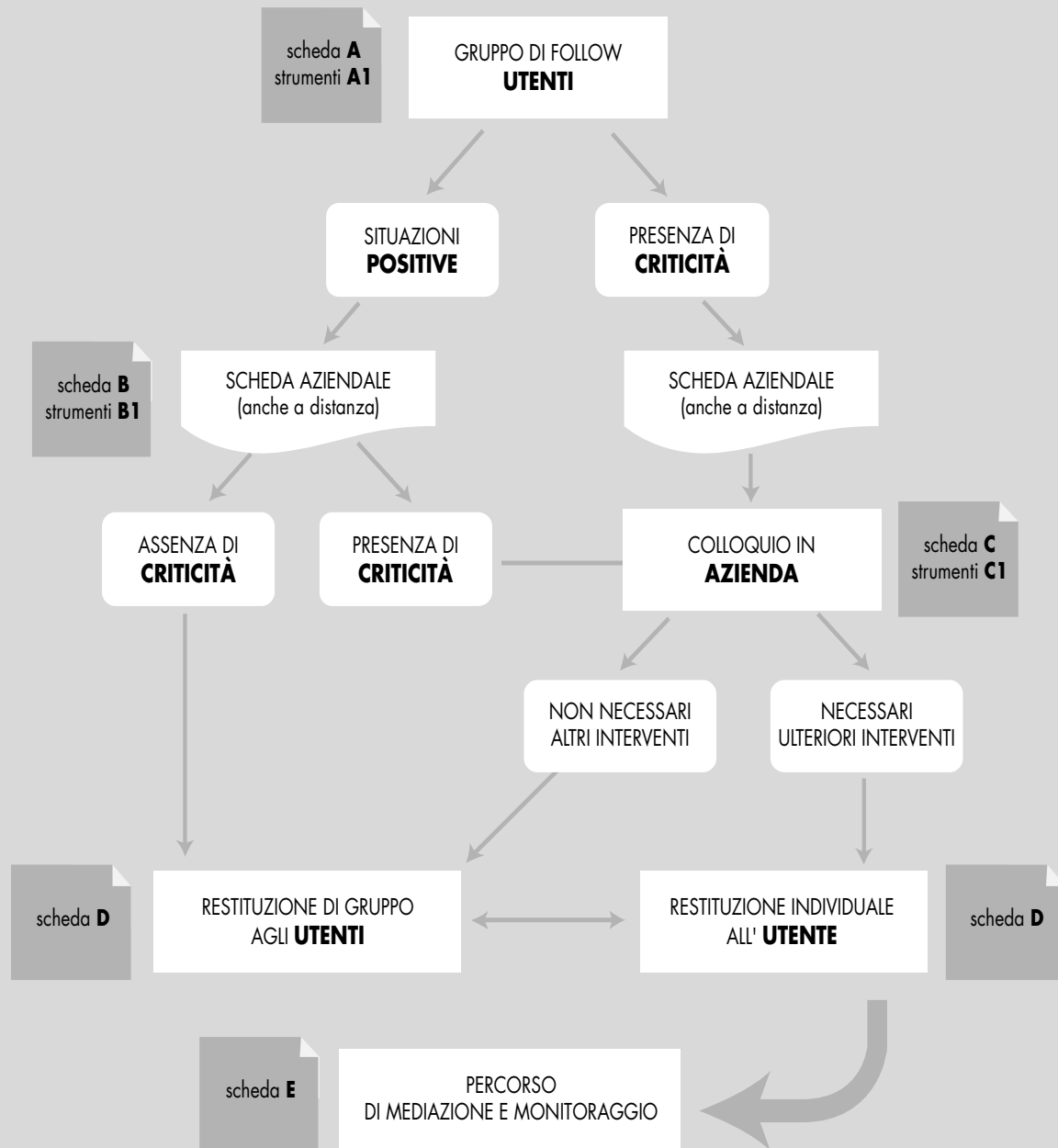
Data la relativa complessità del modello proposto, e per semplificare la lettura ed il reperimento di informazioni, abbiamo organizzato l'esposizione in schede descrittive accompagnate dagli strumenti utili all'implementazione dei singoli passaggi.

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



# MONITORAGGIO

## FLOW CHART





## MONITORAGGIO

### SCHEDA: **A**

#### *I gruppi di follow up*

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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



MONITORAGGIO

STRUMENTI: **A1**

## Traccia per la gestione degli incontri di follow up

---

a) Presentazione al gruppo delle finalità

---

b) Giro di tavolo:

---

ogni partecipante al gruppo racconta:

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

c) Discussione tra i partecipanti e con i conduttori

---



## MONITORAGGIO

### SCHEDA: **B**

#### *La scheda di rilevazione per le aziende*

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

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

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

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

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

Il questionario inoltre è strutturato in modo da essere facilmente autocompilato dai referenti aziendali, è possibile quindi farlo svolgere anche a distanza: via fax, o, dove ve ne sia la possibilità, online, all'interno di un sito internet<sup>13</sup>.

---

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



MONITORAGGIO

STRUMENTI: **B1**

## Scheda di rilevazione per le aziende:

### LA VALUTAZIONE DELL'INSERIMENTO

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

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

Nome del lavoratore: \_\_\_\_\_

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

2. La sua **mansione** è \_\_\_\_\_

3. Elencare i **compiti praticati** dalla persona: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

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

*(si possono scegliere più di una risposta)*

Sì rispetto al tirocinio

Sì rispetto ai primi periodi di lavoro

No

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

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

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

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

Altro:

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

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

Altro:

**7. L'impegno del lavoratore è:**

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

### 8. Il lavoratore è **autonomo**:

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

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

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

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

- buona
- discreta
- sufficiente
- scarsa
- insufficiente

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

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

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

- ottima
- buona
- discreta
- difficoltosa
- problematica

Eventuali:

Note:

**13. La relazione con i Responsabili è:**

- ottima
- buona
- discreta
- difficoltosa
- problematica

Eventuali:

Note:

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

Punti di forza

Punti di debolezza

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

- Sì
- No

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

*Grazie per la collaborazione*



MONITORAGGIO

SCHEDA: C

### *Il colloquio in azienda*

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

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

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

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



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

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

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

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

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



MONITORAGGIO

STRUMENTI: C1

### Traccia per la gestione del colloquio in azienda

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



MONITORAGGIO

SCHEDA: **D**

### *La restituzione al lavoratore*

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

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

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

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

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

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

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

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



## MONITORAGGIO

### SCHEDA: E

#### *Percorsi post monitoraggio*

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

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

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

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

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

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

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

## ***B. Il counseling***

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

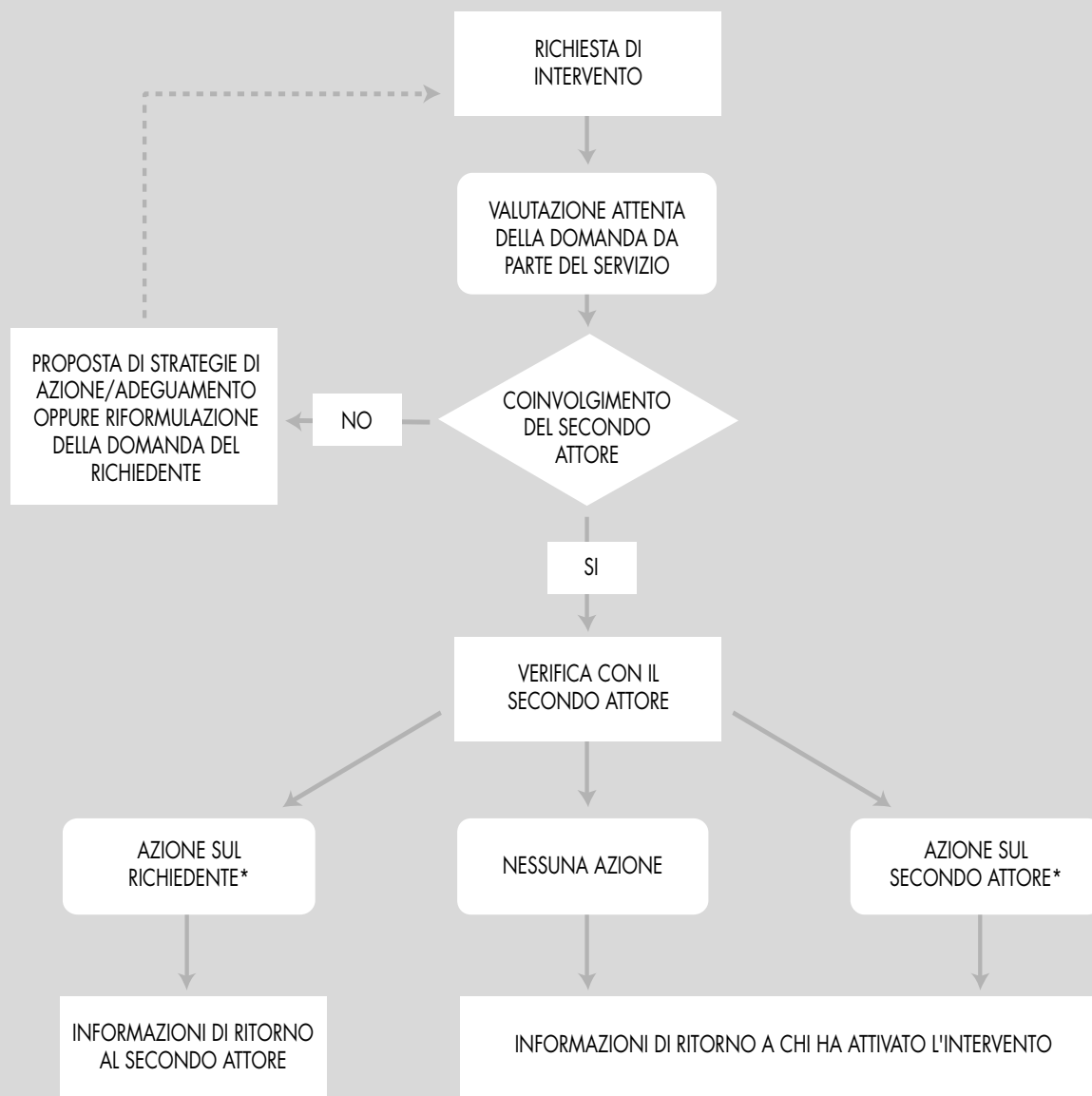
Come nel monitoraggio ha un ruolo molto importante la circolazione guidata delle informazioni: l'idea di fondo è che ad ogni azione con (o su) un attore, corrisponda un'informazione nei confronti dell'attore non coinvolto.

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

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



# COUNSELING FLOW CHART



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



### *C. La formazione alle famiglie*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## IV. CONCLUSIONI

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



FEDERAZIONE  
Fondazione Prossimità

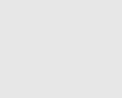


MINISTERO DEL LAVORO  
E DELLE POLITICHE SOCIALI

Ufficio Centrale per l'Ordinamento e  
la Formazione Professionale dei Lavoratori



Regione Lombardia



Fondo Sociale Europeo