

# MANUALE DI TECNICA DEL LAVORO ASSISTITO

---

*Appunti ed esperienze per la creazione di  
Servizi di Inserimento Lavorativo Assistito*

Realizzato dal Progetto AMETRIS (IT-G2-ABR-081),  
finanziato nell'ambito dell'Iniziativa Comunitaria EQUAL II Fase



**A.METR.I.S.**

AREA METROPOLITANA PER L'INCLUSIONE SOCIALE

*A cura della Fondazione delle Opere no-profit Abruzzo - CSV Pescara,  
in collaborazione con la Fondazione Maria Regina*

# A.METR.I.S.



*A cura della Fondazione delle Opere no-profit Abruzzo - CSV Pescara,  
in collaborazione con la Fondazione Maria Regina*



[www.ametris.it](http://www.ametris.it)

Progetto A.METR.I.S. IT-G2-ABR-081

# MANUALE DI TECNICA DEL LAVORO ASSISTITO

---

*Appunti ed esperienze per la creazione di  
Servizi di Inserimento Lavorativo Assistito*

Realizzato dal Progetto AMETRIS (IT-G2-ABR-081),  
finanziato nell'ambito dell'Iniziativa Comunitaria EQUAL II Fase



**A.METR.I.S.**

AREA METROPOLITANA PER L'INCLUSIONE SOCIALE

*A cura della Fondazione delle Opere no-profit Abruzzo - CSV Pescara,  
in collaborazione con la Fondazione Maria regina*

La redazione del Manuale “*Tecnica del Lavoro Assistito*” è stata curata dalla Federazione delle Opere no-profit Abruzzo - Centro Servizi per il Volontariato di Pescara, e dalla Fondazione Maria Regina.

**Il documento è costituito dai contributi dei Relatori intervenuti al ciclo di seminari “*Il Tecnico dell’Inserimento Lavorativo Assistito - Una professionalità innovativa per l’inclusione sociale*”.**

Coordinamento editoriale a cura di Gabriele Di Marcantonio e Paolo Antonelli

Il Manuale non è destinato alla vendita né ad alcun tipo di diffusione sul mercato, ma esclusivamente all’utilizzo da parte degli Operatori coinvolti nel Progetto AMETRIS.

Il documento sarà distribuito ai partecipanti al ciclo di seminari, come raccolta sistematica del materiale di supporto fornito dai Relatori, e sarà promosso secondo le modalità previste per le attività di mainstreaming del Programma di Iniziativa Comunitaria EQUAL II fase.

**È VIETATA LA DIFFUSIONE, LA COPIA E QUALSIASI UTILIZZO NON CONFORME A QUANTO SOPRA STABILITO.**



Centro Servizi  
Volontariato di Pescara



Fondazione  
Maria Regina





# Sommario

## Capitolo 1.

### Lo svantaggio e il mercato del lavoro

---

<b>1.1. Introduzione</b> . . . . .	7
<b>1.2. L’inserimento lavorativo</b> . . . . .	8
1.2.1. “La persona giusta al posto giusto” . . . . .	8
<b>1.3. La legislazione vigente per il collocamento delle persone svantaggiate</b> . . . . .	10
1.3.1. Normativa per l’integrazione al lavoro delle persone con disabilità. Cenni . . . . .	10
1.3.1.1. Legge n. 482/1968: “Disciplina generale delle assunzioni obbligatorie presso le pubbliche amministrazioni e le aziende private”	
1.3.1.2. Legge n. 68/1999 “Norme per il diritto al lavoro dei disabili”; “Collocamento mirato”	
1.3.1.3. D. Lgs. n. 276/2003, Art. 14 “Cooperative sociali e inserimento lavorativo dei lavoratori svantaggiati”	
1.3.1.4. Decreto Legislativo n. 276/2003, Art. 54 e ss. “Contratto di inserimento”	
<b>1.4. La riforma del Mercato del Lavoro</b> . . . . .	13
<b>1.5. Le forme contrattuali della riforma Biagi. Cenni</b> . . . . .	14
1.5.1. Somministrazione di lavoro (art. 20 – 25) . . . . .	14
1.5.2. Lavoro intermittente (art. 33 – 39) . . . . .	15
1.5.3. Lavoro ripartito - Job sharing (art. 41 – 45) . . . . .	15
1.5.4. Part-time e Lavoro supplementare (art. 46) . . . . .	16
1.5.5. Apprendistato (art. 47) . . . . .	16
1.5.5.1. Apprendistato per l’espletamento del diritto-dovere all’istruzione e alla formazione (art. 48)	
1.5.5.2. Apprendistato professionalizzante (art. 49)	
1.5.5.3. Apprendistato per l’alta formazione (art. 50)	
1.5.5.4. Apprendistato: incentivi economici e normativi (art. 53)	
1.5.6. Contratto di inserimento (art. 54 - 59) . . . . .	18
1.5.7. Contratto di collaborazione occasionale (art. 61) . . . . .	19
1.5.8. Collaborazione coordinata e continuativa e Lavoro a progetto . . . . .	20
(art. 61 – 69; circ. 1/2004)	

## Capitolo 2.

### Teorie e tecniche di supported employment: la fase della diagnosi

---

<b>2.1. Inserimento lavorativo assistito. L’esperienza del Comune di Genova</b> . . . . .	22
2.1.1. Storia . . . . .	22
2.1.2. Composizione attuale . . . . .	22
2.1.3. Modalità di lavoro: la Rete . . . . .	22
2.1.4. I progetti UCIL e i destinatari . . . . .	23
2.1.5. Gli strumenti utilizzati . . . . .	23
2.1.6. L’intervento di mediazione al lavoro dell’UCIL . . . . .	23
2.1.7. I problemi del contesto socio-lavorativo oggi . . . . .	24

<b>2.2. Stralcio di relazione sull'inserimento lavorativo, a cura del Centro Studi A.S.L. III Genova</b> . . . . .	24
2.2.1. Il S.I.L. e il mondo del lavoro . . . . .	24
2.2.2. Il S.I.L. e la famiglia . . . . .	28
2.2.3. Il S.I.L. e il sistema dei servizi . . . . .	31
2.2.4. Il S.I.L. e la persona disabile . . . . .	34

Capitolo 3.

**Progettazione e valutazione di percorsi integrati di inserimento lavorativo assistito**

---

<b>3.1. Introduzione</b> . . . . .	37
3.1.1. La valutazione e il counselling . . . . .	37
3.1.2. Progetto e metodologia . . . . .	42
<b>3.2. Servizio di integrazione lavorativa</b> . . . . .	48
3.2.1. Definizione . . . . .	48
3.2.2. L'operatore della mediazione . . . . .	51
3.2.2.1. <i>Definizione</i>	
3.2.2.2. <i>Compiti dell'operatore della mediazione</i>	
3.2.3. Il Gruppo di coordinamento tecnico . . . . .	52
3.2.3.1. <i>Composizione</i>	
3.2.3.2. <i>Funzioni</i>	
3.2.4. Lavorare per progetti . . . . .	53
3.2.4.1. <i>Definizione</i>	

Capitolo 4.

**L'economia tra produttività e responsabilità sociale**

---

<b>4.1. Organizzazione, economia sociale e certificazione sociale d'impresa</b> . . . . .	55
4.1.1. I livelli logici . . . . .	55
4.1.2. Due modelli organizzativi: le funzioni ed i processi . . . . .	57
4.1.2.1. <i>Le funzioni</i>	
4.1.2.2. <i>I processi</i>	

Capitolo 5.

**Tecniche e strumenti della comunicazione sociale**

---

<b>5.1. La Comunicazione: alcuni spunti teorici</b> . . . . .	59
5.1.1. Gli strumenti della comunicazione sociale . . . . .	59
5.1.2. Il bilancio delle competenze dell'operatore . . . . .	60
5.1.2.1. <i>Le competenze tecniche e multidisciplinari</i>	
5.1.2.2. <i>Le competenze organizzative</i>	
5.1.2.3. <i>Le competenze comunicazionali</i>	
5.1.3. Il bilancio di competenza delle aziende . . . . .	61
5.1.3.1. <i>Il bilancio di competenza n. 1: la competenza core</i>	
5.1.3.2. <i>Il mutamento organizzativo</i>	



## Capitolo 6.

### **Simulazione pratica di percorso di inserimento lavorativo assistito**

---

<b>6.1. Gli strumenti della mediazione al lavoro</b>	63
6.1.1. TFS - Tirocinio di formazione in situazione, con finalità di osservazione e addestramento	63
6.1.2. Borsa lavoro	64
6.1.3. Inserimento lavorativo socio-assistenziale I.L.S.A.	65
6.1.3.1. Indicatori di qualità sociale dell'azienda	
6.1.3.2. Fasi dell'inserimento.	
6.1.3.3. Abbinamento	
6.1.4. L'inserimento lavorativo come cambiamento	70
6.1.4.1. Cosa chiediamo alla ditta	
6.1.4.2. Cosa chiediamo all'utente	
6.1.4.3. Cosa chiediamo alla famiglia	
6.1.4.4. Cosa chiediamo a noi stessi	
6.1.4.5. Cosa chiediamo ai servizi di 1° livello	
6.1.4.6. Resistenze dell'utente	
6.1.4.7. Resistenze da parte della famiglia	
6.1.4.8. Resistenze da parte dei servizi di 1° livello	
6.1.4.9. Resistenze da parte del SIL	
6.1.4.10. Resistenze da parte dell'impresa	
6.1.5. Verifica del progetto	

## Capitolo 7.

### **Gli indicatori di qualità sociale del lavoro assistito nell'Area Metropolitana Pescara-Chieti**

---

<b>7.1. Introduzione</b>	76
<b>7.2. Indicatori di comportamento e conoscenze</b>	77
7.2.1. Modello delle competenze per il Tecnico di inserimento lavorativo assistito	77
7.2.2. Competenze chiave del Tecnico dell'inserimento lavorativo assistito	78
7.2.2.1. Aree di intervento	
7.2.2.2. Capacità	
7.2.2.3. Conoscenze	
<b>7.3. Gli indicatori di qualità sociale del Tecnico dell'Inserimento lavorativo assistito</b>	80
7.3.1. Organizzazione e Risorse umane	80
7.3.2. Servizio fornito	82
<b>7.4. Modello del Questionario per il rilevamento della qualità percepita dall'utente</b>	83



*«Ma qual è la pietra che sostiene il ponte?»  
«Il ponte non è sostenuto da questa o quella pietra,  
ma dalla linea dell'arco che esse formano».*

Italo Calvino

## Capitolo 1.

# Lo svantaggio e il mercato del lavoro

Tratto dalle dispense del Seminario “Lo Svantaggio e il mercato del lavoro” (17 Marzo 2006), della dott.ssa Concetta Lindo.

### 1.1. Introduzione

Operatore della mediazione al lavoro, tutor dell’inserimento lavorativo, tecnico del lavoro assistito: troveremo sempre più spesso – complice un mercato del lavoro in grande cambiamento – termini che ci riportano con la mente ad una figura professionale che facilita l’ingresso nel mondo del lavoro a tutti coloro che premono per entrarci e – sempre più spesso purtroppo – trovano difficoltà per motivazioni varie, legate all’età, alla condizione professionale, anche al sesso e/o alla provenienza geografica. Una parola per tutti: il lavoratore svantaggiato, concetto che è definito dall’Unione Europea, che sembra poter accogliere o rischiare di accogliere tante persone. In un contesto che cambia, questa nuova figura professionale può dare risposte, se essa stessa si configura come risorsa capace di parlare a mondi diversi avvicinandoli sempre più.

Ma se l’inserimento lavorativo si attua come processo di adattamento reciproco tra: persona con le sue abilità, capacità e deficit; compito e contesto aziendale con le sue regole, le sue relazioni interne ed i suoi obiettivi; allora questa figura professionale deve avere conoscenze e competenze professionali trasversali, coniugate ad una capacità di comunicazione che si moduli rispetto ai vari attori.

Ho cercato, negli interventi fatti e negli allegati che troverete, di sottolineare tale valenza multidisciplinare, a cominciare dalla conoscenza del mercato del lavoro, delle sue regole e dei suoi strumenti legislativi e contrattuali, argomento questo sempre un po’ spinoso per gli operatori sociali molto pronti a rapportarsi empaticamente con i portatori di disagio, meno a sintonizzarsi sulle richieste ritenute più fredde del mercato.

La complicità con le persone non può, a mio avviso, essere vincente se non accompagnata anche da una forte complicità con le aziende. Parlare con gli uni, sondarne le capacità e i punti di forza, senza tacere degli elementi di debolezza che si devono cercare per affrontarli insieme, non può riassumere il nostro intervento. Tanto più saremo in grado di mettere insieme le necessità e le specificità, con un alto grado di conoscenza sempre in aggiornamento, tanto più potremo essere punti di riferimento e di consiglio anche per chi deve gestire il processo produttivo.

Di qui i bilanci di competenze, che sono di tre tipi: della persona che si rivolge a noi per un aiuto, dell'azienda, e di noi stessi. Ho allegato alcune griglie per indicare le aree da sondare e da conoscere per partire da ciò che sappiamo fare.

Questo senza pregiudizi, di alcun tipo, con un lavoro continuo e continuando a farsi domande. Per formare - Calvino mi perdoni se uso le sue parole - l'arco che sostiene il ponte.

## 1.2. L'inserimento lavorativo

### 1.2.1. "La persona giusta al posto giusto"

L'inserimento lavorativo si attua come processo di adattamento reciproco tra:

- Persona (intesa come complesso di abilità, potenzialità e deficit)
- Compito (mansione)
- Contesto (azienda)

Il successo dell'intervento è sempre frutto di una forte sinergia fra Soggetto e Situazioni.

Le particolarità delle politiche di inserimento lavorativo rivolte alle fasce deboli sono:

- Necessità della competenza di attori diversi per combattere il disagio e l'esclusione sociale
- Opportunità di costruire partnership per la promozione di politiche di inclusione sociale
- Il territorio diventa la dimensione privilegiata per la messa in opera di progetti efficaci

L'integrazione tra politiche del lavoro e politiche sociali si basa sui seguenti elementi:

- Necessità di strutturare reti integrate di servizi che permettano di superare e riaccondare la molteplicità dei centri erogatori di informazione, formazione, assistenza e accompagnamento all'inserimento lavorativo.
- Centralità delle risorse umane coinvolte nei percorsi di inserimento lavorativi.

Strumenti importanti per l'attività di inserimento lavorativo sono:

- Tutoraggio:
  - Esterno
  - Interno:
    - Colloquio
    - Osservazione ambientale
- Mediazione

Rispetto alla persona e ai servizi di mediazione, diventano fondamentali 3 livelli di analisi, diretti alla definizione di peculiari aspetti del vissuto dell'utente. L'analisi può essere effettuata sulla base delle seguenti griglie, che esplorano 3 aree di valutazione della competenza:

- a) Competenza sociale
- b) Spinta all'autonomia
- c) Affidabilità del contesto familiare

<b>Competenza sociale</b>	<i>Si valuta la capacità della persona di esprimere in colloquio il proprio vissuto, le relazioni parentali e le abilità di conduzione delle relazioni esterne al nucleo familiare.</i>	
<b>Attribuzione dei valori</b>	<b>0</b>	Limitazione grave e scarsa capacità relazionale, autonomia assente e richiesta di mediazione continua.
	<b>1</b>	Difficoltà ad intraprendere un colloquio di valutazione. Necessità di sostegno e supervisione.
	<b>2</b>	La presenza di una mediazione consente il raggiungimento di una autonomia sociale. Da incentivare processi utili al <i>problem solving</i> .
	<b>3</b>	Modalità e tempi relazionali discreti. Necessità di supporti specifici per il raggiungimento della completa adeguatezza.
	<b>4</b>	Adeguatezza a sostenere un colloquio, ad esprimere il vissuto personale e ad instaurare la relazione. Capacità di <i>problem solving</i> e buona integrazione sociale.
<b>Spinta all'autonomia</b>	<i>Area che valuta il livello di realizzazione personale, il grado di consapevolezza delle potenzialità e la motivazione alla partecipazione, nonché la competenza nella gestione degli atti quotidiani in relazione alla limitazione data dal tipo di disagio.</i>	
<b>Attribuzione dei valori</b>	<b>0</b>	Prevalente il bisogno assistenziale: consapevolezza e motivazione non presenti. Non si rileva realizzazione nel contesto di vita.
	<b>1</b>	Si rilevano difficoltà e limitazioni che impediscono lo sviluppo di adeguati percorsi migliorativi. Non valutabili la motivazione e la consapevolezza.
	<b>2</b>	Situazione da sostenere con progetti educativi che prevedono percorsi di superamento della fase critica di dipendenza.
	<b>3</b>	Fase evolutiva, accettazione di supporti che incentivano le capacità presenti e discreta motivazione.
	<b>4</b>	Soggetto in sintonia: attiva partecipazione e realizzazione personale. Motivazione adeguata e buon livello di consapevolezza delle proprie abilità.
<b>Affidabilità del contesto familiare</b>	<i>Approfondimento delle risorse familiari, congruenza dei ruoli e livello di accettazione del disagio (vale soprattutto per disabilità e dipendenze). Stato di benessere e/o di disagio sociale allargato al contesto.</i>	
<b>Attribuzione dei valori</b>	<b>0</b>	Elevato disagio sociale e inaffidabilità del contesto familiare come risorsa utile a migliorare le condizioni di vita del soggetto.
	<b>1</b>	Si rilevano problematiche all'interno della famiglia che interferiscono su azioni di affermazione e realizzazione della persona: centralità assistenziale.
	<b>2</b>	Un aiuto mirato al nucleo potrà far emergere le risorse presenti e finalizzare l'intervento a favore di un riequilibrio socio-familiare.
	<b>3</b>	Situazione in fase evolutiva: interventi già avviati e partecipazione attiva da parte dell'intera rete familiare.
	<b>4</b>	Contesto adeguato a sostenere la situazione; condizioni di benessere familiare.

## 1.3. La legislazione vigente per il collocamento delle persone svantaggiate

### 1.3.1. Normativa per l'integrazione al lavoro delle persone con disabilità. Cenni

Le disposizioni legislative prese in esame sono:

- Legge n. 482/1968, *"Disciplina generale delle assunzioni obbligatorie presso le pubbliche amministrazioni e le aziende private"*
- Legge n. 68/1999, *"Norme per il diritto al lavoro dei disabili"* *"Collocamento mirato"*
- Decreto Legislativo n. 276/2003, art. 14, *"Cooperative sociali e inserimento lavorativo dei lavoratori svantaggiati"*
- Decreto Legislativo n. 276/2003, art. 54 e ss. *"Contratto di inserimento"*

I paragrafi successivi rappresentano un quadro di sintesi delle principali caratteristiche delle norme sopra richiamate.

#### 1.3.1.1. Legge n. 482/1968: *"Disciplina generale delle assunzioni obbligatorie presso le pubbliche amministrazioni e le aziende private"*

- Modalità impositiva delle quote d'obbligo
- Concezione meramente assistenzialista e risarcitoria
- Mancanza del coinvolgimento dei vari attori sociali
- Incongruenza con il principio della valorizzazione della persona, così come affermato dalla Legge n. 104/92 (che costituisce il punto di riferimento anche per le iniziative finalizzate all'inserimento lavorativo)

#### 1.3.1.2. Legge n. 68/1999 *"Norme per il diritto al lavoro dei disabili"* - *"Collocamento mirato"*

- Passaggio dal "modello medico" al "modello sociale"
- Implementazione di strumenti per il collocamento mirato della persona disabile
- Istituto delle convenzioni
- Chiamata nominativa
- Accertamento della situazione di handicap da parte delle commissioni previste dalla Legge n. 104/92
- Sostegno, agevolazioni, incentivi, risorse finanziarie mirate
- Adesione al principio dell'integrazione sociale
- Risposta alla necessità di adeguare gli strumenti d'integrazione lavorativa ai mutamenti del MdL



## Strumenti per il collocamento mirato della persona disabile

Per collocamento mirato dei disabili si intende, ex art. 2 L. 68/99, quella serie di strumenti tecnici e di supporto che permettono di valutare adeguatamente le persone con disabilità nelle loro capacità lavorative e di inserirle nel posto adatto, attraverso analisi di posti di lavoro, forme di sostegno, azioni positive e soluzioni dei problemi connessi con gli ambienti, gli strumenti e le relazioni interpersonali sui luoghi quotidiani di lavoro e di relazione. Nell'ottica di flessibilità del mercato del lavoro e di agevolazione all'inserimento dei soggetti con disabilità, anche più gravi, il datore di lavoro può stipulare, con gli Uffici competenti, convenzioni che possono prevedere: facoltà della scelta nominativa del lavoratore; svolgimento di tirocini; assunzione con contratto di lavoro a termine; svolgimento di periodi di prova più ampi di quelli previsti dal contratto collettivo; possibilità di deroghe ai limiti di età e di durata dei contratti di formazione-lavoro e di apprendistato. La convenzione può essere stipulata anche con datori di lavoro che non sono obbligati alle assunzioni ai sensi della L. n. 68/99.

Le convenzioni possono assumere particolare importanza in quanto gli Uffici competenti potranno concedere ai datori di lavoro contributi e sgravi fiscali piuttosto rilevanti all'aumentare della percentuale di disabilità del soggetto, e in particolare:

- la fiscalizzazione totale, per la durata massima di otto anni, dei contributi previdenziali ed assistenziali relativi ad ogni lavoratore disabile che abbia una riduzione della capacità lavorativa superiore al 79% o in relazione ai lavoratori con handicap intellettivo e psichico, indipendentemente dalle percentuali di invalidità;
- la fiscalizzazione nella misura del 50%, per la durata massima di cinque anni, dei contributi previdenziali ed assistenziali relativi ad ogni lavoratore disabile che abbia una riduzione della capacità lavorativa compresa tra il 67% e il 79%;
- il rimborso forfettario parziale delle spese necessarie alla trasformazione del posto di lavoro per renderlo adeguato alle possibilità operative dei disabili con riduzione della capacità lavorativa superiore al 50% o per l'apprestamento di tecnologie di telelavoro o per la rimozione delle barriere architettoniche che limitano in qualsiasi modo l'integrazione lavorativa del disabile.

### ***1.3.1.3. D. Lgs. n. 276/2003, Art. 14 "Cooperative sociali e inserimento lavorativo dei lavoratori svantaggiati"***

Le cooperative sociali (di Tipo B), attraverso le proprie associazioni di rappresentanza, assistenza e tutela, e i consorzi, sono incentivate a stipulare Convenzioni con le associazioni sindacali dei datori di lavoro e dei lavoratori comparativamente più

rappresentative sul piano nazionale che hanno a oggetto il conferimento di commesse di lavoro alle suddette cooperative, al fine di favorire i lavoratori appartenenti a gruppi che “abbiano difficoltà ad entrare, senza assistenza, nel mercato del lavoro” e i lavoratori con disabilità.

Le Convenzioni devono contenere:

- le modalità di adesione da parte delle imprese interessate
- i criteri di individuazione dei lavoratori svantaggiati da inserire al lavoro in cooperativa
- l'individuazione dei disabili sarà curata dai servizi di cui all'art. 6, comma 1, l. n. 68/1999
- le modalità di attestazione del valore complessivo del lavoro annualmente conferito da ciascuna impresa e la correlazione con il numero dei lavoratori svantaggiati inseriti al lavoro in cooperativa
- la determinazione del coefficiente di calcolo del valore unitario delle commesse, ai fini del computo di cui al comma 3, secondo criteri di congruità con i costi del lavoro derivati dai contratti collettivi di categoria applicati dalle cooperative sociali;
- la promozione e lo sviluppo delle commesse di lavoro a favore delle cooperative sociali
- l'eventuale costituzione, anche nell'ambito dell'agenzia sociale, di una struttura tecnico-operativa senza scopo di lucro a supporto delle attività previste dalla convenzione
- i limiti di percentuali massime di copertura della quota d'obbligo da realizzare con lo strumento della convenzione

L'art. 14 del decreto definisce uno strumento sperimentale (18 mesi) e alternativo al collocamento obbligatorio, attraverso il quale viene potenziato il ruolo delle cooperative sociali in merito all'inserimento dei lavoratori con disabilità.

La norma distingue l'ipotesi dell'inserimento presso le cooperative sociali, di lavoratori svantaggiati e di quelli con disabilità “che presentino particolari caratteristiche e difficoltà di inserimento nel ciclo lavorativo ordinario”. In particolare, per questi ultimi, sono previsti degli incentivi normativi ulteriori legati all'applicazione della quota di riserva relativa alla Legge n. 68/1999.

#### **1.3.1.4. Decreto Legislativo n. 276/2003, Art. 54 e ss. “Contratto di inserimento”**

Il contratto di inserimento sostituisce il contratto di formazione e lavoro (CFL) nel settore privato.

Nell'art. 54 del Decreto legislativo, il contratto di inserimento viene previsto anche per le persone riconosciute affette da un grave handicap fisico, mentale o psichico. Queste persone possono quindi essere assunte sulla base di un progetto individuale di adattamento delle competenze professionali ad un determinato contesto lavorativo, di durata non inferiore a nove mesi e non superiore a diciotto (nel caso di persone con disabilità la durata può essere estesa fino a trentasei mesi).

La categoria di inquadramento del lavoratore può essere inferiore anche di due livelli alla categoria spettante ai lavoratori che occupano mansioni a cui fa riferimento il progetto di inserimento.

#### 1.4. La riforma del Mercato del Lavoro

La Legge n. 30 del 14 febbraio 2003 ed il Decreto legislativo di attuazione n. 276 del 10 settembre 2003 hanno introdotto nel nostro ordinamento importanti cambiamenti non soltanto da un punto di vista normativo ma soprattutto culturale. Tra questi, uno dei più significativi è senza dubbio l'ampliamento della platea dei soggetti – pubblici e privati – che possono operare nel mercato del lavoro in applicazione del principio di sussidiarietà orizzontale recentemente sancito dalla riforma costituzionale. Sono state istituite le Agenzie per il lavoro, ovvero soggetti privati autorizzati ad operare nel mercato del lavoro. Con decreto ministeriale del 23 dicembre 2003, sono state definite le modalità di presentazione delle istanze di autorizzazione ed iscrizione all'Albo informatico delle agenzie per il lavoro istituito presso il Ministero del lavoro e delle politiche sociali, i suoi destinatari sono soggetti pubblici, privati, profit e no profit.

Le Agenzie per il lavoro iscritte all'albo potranno svolgere le attività di somministrazione, a tempo determinato o indeterminato, intermediazione, ricerca e selezione del personale e supporto alla ricollocazione professionale. Sono stati autorizzati allo svolgimento dell'attività di intermediazione, ricerca e selezione del personale, supporto alla ricollocazione professionale, ulteriori soggetti:

- Le università pubbliche e private, comprese le Fondazioni universitarie che hanno come oggetto l'alta formazione
- I Comuni, le Camere di Commercio e gli istituti di scuola secondaria di secondo grado, statali e paritari
- Le associazioni dei datori di lavoro e dei prestatori di lavoro più rappresentative che siano firmatarie di contratti collettivi nazionali di lavoro; le associazioni di rilevanza nazionale aventi come soggetto sociale la tutela e l'assistenza delle attività imprenditoriali, del lavoro o delle disabilità; gli enti bilaterali
- L'ordine nazionale dei consulenti del lavoro può chiedere l'iscrizione all'albo di

una apposita fondazione per lo svolgimento a livello nazionale di attività di intermediazione

I Servizi per l'impiego continueranno ad occuparsi di incontro tra domanda e offerta di lavoro – in particolare dei lavoratori appartenenti a categorie svantaggiate – di orientamento, di offerte formative, gestione delle liste di mobilità. Dovranno altresì tener conto della novità introdotta dalla Borsa continua nazionale del lavoro, quale infrastruttura del nuovo sistema, che consentirà di mettere in relazione a livello nazionale le differenti richieste, e avviare sperimentazioni sull'integrazione tra i soggetti privati e i soggetti pubblici per far sì che a questi ultimi non restino solamente spazi marginali e ghettizzati del mercato.

Con l'ampliamento e la qualificazione degli attori che, a vario titolo, interagiscono nell'ambito dei servizi rivolti al mercato del lavoro, la riforma si propone anche di creare un contesto favorevole alle politiche attive del lavoro, finalizzate alla occupabilità delle persone e alle politiche di reinserimento dei soggetti che per varie ragioni registrano svantaggi relativi nel mercato del lavoro. L'impianto della riforma è rivolto a creare una integrazione tra servizi, incentivi, formazione e sostegno al reddito. A tale proposito è utile ricordare l'intervento di revisione e razionalizzazione dei rapporti di lavoro a contenuto formativo della Riforma Biagi.

Tre sono gli strumenti privilegiati dalla Riforma:

- Il contratto di apprendistato, anche nella prospettiva di una formazione in alternanza che raccordi i sistemi della istruzione e della formazione professionale
- Il nuovo contratto di formazione e lavoro – ora di inserimento
- Il tirocinio di orientamento e con finalità formative, che è destinato a diventare lo strumento preferenziale di inserimento al lavoro

## 1.5. Le forme contrattuali della riforma Biagi. Cenni

### 1.5.1. Somministrazione di lavoro (art. 20 - 25)

Modifica e sostituisce la disciplina del lavoro interinale.

È il contratto tra due soggetti: l'utilizzatore e il somministratore di manodopera.

Può essere a tempo determinato o a tempo indeterminato, anche se quest'ultimo è ammesso solo per alcune attività: servizi di consulenza e assistenza nel settore informatico, servizi di pulizia, portineria e custodia, servizi di trasporto aziendali di persone e merci, gestione di biblioteche, parchi, musei, archivi, magazzini, consulenza direzionale e dell'area gestione del personale, servizi di economato, marketing, call center, costruzioni edilizie in stabilimenti, nei casi previsti dal CCNL.

Qualora l'assunzione sia a tempo indeterminato, al lavoratore spetta un'indennità mensile di disponibilità. Il contratto di somministrazione è applicabile agli uffici pubblici solo nella forma del contratto a tempo determinato. Rimangono i divieti per i casi di sostituzione di lavoratori in sciopero, licenziamenti collettivi per le stesse mansioni, CIGS, etc.

Il contratto va stipulato per iscritto.

Il lavoratore svolge la sua attività sotto il controllo e la direzione dell'utilizzatore; il potere disciplinare è riservato al solo amministratore.

### **1.5.2. Lavoro intermittente (art. 33 – 39)**

È il contratto con il quale un lavoratore si mette a disposizione di un datore di lavoro che ne utilizza la prestazione; è un contratto di natura subordinata e può essere a tempo determinato o indeterminato.

In via sperimentale, è ammesso per i lavoratori disoccupati con età inferiore ai 25 anni o superiore a 45 anni espulsi dal mercato del lavoro, in mobilità o iscritti al collocamento; è vietato per gli stessi casi del lavoro interinale.

È prevista la forma scritta del contratto.

Il lavoro intermittente può essere di due tipi:

- con la libertà del lavoratore di rispondere o meno alla chiamata, in questo caso l'indennità di disponibilità non è dovuta
- con garanzia di disponibilità da parte del lavoratore; in questo caso è dovuta l'indennità di disponibilità nella misura mensile

Il rifiuto ingiustificato alla chiamata può essere giusta causa di risoluzione del contratto; può comportare la restituzione dell'indennità percepita dopo il rifiuto e il risarcimento del danno subito dal datore di lavoro: in caso di malattia il lavoratore deve comunicarlo indicandone la durata.

Al lavoratore spetta un'indennità mensile di disponibilità; qualora la disponibilità sia prevista per periodi festivi (Natale, Pasqua, ferie estive), l'indennità è corrisposta soltanto in caso di effettiva chiamata del lavoratore.

### **1.5.3. Lavoro ripartito - Job sharing (art. 41 – 45)**

È il contratto con cui due lavoratori si impegnano per uno stesso lavoro; ognuno è responsabile per l'intera prestazione.

È richiesta la forma scritta del contratto, la misura e la collocazione temporale della

prestazione di ciascuno, luogo e retribuzione, misure di sicurezza. I lavoratori devono informare almeno settimanalmente il datore di lavoro circa l'orario di lavoro di ciascuno. Se uno dei due lavoratori è in malattia o maternità, l'altro dovrà farsi carico dell'intera prestazione; salvo diversa intesa tra le parti, se uno dei due lavoratori viene licenziato, anche l'altro perde il lavoro.

#### **1.5.4. Part-time e Lavoro supplementare (art. 46)**

La trasformazione del rapporto di lavoro da full-time a part-time non prevede più l'assistenza di un rappresentante sindacale, viene riconosciuto il diritto alla trasformazione *ex lege* del rapporto per i lavoratori affetti da patologie oncologiche per i quali residui una ridotta capacità lavorativa certificata dalla commissione medica istituita presso l'ASL.

Il lavoro supplementare è previsto solo nel part-time orizzontale. Il numero massimo delle ore effettuabili non deve essere più ricondotto nell'arco temporale dell'anno e della singola giornata lavorativa. Il superamento delle ore di lavoro supplementare consentite dal contratto collettivo dà diritto non solo ad una maggiorazione economica, ma eventualmente anche a riposi compensativi.

Viene eliminato il "diritto di precedenza" posto a favore dei lavoratori assunti a tempo parziale. I contratti collettivi individuano le condizioni e le modalità in relazione alle quali il datore di lavoro può modificare la collocazione temporale della prestazione lavorativa, e le compensazioni cui il lavoratore ha diritto in virtù dell'esercizio da parte del datore di lavoro del potere di variare la collocazione temporale della prestazione. In assenza di contratti collettivi vi è la possibilità di accordi individuali per adottare clausole elastiche. L'effettuazione di prestazioni di lavoro supplementare richiedono il consenso dell'interessato solo ove esse non fossero regolamentate dai contratti collettivi. È soppresso il diritto al consolidamento nel proprio orario di lavoro, su richiesta del lavoratore, del lavoro supplementare svolto in via non meramente occasionale.

#### **1.5.5. Apprendistato (art. 47)**

Viene elevata, per tutti i settori di attività, l'età massima ammissibile al contratto di apprendistato fissata ora in 29 anni, laddove la precedente disciplina prevedeva un'età massima di 24 anni, elevabile a 26 nelle Regioni Obiettivo 1.

Viene meno il rinvio alla contrattazione collettiva per la determinazione della misura della retribuzione spettante all'apprendista.

Sono previste 3 tipologie di apprendistato:

- Apprendistato per l'espletamento del diritto-dovere di istruzione e formazione
- Apprendistato professionalizzante
- Apprendistato per l'acquisizione di un diploma o per percorsi di alta formazione

#### ***1.5.5.1. Apprendistato per l'espletamento del diritto-dovere all'istruzione e alla formazione (art. 48)***

Ha le seguenti caratteristiche:

- Limiti di età 15 – 18 anni
- Il contratto scritto deve contenere anche un piano formativo individuale
- Il contratto è finalizzato al conseguimento di una qualifica professionale
- La regolamentazione dei profili formativi è rimessa alle Regioni
- È previsto un monte ore di formazione interna ed esterna all'azienda, non quantificato dal decreto e rinviato a norme regionali, sentite le parti sociali; tale monte ore deve essere congruo al conseguimento della qualifica professionale
- La determinazione delle modalità di erogazione della formazione in azienda è rinviata ai contratti collettivi

#### ***1.5.5.2. Apprendistato professionalizzante (art. 49)***

Ha le seguenti caratteristiche:

- Limiti di età 18 – 29 anni
- Il limite inferiore può divenire 17 anni per i soggetti già in possesso di una qualifica professionale ai sensi della L. n. 53/2003
- Il contratto scritto deve contenere anche un piano formativo individuale
- Il contratto è finalizzato al conseguimento di una qualifica professionale
- La regolamentazione dei profili formativi è rimessa alle Regioni
- È previsto un monte ore di formazione interna ed esterna all'azienda, di almeno 120 ore per anno
- La determinazione delle modalità di erogazione della formazione in azienda è rinviata ai contratti collettivi

#### ***1.5.5.3. Apprendistato per l'alta formazione (art. 50)***

Ha le seguenti caratteristiche:

- Limiti di età 18 – 29 anni (il limite inferiore può divenire 17 anni per i soggetti già in possesso di una qualifica professionale ai sensi della L. n. 53/2003)



- Il contratto è finalizzato al conseguimento di un titolo di studio secondario o universitario o dell'alta formazione o della specializzazione tecnica superiore
- La regolamentazione e la durata sono rimesse alle Regioni in accordo con le associazioni datoriali, le università e le altre istituzioni formative

#### **1.5.5.4. Apprendistato: incentivi economici e normativi (art. 53)**

Durante il rapporto di apprendistato, la categoria di inquadramento del lavoratore non può essere inferiore, per più di due livelli, alla categoria spettante in applicazione del contratto collettivo di lavoro, ai lavoratori addetti a mansioni o funzioni che richiedono qualificazioni corrispondenti.

L'erogazione degli incentivi è soggetta all'effettiva verifica della formazione svolta secondo le modalità definite con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, d'intesa con la conferenza Stato-Regioni.

In caso di inadempimento nell'erogazione della formazione di cui sia esclusivamente responsabile il datore di lavoro, e che sia tale da impedire la realizzazione delle finalità previste dal legislatore agli artt. 48, 49 e 50, il datore di lavoro è tenuto a versare la quota dei contributi agevolati maggiorati del 100%.

#### **1.5.6. Contratto di inserimento (art. 54 - 59)**

Sostituisce il contratto di formazione e lavoro.

Possono essere assunti con contratto di inserimento:

- Soggetti di età compresa tra i 18 e i 29 anni
- Disoccupati di lunga durata (almeno 1 anno) da 29 a 32 anni
- Lavoratori con più di 50 anni di età che siano privi di un posto di lavoro
- Lavoratori che desiderino riprendere una attività lavorativa e che non abbiano lavorato per almeno due anni
- Donne di qualsiasi età residenti in un'area geografica in cui il tasso di occupazione femminile sia inferiore almeno del 20% di quello maschile o in cui il tasso di disoccupazione femminile superi del 10% quello maschile
- Persone riconosciute affette, ai sensi della normativa vigente, da un grave handicap fisico, mentale o psichico

Può essere stipulato da Enti pubblici economici, imprese e i loro consorzi, gruppi di imprese, associazioni professionali, sportive, culturali, fondazioni, enti di ricerca, organizzazioni e associazioni di categoria.



Tali strutture possono assumere altri lavoratori con contratto di inserimento solo se hanno trasformato a tempo indeterminato almeno il 60% dei lavoratori in contratto di inserimento scaduto nei 18 mesi precedenti.

Occorre un progetto individuale di inserimento.

Il contratto è in forma scritta e dura tra i 9 e i 18 mesi (36 mesi per i disabili) e non è rinnovabile. Eventuali proroghe sono possibili solo entro il limite massimo di 18 mesi.

È applicabile, per quanto compatibile, la disciplina dei contratti a termine, fatte salve diverse previsioni dei contratti.

Sono previsti alcuni benefici economici e normativi:

- Categoria di inquadramento inferiore, per non più di due livelli, alla categoria spettante, in applicazione del contratto collettivo nazionale di lavoro, ai lavoratori addetti a mansioni o funzioni corrispondenti
- Fatte salve specifiche previsioni del contratto collettivo, esclusione dal computo dei limiti numerici previsti da leggi e contratti collettivi per l'applicazione di particolari normative e istituti

### **1.5.7. Contratto di collaborazione occasionale (art. 61)**

La collaborazione è una forma di lavoro finalizzata allo svolgimento di una singola e definita prestazione, e ha il requisito della saltuarietà.

Il lavoratore dovrebbe svolgere la sua attività in modo autonomo, non essere vincolato, cioè, dal committente a orari rigidi e predeterminati, fatte salve specifiche esigenze dell'azienda. È una forma di rapporto di lavoro non riconducibile alla parasubordinazione, e rientra invece, proprio perché priva del rapporto subordinato, nel campo del lavoro autonomo quale prestazione occasionale e non professione abituale.

Per essere occasionale, il rapporto di collaborazione non deve superare 30 giorni lavorativi nel corso dell'anno oppure non deve superare la somma di 5 mila euro lordi. La pattuizione del compenso per la prestazione in questione è demandata al rapporto tra le parti.

In caso di eventi quale malattia, infortunio o maternità, che impediscano lo svolgimento della prestazione concordata, la scadenza contrattuale e lo svolgimento della prestazione si intendono prorogate con modalità e tempi concordati fra le parti.

È un'attività esente da fatturazione (applicazione dell'IVA). Il contratto è assoggettato alla ritenuta d'acconto del 20% (imposta sul reddito IRPEF), ed è esente

dall'applicazione dell'obbligo del contributo previdenziale. Il committente (sostituto d'imposta) è obbligato entro la data fissata a consegnare la certificazione dei compensi che riepiloga tutti gli importi versati al collaboratore. Questa certificazione è il documento ufficiale per la compilazione della dichiarazione dei redditi.

### **1.5.8. Collaborazione coordinata e continuativa e Lavoro a progetto (art. 61– 69; circ. 1/2004)**

Si tratta di rapporti di collaborazione coordinata e continuativa nei quali la prestazione è riconducibile ad uno o più progetti specifici o programmi di lavoro o fasi di essi. Tali progetti o programmi sono determinati dal committente, ma sono gestiti autonomamente dal collaboratore in funzione del risultato nel rispetto del coordinamento con l'organizzazione del committente.

Per progetto si intende un'attività ben identificabile, connessa alla realizzazione di un risultato finale e collegata all'attività principale o accessoria dell'impresa committente; per programma si intende invece un'attività connessa alla realizzazione di un risultato solo parziale che andrà ad integrarsi con il lavoro di altri. Il lavoratore a progetto gestisce l'attività lavorativa in modo autonomo in funzione del risultato, nel rispetto del coordinamento con l'organizzazione del committente e indipendentemente dal tempo impiegato per l'esecuzione dell'attività lavorativa.

In difetto dell'individuazione del progetto o del programma, i rapporti sono considerati di lavoro subordinato a tempo indeterminato sin dalla data di costituzione del rapporto (art. 69, comma 1).

Dalla disciplina sono esclusi alcuni soggetti e ambiti come: gli agenti e rappresentanti di commercio, le professioni intellettuali per l'esercizio delle quali è necessaria l'iscrizione agli albi professionali, i componenti degli organi di amministrazione e controllo delle società; i partecipanti a collegi e commissioni; coloro che percepiscono la pensione di vecchiaia; i rapporti e le attività di collaborazione coordinata e continuativa rese e utilizzate a fini istituzionali in favore delle associazioni e società sportive dilettantistiche affiliate alle federazioni sportive nazionali, le discipline sportive associate e gli enti di promozione sportiva riconosciute dal CONI; i rapporti di lavoro in collaborazione con la Pubblica Amministrazione.

È comunque un rapporto di collaborazione coordinata e continuativa, prevalentemente personale e senza vincolo di subordinazione.

Il contratto deve essere stipulato in forma scritta e deve contenere:

- La durata - determinata o determinabile - della prestazione di lavoro
- Il contenuto caratterizzante il programma o progetto di lavoro

- Il corrispettivo e i criteri per la sua determinazione (tempi e modalità di pagamento, nonché disciplina dei rimborsi spesa)
- Le forme di coordinamento, anche temporale, della prestazione lavorativa del lavoratore a progetto con il committente, che in ogni caso non possono essere tali da pregiudicarne l'autonomia nella esecuzione dell'obbligazione lavorativa
- Le eventuali misure per la tutela della salute e sicurezza del collaboratore

Il compenso corrisposto al lavoratore a progetto, proporzionato alla quantità e qualità del lavoro svolto, deve tener conto del corrispettivo per analoghe prestazioni di lavoro autonomo nell'esecuzione del rapporto.

Esiste la possibilità di rinnovo del contratto; analogo progetto o programma di lavoro può essere oggetto di successivi contratti di lavoro con lo stesso collaboratore.

Sono previsti alcuni istituti:

- Indennità di malattia in caso di ricovero ospedaliero
- Sospensione del rapporto non comporta una proroga della durata del contratto. Il committente può recedere dal contratto se la sospensione è superiore ad 1/6 della durata stabilita dal contratto quando l'assenza sia indeterminata
- In caso di gravidanza la durata del rapporto è prorogata per un periodo di 180 giorni

Ai collaboratori continuano ad applicarsi le disposizioni di legge vigenti sul processo del lavoro, a tutela della maternità, a tutela degli infortuni e malattie professionali e della malattia, in caso di degenza ospedaliera. Si applicano le norme di cui al D.lgs. n. 626/1994 soltanto quando la prestazione lavorativa si svolga nei luoghi di lavoro del committente.

Il contratto si risolve al momento della realizzazione del progetto o del programma o fase di esso.

Salvo diversi accordi, il lavoratore a progetto può svolgere la sua attività per più committenti, ma non può svolgere attività in concorrenza con i committenti ed è tenuto all'obbligo di riservatezza. Egli ha il diritto di essere riconosciuto come autore dell'invenzione fatta nello svolgimento del rapporto, salvo diversi accordi.

## Capitolo 2.

# Teorie e tecniche di *supported employment*: la fase della diagnosi

Tratto dalle dispense del Seminario "Teorie e tecniche di supported employment: la fase della diagnosi" (6 e 7 Aprile 2006), della dott.ssa Milly Palomba.

## 2.1. Inserimento lavorativo assistito. L'esperienza del Comune di Genova

### 2.1.1. Storia

L'UCIL nasce nel 1992 e si occupa di inserimento lavorativo di ex tossicodipendenti e minori "a rischio". Nello stesso anno inizia il lavoro di convenzionamento con il Centro Studi della ASL3 Genovese e sistematizza i progetti di avvio al lavoro per 200 disabili inseriti nella civica amministrazione, nelle aziende e nelle associazioni genovesi. Nel 1995 inizia la collaborazione con i Servizi di Salute Mentale per l'inserimento lavorativo di pazienti psichiatrici. Dal 1996 in poi, l'intervento dell'UCIL si estende ad altre fasce di bisogno quali: stranieri, senza dimora, persone in stato di detenzione, donne in situazione di difficoltà.

### 2.1.2. Composizione attuale

Nel 2005 l'UCIL risulta composto da 18 persone, la metà dipendenti dal Comune e l'altra metà in collaborazione continuativa, distacco, consulenza. Il personale tecnico è suddiviso nelle specifiche équipes. Per il progetto Centri di Educazione al Lavoro è convenzionato con quattro coop/consorzi che gestiscono cinque strutture con diciannove educatori.

### 2.1.3. Modalità di lavoro: la Rete

L'intervento dell'UCIL si attua in rete con gli altri attori pubblici e privati quali Regione Liguria, Provincia di Genova, ASL 3 Genovese, Ministero e Ispettorato del Lavoro, Aziende Private, Privato Sociale inteso come cooperative e associazioni, Volontariato.

#### 2.1.4. I progetti UCIL e i destinatari

- **PASS:** ex tossicodipendenti segnalati dai Ser-T o dalle Comunità terapeutiche
- **PIL:** giovani di età compresa tra i 15 ed i 24 anni segnalati dai Distretti Sociali
- **CENTRI DI EDUCAZIONE AL LAVORO:** giovani di età compresa tra i 15 ed i 20 anni segnalati dai Distretti Sociali e dalle scuole
- **BUS Psichiatria:** clienti dei servizi di Salute Mentale
- **PAGA:** donne in difficoltà di età minima 20 anni segnalate dai Distretti Sociali, Ufficio Stranieri ed altri Servizi
- **PROGRAMMA HANDICAP:** persone disabili mentali, motorie e sensoriali
- **PROGETTO EXTRACOMPETENZE:** stranieri in possesso di titoli di studio e capacità professionali

#### 2.1.5. Gli strumenti utilizzati

- *Counselling*, orientamento, accompagnamento e sostegno
- Borsa lavoro
- Apprendistato agevolato
- Tirocinio
- Strutture educativo-formative
- Portafoglio di competenza

#### 2.1.6. L'intervento di mediazione al lavoro dell'UCIL

- Le persone inserite in azienda sono seguite e monitorate dagli operatori UCIL, e questo costituisce una garanzia per i datori di lavoro
- L'azienda ha garanzia di accogliere al proprio interno persone opportunamente scelte e valutate idonee all'esperienza: Comune ed Azienda stipulano un patto di riconoscimento reciproco di doveri e responsabilità
- Il patto non sempre richiede all'azienda un'assunzione ma solo di partecipare ad un processo di "riaddestramento lavorativo": a volte questo sfocia naturalmente in una offerta di assorbimento della persona nell'organico aziendale.
- Il Comune riconosce all'azienda un periodo di incentivazione nel quale "provare" le capacità della persona inserita.
- Metodi e strumenti dell'inserimento lavorativo delle fasce deboli sono stati copiati per essere usati anche nell'ambito della transazione al lavoro delle persone "normali": i percorsi individualizzati sono ormai necessari per tutti.

### 2.1.7. I problemi del contesto socio-lavorativo oggi

- Aumento del disagio sanitario e sociale: sono sempre più labili i confini tra fasce deboli e normalità.
- Abbassamento della soglia di inseribilità nel mondo del lavoro che innalza gli standard e diminuisce l'offerta: sempre minore solidarietà e maggiore discriminazione e pregiudizio.
- Crescente tecnicizzazione: le mansioni sono sempre più complesse e l'accesso al mercato sempre più difficile.

## 2.2. Stralcio di relazione sull'inserimento lavorativo, a cura del Centro Studi ASL 3 Genova

### 2.2.1. Il SIL e il mondo del lavoro

- Importanza dell'approccio
- Offerta di collaborazione
- Diagnosi aziendale
- Relazioni interne
- Sapere andar via

I Servizi di Inserimento Lavorativo (SIL) delle persone disabili stanno vivendo oggi, come del resto tutti gli attori del sistema, alcune profonde trasformazioni.

La nuova legislazione, che sostituisce al "collocamento obbligatorio" il "collocamento mirato" con nuove prescrizioni, sanzioni e nuovi "numeri", impone un cambiamento radicale al SIL che in qualche modo riguarda l'identità del servizio stesso.

I clienti prioritari del SIL sono e restano ovviamente le persone disabili pronte per andare a lavorare, anche se è altrettanto ovvio che il sistema produttivo sia sempre stato il massimo referente e il più importante interlocutore/fruttore di progetti di integrazione.

Oggi tuttavia, dal mondo del lavoro si presentano nuovi clienti: le piccole imprese,

aziende con pochi dipendenti, ma in sicura espansione, i Consulenti del lavoro, i Commercialisti, gli Enti pubblici; sempre più sovente l'Operatore del SIL si trova a dover interagire con persone che, per la prima volta si rivolgono ad un Servizio per disabili e chiedono consulenza sulle nuove disposizioni legislative per cercare e trovare una soluzione.

Queste nuove relazioni (spesso telefoniche) sollecitano nuovi linguaggi: non è più sufficiente saper "leggere" e interpretare una organizzazione aziendale: occorre trovare un linguaggio "comune", chiaro e propositivo, meno tecnico e specialistico, che sappia comunicare innanzitutto le competenze e non l'onnipotenza di un Servizio.

Mi riferisco per esempio a situazioni in cui l'Azienda chiede esplicitamente la soluzione ai suoi problemi di inadempienza legislativa sul collocamento, magari suggerendo *escamotages* poco ortodossi con l'avvallo di un Servizio Pubblico.

L'operatore si può trovare in una situazione di "stallo" in cui, da un lato sente il rischio di perdere una opportunità lavorativa, dall'altro non può certamente essere complice di "manovre" poco trasparenti.

Una nuova sfida alla professionalità sollecita gli Operatori del SIL: non una modificazione della "Identità" di Servizio, nè tanto meno un cambiamento della "Mission", ma certamente la nuova era ci impone una interessante e ambiziosa innovazione: l'interazione tra un Servizio e il mondo del lavoro cambia radicalmente a cominciare dai primi passi.

Fino a ieri, la metodologia della mediazione indicava le procedure per raggiungere le aziende e le imprese; essere in grado di "leggere" un'organizzazione consentiva il superamento dei "filtri" per poter ottenere un primo incontro con il Titolare, il Capo del Personale o il Responsabile.

Oggi può accadere che l'azienda stessa, attraverso i propri filtri, o, come si è detto, attraverso i propri consulenti, raggiunga il SIL e, utilizzando talvolta la stessa procedura, si presenti attraverso un contatto telefonico, chieda un incontro, una consulenza, offra una disponibilità.

Questo fatto è molto significativo poiché un Servizio per l'inserimento lavorativo delle persone disabili acquisisce, in questa logica, il ruolo di "Service" alle imprese.

L'attenzione alla modalità di relazione si fa sempre più impellente; occorre "ripescare" uno dei segni distintivi dell'empatia: quello di saper "vedere" una situazione o una richiesta dal punto di vista del "cliente" per aiutarlo e aiutarci a capire.

## OPERATIVAMENTE

Da quanto è stato detto, è probabile che il primo contatto telefonico avvenga direttamente da parte dell'Azienda attraverso il Titolare, il Responsabile o il Capo del Personale con la esplicita richiesta di appuntamento.

Se ciò non accade, il contatto telefonico preliminare segue di qualche tempo una nota scritta del Dirigente del SIL, il quale illustra il Servizio, fa riferimenti legislativi, offre la collaborazione e preannuncia la telefonata da parte degli Operatori.

La seconda fase è l'incontro vero e proprio.

Teoricamente nessun Operatore del SIL si presenta per la prima volta in azienda pensando all'inserimento di qualche persona in particolare.

Visitare un'azienda con la testa ingombra da un problema urgente di collocazione di una persona disabile potrebbe condizionare massicciamente la relazione, l'ascolto e l'osservazione obiettiva.

Come altri hanno già esplicitato, una delle azioni più interessanti e più importanti svolte dall'Operatore della Mediazione è certamente la ricerca di Aree lavorative, la visita di aziende, il reperimento di posti di lavoro, in cui si possano attuare i progetti di mediazione.

La visita ad una nuova azienda va curata e preparata attentamente: le prime impressioni che si ricevono, ma soprattutto che si lasciano, sono spesso determinanti ai fini del raggiungimento dell'obiettivo.

L'operatore che si presenta al titolare di una piccola azienda o all'Amministratore Delegato di una multinazionale, in realtà, rappresenta il SIL, e la modalità di relazione, la professionalità, e l'immagine che lascia, diventano in breve, nella opinione degli interlocutori, caratteristiche del Servizio.

Gli "strumenti di lavoro" dell'Operatore della mediazione possono aiutare a pianificare l'incontro: la capacità relazionale, cardine della professionalità di un professionista sociale, va ricalibrata in funzione dell'interlocutore, così come la disponibilità all'ascolto e la "autorizzazione" a rivolgere domande.

Il SIL propone collaborazione e lavora su progetti: questi devono sempre essere lasciati all'azienda insieme al biglietto da visita e a una presentazione scritta del Servizio.

I dati raccolti, (la tipologia, il prodotto, i dipendenti, l'organizzazione, il fatturato, i clienti, la cultura e i valori aziendali, l'andamento sul mercato, ecc), le notizie più



tecniche (le modalità lavorative, turnazione, pericolosità, eventuali inquinamenti, barriere architettoniche, ecc.) e, infine, le impressioni dell'operatore (il clima, la relazione, la *leadership*, l'atmosfera tra i lavoratori, il silenzio, i rumori) devono costituire una sorta di fotografia dell'azienda.

Si dovrebbe uscire dall'azienda con un accordo: non necessariamente immediato, ma almeno un accordo attuabile.

L'operatore della mediazione deve conoscere e farsi conoscere in modo più profondo e articolato dall'azienda e dal gruppo di lavoro all'interno del quale si realizzerà l'inserimento, attraverso un incontro di "sensibilizzazione" che ha diversi scopi: la conoscenza delle persone con cui la persona disabile lavorerà, la comunicazione del progetto, la garanzia della presenza del SIL e la "trasmissione" attraverso la dichiarazione di disponibilità che in questa avventura l'azienda non sarà lasciata sola.

I futuri colleghi di lavoro sono determinanti ai fini della integrazione e del successo dell'esperienza: devono avere la massima considerazione, cura e attenzione da parte dell'operatore della mediazione.

Da loro ci si aspetta un grande contributo alla crescita e alla maturazione lavorativa della persona disabile, ci si aspetta che ne favoriscano l'apprendimento, che siano solidali senza diventare "nuovi genitori", ci si aspetta che stabiliscano corretti rapporti posizionali e che rispettino la persona.

Perché accada tutto questo, occorre "coltivare" la conoscenza e il supporto, non solo alla persona inserita, ma soprattutto al gruppo dei lavoratori futuri colleghi.

Dopo la fase iniziale, la presenza in azienda dell'operatore della mediazione non solo non è necessaria, ma può diventare dannosa: la persona disabile deve, infatti, abituarsi a rendere conto all'azienda, al suo capo o al collega, del lavoro svolto e dei suoi comportamenti, in modo da acquisire lentamente una identità da lavoratore o da tirocinante; se rende conto all'operatore, continuerà a sentirsi un disabile.

La capacità di "dosare" la propria presenza, diretta o indiretta, nel posto di lavoro, è relativa alla professionalità dell'operatore, alla sensibilità, alla capacità di percepire, di "sentire", a volte di anticipare gli accadimenti.

La presenza dell'operatore deve quindi diventare indiretta fino ad esaurirsi del tutto: va in azienda per le verifiche programmate o in caso di necessità, se l'azienda stessa o la persona chiede il suo intervento.

Alla fine del periodo di mediazione, a fronte di una adeguata professionalizzazione, la

persona viene assunta regolarmente con un contratto di lavoro deciso dall'azienda, accettato dalla persona, e in accordo con il SIL.

A quel punto l'operatore "lascia" completamente l'esperienza dichiarando sia all'azienda che alla persona e alla sua famiglia la disponibilità del SIL, in caso intervengano problemi e criticità e solo a fronte di una precisa committenza.

### 2.2.2. Il SIL e la famiglia

- Alleanza
- Circolarità nel rapporto
- Emozioni/informazioni
- Competenze

Innanzitutto è necessaria una premessa: come si è già detto, tutte le azioni, i discorsi, i pensieri sulla persona disabile, si organizzano in relazione alle rappresentazioni sociali, che sono le immagini che ognuno di noi si crea nel rapporto con gli altri.

Possiamo affermare con assoluta certezza che la condizione per eccellenza per essere in grado di lavorare con la persona disabile e con la sua famiglia è **l'alleanza**.

L'alleanza è un'intesa, un'unione, un patto d'amicizia, un legame nato da affinità di scopi e tenuto saldo da reciproca stima e considerazione.

Alcune brevi riflessioni sul tema:

- L'alleanza non si inventa, ma si costruisce giorno dopo giorno
- L'alleanza nasce e si sviluppa in un clima valutativo e di grande riconoscimento dei "meriti"
- L'alleanza è il frutto di buone relazioni
- L'alleanza è un patto fondato sulla condivisione, a volte sulla complicità
- L'alleanza si coltiva
- L'alleanza non può mai essere data per scontata
- L'alleanza si deve rinnovare
- L'alleanza fonda le sue radici non solo sull'intelligenza e sulle motivazioni, ma soprattutto sulla componente emotiva della relazione
- L'alleanza si deve verificare attraverso *feed-back* costanti
- L'alleanza si fonda sulla fiducia

Il tema dell'alleanza ci porta inevitabilmente ad una raffigurazione geometrica triangolare della interazione P.D. - Famiglia - Servizi.

Nell'area di questo triangolo difficile si possono individuare alcune situazioni di alleanze di coppia, pericolose perchè tendono a isolare uno dei soggetti, emarginandolo come "incapace"; sono situazioni negative e bloccanti: nessun progetto può realizzarsi, nessun obiettivo può essere raggiunto.

La famiglia si presenta spesso aggressiva, esigente e non fa quello che le viene indicato, e l'operatore sente il disagio di una relazione difficile e poco produttiva.

Il risultato spesso è la colpevolizzazione della famiglia che viene vista e considerata "carente", "impedita", etc.

Il Servizio allora si rappresenta come "colui che dà consigli", "colui che spiega alle famiglie come si devono comportare".

Un'ipotesi di grande efficacia può essere data dalla "Circolarità" di progettazione in cui ciascun vertice del triangolo tiene conto e fa i conti con le informazioni che riceve dagli altri.

Possiamo individuare alcune piste di riflessione:

- Il Servizio dovrebbe smettere di autorappresentarsi, di pensarsi come ambito che detta "le buone norme" di comportamento e di interazione, e mettersi in una condizione di "scambio" delle informazioni
- Il Servizio dovrebbe imparare a "riconoscere" le emozioni e le percezioni che sente nei confronti delle persone disabili e delle famiglie, per poter avere delle "informazioni" e riconoscere le emozioni della famiglia nei confronti del Servizio
- Il Servizio dovrebbe passare da una dimensione di criticità ad una connotazione positiva, in cui la famiglia possa mostrare le proprie competenze

Un clima fondato sulle "carenze" di cui si colpevolizza la famiglia, dovrebbe essere sostituito con un nuovo modello in cui le risorse degli uomini, dei disabili e delle loro famiglie siano in primo piano, in cui verranno evidenziati gli sforzi, le fatiche, i successi che tutti i componenti hanno raggiunto.

## OPERATIVAMENTE

Avuta la disponibilità aziendale a realizzare un progetto di inserimento lavorativo, il coordinamento degli operatori del SIL analizza, valuta e sceglie tra le persone disabili

segnalate dai Servizi di zona, la persona che per caratteristiche personali, competenze professionali e requisiti generali, sembra essere idonea per quella posizione lavorativa. Durante la riunione di Coordinamento del SIL, come si è visto, viene deciso l'abbinamento tra persona disabile e azienda e l'operatore o gli operatori che seguiranno l'esperienza e il progetto.

L'Operatore convoca e conosce direttamente per la prima volta la persona disabile e la sua famiglia; a questo primo colloquio interviene anche il collega del Servizio di zona che ha in carico il Progetto di vita della persona.

Anche durante questo incontro, che, per ovvie ragioni, è necessario avvenga nella sede del SIL, lo strumento di lavoro per eccellenza dell'Operatore è la sua capacità relazionale, con la quale si gioca l'alleanza con la persona disabile, con la famiglia e con il collega, su un progetto tanto importante quanto portatore di cambiamento.

Questo primo incontro ha almeno tre obiettivi importanti: la conoscenza reciproca, che richiede all'operatore capacità di accoglienza e attenzione, rispetto dei tempi delle persone, e capacità di osservazione; la comunicazione e la spiegazione del progetto che deve essere capito e accettato nella sua globalità da tutti i membri della famiglia; e, infine, la programmazione futura, rispetto alla prima visita in azienda, il disbrigo di tutte le pratiche necessarie (tessera sanitaria, divisa, buoni mensa, ecc).

Se la persona disabile con la famiglia è d'accordo sul progetto, firma un certificato di accettazione completa in cui tra l'altro autorizza il SIL a utilizzare i suoi dati personali e prende atto che in materia di Sicurezza sul lavoro, tutte le indicazioni verranno date nel posto di lavoro.

Si può immaginare come i genitori di una persona disabile arrivino all'appuntamento: da quanto tempo attendono questo momento, quanta trepidazione, ansia, preoccupazione, felicità, sicurezza, rivendicazione, indifferenza, etc., quante emozioni stanno vivendo e quante emozioni e sentimenti sta vivendo la persona disabile che incontra un operatore di un Servizio nuovo che l'accompagnerà per un periodo limitato della sua vita fino al raggiungimento comunque di un lavoro vero.

Questo è sicuramente un traguardo, ma il tempo di assimilazione di tante notizie insieme alle emozioni più disparate e comunque non ancora confessabili, sarà certamente più lungo del colloquio stesso.

Probabilmente l'operatore di zona dovrà fare la sua parte tranquillizzando e chiarendo alcuni aspetti dimenticati o ancora oscuri.

Per quanto riguarda l'osservazione, occorre fare un passo in più: non è solo necessario osservare gli altri componenti dell'incontro, ma è l'operatore stesso che deve mettersi "sotto osservazione" e poi rivedersi nella interazione. Solo così potrà fare una valutazione dell'incontro e una rilettura alla luce anche della sua relazione. L'operatore della mediazione comincia a conoscere in modo più profondo e articolato l'azienda e il gruppo di lavoro all'interno del quale si realizzerà l'inserimento, attraverso un incontro di "sensibilizzazione" che ha diversi scopi: la conoscenza delle persone con cui la persona disabile lavorerà, la comunicazione del progetto, la garanzia della presenza del SIL e la "trasmissione", attraverso la dichiarazione di disponibilità, che in questa avventura non sono lasciati soli.

### 2.2.3. Il SIL e il sistema dei servizi

- SIL – servizio di 2° livello
- SIL richiesto dal Servizio di base
- Focus sulle autonomie
- Identità/ruolo

Ogni Regione ha denominato in modo differente i Servizi di primo livello: Servizio Territoriale, Ambito, Unità Multidisciplinare, Equipe psico-pedagogica, Unità Operativa Disabili, Servizio di Zona, Unità consultoriale, Servizio Materno Infantile, Consultorio, etc.

Di fatto, ogni Servizio si differenzia non solo per la sua *Mission*, ma anche a partire dall'età anagrafica della persona disabile utente. Quello che noi chiamiamo un po' genericamente "Servizio di Zona" è quindi un Servizio di primo livello, che ha in carico il Progetto di Vita della persona disabile, dal momento in cui è comparsa la disabilità.

Il SIL è un Servizio di secondo livello; l'integrazione lavorativa deve essere inserita all'interno del Progetto di vita per la persona disabile; non è il fine o la fine del progetto, ma è uno degli obiettivi che riguardano la persona.

Il primo obiettivo è quello di aiutare la famiglia con un figlio disabile a costruire un immaginario su di lui che non si fermi all'infanzia o alla pre-adolescenza, ma che si inserisca in una prospettiva di integrazione professionale e sociale.

Il Servizio di base o di primo livello ha in carico la persona disabile e la sua famiglia: ciò significa che ne conosce i bisogni, le possibilità, le strategie, le caratteristiche psicologiche e le dinamiche; ha elaborato il Progetto di vita della persona, è in rete con la Scuola e con la "Formazione Professionale".

La valutazione e la scelta di un percorso scolastico e successivamente lavorativo è fatta, quindi, in collaborazione con gli insegnanti e gli operatori scolastici e in un clima di grande e completa alleanza con la famiglia e con la persona stessa.

## OPERATIVAMENTE

Il Servizio di zona o di primo livello deve predisporre una relazione di presentazione e di richiesta di un Progetto di inserimento lavorativo, affiancandola alla relazione e al curriculum della Scuola di Formazione Professionale frequentata dalla persona disabile.

Questa relazione andrà letta e discussa in un incontro chiesto al SIL, a cui partecipano gli operatori del SIL, gli operatori del Servizio di zona e gli Operatori della Formazione Professionale.

La riunione ha l'obiettivo di far conoscere la persona disabile che si intende presentare, la sua storia personale, scolastica e formativa, eventuali notizie e caratteristiche significative per un futuro inserimento lavorativo: il SIL può predisporre una "Scheda di rilevazione dati" che viene compilata in quella sede.

Il Servizio di zona deve improntare la presentazione della persona disabile "immaginandola" e "rappresentandola" come una persona adulta che attraverso un ulteriore percorso di formazione sul campo, sarà in grado di assumere un ruolo lavorativo normale.

Questa operazione può essere abbastanza complicata per un Servizio di primo livello che si è occupato nel tempo più di problemi legati alla disabilità che alle "abilità"; un Servizio che ha cercato di rispondere ai più svariati e gravi bisogni presentati dalle persone disabili e dalle loro famiglie, un Servizio che può anche conoscere poco la persona che presenta, perchè è subentrato, nel Progetto di vita, solo al diciottesimo anno di età; un Servizio che non nasconde un certo "senso di liberazione" presentando un caso al SIL come se potesse essere dimesso definitivamente.

Si deve costruire lo stesso clima di alleanza con il Servizio di 1° livello e con gli operatori della Formazione Professionale.

Il triangolo si ricompone con altri soggetti, ma sottostà alle stesse regole: possono esserci situazioni di non completa condivisione di opinione sulla persona, o possono emergere divergenze di programmazione, tuttavia l'alleanza va mantenuta e ribadita da tutti gli attori che devono comunque arrivare alla fine dell'incontro con un accordo, che può anche non essere definitivo.

Porre domande e ascoltare significa da parte di tutti gli operatori apprendere, con la finalità di conoscere ciò che serve, ciò che è utile, importante e opportuno sapere per raggiungere la condivisione di un progetto di inserimento lavorativo.

Ci sono notizie circa la vita privata della persona disabile che sono secondarie e irrilevanti rispetto a quelle riguardanti le autonomie acquisite: da quelle ambientali (utilizzo dei trasporti pubblici, capacità di muoversi autonomamente in città, capacità di chiedere informazioni, ecc.) a quelle strettamente personali (igiene personale, uso del denaro, ecc.); dalla capacità di interiorizzazione delle regole e delle mansioni, al riconoscimento dei diversi status e ruolo delle persone che ruotano intorno alla persona disabile, che è essenziale anche ai fini delle relazioni lavorative con capi, direttori e colleghi.

La persona disabile diventa un lavoratore: un utente nuovo di fronte al servizio di primo livello.

Una delle considerazioni che si sentono fare frequentemente dagli operatori dei Servizi, quando un loro utente, persona disabile, va a lavorare, è che finalmente è “a posto”, finalmente “è andato”, come se il lavoro possa risolvere *tout court* le problematiche che hanno accompagnato la vita di questa persona, la famiglia, la scuola, il suo ambiente e quindi anche i Servizi.

In effetti, talvolta accade proprio questo: l’acquisizione di una identità adulta legata all’assunzione di un ruolo sociale attivo all’interno di un ambiente lavorativo normale produce dei cambiamenti così profondi e insospettati nella sfera della personalità, sia della persona disabile, sia di riflesso nella sua famiglia, tanto da far quasi “scompare” lo status di utente.

In realtà quando una persona disabile entra per la prima volta in un’azienda per fare uno stage, o quando, dopo diversi stages viene inserito definitivamente in un posto di lavoro con un progetto socio-assistenziale, o ancora quando diventa un lavoratore di un’impresa, le situazioni possono essere tanto diverse e i vissuti della persona e della famiglia sono tanto “nuovi”, a volte intensi, a volte sofferti, da richiamare prepotentemente in causa l’operatore del Servizio.

All’entusiasmo della persona disabile può non corrispondere quello della famiglia o di un componente, che al contrario prova solo pensieri ansiosi; alla soddisfazione della famiglia può corrispondere la preoccupazione e l’insicurezza della persona disabile; alla crescita e alla maturazione della persona disabile attraverso i tirocinii lavorativi e al raggiungimento di buone capacità operative, spesso non corrisponde la stessa



crescita nella famiglia, che è molto più lenta e restia ai cambiamenti.

Ed è proprio questa fatica da parte dei genitori, di riconoscere i cambiamenti che stanno avvenendo nel proprio figlio/a, che va accolta dall'operatore del Servizio di primo livello; così come vanno "lette" alla luce del nuovo ruolo di lavoratore, tutte quelle manifestazioni di controdipendenza che la persona disabile mette in atto proprio per diventare adulto.

L'intervento del Servizio di primo livello deve in qualche modo "rimodellarsi" sul nuovo ruolo che la persona disabile ha assunto: l'esigenza di cambiamento si farà strada proprio a partire dai nuovi bisogni, dai nuovi impegni che verranno di volta in volta comunicati dalla persona disabile all'Operatore, a cominciare, per esempio, dal contrattare realisticamente gli orari degli appuntamenti.

#### **2.2.4. Il SIL e la persona disabile**

- Progetti addestrativi/formativi
- Progetti socio-assistenziali
- Tirocini finalizzati all'occupazione

I clienti del Servizio Inserimento Lavorativo sono persone con disabilità mentale e motoria e, in misura minore, sensoriale. Sono giovani con età variabile dai 18 anni ad un massimo di 30, con ridotte capacità cognitive, o con lieve o grave disabilità motoria.

Le persone disabili che accedono al SIL hanno delle caratteristiche particolari che le rendono idonee per entrare nel mondo del lavoro, devono cioè possedere dei requisiti generali, delle caratteristiche personali e delle attitudini al lavoro.

Le interazioni tra mondo della scuola e mondo del lavoro stanno diventando, per tutti i giovani in cerca di occupazione, una reale necessità: gli stages e i tirocini all'interno del sistema produttivo consentono l'avvicinamento graduale e una conoscenza realistica di ciò che il lavoro oggi richiede. Anche le persone "diversamente abili" devono essere "formate" e aiutate secondo le nuove regole del lavoro, che stanno cambiando in funzione dei cambiamenti che invadono la società e soprattutto l'economia.

Non si può non tenere conto di ciò che sta accadendo: il grande mondo tecnologico sta estendendosi rapidamente a tutti i livelli. Ad esempio, una persona con disabilità motoria, che ha acquisito delle competenze informatiche, deve essere informata che oggi il target richiesto è sempre più specialistico e raffinato.



“Sa lavorare al computer” o “sa navigare in Internet” oggi è un dato scontato come fino a qualche tempo fa era “saper leggere e scrivere”. Vengono richiesti nuovi saperi, ma stanno nascendo nuovi criteri di valutazione, non solo in base a criteri quantitativi o qualitativi del “fare”, ma viene considerato anche il modo di comportarsi verso se stessi e gli altri.

Le capacità lavorative richieste fanno riferimento non soltanto a competenze tecniche, che sembrano essere diventate secondarie, ma anche caratteristiche più personali, come il saper stare con gli altri, saper lavorare in gruppo e per progetti, sapere svolgere diversi ruoli.

### OPERATIVAMENTE

I Servizi di zona che hanno in carico il progetto di vita, insieme con la Scuola di Formazione Professionale, dovrebbero conoscere quali sono i requisiti e le caratteristiche personali che un giovane deve possedere, al fine di poter effettuare una sorta di valutazione diagnostica lavorativa.

Ci sono quindi dei requisiti e delle condizioni che vanno valutate.

Il requisito d’accesso è il riconoscimento dell’Invalidità Civile con una percentuale minima del 46% per poter essere iscritto all’Ufficio di collocamento normale e al collocamento dei disabili.

Una condizione importante riguarda il percorso scolastico/formativo: il tipo di scuola o di corsi frequentati, i periodi di stages svolti sul campo, l’andamento scolastico in termini di costanza, presenza e volontà, le conoscenze, le competenze, e le autonomie acquisite.

Un’altra caratteristica richiesta entra nel merito della capacità di apprendere secondo una chiave di lettura dinamica, che mette in relazione la modalità di apprendimento con la maturazione affettiva e sociale.

Di rilevante importanza è la qualità della socializzazione per modelli personali o per modelli posizionali, e, infine, ma non ultima, la capacità di interiorizzare regole e mansioni.

Non tutte le persone disabili che vengono segnalate posseggono queste capacità: quasi sempre si tratta di giovani che hanno ancora bisogno di tempo per crescere, che quindi devono fare ulteriori percorsi formativi, con l’obiettivo di imparare a lavorare, più che di imparare un lavoro, imparare a “stare nel lavoro”, all’essere nelle relazioni e a capire i ruoli.

I progetti addestrativo-formativi consentono, proprio in quanto fortemente personalizzati, sia l'acquisizione di autonomie relazionali legate al ruolo, sia l'accesso ad altri progetti più definitivi.

Alcune persone disabili non più giovanissime, che hanno fatto alcuni stages addestrativi senza raggiungere una maturazione e una serie di competenze tali da poter essere inserite in un progetto di tirocinio finalizzato all'assunzione, ma che possono dignitosamente svolgere qualche mansione semplice all'interno di un *setting* protetto, sono i destinatari di un progetto socio assistenziale.

Infine, i giovani che hanno raggiunto delle competenze lavorative e dei buoni livelli di autonomia relazionale, persone che negli stages si sono guadagnate la stima e la fiducia dei colleghi, persone la cui assenza dal luogo di tirocinio determina una sostituzione, sono le persone pronte per un progetto di "Tirocinio finalizzato all'assunzione".

## Capitolo 3.

# Progettazione e valutazione di percorsi integrati di inserimento lavorativo assistito

Tratto dalle dispense del Seminario "Progettazione e valutazione di percorsi integrati di inserimento lavorativo assistito" (20-21 Aprile 2006), del dott. Giuseppe Sabbatini e del dott. Giovanni Mancini.

## 3.1. Introduzione

### 3.1.1. La valutazione e il counselling

Prima di parlare della valutazione e del *counselling* per l'inserimento lavorativo del disabile è necessario fare una premessa.

Parlare in generale dell'individuo con una disabilità, a cui viene proposto un progetto di inserimento lavorativo, fa perdere di vista la complessità del problema, e l'operazione che stiamo per fare, anche se necessaria, pecca di un eccesso di semplificazione.

In primo luogo, quando parliamo di individui portatori di uno svantaggio fisico, sensoriale o psichico, dobbiamo fare una prima importante distinzione: tale svantaggio è innato e quindi accompagna tutta la vita dell'individuo e della sua famiglia, oppure è subentrato successivamente, a causa di un incidente o di una malattia?

La diversa eziologia della disabilità, infatti, segna in modo significativo la vita dell'individuo e ciò che egli è nel momento in cui pensiamo ad un suo inserimento nel mondo del lavoro.

Nel caso in cui la patologia sia innata o comunque perinatale, l'identità del disabile, nel corso del tempo ed in relazione con l'ambiente circostante, si è strutturata attraverso diversi passaggi, vissuti in primo luogo dai familiari, ma anche dal bambino, nella sua relazione con questi. Dipenderà dall'esito di questi passaggi e dal grado di accettazione della diversa abilità dell'individuo (da parte sua, dei suoi familiari e

dell'ambiente sociale circostante), la possibilità di sviluppare un buon adattamento con l'ambiente. Nella costruzione della propria identità, tali passaggi saranno determinanti e potranno produrre un'identità coerente e certa, oppure basata su presupposti erronei che possono andare a costituire un Falso Sé (Winnicott D.W. "Sviluppo affettivo e ambiente" 1970, Ed. Armando, Roma; Enrico Montobbio (a cura di) "Il Falso sé nell'handicap mentale", 1992, Ed. Del Cerro, Pisa).

Nel caso in cui l'individuo, dopo uno sviluppo normale ha subito una menomazione e quindi una diversa abilità, la situazione è sicuramente diversa. La sua identità, infatti, non si è costruita intorno all'handicap, o a partire da questo, ma soltanto più tardi si è dovuta confrontare con la patologia e con la conseguente diversa-abilità. In queste situazioni, in presenza cioè di patologie o di traumi che possono aver messo a rischio la propria vita, l'handicap può essere vissuto finanche come un male minore, vista la situazione di angoscia che si è dovuta superare.

Il vissuto di handicap sarà allora completamente diverso e l'identità che si era già strutturata non viene messa in crisi, soprattutto se la menomazione insorge in un periodo della vita in cui il soggetto ha già una sua famiglia, con dei figli, un lavoro, eccetera. Ciò che può essere messo in crisi, semmai, è il ruolo, in particolare quello di lavoratore, che qui ci interessa.

Abbiamo iniziato questa nostra riflessione a partire dall'identità, poiché, nella nostra esperienza, abbiamo visto che ciò che gioca a favore o meno dell'inserimento lavorativo e dell'integrazione nel mondo del lavoro, non è il tipo di handicap motorio, sensoriale o psichico, ma la capacità di adattamento alla situazione, in particolar modo alle relazioni.

L'altra variabile, di cui dobbiamo necessariamente tenere conto, è data dall'età del soggetto. Nel caso di individui portatori di handicap dalla nascita, è possibile che questi abbiano superato tutte le tappe del loro sviluppo, aiutati anche da altre persone che hanno mediato tra le richieste della società e le difficoltà individuali. I genitori prima, ed in seguito, nella condizione di studenti, l'insegnante di sostegno o altre persone che si sono occupate di lui.

Il ruolo di studente, nella maggior parte delle situazioni, ha mitigato l'impatto con la realtà: è con la crescita che si allarga la forbice tra il soggetto con disabilità e gli altri. Quando egli è uno studente tra studenti, l'handicap è più sfumato, tutto sommato meno riconoscibile per l'individuo e per la famiglia. E' con la fine della frequentazione scolastica che il confronto con la realtà si fa più stringente.

Per tutti, in ogni modo, o almeno per molti, è possibile redigere un progetto per l'integrazione al lavoro. Nella nostra esperienza, infatti, sono ben poche le persone che a causa del loro handicap non riescono ad essere inserite in progetti di integrazione lavorativa.

Ci riferiamo ad individui affetti da patologie molto gravi, che per il loro stato trovano difficoltà ad essere compatibili con il mondo del lavoro, almeno come comunemente è conosciuto ed inteso nelle nostre realtà. Tutti gli altri, in genere, non hanno difficoltà ad essere inseriti e ad eseguire le mansioni loro assegnate. Per queste persone, è molto più difficile l'integrazione dal punto di vista delle relazioni, e molti progetti falliscono proprio a causa di questa difficoltà e non tanto per una incapacità nell'esecuzione del compito assegnato, anche se a questa, spesso, viene imputata l'origine del fallimento.

La valutazione che dobbiamo allora fare concerne due livelli, a volte interconnessi: un primo livello riguarda la difficoltà oggettiva a svolgere la mansione, per difficoltà motorie o cognitive, un secondo livello riguarda il grado di accettazione della menomazione e dell'handicap e la capacità di stabilire relazioni adeguate ad esso correlate.

Per ognuno di noi, per vivere bene, è necessario che accettiamo ciò che siamo, con i nostri limiti e le nostre capacità, da ciò possiamo poi muoverci, impegnarci e migliorarci. Lo stesso dovrebbe valere per il soggetto portatore di una disabilità, anche se è utile, affinché questo si verifichi, che questo lungo percorso di accettazione inizi con la scoperta della menomazione. Se ciò avviene già dalla nascita, bisogna aiutare i genitori a superare la loro ferita narcisistica, stimolando il superamento dei sentimenti di disperazione iniziale e dei meccanismi di negazione successivi.

L'esito di questo percorso può portare i genitori al rifiuto inconscio del figlio (naturalmente mai riconosciuto su base cosciente), a sentimenti di angoscia, di rabbia e di tristezza che spesso vengono proiettati sul figlio e sull'ambiente (il coniuge, i parenti, i servizi sanitari e sociali, le istituzioni), oppure, all'accettazione del figlio ed alla socializzazione del problema.

Nel periodo della scuola, come abbiamo visto, tali dinamiche possono anche essere messe da parte, in una sorta di *stand-by*. Quando la scuola termina, però, tutto ciò riemerge con delle ansie ulteriori: il confronto, non più rimandabile con la realtà (rappresentata dal mondo del lavoro) e il problema del "dopo di noi". Questa problematicità si verifica in genere nel periodo adolescenziale, durante il quale, il soggetto portatore di una disabilità deve affrontare due ordini di problemi: uno,

proprio della fase di transizione che sta vivendo, l'altro, legato al suo deficit.

Il primo problema, che definiamo di svincolo, è caratterizzato dal passaggio dalla dipendenza alla indipendenza dai genitori, sia dal punto di vista affettivo e relazionale, che da quello economico. Tale significativo e complesso passaggio, non è mai indolore ed in genere crea svariate difficoltà nei figli e nei genitori.

Per il soggetto portatore di una disabilità, le cose diventano più complicate, essendo per lui ancor più difficile intraprendere un percorso di svincolo e di autonomia. In questo periodo, per la crescita e l'individuazione, è fondamentale il rapporto con i pari, un rapporto che per il disabile risulta essere poco frequente e poco significativo, con la conseguenza di rimanere con una identità prevalentemente familiare, in quella "massa indifferenziata dell'io" di cui parla Bowen (M. Bowen "Dalla famiglia all'individuo" 1979, Ed. Astrolabio, Roma) che viene considerata altamente patologica.

Queste persone corrono il rischio di non diventare mai adulte, poiché per loro, il processo di svincolo spesso è impedito e non riusciranno mai a ricevere, da sé stessi e dagli altri, quelle considerazioni che permettono di sentirsi realizzati e di possedere un'identità ed un ruolo adulto. In questa fase, attraverso il progetto di integrazione lavorativa, il servizio potrà favorire la crescita individuale e la costruzione di un'identità adulta il più possibile svincolata da quella familiare.

Attraverso il *counselling*, l'operatore stabilirà una relazione che aiuterà il soggetto ad individuare e a prestare fiducia alle proprie capacità e alle proprie risorse. In questo *setting* confidenziale, la persona sarà aiutata a parlare delle sue difficoltà e dei suoi problemi e ad esprimere i sentimenti ad essi associati.

Durante questa significativa relazione, l'individuo sarà aiutato ad ideare piani e strategie non solo per risolvere i vari problemi, ma anche per far emergere la propria individualità, la propria capacità di proporre, di poter operare delle scelte, di possedere gusti e preferenze personali, in altre parole, di sentirsi artefice della sua esistenza e quanto più autonomo ed integrato nella realtà.

L'attività di *counselling*, la capacità cioè di saper esprimere empatia ed un ascolto attivo, deve poter favorire il raggiungimento della maggiore autonomia possibile della persona disabile. Un obiettivo questo, che definiamo con una certa enfasi, un'"idealità", che deve essere sempre perseguita, ogniqualvolta proponiamo dei progetti lavorativi.

Se non vogliamo fossilizzarci in progetti stanchi, che vanno avanti per forza di inerzia e che spesso contribuiscono al mantenimento di situazioni statiche, alle quali non si

chiede più niente, perché pensiamo che niente possa modificarsi, dobbiamo lavorare affinché il colloquio di *counselling* ed il progetto che ne segue, siano orientati al cambiamento, all'autodeterminazione ed all'autonomia possibile dell'individuo.

Per riprendere il tema dell'accettazione di sé, possiamo affermare, che anche nei casi in cui le menomazioni siano accadute non alla nascita ma in tempi successivi, anche se il percorso è diverso, l'obiettivo della propria accettazione e dei propri limiti è comunque lo stesso.

In questo caso, dopo una prima fase di negazione, l'individuo deve fare i conti con la propria identità anteriore all'evento e con quella successiva. Il percorso di rimessa in discussione è laborioso, ma se la persona è adeguatamente sostenuta, arriva all'accettazione della nuova condizione.

Nell'una, come nell'altra situazione descritta, il processo di *counselling* deve favorire l'esplorazione e la chiarificazione delle difficoltà della persona da inserire, l'individuazione di scopi ed obiettivi, nonché l'attuazione di piani e strategie che si muovano verso le finalità desiderate.

Della persona disabile dobbiamo pertanto conoscere a quale punto del percorso di accettazione di sé essa si trova, a quale livello è la sua famiglia (ricordando che le due cose sono strettamente interconnesse) e quali sono le sue capacità operative.

Oltre a questa conoscenza, è importante conoscere gli ambienti di lavoro, per ciò che attiene alle competenze richieste per lo svolgimento della mansione, ma fondamentale è conoscere il clima relazionale presente sul posto di lavoro: il rapporto con i colleghi e con il *diretto* responsabile della persona collocata.

Per arrivare a questa determinante conoscenza della persona, dobbiamo valutare tre fasi specifiche: la prima, è il confronto con i servizi che hanno seguito la persona nel corso del tempo e che segnalano la situazione; la seconda sono i colloqui con la persona e con la sua famiglia, la terza, è quella dell'osservazione diretta durante l'inserimento lavorativo ed il colloquio con le persone coinvolte. La conoscenza e valutazione che deriva dall'osservazione del luogo di lavoro dove la persona è inserita, può essere considerata di verifica dell'ipotesi progettuale iniziale o di aggiustamento e ri-formulazione di nuove ipotesi.

Una volta stabilito che il livello di accettazione di sé è sufficientemente adeguato, dobbiamo conoscere il grado di flessibilità dell'individuo, ovvero, la sua capacità di adattarsi alle nuove condizioni.

Questa ulteriore conoscenza, di fondamentale importanza per l'esito del progetto, può essere dedotta sulla base dei colloqui e della presentazione che ne farà il servizio, ma essenzialmente sulla base dell'osservazione diretta nello spazio lavorativo individuato. La stessa cosa avviene per il grado di autonomia che il soggetto ha nel riuscire a svolgere adeguatamente il compito che gli potrà essere assegnato. Altre informazioni utili che dobbiamo infine ricercare, sono quelle relative alla capacità di comunicare le proprie difficoltà o bisogni, nonché quella di saper accettare le indicazioni ed i suggerimenti che gli vengono proposti.

Come abbiamo già detto, la conoscenza di queste condizioni è quasi sempre difficile averla a priori, pertanto è necessario che gli operatori della mediazione vedano la persona mentre agisce nell'ambiente di lavoro. In questo senso, i primi progetti di inserimento lavorativo spesso diventano una sorta di laboratorio per verificare se poi, quanto si è ipotizzato, è realmente raggiungibile.

Da quanto abbiamo detto, la complessità dell'inserimento lavorativo richiede una conoscenza ed una competenza professionale che non può essere "improvvisata", se vogliamo che l'inserimento lavorativo sia effettivamente un periodo in cui la persona possa sviluppare ed accrescere le sue autonomie, e non un doversi confrontare con ennesimi fallimenti, che in maniera negativa hanno già segnato la sua esistenza.

Anche il lavoro di *counselling*, di conseguenza, in un servizio che si occupa di integrazione lavorativa, non può essere svolto soltanto da un operatore, ma è il servizio *in toto* che deve diventare *counselor* della persona che deve essere collocata al lavoro.

### 3.1.2. Progetto e metodologia

Quando abbiamo pensato ad un servizio per l'inserimento lavorativo delle persone disabili e pazienti psichiatrici nel nostro territorio, abbiamo pensato ad un servizio specialistico di secondo livello che si ponesse oltre l'intrattenimento e la cosiddetta "solidarietà", spesso monetizzata attraverso il sussidio, ma anche oltre la "terapia", anche se ne è parte integrante. Abbiamo allora creato un servizio, che mettendo insieme professionalità e storie diverse, nel corso degli anni si è ridefinito quale servizio riabilitativo, in senso psico-sociale, per poter riassegnare alla persona un nuovo ruolo, quello di lavoratore, ed un'identità più accettabile, non più identificata con la malattia. Il lavoro, in questo senso, non deve essere una finzione, un "far finta di...", ma deve essere realizzato su presupposti di realtà e finalizzato all'integrazione sociale. Per facilitare il raggiungimento di tale obiettivo, la conoscenza della



motivazione al lavoro della persona da inserire è sicuramente essenziale. Noi sappiamo che la motivazione, in generale, è prevalentemente legata ad alcuni bisogni, che possono essere: fisiologici, di sicurezza, di appartenenza, di affetto, di stima, di auto-realizzazione, economici e molti altri. Pertanto, chi si occupa di integrazione lavorativa, ma non solo, deve conoscere a quale dei suddetti bisogni è legata la motivazione al lavoro della persona che si avvicina al nostro servizio, perché, è anche sulla base di questa conoscenza che riusciremo a proporre un progetto lavorativo con il più basso rischio di fallimento. Un progetto dal quale iniziare a riflettere per superare, o almeno conoscere, anche i nostri pre-giudizi, che possono determinare atteggiamenti e comportamenti che di certo non facilitano l'integrazione sociale e tanto meno lavorativa del disabile.

E' dal pre-giudizio, infatti, che nascono stereotipi e *cliché* culturali sui quali il nostro immaginario ha costruito e continua ancora a costruire, sovrastrutture di pensiero che rappresentano il disabile, quale "eterno bambino" ed il paziente psichiatrico, quale soggetto "pericoloso". L'esito è che i servizi saranno realizzati non sull'effettiva esigenza della persona, ma sulla rappresentazione mentale (pre-giudizio) che di lei abbiamo.

Se pensiamo allora al disabile quale "eterno bambino", costruiremo per lui un luogo di protezione (per esempio, il laboratorio protetto), perché abbiamo paura che possa farsi male; se pensiamo al paziente psichiatrico come una persona "pericolosa", realizzeremo per lei luoghi di contenimento.

Queste premesse sono indispensabili, se vogliamo realizzare un servizio basato non sul pre-giudizio, ma sulle effettive capacità della persona, la quale, se ha la possibilità di sperimentarsi, spesso mette in campo competenze ed autonomi inimmaginabili.

Ecco allora il progetto SIL, per costruire percorsi di integrazione e di benessere sociale, ma anche per andare oltre il pre-giudizio e gli stereotipi culturali e poter così avvicinare due mondi apparentemente distanti: l'azienda con la sua organizzazione e la persona con i suoi limiti, il suo handicap, ma anche con le sue competenze. Per rendere comunicabili queste due realtà, è necessario avere degli operatori specializzati, in rete con gli altri servizi ed all'interno di un determinato contesto politico-istituzionale. Tali operatori, in quanto "tecnici dell'inserimento lavorativo", devono saper lavorare per progetti e non per prestazioni e devono conoscere molto bene, soprattutto dal punto di vista economico ed aziendale, il territorio all'interno del quale operano. L'operatore della mediazione dovrà quindi conoscere, non solo la persona da inserire, ma anche l'azienda e le sue peculiarità organizzative, giacché è su queste che dovrà poi agire: un operatore con competenze specifiche, a tempo pieno e

facilmente riconoscibile, sia all'interno che fuori dalla propria organizzazione lavorativa. Esso non deve però essere un "tuttologo", poiché a lui competono solamente due campi d'intervento: il disabile e l'azienda.

I suoi compiti li possiamo così riassumere:

- Raccolta della domanda di inserimento lavorativo
- Presa in carico, osservazione e valutazione della persona
- Ricerca dell'azienda idonea
- Scelta dello strumento della mediazione
- Saper comunicare con l'azienda e leggerne l'organizzazione
- Conoscere le dinamiche psicologiche del disabile e della famiglia
- Conoscere la normativa
- Saper lavorare in gruppo ed in rete
- Saper sviluppare empatia

Tanto "saper fare" deve poi sapersi confrontare all'interno del gruppo di coordinamento tecnico, che rappresenta il luogo della programmazione, della formazione, dell'organizzazione, dell'informazione, della sensibilizzazione ed ancora, della verifica dei progetti individuali, dei risultati conseguiti, della riflessione!

Il gruppo, quale luogo di "regia" del progetto SIL, a sua volta deve garantire un clima che favorisca lo scambio relazionale e la possibilità per ognuno (assistente sociale, psichiatra, psicologo, operatore della mediazione, amministrativo), di poter liberamente esprimere la propria competenza professionale. Il progetto individuale, discusso e condiviso durante le riunioni periodiche del gruppo di coordinamento tecnico, deve mirare essenzialmente al raggiungimento degli obiettivi di autonomia e relazionali, dal momento che i lavori da eseguire, dal punto di vista cognitivo, sono facili da imparare.

E' più difficile apprendere regole ed orari, riconoscere ruoli e gerarchie, sapersi relazionare sulla base del rispetto dei ruoli e non su base personale; è più difficile "imparare a lavorare" che non la mansione da eseguire. Questi apprendimenti, a loro volta, sono condizionati dal clima emotivo aziendale e dalla relazione - interazione con gli altri lavoratori.

Il progetto lavorativo, anche al fine di prevenire i rischi di fallimento (quando questo si verifica, esso agirà negativamente sulla costruzione del ruolo e dell'identità della

persona, con la conseguenza che questa non farà più nuove esperienze, per paura di nuovi fallimenti) deve privilegiare l'acquisizione delle cosiddette competenze sociali, l'attitudine cioè, a stabilire relazioni qualitativamente valide con gli altri soggetti del gruppo lavoro.

Sulla base di quanto affermato, è indispensabile che gli obiettivi di progetto siano condivisi dalle persone interessate: il disabile, gli operatori, l'azienda, la famiglia. Quest'ultima, in questo cammino di "emancipazione" del proprio figlio, deve essere aiutata a poter superare le sue ansie, le sue angosce, la sua rabbia, il suo dolore, nonché, spesso, anche un sentimento fortemente rivendicativo nei confronti del servizio, dell'azienda, delle istituzioni, ecc.

Queste riflessioni, incentrate prevalentemente sulla domanda del "perché" dell'inserimento lavorativo, anziché sul "come", sono indispensabili per superare e rimuovere una cultura che ha spesso preferito monetizzare, con pochi soldi, la disabilità, invece di contribuire alla costruzione di reali percorsi di integrazione lavorativa.

Come costruire il percorso di presa in carico della persona disabile è più semplice da illustrare. Questo inizia con l'invio al SIL della scheda di segnalazione da parte del servizio di primo livello, quello cioè, che segue la persona per tutti gli aspetti sociali, terapeutici, economici, etc., eccezione fatta per quello lavorativo.

La scheda contiene tutte le informazioni utili per una prima valutazione di idoneità al servizio. Il servizio che segnala, presenta la storia della persona al gruppo di coordinamento tecnico del SIL, che a sua volta, dopo una prima discussione e valutazione, individua i primi obiettivi e tutti i soggetti che entreranno "in rete" e che faranno parte "della rete" di progetto. In queste prime riunioni, si cercherà di conoscere quanto più la storia della persona, in modo particolare: le sue attitudini, le sue risorse, i suoi limiti, le sue autonomie, le sue esperienze lavorative, le sue capacità di relazione, di  *coping*  e di  *problem-solving* , nonché la gravità del suo disagio psicopatologico e/o sociale.

Si diceva del giudizio di idoneità al servizio, con questo intendiamo riferirci a quelle situazioni per le quali, viste le risorse lavorative e di autonomia della persona, al fine di evitarne l'inserimento in un percorso non idoneo ai propri bisogni, è necessaria la semplice consulenza da parte del SIL; oppure, al contrario, se non sono in grado di seguire un percorso lavorativo SIL, necessitano invece di un'esperienza a più alto livello di protezione. In ogni modo, una volta decisa la presa in carico, l'operatore individuato inizierà a conoscere la persona attraverso più colloqui, tutti tesi ad approfondire quelle

informazioni ritenute utili per realizzare l'inserimento lavorativo: la motivazione al lavoro, le precedenti esperienze lavorative, i fallimenti eventuali e l'elaborazione che la persona ne ha fatto, le aspettative circa il lavoro, eccetera. Nella riunione successiva del gruppo di coordinamento tecnico, l'operatore della mediazione riporterà i contenuti dei colloqui avuti, nonché le sue personali impressioni; si potrà allora iniziare ad "immaginare" il progetto d'inserimento lavorativo ed i suoi primi obiettivi da raggiungere: accettazione del lavoro, rispetto dell'orario, puntualità, igiene personale, obiettivi questi che rivestono una grande importanza per l'evoluzione del progetto medesimo. I colloqui con i familiari saranno determinanti, poiché non potremo prescindere dalla loro condivisione, circa gli obiettivi stabiliti. Una condivisione, spesso obiettivo e premessa per l'esito positivo del progetto medesimo.

Una volta che la proposta è stata accettata dalla persona e dalla famiglia, per realizzare un giusto abbinamento tra la persona e l'azienda, bisogna che l'operatore conosca alcune informazioni necessarie per il corretto abbinamento. In particolare è importante sapere, per ciò che attiene alla persona: il livello di maturazione affettiva, di autonomia e di apprendimento, la qualità della socializzazione, la capacità di reggere lo stress, la competitività interna all'ambiente lavorativo, la conoscenza delle proprie risorse e limiti, le precedenti esperienze lavorative.

Per quanto riguarda l'azienda, invece, è indispensabile conoscere: le qualità delle relazioni tra i lavoratori, il livello di evoluzione dell'azienda, il sistema produttivo, il clima aziendale, la presenza o meno di persone di riferimento e le loro caratteristiche, la rigidità dei ruoli o delle mansioni ed ogni altra informazione che può essere funzionale per l'integrazione della persona al posto di lavoro.

Individuata così l'azienda, sulla base anche della banca dati aziendale (le aziende, cioè, monitorate secondo una scheda di valutazione e che hanno dichiarato la loro disponibilità ai nostri progetti) a disposizione del SIL, l'operatore presenta il "progetto", e non ancora la persona, al titolare dell'azienda, che a sua volta deve indicarci il "referente" con il quale inter-agire e rapportarci per valutare, *in itinere*, l'esito dell'inserimento lavorativo.

La scelta del referente-tutor aziendale è estremamente importante, poiché è con questa figura che la persona inserita si dovrà inizialmente relazionare per ogni aspetto o problema concernente gli obiettivi di progetto. Il tutor dovrà evitare, nei suoi confronti, atteggiamenti di estrema protezione o al contrario, di *laissez-faire*, poiché, se il primo comportamento pregiudica la crescita e l'autonomia, il secondo, presuppone un'aspettativa di autonomia che la persona potrebbe non ancora avere.

L'operatore, in seguito, presenterà l'azienda alla persona interessata, nonché alla sua famiglia, e solo successivamente la persona da inserire sarà presentata all'azienda ed al suo referente. Questo passaggio del progetto è fondamentale, poiché ciascuna delle figure interessate giunge all'incontro con aspettative, curiosità e timori, derivanti dalla propria storia personale e dai propri pre-giudizi.

L'inserimento lavorativo avrà inizio dopo che si sarà individuato lo strumento della mediazione ritenuto più idoneo: tirocinio di formazione, inserimento lavorativo assistenziale, borsa lavoro.

Ogni progetto, in genere, inizia con il tirocinio di formazione che ha finalità di osservazione delle competenze della persona, i suoi livelli di autonomia e di produttività. Se al termine di questo periodo di formazione lavorativa, della durata di alcuni anni, la persona avrà raggiunto dei livelli ottimali tali da essere compatibili con le richieste di produttività dell'azienda, si potrà avvalere dello strumento della borsa lavoro che ha finalità di assunzione, purché, ovviamente, l'azienda condivida tale obiettivo. Se al contrario, la persona non è in grado di rispondere a tali richieste, ma comunque ha sviluppato delle competenze di autonomia in grado di consentirle la permanenza in azienda, si potrà avvalere del progetto assistenziale di durata illimitata nel tempo.

Durante il percorso di inserimento lavorativo l'operatore della mediazione effettuerà delle verifiche periodiche in azienda e dei colloqui con la famiglia e la persona inserita; si avvarrà, altresì, per una migliore conoscenza dei risultati raggiunti, del T.V.I.L. (Test di Valutazione dell'Inserimento Lavorativo).

All'interno del gruppo di coordinamento tecnico sarà discusso, assieme al servizio di primo livello, referente della persona inserita, l'andamento del progetto, il raggiungimento o meno degli obiettivi stabiliti, l'eventuale modifica da apportare al progetto medesimo. Questi incontri sono fondamentali poiché ciascun servizio verrà a conoscenza di aspetti della persona altrimenti sconosciuti: atteggiamenti in azienda, nuovi e non noti al terapeuta, che lo conosce solamente nell'ambito del *setting* ambulatoriale e viceversa.

Ogni soggetto interessato (utente, servizio, famiglia, azienda) infine, di fronte al cambiamento prodotto dal lavoro, potrà avere atteggiamenti di resistenza, quali per esempio: paura di perdere i diritti economici acquisiti (pensione, ecc.), paura dell'autonomia, dell'esame di realtà, del pregiudizio degli altri, di rompere l'equilibrio familiare o quello aziendale, ecc.

Il progetto ha un unico responsabile giuridico: la ASL o il Comune, a seconda della titolarità della gestione del SIL; tra l'azienda e l'Ente titolare del progetto, si stipula una convenzione con la quale si definiscono gli obiettivi di progetto, le responsabilità e gli impegni di ciascuno dei due soggetti firmatari.

La persona inserita, coperta da assicurazione INAIL e RCT, sottoscrive un atto di impegno con il quale dichiara che dal progetto non acquisisce alcun diritto in ordine economico e giuridico, se non quello di un riconoscimento di rimborso spese e che non stabilisce alcun rapporto di lavoro con l'azienda.

L'inserimento lavorativo può dimostrarci che ciò che sembrava assolutamente distante (utente-azienda) può essere riavvicinato, purché il progetto lavorativo sia realizzato all'interno di un servizio istituzionalmente e politicamente riconosciuto, e da operatori con specifiche competenze.

## 3.2. Servizio di integrazione lavorativa

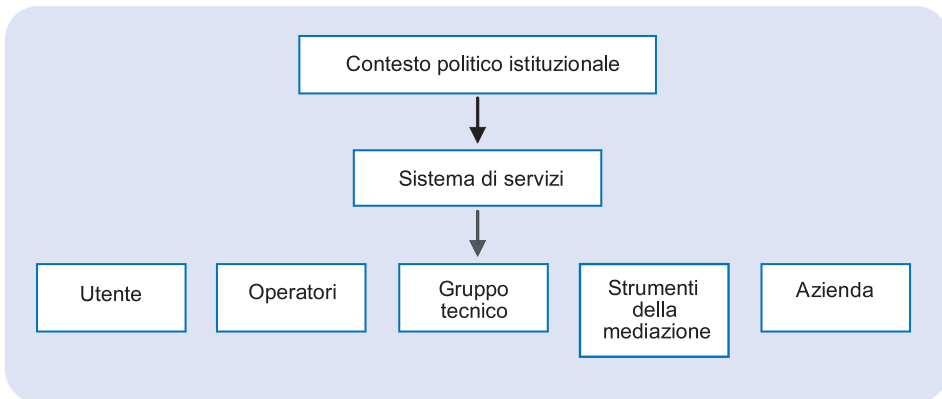
### 3.2.1. Definizione

Esso è un servizio di 2° livello (specialistico) che opera perché soggetti "contrattualmente deboli" (disabili, pazienti psichiatrici, ex tossicodipendenti) possano raggiungere, attraverso un insieme di operazioni di supporto e mediazione, un "ruolo lavorativo" in un contesto produttivo di mercato.

Il SIL presuppone le seguenti risorse:

- La presenza sul territorio di operatori specializzati (educatori della cooperativa sociale, supporti tecnici quali assistente sociale, medico psichiatra, psicologo della USL, ecc.)
- La dotazione di strumenti di addestramento e mediazione: tirocinio formazione in situazione, borse lavoro, inserimento lavorativo socio - assistenziale
- Linee metodologiche precise, visibili e condivise all'interno dei servizi che interagiscono nel percorso di integrazione lavorativa (servizio sociale, dipartimento salute mentale, servizio riabilitazione)

Quanto sopra esposto si può riassumere nel seguente schema:



Perché si realizzi l'inserimento è necessario che:

- Il lavoro sia una esigenza sentita - voluta
- Il lavoro non comporti una fatica superiore alla motivazione
- Il lavoro sia strumento di integrazione sociale
- Il lavoro abbia un compenso economico che faciliti l'autonomia
- Il lavoro non sia una finzione: esso deve essere vissuto come importante, la persona deve rendersi conto che ciò che fa è importante per il processo produttivo
- Nell'azienda siano privilegiati i rapporti basati su modelli posizionali piuttosto che quelli basati su modelli personali

La motivazione al lavoro di una persona disabituata all'impegno o mai abituata deve essere ricercata nelle varie categorie di bisogni ad essa collegate e cioè bisogni fisiologici, di sicurezza, di appartenenza, di affetto e stima, di auto-realizzazione, economici, etc.

Gli individui handicappati vengono di solito presentati:

- Come eterni bambini, ritenuti incapaci di crescere e raggiungere qualsiasi autonomia
- Come dei malati bisognosi di assistenza medica
- Come persone diverse da noi alle quali bisogna comunque trovare una collocazione nella società



Nell'immaginario collettivo il disabile è pensato come un eterno bambino non in grado di crescere, il tossicodipendente è pensato come pericoloso, senza regole, portatore di malattie, il paziente psichiatrico è pensato come malato che necessita di continue cure, incapace di autonomia.

Questi immaginari costituiti da pregiudizi determinano dei comportamenti che, anziché facilitare la crescita e l'autonomia della persona, ne provocano al contrario la sua passività.

La persona con difficoltà quando viene inserita in un ambiente di lavoro produce una perturbazione nell'equilibrio dell'azienda. Quest'ultima si difende con comportamenti quali l'espulsione, il rifiuto, il paternalismo, l'iperprotezione, il disconoscimento del ruolo. Pertanto tra l'utente con tali caratteristiche e l'azienda è necessario lo spazio della mediazione.

Il mondo della disabilità è rappresentato da persone differenti, ognuna con una propria specificità, con proprie risorse e con propri limiti. Ognuno ha un proprio spazio da percorrere per accedere al lavoro. Per molti, con progetti individuali è possibile arrivare al lavoro; per altri è davvero impossibile. Il lavoro vero è quindi un obiettivo raggiungibile per molti, ma non per tutti.

Per rendere compatibile la persona con la sua soggettività, con l'azienda fatta di regole, gerarchie, comportamenti e produttività è necessaria una specifica metodologia per l'inserimento lavorativo.

Per avvicinare questi due mondi bisogna poter contare su operatori specializzati, saper lavorare per progetti, in rete, dotarsi di strumenti tecnico-amministrativi idonei. È necessario costruire un gruppo di lavoro multidisciplinare che sappia privilegiare il lavoro per progetti, con obiettivi misurabili e condivisi, anziché il lavoro per prestazione.

Il progetto SIL deve preoccuparsi degli aspetti relazionali e di autonomia, meno di quelli cognitivi. I lavori sono molto spesso semplici da imparare, più difficile è imparare a lavorare e cioè imparare regole, orari, gerarchie, organizzazione, relazioni umane, capacità di introiettare il ruolo lavorativo!

L'imparare a lavorare è molto collegato all'interazione della persona con gli altri lavoratori e quindi è fortemente condizionato dal clima organizzativo. Occorre perciò privilegiare l'acquisizione di competenze sociali che sono quelle che consentono al disabile di imparare a lavorare.



Per competenze sociali si intendono l'attitudine a stabilire relazioni qualitativamente valide con gli altri membri del gruppo di lavoro.

	LAVORO	LAVORO RIABILITAZIONE	LAVORO - RIENTRO NELLA NORMALITA' (Rientro in uno standard lavorativo normale)
<b>Attenzione</b>	<i>Benessere del soggetto (è importante non sottoporre il soggetto a stress)</i>	<i>Acquisizione da parte del soggetto del rispetto degli impegni, regole, orari e gerarchie</i>	<i>Acquisizione da parte del soggetto di un sufficiente sentimento di sicurezza e di autonomia</i>
<b>Compito</b>	<i>Ha importanza per il suo svolgimento, non per il risultato</i>	<i>Anche se circoscritto e limitato, deve essere svolto per costruire un risultato</i>	<i>E' svolto per realizzare un risultato conforme alle richieste produttive</i>
<b>Contesto sociale e umano dell'inserimento</b>	<i>Deve avere molta comprensione e disponibilità nei confronti del soggetto</i>	<i>Richiede, ma comprende il soggetto</i>	<i>Richiede e deve accettare la progressiva e totale emancipazione del soggetto</i>
<b>Effetti sul sostegno</b>	<i>Riorganizzazione dei tempi</i>	<i>Assunzione del ruolo lavorativo conforme alle aspettative degli altri</i>	<i>Adeguamento attivo al ruolo lavorativo, superamento della condizione di "soggetto debole", crescita della contrattualità professionale e sociale</i>

### 3.2.2. L'operatore della mediazione

#### 3.2.2.1. Definizione

L'operatore della mediazione deve avere competenze specifiche, essere a tempo pieno e facilmente riconoscibile all'esterno; dev'essere una professionalità non confondibile con nessun'altra.

L'operatore non deve essere un tuttologo; egli deve conoscere innanzitutto l'aspetto della riabilitazione attraverso il lavoro ed il sistema produttivo. L'operatore deve sapere operare per PROGETTI all'interno di un mandato politico che gli dia visibilità. L'operatore deve evitare di agire in tutti i campi nei quali può essere coinvolto; egli ha solo due campi di intervento: il disabile ed il sistema produttivo.

### **3.2.2.2. Compiti dell'operatore della mediazione**

L'operatore della mediazione svolge compiti di raccolta della domanda di lavoro del disabile; presa in carico, osservazione e valutazione del disabile; ricerca dell'azienda idonea; scelta dello strumento della mediazione, etc.

E' necessario ribadire che egli deve saper lavorare per progetti, saper leggere l'organizzazione aziendale, saper agire e comunicare con l'azienda, saper leggere le dinamiche psicologiche del disabile e della famiglia, conoscere la normativa, saper lavorare in gruppo, saper lavorare in rete, saper sviluppare empatia, etc.

Tutto questo saper fare deve essere collocato all'interno del gruppo di coordinamento tecnico e divenire patrimonio del gruppo stesso.

L'operatore deve essere in grado di stabilire la giusta distanza con l'utente e la famiglia, deve saper accettare i limiti e le caratteristiche della persona disabile, deve riuscire a fare un progetto sulla base di come è la persona che ha in carico e non su come vorrebbe che fosse.

## **3.2.3. Il Gruppo di coordinamento tecnico**

### **3.2.3.1. Composizione**

Il gruppo di coordinamento tecnico è composto da:

- Un assistente sociale coordinatore
- Uno psicologo
- Un operatore del Ser.T.
- Un medico psichiatra
- Un operatore della mediazione

### **3.2.3.2. Funzioni**

Le funzioni del gruppo di coordinamento tecnico sono:

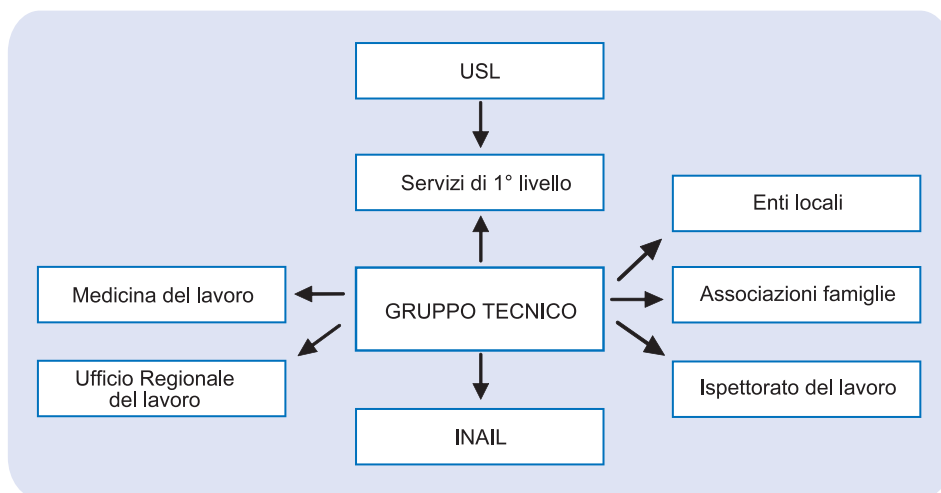
- Programmazione
- Formazione ed inserimento degli utenti
- Organizzazione, informazione e sensibilizzazione
- Verifica dei progetti individuali
- Verifica delle proposte di programmazione ed organizzazione generale

Tali funzioni vengono espletate attraverso riunioni settimanali di tre ore.

Il funzionamento del gruppo di coordinamento tecnico presuppone l'integrazione tra più soggetti professionali dove ognuno deve poter esprimere la propria competenza professionale. Esso rappresenta l'ambito della programmazione - progettazione dell'inserimento lavorativo.

Il gruppo deve saper esprimere un leader che sia in grado di dialogare ed esercitare il proprio ruolo con tutti gli interlocutori politici e professionali. Deve lavorare per progetti nel rispetto del mandato politico; il gruppo deve assicurare un clima che favorisca lo scambio relazionale e deve essere sempre orientato sul compito che è quello del progetto di inserimento lavorativo.

Quanto sopra esposto si può riassumere nel seguente schema:



### 3.2.4. Lavorare per progetti

#### 3.2.4.1. Definizione

Il lavorare per progetti presuppone inserimenti fatti, non “prove ed errori”, “tentativi” compiuti su persone in condizione di debolezza. I tentativi possono produrre fallimenti che agiranno negativamente sulla costruzione del ruolo e della identità della persona disabile.

Infatti, il progetto lavorativo, nel momento in cui garantisce alla persona la possibilità di sperimentarsi in azioni e relazioni gratificanti al tempo stesso, la esporrà anche al rischio del fallimento che potrà essere vissuto come un'occasione di conferma delle proprie incapacità.

Una storia i cui vissuti, spesso fallimentari in molti degli ambiti della vita quotidiana, hanno reso la persona particolarmente vulnerabile e poco tollerante agli eccessi di richieste di *performances* e di stress che l'ambiente lavorativo può richiederle.

Questo patrimonio di fallimenti, oltre a causare isolamento ed emarginazione, successivamente sarà introiettato non solo dalla persona, ma purtroppo anche dagli altri sino al punto che tutti saranno rinforzati nella convinzione che qualsiasi cambiamento è impossibile, con la conseguenza che la persona, restringendo sempre di più il proprio ambito di azione, si troverà stabilizzata in una situazione di assoluta cronicità e di estremo depauperamento delle relazioni sino alla sua cronicizzazione ed emarginazione sociale.

Con lo scopo di tutelarla e difenderla dal pericolo di nuovi fallimenti, saranno evitate alla persona nuove esperienze: il risultato finale sarà che non vi saranno più fallimenti perché non si faranno altri tentativi!

Per evitare tutto questo vi è bisogno di un progetto e di una metodologia di inserimento lavorativo; progetto e metodologia che si basano su una serie di fattori quali l'attenzione continua agli obiettivi da raggiungere dichiarati nel progetto in tutte le diverse fasi dello stesso; l'evitare la routine; il confronto tra le azioni da compiere e le relative modalità di svolgimento con l'obiettivo da raggiungere; la verifica del lavoro che deve essere effettuata sui risultati effettivamente conseguiti; la conoscenza degli obiettivi da parte dell'operatore e la sua responsabilizzazione; la condivisione degli obiettivi riconoscibili e misurabili.

## Capitolo 4.

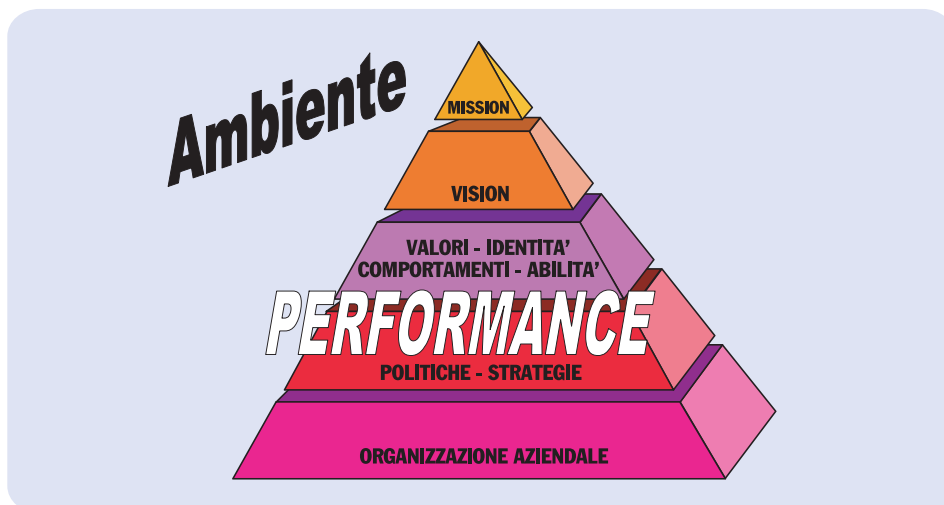
# L'economia tra produttività e responsabilità sociale

Tratto dalle dispense del Seminario "L'economia tra produttività e responsabilità sociale" (5 Maggio 2006), del dott. Marino D'Ascenzo.

## 4.1. Organizzazione, economia sociale e certificazione sociale d'impresa

### 4.1.1. I livelli logici

Bateson ha illustrato che l'attività umana che abbia un significato, avviene in base ad una strutturazione su differenti livelli logici. Questa scala vale per la singola persona e, analogamente, per ogni organizzazione che, di fatto, è composta di persone. Possiamo riassumere i livelli logici in un'azienda con il seguente schema:



La *mission* identifica lo scopo ultimo, la meta finale, quali sono le ragioni ultime dell'agire.

A livello personale è una risposta di tipo esistenziale. A livello organizzativo la *mission* definisce la ragion d'essere e lo scopo ultimo dell'azienda. La sua realizzazione dipende dai contributi di tutti i collaboratori a qualsiasi livello e in ogni fase della vita aziendale.

L'identità rappresenta la risposta alla domanda "chi sono" o "chi siamo".

L'identità fa riferimento alla definizione intima e più profonda di una persona o di una organizzazione: chi essa è in rapporto a ciò che fa ed a quello in cui crede. L'identità di un'azienda specifica la caratteristica con la quale essa cerca di realizzare la sua *mission* e con la quale si distingue quindi dalle altre aziende del settore. L'identità specifica come un'azienda percepisce se stessa nei confronti dei propri collaboratori e nei confronti del mercato.

I valori rappresentano concetti che possiedono significato e desiderabilità. Sono i nostri punti di riferimento che governano l'attuazione dei comportamenti, orientano le cose che facciamo quotidianamente. Sono funzionali per realizzare la *mission*. Possono anche essere fonti di conflitti interni, qualora le richieste provenienti dall'ambiente siano in contrasto con essi (conflitti di valori).

Per abilità s'intende il complesso delle capacità necessarie per svolgere i compiti previsti da una certa mansione organizzativa. Pertanto si tratterà sia di abilità tecniche – curriculum scolastico, esperienze nella mansione e/o in mansioni propedeutiche – sia di abilità sociali (comunicazione, tolleranza allo stress, pianificazione e organizzazione, delega, risolutezza, iniziativa, adattabilità, tenacia, assertività, ambizione, affidabilità, ecc.).

L'organizzazione rappresenta l'insieme delle prescrizioni previste per lo svolgimento di un determinato ruolo. Compiti, funzionigrammi, organigrammi, *job description* hanno lo scopo di identificare l'insieme dei comportamenti da attuare (o da non attuare) nell'ambito di un certo ruolo. Si tratta dei "modi di fare" e "modi di lavorare" che permettono ai collaboratori un'applicazione adeguata dei valori e delle abilità necessarie nel contesto lavorativo quotidiano.

La *performance* (o prestazione) è il risultato dell'impegno complessivo dei singoli collaboratori, in relazione alla *mission*. Una buona *performance* implica sempre una soddisfazione personale e quindi una gratificazione per l'impegno prestato. La *performance* ha la caratteristica della misurabilità.

L'ambiente identifica in che ambito avviene una certa attività o viene svolto un determinato ruolo organizzativo. Evidenzia l'ambiente fisico e culturale in cui si esplica un certo lavoro, il contesto di riferimento. E' il "luogo" o l'ambito della prestazione.

I fattori dell'organizzazione sono:



#### 4.1.2. Due modelli organizzativi: le funzioni ed i processi

##### 4.1.2.1. Le funzioni

Rappresentano il presidio di una fase del processo organizzativo; sono riunite in un insieme di attività omogenee; definiscono ambiti professionali riconosciuti; vengono rappresentate attraverso gli organigrammi.

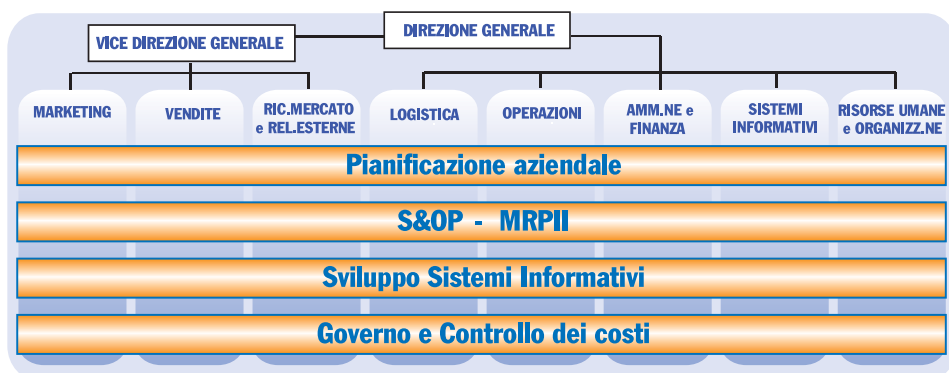
##### 4.1.2.2. I processi

Sono identificati in attività o gruppi di attività appartenenti a professionalità/ruoli differenti che, partendo da un input e aggiungendo valore a questo, produce un bene o un servizio per un cliente esterno o interno. I Processi possono essere classificati in:

- **Core:** processi chiave, primari, operativi, centrali per il funzionamento del business (es.: Marketing e Consumer Care, Vendite e Customer Care, Produzione, etc).
- **Support:** processi di servizio a strutture e ruoli per acquisire, gestire e sviluppare le risorse necessarie ai Core Processes di cui sono il *back-office* (es.: Acquisti, Amministrazione, Gestione e Sviluppo RU, etc).
- **Management:** processi finalizzati alla definizione delle strategie ed alla pianificazione, gestione, coordinamento e controllo delle risorse e dei processi aziendali (es.: Pianificazione, Investimenti, Relazioni con gli azionisti, Immagine aziendale, etc).
- **Legal:** processi necessari per garantire l'integrità dell'impresa (es.: Sicurezza, Fiscale, etc).

Tutti i modelli organizzativi aziendali fino ad oggi sono stati concepiti ed implementati con l'obiettivo di incrementare il profitto delle aziende migliorandone l'efficienza (riduzione dei costi) e l'efficacia (aumento del fatturato) in termini esclusivamente finanziari.

Di seguito, è rappresentato il modello attraverso un sistema a matrice:



Questo assioma è stato però messo in crisi dal **Paradosso della felicità**.



La trasformazione della ricchezza in felicità dipende dalla cultura e dalla rete di rapporti interpersonali del soggetto e naturalmente dell'azienda. Il paradosso della felicità apre le porte ad una nuova idea di misurazione delle performance aziendali introducendo il concetto di economia relazionale.

L'economia relazionale o economia sociale si basa sul presupposto che nel sistema economico, oltre ai classici processi economici (produzione, distribuzione, consumo, etc.) è necessario contabilizzare anche il sistema in cui questi processi stabiliscono flussi di scambio e cioè il sistema naturale ed il sistema sociale. In quest'ottica si parla di capitale sociale.

I fattori che creano valore all'interno del capitale sociale sono:

- Le relazioni formali ed informali sviluppate all'interno ed all'esterno dell'azienda
- La qualità delle relazioni interpersonali all'interno ed all'esterno dell'azienda
- La conoscenza presente nell'organizzazione



## Capitolo 5.

# Tecniche e strumenti della comunicazione sociale

Tratto dalle dispense del Seminario "Tecniche e strumenti della comunicazione sociale" (19 Maggio 2006), della dott.ssa Concetta Lindo.

## 5.1. La Comunicazione: alcuni spunti teorici

### 5.1.1. Gli strumenti della comunicazione sociale

Il contesto (*pattern*) culturale (come è possibile un paragone tra differenti culture e come le persone di una cultura possono comprendere persone di un'altra cultura):

- Il riferimento è a tre concetti del filosofo Bernstein (1983) ripresi nella teoria della comunicazione CMM da Pearce: incompatibilità, incommensurabilità e incomparabilità.
- Due pattern sono definiti tra loro incommensurabili quando non c'è un linguaggio in comune che possa provvedere ad una comparazione senza distorcere un sistema o l'altro. Ma due pattern culturali incommensurabili non sono necessariamente incomparabili.
- Per Pearce la comunicazione è un processo primario, attraverso il quale le persone co-creano, gestiscono e trasformano la realtà sociale della quale fanno parte. Primario è il processo di comunicazione stesso entro il quale le persone, le emozioni, gli eventi e le culture stesse si costruiscono.
- Per facilitare il processo di comparazione, si fa strada la nozione di "comunicazione interculturale" che vede due presupposti significativi:
  - considerare ciò che è familiare e conosciuto come "strano"
  - pensare alle condizioni della modernità, dove l'universalità è data per scontata, come "particolare"
- I fenomeni di comunicazione interculturale sono una reciproca fecondazione delle rispettive virtù e di co-costruzione di un terzo modello culturale quale risultato storico-sociale del processo di comunicazione

- Se l'azienda ha un proprio pattern e la persona con disagio un altro, compito del tecnico di lavoro assistito è creare una comunicazione terza che dia voce e si faccia capire da entrambi i mondi.

Il profilo professionale:

Sovrapposizione di più profili, in relazione al ruolo ricoperto: tutor, orientatore, etc.

- Combinazione tra il ruolo di operatore dell'inserimento lavorativo e le funzioni amministrative
- La multidisciplinarietà come elemento fondante
- La difficoltà e la necessità dell'aggiornamento costante
- L'attenzione continua ai mutamenti del mercato del lavoro a livello globale e locale
- La conoscenza delle politiche attive del lavoro nelle diverse realtà considerate

### **5.1.2. Il bilancio delle competenze dell'operatore**

#### **5.1.2.1. Le competenze tecniche e multidisciplinari**

- Conoscenze e competenze di tipo giuridico:
  - Il rapporto di lavoro
  - La normativa specifica per l'inserimento lavorativo
- Conoscenze e competenze socio-politiche relative al funzionamento dei sistemi delle politiche sociali:
  - La relazione tra i diversi attori presenti
  - Il consolidamento delle reti
- Conoscenze e competenze socio-economiche relative al funzionamento del mercato del lavoro locale

#### **5.1.2.2. Le competenze organizzative**

- Il funzionamento delle imprese: accettarne il punto di vista, l'organizzazione specifica, le esigenze produttive, le difficoltà
- La relazione con le aziende:
  - Le imprese come utenti dirette del servizio
  - Le imprese come bacino di utenza da potenziare
  - Le imprese come soggetti che partecipano alla rete

### 5.1.2.3. Le competenze comunicazionali

- **Ascolto:** significa tenere in considerazione le ragioni dell'impresa, perché fondate sulla considerazione dell'aumentata complessità dei processi produttivi e del contesto in cui esse si muovono
- **Ascolto ancora:** non registrazione di risposte, ma produzione di conoscenza che emerge dal confronto di ognuna delle parti dotate di razionalità diversa
- **Comunicazione adeguata al contesto:** (il linguaggio aziendale è diverso da quello dei servizi o della cura) lettura delle situazioni e dei cambiamenti istituzionali generali e relativi alla singola realtà aziendale, capacità di mantenere un equilibrio tra le diverse istanze
- **Imprese come laboratori:** nelle imprese vige il principio di realtà che consente di valutare con la severa risposta del successo o dell'insuccesso

### 5.1.3. Il bilancio di competenza delle aziende

- La struttura organizzativa e gerarchica come risposta alla mission aziendale. Il grado di consapevolezza e coerenza rispetto a questo in diversi momenti della vita dell'azienda e tra i ruoli esistenti
- La cooperativa sociale: la sua storia
- L'azienda profit: la storia, i rapporti interni, la forza e la difficoltà del mercato, il bilancio sociale (scritto e/o no), le eventuali conflittualità
- L'ambiente di lavoro: quale capacità/necessità/responsabilità nell'accettazione di nuove persone

#### 5.1.3.1. Il bilancio di competenza n. 1: la competenza core

Relativa alla relazione con l'utenza:

- Capacità di analisi della situazione e del bisogno
- Capacità di gestione della relazione d'aiuto
- Capacità di gestire i colloqui con l'utenza
- Capacità di contenere le aspettative degli utenti e delle persone a loro vicine
- Conoscenza delle problematiche specifiche e ricorrenti delle particolari tipologie di utenza

### 5.1.3.2. *Il mutamento organizzativo*

- Il mutamento organizzativo è la prima conseguenza di un nuovo inserimento, ma anche una condizione oggettiva delle aziende: quale la capacità “naturale” apertamente dichiarata, quali invece le richieste e necessità di mediazione.
- Esso è un processo di apprendimento collettivo, tramite il quale i membri sono chiamati a fissare una nuova prassi sociale e acquisiscono le capacità cognitive, relazionali e organizzative corrispondenti.
- Non è un semplice processo di riorganizzazione, ma un insieme inscindibile di cooperazione e conflitto. Quali i ruoli, le mansioni, i gradi di responsabilità.
- E' il rapporto tra l'esperienza trasmissibile, legata agli operatori anziani, e i contenuti innovativi che modificano il modo di lavorare, legati sia ai giovani che ai cambiamenti del mercato del lavoro.

## Capitolo 6.

# Simulazione pratica di percorso di inserimento lavorativo assistito

Tratto dalle dispense del Seminario "Simulazione pratica di percorso di inserimento lavorativo assistito" (23 Giugno 2006), del dott. Giuseppe Sabbatini e del dott. Giovanni Mancini.

## 6.1. Gli strumenti della mediazione al lavoro

### 6.1.1. TFS- Tirocinio di Formazione in Situazione, con finalità di osservazione e addestramento

#### OBIETTIVO

- Consentire la maturazione complessiva della personalità e la progressiva acquisizione di capacità lavorative

#### SOTTOBIETTIVI

- Confrontarsi con le regole aziendali
- Confrontarsi con le attività lavorative
- Confrontarsi con le regole sociali in azienda
- Confrontarsi con le esigenze della produttività
- Attivare movimenti di autonomia e di svincolo dalla propria famiglia
- Avere una cultura del lavoro
- Acquisire una competenza lavorativa
- Avere un ruolo
- Favorire la costruzione di una nuova identità

#### DESTINATARI

- Tutti coloro che si confrontano per la prima volta con il lavoro "vero" e che necessitano di un percorso addestrativo

#### METODOLOGIA

- Segnalazione al gruppo di coordinamento tecnico

- Incontri di valutazione con l'utente (da parte degli operatori della mediazione e/o del referente del SIL e/o dello psicologo)
- Formulazione del progetto ed abbinamento con l'azienda
- Presentazione del progetto all'azienda
- Presentazione della persona all'azienda

#### **DURATA**

- Alcuni anni fino ad un massimo di 7 anni

#### **VERIFICHE**

- Nei primi 15 giorni: con visita in azienda tutti i giorni
- Successivamente, almeno una volta alla settimana con colloqui col referente aziendale
- A sei mesi con il TVIL e colloqui
- Ad un anno con il TVIL e colloqui

#### **ASPETTI GIURIDICI**

- La titolarità della responsabilità civile è della ASL. L'utente non stabilisce rapporto di lavoro con l'azienda e non acquisisce alcun diritto di ordine economico e giuridico. Egli è coperto da assicurazione INAIL e RCT.

### **6.1.2. Borsa lavoro**

#### **OBIETTIVI**

- Consentire la maturazione complessiva della personalità e la progressiva acquisizione di capacità lavorative
- Avere la possibilità di essere occupato dall'azienda alle fine del percorso

#### **SOTTOBIETTIVI**

- Confrontarsi con le regole aziendali
- Confrontarsi con le attività lavorative
- Confrontarsi con le regole sociali in azienda
- Essere produttivi
- Attivare movimenti di "autonomia" e di svincolo dalla propria famiglia
- Avere una cultura del lavoro
- Acquisire una competenza lavorativa
- Avere un ruolo

## DESTINATARI

- Tutti coloro i quali sono in grado di svolgere un lavoro produttivo in azienda (molti accedono alla borsa lavoro dopo un percorso TFS)

## METODOLOGIA

*(spesso si tratta di utenti che sono già in carico al servizio con un altro progetto (TFS); in questo caso i primi due punti vengono saltati)*

- Segnalazione al gruppo di coordinamento tecnico
- Incontri di valutazione con l'utente da parte degli operatori della mediazione e/o del referente del SIL e/o dello psicologo
- Formulazione del progetto ed abbinamento con l'azienda
- Presentazione del progetto all'azienda
- Presentazione della persona all'azienda

## DURATA

- Un anno, rinnovabile solo a fronte di comprovate ragioni

## VERIFICHE

- Nei primi 15 giorni: con visita in azienda tutti i giorni
- Successivamente, almeno una volta alla settimana con colloqui col referente aziendale
- A sei mesi con il TVIL e colloqui
- Ad un anno con il TVIL e colloqui

## ASPETTI GIURIDICI

- La titolarità della responsabilità civile è della ASL. L'utente non stabilisce rapporto di lavoro con l'azienda e non acquisisce alcun diritto di ordine economico e giuridico. Egli è coperto da assicurazione INAIL e RCT

### **6.1.3. Inserimento lavorativo socio-assistenziale I.L.S.A.**

## OBIETTIVI

- Offrire un'opportunità lavorativa anche a persone non in grado di rispondere alle esigenze di produttività dell'azienda e per le quali è possibile realizzare progetti che non richiedano un alto livello di protezione

## SOTTOBIETTIVI

- Attivare movimenti di "autonomia" e di svincolo dalla propria famiglia

- Avere un ruolo
- Acquisire un'identità più accettabile

### DESTINATARI

- Tutti coloro che non sono in grado di fornire una sufficiente produttività, ma che per autonomia e rispetto delle regole acquisite (anche in precedenti percorsi), possono usufruire di un lavoro con basso livello di protezione.

### METODOLOGIA

*(spesso si tratta di utenti che sono già in carico al servizio con un altro progetto (TFS); in questo caso i primi due punti vengono saltati).*

- Segnalazione al gruppo di coordinamento tecnico
- Incontri di valutazione con l'utente da parte degli operatori della mediazione e/o del referente del SIL e/o dello psicologo
- Formulazione del progetto ed abbinamento con l'azienda
- Presentazione del progetto all'azienda
- Presentazione della persona all'azienda

### DURATA

- Un anno, rinnovabile

### VERIFICHE

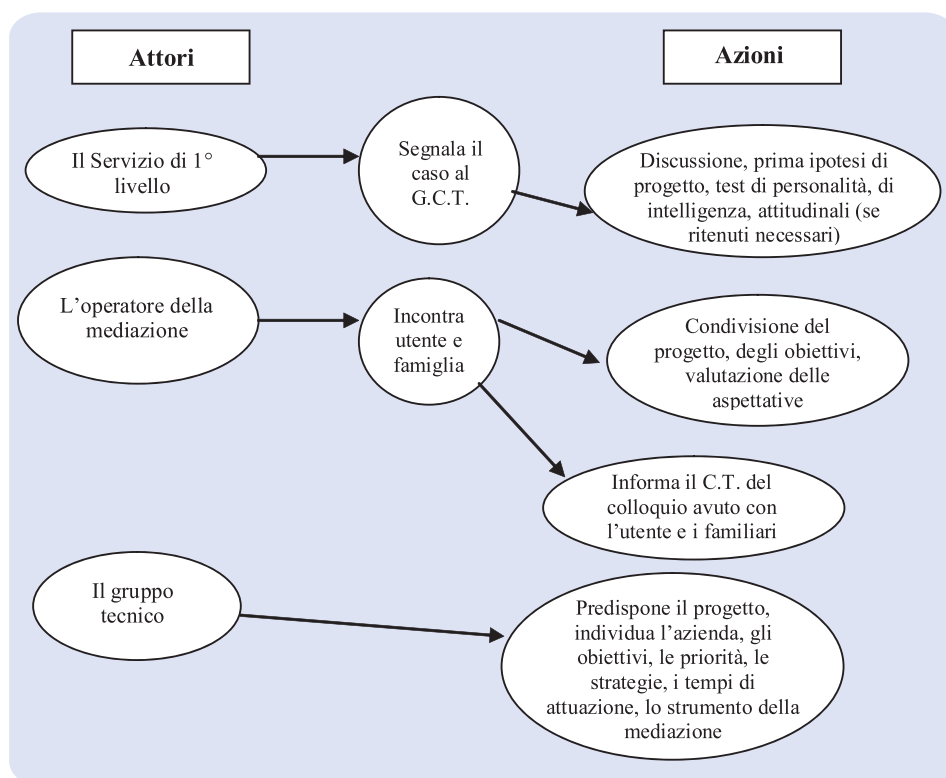
- Nei primi 15 giorni: con visita in azienda tutti i giorni
- Successivamente, almeno una volta alla settimana con colloqui col referente aziendale
- A sei mesi con il TVIL e colloqui
- Ad un anno con il TVIL e colloqui

### ASPETTI GIURIDICI

- La titolarità della responsabilità civile è della ASL. L'utente non stabilisce rapporto di lavoro con l'azienda e non acquisisce alcun diritto di ordine economico e giuridico. Egli è coperto da assicurazione INAIL e RCT

Di seguito sono rappresentati fasi e strumenti utilizzati per un percorso di inserimento lavorativo:



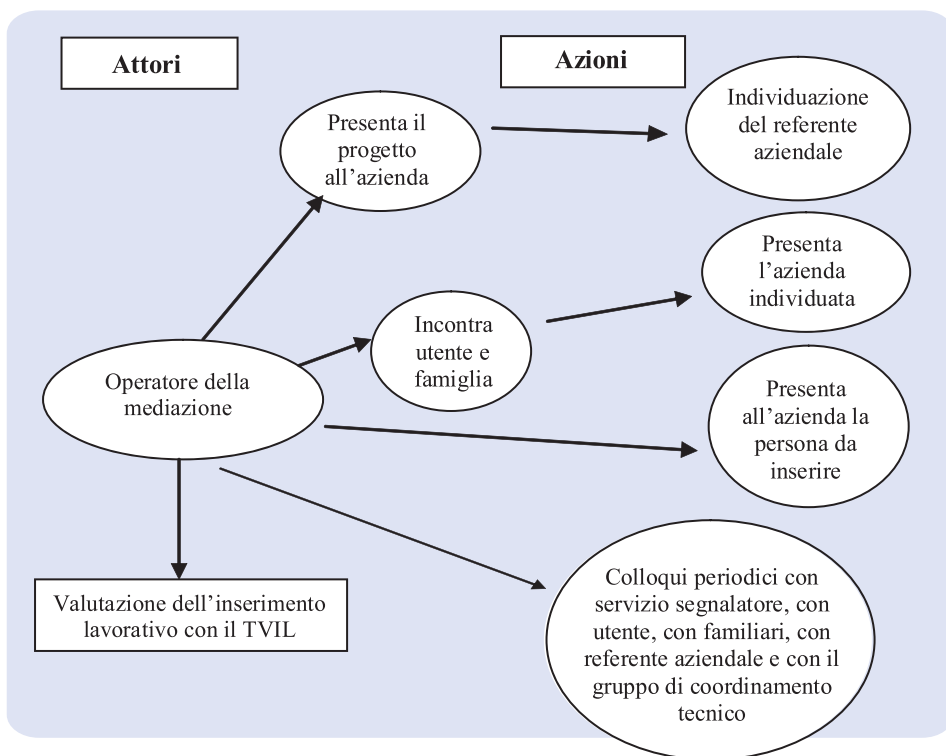


L'effetto perturbativo prodotto dalla persona inserita in un contesto che ha già le sue regole è costituito dal fatto che la persona stessa può essere vissuta come una minaccia al suo equilibrio interno.

L'operatore della mediazione deve essere in grado di saper leggere e comprendere quali sono i filtri all'ingresso e quali caratteristiche essi presentano. I filtri importanti che l'operatore potrà incontrare sono almeno tre:

- La direzione
- La linea intermedia
- Il nucleo operativo

Più ci si avvicina alla posizione dove verrà svolto il lavoro del disabile, e cioè i colleghi di lavoro, più verranno rivolte domande all'operatore legate alla persona: chi è, cosa sa fare, come mi devo comportare.



### 6.1.3.1. Indicatori di qualità sociale dell'azienda

<b>DIREZIONE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accoglienza dell'operatore da parte della direzione aziendale</li> <li>• Condivisione degli obiettivi tra il SIL e l'azienda</li> <li>• Esistenza di pregiudizi verso la persona da inserire</li> <li>• Disponibilità verso le esigenze del lavoratore (rumorosità, illuminazione, etc.)</li> <li>• Capacità di mettere in discussione le proprie credenze</li> <li>• Esperienze pregresse</li> <li>• Tipo d'organizzazione aziendale (piramide gerarchica, a rete-gruppale, familiare)</li> <li>• Tipo di leadership aziendale</li> <li>• Disponibilità a far visitare l'azienda</li> <li>• Difficoltà nel prendere l'appuntamento per il 1° colloquio</li> </ul>
<b>LAVORATORI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso del "tu" o del "lei" da parte dei colleghi di lavoro</li> <li>• Vita sociale interna ed esterna dei lavoratori</li> <li>• Come si aggregano i lavoratori nei momenti di pausa</li> <li>• Atteggiamento di disponibilità a comunicare il sapere</li> <li>• Esistenza di pregiudizi verso la persona da inserire</li> <li>• Capacità a mettere in discussione le proprie credenze</li> <li>• Esperienze pregresse</li> <li>• Tipo di relazione tra colleghi</li> </ul>

### 6.1.3.2. Fasi dell'inserimento

- Abbinamento
- Scelta dello strumento della mediazione
- Verifiche sul soggetto
- Verifiche sull'azienda
- Verifiche con la famiglia

Gli effetti riabilitativi collegati con il ruolo lavorativo sono tanto più significativi quanto più il ruolo assegnato al disabile è percepito da questi come vero, reale, utile e non costruito appositamente per lui. L'operatore della mediazione che si presenta in azienda deve conoscere non solo l'utente, ma anche le caratteristiche organizzative dell'azienda. Un'azienda non è un ente di beneficenza; essa deve sempre fare i conti con il mercato, con la produttività, con i problemi dell'efficienza e dell'efficacia.

Nell'attività di inserimento lavorativo di disabili si cercano innanzitutto le disponibilità aziendali e successivamente la persona da inserire.

### 6.1.3.3. Abbinamento

#### Conoscenza della persona:

- Maturazione affettiva
- Esperienze precedenti
- Qualità della socializzazione
- Capacità di reggere lo stress, le frustrazioni, etc.
- Capacità di apprendimento lavorativo
- Livello di autonomia
- Livello di consapevolezza delle proprie risorse e limiti

#### Conoscenza della ditta:

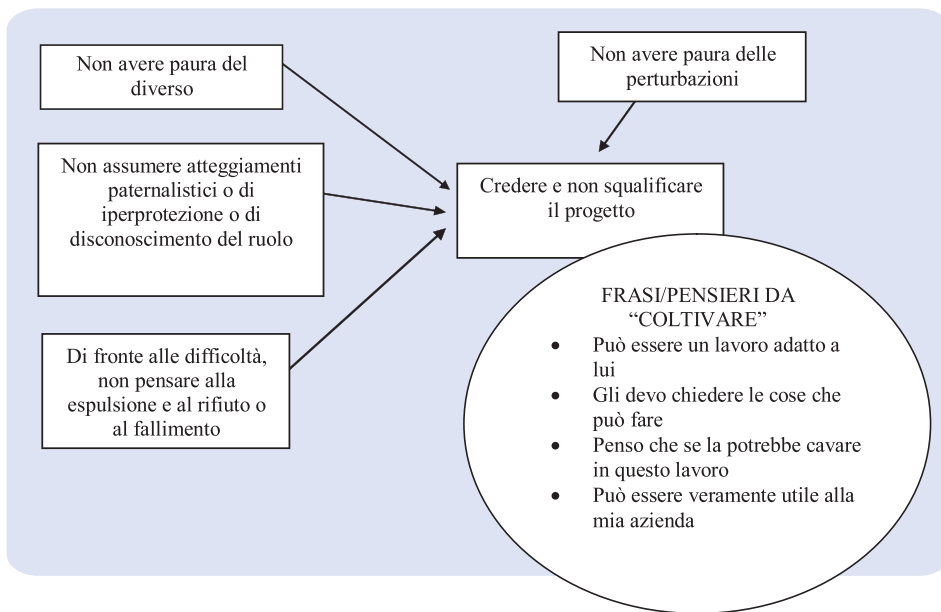
- Sistema organizzativo
- Evoluzione dell'azienda
- Tipo di produzione
- Ambiente fisico
- Ambiente psicologico: clima aziendale
- Tecnologia
- Disponibilità del tutor

#### Disponibilità della famiglia:

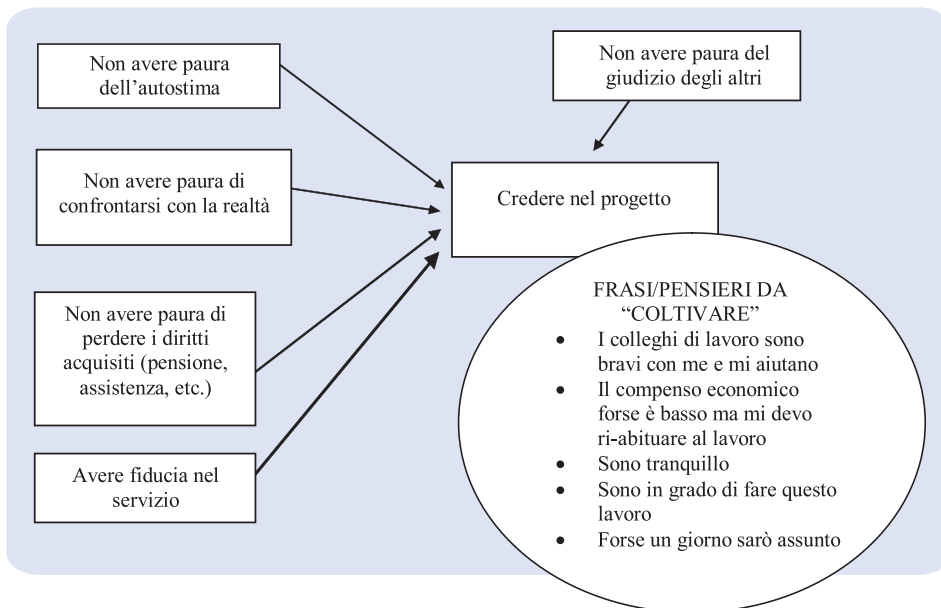
- E' una condizione indispensabile per il buon esito del progetto

### 6.1.4. L'inserimento lavorativo come cambiamento

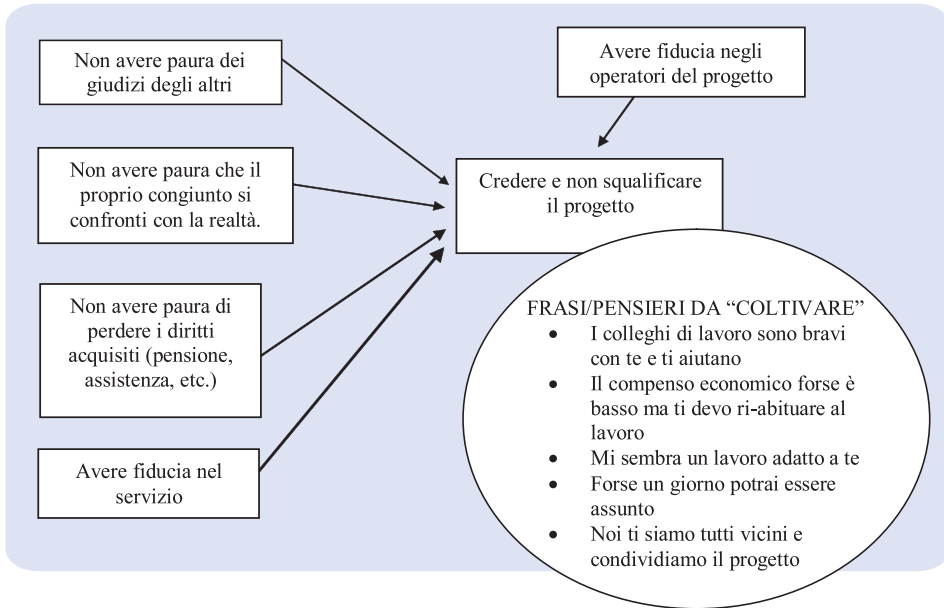
#### 6.1.4.1. Cosa chiediamo alla ditta



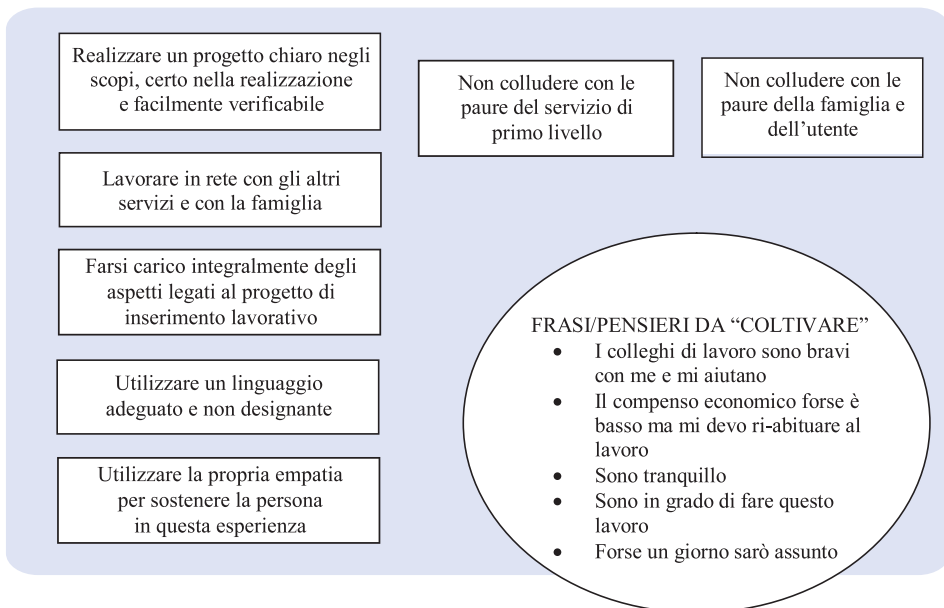
#### 6.1.4.2. Cosa chiediamo all'utente



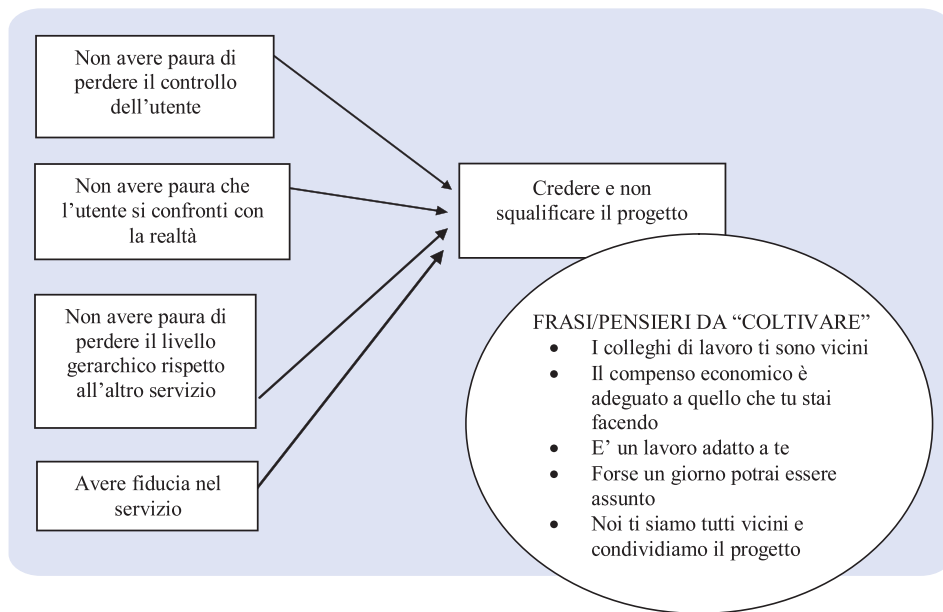
### 6.1.4.3. Cosa chiediamo alla famiglia



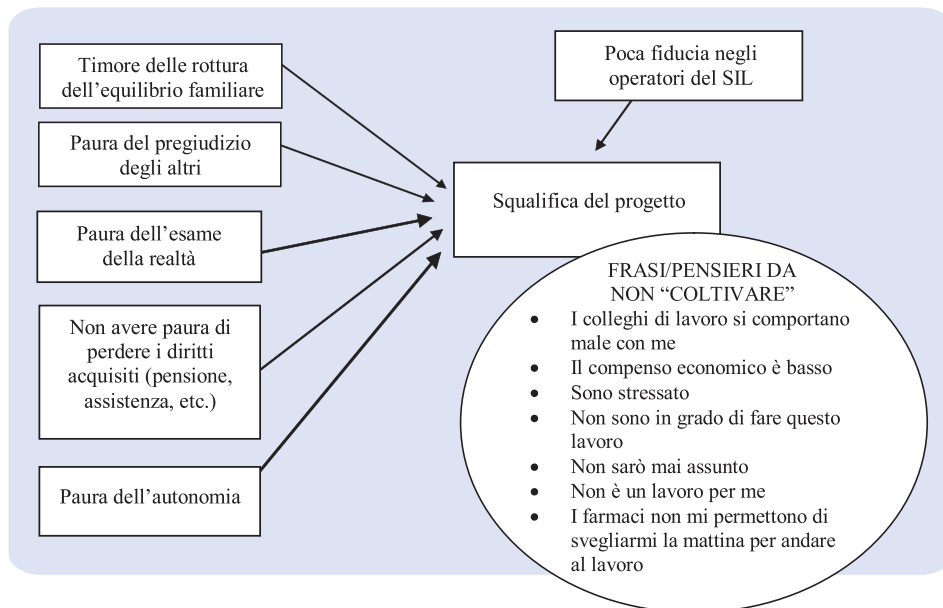
### 6.1.4.4. Cosa chiediamo a noi stessi



### 6.1.4.5. Cosa chiediamo ai servizi di 1° livello

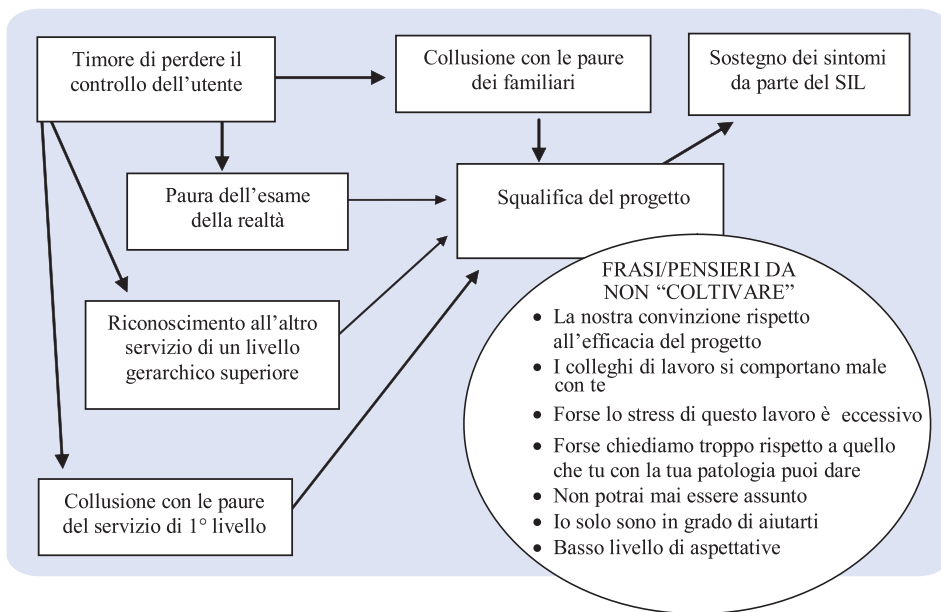


### 6.1.4.6. Resistenze dell'utente

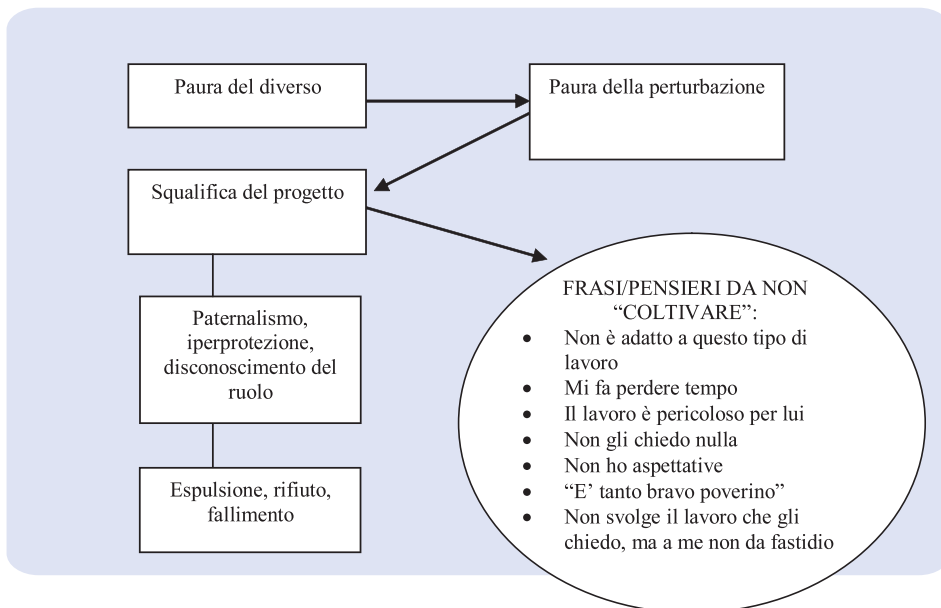




### 6.1.4.9. Resistenze da parte del SIL

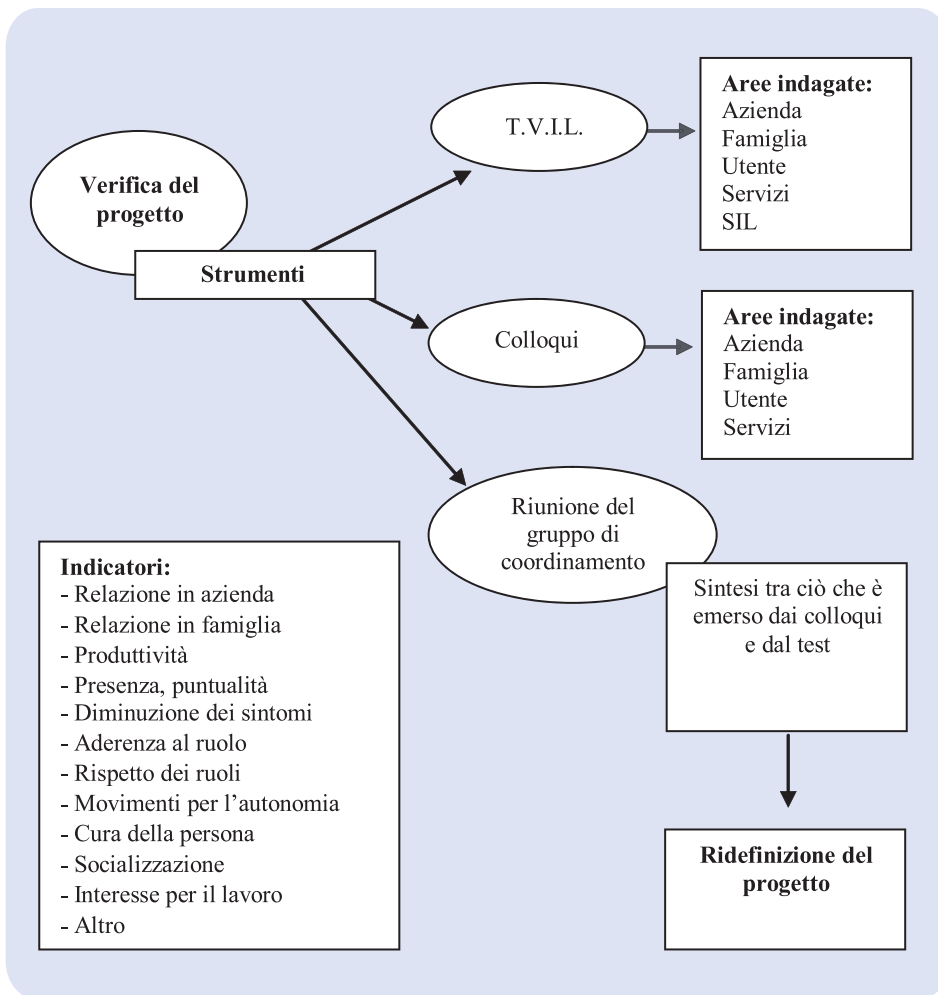


### 6.1.4.10. Resistenze da parte dell'impresa





### 6.1.5. Verifica del progetto



## Capitolo 7.

# Gli indicatori di qualità sociale del lavoro assistito nell'Area Metropolitana Pescara-Chieti

### 7.1. Introduzione

Individuare alcune misure per la qualità dell'Inserimento Lavorativo Assistito significa dotare il sistema di indicatori in grado di fornire dati utili alla valutazione del servizio offerto ed al suo sviluppo, nell'ottica della continua comprensione dei reali bisogni espressi dagli utenti e dai partners del progetto, così come ampiamente espresso nella direttiva sulla Customer per le P.A. della Presidenza del Consiglio: “[...] hanno assunto particolare importanza il tema della qualità dei servizi pubblici e il ruolo centrale del cittadino, non solo nella veste di destinatario dei servizi ma anche quale risorsa strategica per valutare la rispondenza dei servizi erogati ai bisogni reali, così come percepiti dai soggetti fruitori”.

La volontà e l'esigenza di sviluppare un servizio che orienti la propria azione all'assistenza ed allo sviluppo personale, attraverso l'utilizzo di pratiche come l'*assessment* ed il *counseling*, oltre che porsi come riferimento nell'attività di facilitazione e di mediazione del processo di inserimento lavorativo, induce a considerare la ricerca di indicatori di qualità come una ricerca di indicatori multidimensionali.

Ciò implica che il set di indicatori dovrà tenere conto, oltre che dell'insieme dei fattori oggettivi, anche di quell'insieme di variabili definite *soft* come la percezione del servizio da parte di utenti e partners.

Più in particolare, costituiscono i “fattori di qualità” del servizio di Inserimento Lavorativo Assistito (ILA), tutti quegli aspetti rilevanti per la percezione della qualità del servizio da parte dell'utente mentre sono definiti “indicatori di qualità” quelle

variabili quantitative, o parametri qualitativi, in grado di rappresentare adeguatamente i livelli prestazionali del servizio erogato. L'indicatore è dunque la misurazione dell'evoluzione di una variabile ritenuta significativa in merito alla qualità.

La rilevazione dei parametri oggettivi si avvale di fonti statistiche interne al Centro del Lavoro Assistito e di altre fonti statistiche riconosciute (Centro provinciale per l'impiego, Comune, Provincia, Unione Industriali). La rilevazione dei parametri soggettivi si avvale, invece, di questionari e/o interviste strutturate agli Utenti ed ai Partners del progetto<sup>1</sup>.

## 7.2. Indicatori di comportamento e conoscenze

### 7.2.1. Modello delle competenze per il Tecnico di inserimento lavorativo assistito

La Competenza, secondo una definizione di Boyatzis "è una caratteristica intrinseca di una persona... un motivo, tratto, abilità, aspetto dell'immagine di sé o ruolo sociale, o corpo di conoscenze che la persona usa... causalmente collegata ad una performance efficace e superiore in una mansione o situazione e che è misurata in base ad un criterio prestabilito".

Le competenze (insieme delle capacità e delle conoscenze individuali) permettono quindi di indirizzare con maggiore efficacia il percorso formativo dei singoli, valutandone l'adeguatezza al ruolo e le potenzialità di sviluppo personale.

Una competenza non si ottiene in isolamento dai propri colleghi: il conseguimento ed il mantenimento di una competenza è un processo interpersonale.

---

<sup>1</sup> Sugli argomenti trattati esiste una considerevole quantità di volumi bibliografici, pertanto quella che segue deve intendersi come una indicazione di quelli che sono i testi che maggiormente hanno ispirato quanto scritto.

*Misure di salute e di vita. Metodi e strumenti di valutazione dello stato di salute della qualità della vita*, di Labbrozzi D., 1995; *Qualità e valutazione nei servizi di pubblica utilità*, di Gori E. e Cittadini G., 1999; *La qualità totale nella pubblica amministrazione*, di Negro G., Susio B. 1996; *Amendment to the state plan for vocational rehabilitation and supported employment services*, New York State Education Department, 2005; *Ricerca sulla qualità e la certificazione nei servizi di inserimento lavorativo*, a cura di Confcooperative Milano e Formaper, *Il trattamento dei dati nella progettazione dei servizi*, in "Animazione sociale", n. 4, Brunod M., 1998. Importanti contributi sono stati forniti inoltre dalle norme di qualità del sistema di certificazione UNI EN ISO 9001:2000.

## 7.2.2. Competenze chiave del Tecnico dell'inserimento lavorativo assistito

### 7.2.2.1. Aree di intervento

- Analizzare i sistemi economici locali
- Attivare azioni di promozione e/o marketing dei prodotti/servizi nel mercato/contesto di riferimento in funzione dei fabbisogni esistenti
- Attivare le risorse nel territorio
- Avviare protocolli di collaborazione con la rete dei servizi
- Diagnosticare potenzialità di sviluppo e linee di tendenza del territorio
- Favorire l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati nel mercato del lavoro locale
- Focalizzare i bisogni degli utenti (*assessment*)
- Garantire la tutela dei diritti dell'assistito (*advocacy*)
- Gestire azioni di sostegno alla ricerca attiva del lavoro
- Gestire la preselezione e l'incontro domanda/offerta dei servizi alle persone e alle imprese
- Ideare strategie di intervento per la programmazione negoziata a livello locale
- Identificare le domande sociali ed economiche del contesto locale
- Identificare punti di forza, debolezza, opportunità, minacce del territorio
- Individuare i servizi territoriali da coinvolgere: destinatari, struttura, servizi offerti
- Individuare le risorse disponibili sul territorio per la collaborazione e la taratura di un intervento mirato
- Interpretare studi ed analisi di contesto, indagini socio-economiche sulla situazione locale
- Negoziare un progetto professionale/piano d'azione con il cliente/utente
- Pianificare percorsi individualizzati o di gruppo di ricerca attiva del lavoro per target in raccordo con altre tipologie di operatori
- Recepire i contenuti normativi della risorsa legislativa
- Rinforzare l'autonomia del cliente/utente
- Strutturare il progetto di inserimento professionale
- Supportare il cliente/utente nella predisposizione ed invio di candidature di lavoro, lettera di richieste di assunzione, di risposta ad annunci ed inserzioni

### 7.2.2.2. Capacità

- Condurre il colloquio di accoglienza e curare la gestione delle tecniche di intervista di rilevazione dei dati personali
- Diagnosticare il potenziale di occupabilità del cliente/utente
- Elaborare le informazioni sulle condizioni, opzioni, risorse dell'assistito e sulle possibilità di azione.
- Favorire il potenziamento delle capacità dell'utente a farsi carico delle proprie responsabilità
- Favorire la presa di decisioni autonome da parte dell'assistito e della sua famiglia
- Focalizzare i bisogni degli utenti (*assessment*)
- Formulare un giudizio sui punti di forza e di debolezza nella situazione degli assistiti (valutazione complessiva)
- Gestire azioni di sostegno alla ricerca attiva del lavoro
- Gestire la preselezione e l'incontro domanda/offerta dei servizi alle persone e alle imprese
- Gestire relazioni sul territorio
- Individuare bisogni, aspettative e preferenze degli utenti e delle aziende
- Negoziare un progetto professionale/piano d'azione con il cliente/utente
- Pianificare percorsi individualizzati o di gruppo di ricerca attiva del lavoro per target in raccordo con altre tipologie di operatori
- Recepire i contenuti normativi della risorsa legislativa
- Ricavare i primi elementi utili alla descrizione e all'identificazione della posizione di lavoro
- Rilevare le caratteristiche anagrafiche, formative e professionali del cliente/utente
- Rinforzare l'autonomia del cliente/utente
- Stabilire un programma di lavoro concordato con l'assistito e con il coinvolgimento degli Enti e dei Servizi
- Strutturare il progetto di inserimento professionale
- Supportare il cliente/utente nella predisposizione ed invio di candidature di lavoro, lettera di richieste di assunzione, di risposta ad annunci ed inserzioni
- Verificare la coerenza tra bisogno espresso e servizi offerti
- Verificare modalità/intensità nel perseguimento della ricerca attiva del lavoro

### 7.2.2.3. Conoscenze

- Analisi socio-economica del territorio
- *Coaching*
- Conoscenza della rete dei servizi
- Conoscenza della normativa specifica
- Conoscere/costruire la rete dei servizi
- Gestione dei colloqui con gli utenti-tecniche di interviste
- Mediazione di situazioni conflittuali
- *Mentoring*
- Padroneggiare l'accesso ai servizi territoriali
- Programmazione negoziata

## 7.3. Gli indicatori di qualità sociale del Tecnico dell'Inserimento lavorativo assistito

La letteratura internazionale, soprattutto quella anglosassone<sup>2</sup>, è ormai concorde nel focalizzare l'attenzione del processo di misurazione della qualità su pochi ma importanti indicatori. Gli indicatori che sicuramente esprimono al meglio, nel tempo, l'andamento dell'attività del Centro per l'inserimento lavorativo assistito sono l'Organizzazione e le Risorse Interne ed il Servizio Fornito.

Gli indicatori di tipo qualitativo verranno rilevati attraverso la somministrazione di un questionario alle cui domande gli intervistati esprimeranno il loro giudizio su una scala Likert a 5 gradi.

### 7.3.1. Organizzazione e Risorse umane

Valutare l'organizzazione del centro significa innanzitutto verificare che lo sforzo progettuale in termini di risorse, umane e materiali, sia adeguato alle esigenze ed ai bisogni espressi degli utenti e dei partners, ma significa anche valutare il grado di

---

<sup>2</sup> Si veda ad esempio una ampia ed esaustiva sintesi sull'argomento redatta da Gary R. Bond, Jeff Picone, Beth Mauer, Steve Fishbein, & Randy Stout, *The Quality of Supported Employment Implementation Scale*, o anche il testo *Measuring Quality of Implementation of Supported Employment for People with Severe Mental Illness*, sviluppato da Robert Drake e Deborah Becker del New Hampshire-Dartmouth Psychiatric Rehabilitation Center.

accessibilità al servizio. La letteratura dimostra come una elevata performance relativa all'organizzazione sia costantemente correlata alla capacità di sviluppare e sostenere i risultati attesi dal progetto di lavoro assistito<sup>3</sup>.

ITEM	MISURA	RILEVAZIONE	TIPO	
<b>Risorse Umane</b>	1	N° di tecnici di inserimento per utente	Analisi dei dati	Quantitativo
	2	Tempo medio dedicato dai TILA per utente	Analisi dei dati	Quantitativo
	3	Ore di formazione effettuata per tecnico di inserimento	Analisi dei dati	Quantitativo
	4	Percezione dell'utente sul tutor (tecnico di inserimento lavorativo assistito)	^ Il tuo tutor è sempre stato disponibile quando lo hai cercato ^ Il tuo tutor ha sempre fornito delle risposte precise alle tue domande ^ Mi sono sempre sentito libero di parlare dei miei problemi con il tutor	Qualitativo
	5	Percezione dei partners sul TILA (tecnico di inserimento lavorativo assistito)	^ I tuo riferimento è sempre stato disponibile quando lo hai cercato ^ Le competenze dimostrate dal tuo tutor di riferimento sono state eccellenti	Qualitativo
<b>Accessibilità</b>	6	N° di casi segnalati / N° di utenti	Analisi dei dati	Quantitativo
	7	Distribuzione utenti per genere, scolarità, età, motivo di esclusione	Analisi dei dati	Quantitativo
<b>Clima di lavoro</b>	8	Analisi di clima interna	Sviluppare questionario per analisi di clima interno	Qualitativo

<sup>3</sup> Using General Organizational Index for Evidence-Based Practices, Supported Employment Implementation Resource Kit 2003.

### 7.3.2. Servizio fornito

Gli indicatori relativi al servizio fornito hanno l'obiettivo di monitorare costantemente l'outcome dell'attività del Centro per l'Inserimento Lavorativo Assistito sia nei confronti dei partners sia nei confronti degli utenti.

ITEM	MISURA	RILEVAZIONE	TIPO	
Servizio Utente	1	N° di utenti / N° di utenti inseriti in azienda	Analisi dei dati	Quantitativo
	2	Distribuzione tipologia di contratto di assunzione	Analisi dei dati	Quantitativo
	3	Soddisfazione dell'utente sull'inserimento lavorativo	^ Ritengo che questo lavoro valorizzi pienamente le mie capacità ^ Ho voglia di migliorare la mia posizione lavorativa ^ L'inserimento nel mondo del lavoro è stato facilitato dal TILA	Qualitativo
Servizio Partner	4	N° di offerte / N° di offerte soddisfatte	Analisi dei dati	Quantitativo
	5	Tempo medio per soddisfare un offerta	Analisi dei dati	Quantitativo
	6	Soddisfazione del partner sull'inserimento lavorativo	^ La persona inserita ha le competenze richieste per il lavoro da fare ^ La persona inserita ha la volontà di migliorare la sua posizione lavorativa ^L'inserimento del lavoratore nell'organizzazione è stato facilitato dal TILA	Qualitativo



## 7.4. Modello del Questionario per il rilevamento della qualità percepita dall'utente

DATI DELL'UTENTE				
Nome Azienda				
Nome e Cognome del Tutor aziendale				
Cognome e Nome				
Data di Inserimento in Azienda				
Tipologia di inserimento				
Nome del Tecnico di inserimento lavorativo di riferimento				
QUESTIONARIO DI VALUTAZIONE				
<i>1) Il mio tutor quando ho avuto bisogno è stato disponibile</i>				
SI sempre	Quasi sempre	Non saprei	Quasi mai	NO mai
<i>2) Il tutor ha saputo rispondere alle mie domande sull'inserimento lavorativo</i>				
SI sempre	Quasi sempre	Non saprei	Quasi mai	NO mai
<i>3) Negli incontri con il mio tutor ho sempre avuto modo di essere ascoltato e compreso</i>				
SI sempre	Quasi sempre	Non saprei	Quasi mai	NO mai
<i>4) Questo lavoro valorizza le mie capacità</i>				
SI sempre	Quasi sempre	Non saprei	Quasi mai	NO mai
<i>5) Ho voglia di migliorare la mia posizione lavorativa</i>				
SI sempre	Quasi sempre	Non saprei	Quasi mai	NO mai
<i>6) L'inserimento nel mondo del lavoro è stato facilitato dal TILA</i>				
SI sempre	Quasi sempre	Non saprei	Quasi mai	NO mai

*Progetto grafico*

*G&G Eventi - [info@gegeventi.net](mailto:info@gegeventi.net)*

*Stampa*

*Arti Grafiche La Regione S.r.l.*

*Finito di stampare*

*Aprile 2007*