



PROGETTO EQUAL IT-G2-VEN-002

“S.O.L.E. – STRATEGIE PER L’OCCUPAZIONE SOSTENIBILE”

MACROFASE 2 – Azione 2.1

**MODELLO DI ACCOMPAGNAMENTO AL LAVORO
DELLE PERSONE SVANTAGGIATE**



Azienda ULSS 16 Padova - c.f. 00349050286 - Via E. degli Scrovegni, 14 - 35131 Padova
tel. 049 8214519 - fax 049 8214114 - e-mail: sociale.equal_ulss16@sanita.padova.it



Sottogruppo 2 . Modello di accompagnamento al lavoro delle persone svantaggiate

Premessa

Con la riforma del mercato del lavoro è stato fortemente modificato il ruolo dei servizi all'impiego, che sono chiamati non solo ad assolvere a questioni burocratico-amministrative relative allo stato di disoccupazione dei propri utenti, ma a svolgere una serie di azioni in grado di facilitare l'accesso al lavoro dei giovani (e meno giovani) disoccupati dentro al sistema denominato incrocio domanda – offerta.

Se l'accompagnamento in termini generali si può considerare come una “forma di facilitazione”, si è colto quanto esso diventi importante in una situazione di forti e significativi mutamenti del mercato del lavoro, spesso assai veloci e non sempre immediatamente palpabili, dove l'apparire di nuove tecnologie, nuove professioni, nuove forme di organizzazione del lavoro può disorientare o necessita di percorsi che aiutino a individuare le opportunità occupazionali per i cittadini.

Riferito ai lavoratori svantaggiati - intendendo per svantaggiato “qualsiasi persona appartenente ad una categoria che abbia difficoltà ad entrare, senza assistenza nel mercato del lavoro ai sensi dell'art. 2, lettera F) del regolamento Cen. 2204/2002 (pag. 45 di Valutare il lavoro) - e ai lavoratori disabili, il ventaglio delle azioni si allarga, e richiede una seria analisi delle metodologie e delle funzioni indispensabili alla messa in moto di pratiche operative che promuovano, sostengano, realizzino percorsi d'integrazione lavorativa.

Crediamo sia ormai acquisito che la realizzazione dell'inserimento lavorativo di cittadini appartenenti alle fasce deboli è sempre il frutto di una situazione in cui interagiscono più enti pubblici e di più soggetti pubblici e privati.

Soggetti che hanno le proprie visioni e una propria organizzazione, operatori e professionalità diverse con competenze, ruoli, culture differenti (SIL delle ASL, Provincia, ecc.) e già questo intreccio dà la dimensione della complessità.

Ora questi soggetti, a partire dalle loro diverse posizioni, dalle loro diverse culture organizzative, devono avere la capacità di confrontarsi sulle finalità, sulle modalità di sviluppo di un progetto, trovando delle convergenze. E questo è già il risultato di un processo, non è un dato scontato o esistente a priori.

Certo in alcune situazioni la diversità di punti di vista è un elemento di ricchezza e di garanzia, ma nella formulazione e realizzazione di un progetto l'eventuale presenza di forti disarmonie tra i soggetti implicati rappresenta un'ulteriore difficoltà.

Giungere all'inclusione e all'integrazione lavorativa di persone in situazione di disagio che esprimono caratteristiche, bisogni, svantaggi differenti è frutto di un'operazione complessa che prevede una vera **condivisione del progetto** tra tutti gli attori coinvolti (la persona, i servizi, l'impresa...).

Per far questo è necessario credere a quanto sia importante costruire ed elaborare significati condivisi rispetto a ciò che si sta facendo e al come lo si sta facendo.

E' necessario sviluppare un'analisi delle dimensioni e funzioni, a partire dalle azioni già ampiamente e dettagliatamente illustrate per ogni singolo soggetto nel rapporto finale del progetto Mercurio, che i diversi attori devono compiere in modo intrecciato correlato e complementare.

La riflessione sull'esperienza di questi primi cinque anni di gestione della legge 68/99 e di esperienze di progetti sviluppati tra enti per favorire l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati, ci aiuta a prevedere quali siano le aree da presidiare se si vuol giungere ad un modello sempre più efficace d'integrazione lavorativa.

Alcuni Nodi

Condivisione dei significati

L'integrazione lavorativa ha senso se diventa una reale opportunità di crescita per la persona.

Per questo va costantemente riproposto il senso di:

-avere un'occupazione, che non può essere ridotto a trovare un posto, al di là delle caratteristiche che presenta, pensandolo come un contenitore dove ciò che fa e come sta la persona assume poca importanza;

-collocare, spesso visto come il trovare una situazione in cui avere qualcosa da fare, compiti e mansioni da eseguire, al di là di come la persona si vive ed è vissuta all'interno dell'organizzazione (se ci sono o meno processi di identificazione).

Sono concezioni che a volte attraversano anche gli operatori che si occupano di integrazione lavorativa, che riportano però ad un'idea dell'inserimento lavorativo un po' statica, che tende a non porre la sufficiente attenzione al fatto assolutamente rilevante che le persone nel lavoro hanno e generano legami, investimenti.

Più servizi, più enti, più voci

La complessità dei processi d'integrazione lavorativa sta proprio nel passare dal riconoscimento che essa non può essere realizzata da un singolo servizio al trovare modi, forme capaci di sviluppare un vero lavoro sinergico e complementare tra i diversi attori coinvolti.

Per questo diventa utile esplicitare che oggi:

- “ vi è l'esigenza di evitare la creazione di servizi 'autarchici' ad altro rischio di autoreferenzialità, con una 'semplificazione operativa' che sembrerebbe offrire maggiori garanzie in termini di efficacia e di efficienza, ma che non risulta poi in grado di svilupparsi adeguatamente in termini professionali, qualitativi e di diversificazione metodologica, in termini di incidenza culturale ed ambientale relativamente alle tematiche dell'inclusione sociale” (da “Valutare il lavoro” pag. 98):
- è necessario prevedere la necessaria funzione di regia, che spesso non è considerata importante: si dà per scontato che ognuno giochi la propria parte...mentre è fondamentale che qualcuno coordini le diverse risorse, abbia presente il percorso e le funzioni che ciascuno deve svolgere, vigili sull'esperienza e aiuti a costruire le collaborazioni e a ripensare e rileggere i processi.
- sono necessari strumenti per giungere a un'alleanza operativa, che significa lavorare nell'ottica di una cooperazione reale con tutti gli attori implicati, trovando modi di lavorare assieme verso obiettivi definiti. Questo presuppone il fatto di possedere la capacità e l'adulità per tornare e ritornare a valutare insieme le azioni e le loro ricadute, cercando di elaborare e di apprendere, perché ciò che ha funzionato possa diventare punto di riferimento o perché esiti imprevisti, non prefigurati, siano oggetto di attenzione e aiutino a leggere la complessità delle situazioni che di volta in volta è necessario affrontare. Raggiungere un efficace livello di cooperazione operativa è un processo che richiede momenti di formazione congiunta e il riconoscimento che questi elementi metodologici spesso sottovalutati, se non riconsiderati nel loro giusto valore, contribuiscono a vanificare il lavoro comune.

Quali sono i soggetti, nel nostro immaginario, quando pensiamo ad azioni sinergiche per favorire l'integrazione lavorativa?

Ci sono le imprese profit? Dove le collochiamo e come pensiamo al loro ruolo e coinvolgimento?

Le riflessioni e le analisi condotte nel nostro gruppo ci hanno portato a individuare come modello di riferimento per la Formazione e l'Inserimento Lavorativo il lavoro proposto nel Rapporto di ricerca "L'inserimento lavorativo dei disabili: modelli territoriali. Attori ed attese" (progetto Mercurio).

Ci è sembrato infatti analiticamente completo, capace cioè di dar conto delle pratiche espresse nei servizi, evidenziandone la logica lineare e sistemica e sviluppando in tal modo una positiva funzione di conoscenza, di confronto e di stimolo per opportuni e necessari approfondimenti e sviluppi.

Ci è parsa altresì valida e condivisibile l'analisi delle criticità elencate nel lavoro suddetto, per cui abbiamo ritenuto opportuno, nella ricerca delle buone prassi sostenibili, focalizzare la nostra attenzione sui seguenti punti:

- "Il permanere di comportamenti autoreferenziali da parte delle singole organizzazioni del sistema, di diversi modi di lavoro e di scarsa formazione integrata sono aspetti che concorrono, nonostante i progressi ottenuti nel "Lavoro di rete", a rendere ancora debole il sistema";
- "La definizione degli strumenti e degli indicatori utili a monitorare gli esiti dei diversi percorsi appaiono oggi scarsamente sviluppati e quindi meritori di una specifica attenzione".

A partire da questa riflessione il gruppo si è proposto di approfondire la ricerca su entrambe le criticità. Facendo riferimento alla documentazione disponibile (relativa, oltre che ai progetti Vita e Nautilus, a Mercurio e a progetti nazionali di integrazione lavorativa), sono state evidenziate criticità e buone prassi relativamente alle fasi principali del processo di accompagnamento:

Accoglienza

Formazione e inserimento lavorativo. Definizione progetto

Formazione e inserimento lavorativo. Realizzazione

Formazione e inserimento lavorativo. Esiti del progetto

Si riportano di seguito:

- **gli schemi relativi ai processi descritti nel progetto Mercurio per le fasi sopra citate (pagg. 55-58);**
- **criticità e buone prassi proposte dal sottogruppo relativamente alle stesse fasi.**

Facendo riferimento alle mappe prodotte nell'ambito del progetto Mercurio, per quanto riguarda in particolare l'**ACCOGLIENZA** e la **DEFINIZIONE, REALIZZAZIONE E VALUTAZIONE DEL PROGETTO DI FORMAZIONE E INSERIMENTO LAVORATIVO** (pagg. 55-58), si evidenziano alcuni nodi problematici emersi nel lavoro di gruppo, con alcuni riferimenti anche ai focus realizzati nel gruppo di lavoro 2.

ACCOGLIENZA

	CRITICITÀ	BUONE PRASSI
soggetti coinvolti	<p>Quando la persona è segnalata da un servizio (salute mentale, dipendenze, disabilità) è frequente l'idea che l'inserimento lavorativo sia la conclusione del percorso (ri)abilitativo e rappresenti l' "uscita" della persona dal servizio: si assiste in questi casi a una delega totale al servizio di mediazione.</p> <p>La famiglia è poco coinvolta, considerata spesso un ostacolo nella realizzazione del percorso.</p> <p>Non sempre è chiara l'offerta dei servizi ed i ruoli dei singoli soggetti del sistema</p>	<p>La valutazione della domanda e della situazione vanno condivise con il servizio inviante attraverso strumenti (es. scheda di segnalazione che tenga conto della multidimensionalità) e modalità (incontro preliminare che potrebbe anticipare la segnalazione formale); può essere utile, in casi particolarmente complessi, l'attivazione di una UVMD per la condivisione delle informazioni e per una prima definizione del percorso.</p> <p>Va previsto ed attuato un coordinamento di monitoraggio e di valutazione della collaborazione con i servizi.</p> <p>Resistenze e difficoltà della famiglia vanno accolte ed esplicitate, ma soprattutto la famiglia può contribuire a rilevare bisogni, aspettative e risorse della persona e del suo contesto di vita, può sostenerne la motivazione, fornendo una fondamentale collaborazione al buon esito del progetto di collocamento. Devono essere previsti, quando possibile, momenti di incontro durante tutto il percorso, prefigurando anche per la famiglia una fase di accoglienza.</p> <p>Grande attenzione va posta nella condivisione degli obiettivi e nell'esplicitazione delle responsabilità tra i soggetti cointeressati. La titolarità della mediazione non può essere confusa.</p>
modalità	<p>a causa delle modalità organizzative e del carico di lavoro, a volte la fase di accoglienza non riceve la necessaria attenzione, con il rischio che l'obiettivo dell'inserimento sia dato per scontato, senza un approfondimento della motivazione e del significato che esso assume per la persona e il suo contesto di vita</p>	<p>"La domanda va accolta in modo professionalmente qualificato, prima che esaudita, cercando di leggerne e coglierne il senso; l'ottica è relazionale-dialogica, in cui elementi fondamentali sono l'ascolto e l'attenzione alla qualità di una relazione ancora da instaurare e sulla quale giocano le fasi successive" (progetto Mercurio, pag. 20).</p> <p>L'uso del gruppo si è rivelato molto efficace in questo senso nella sperimentazione RAL del progetto Nautilus.</p> <p>Vanno individuati indicatori quantitativi (tempi ...) e qualitativi (gradimento ...).</p>

FORMAZIONE E INSERIMENTO LAVORATIVO. DEFINIZIONE PROGETTO

Prima definizione del progetto	CRITICITÀ	BUONE PRASSI
- soggetti coinvolti	Spesso il rapporto con l'équipe segnalante si ferma al momento della segnalazione, con il rischio di una delega totale all'operatore di mediazione	Condivisione degli obiettivi e degli interventi anche con con l'équipe segnalante. Modalità: un confronto prima dell'abbinamento in azienda
- obiettivi	Si sottolinea che spesso è dato per scontato l'obiettivo dell'inserimento lavorativo, mentre questo può essere un obiettivo della famiglia e/o dei servizi, non condiviso dalla persona fino in fondo, con conseguente forte rischio di fallimento del percorso.	Si rinvia alla fase precedente (Accoglienza), sottolineando l'importanza che l'attività di "analisi e verifica delle aspettative" sia condotta in modo approfondito e condiviso. E' inoltre importante che si possano prevedere in modo esplicito progetti che, utilizzando la modalità dell'orientamento, si propongano di approfondire e verificare la motivazione e la fattibilità dell'inserimento lavorativo. Problema: qual è il contesto lavorativo più adatto? Attualmente si utilizzano contesti no profit o comunque non obbligati, ma l'accordo di programma con la Provincia prevede anche la realizzazione di progetti non finalizzati all'assunzione in aziende soggette all'obbligo.
- contratto	Definizione generica degli obiettivi, con conseguente difficoltà nella valutazione degli esiti	Condivisione e definizione chiara degli obiettivi in un <u>documento sottoscritto (che non coincide con il progetto di tirocinio, predisposto successivamente all'abbinamento con l'azienda)</u> : - obiettivi generali (orientamento, formazione, mediazione al collocamento), ma anche specifici: competenze trasversali e capacità lavorative da sviluppare. PREDISPORRE CONTRATTO E PROGETTO INDIVIDUALIZZATO
- mediazione > sostegno psicologico	mentre l'operatore della mediazione fornisce un supporto di tipo educativo alla persona e alla famiglia, è spesso necessario un supporto di tipo psicologico; è invece frequente l'idea che l'inserimento lavorativo sia la	possibilità di offrire supporto psicologico alla persona e/o alla famiglia, come intervento del servizio inviante (CSM - SerT, Servizio Disabilità Adulta) che affianca il supporto educativo fornito dall'operatore di mediazione.

	conclusione del percorso (ri)abilitativo e, rappresentando l' "uscita" della persona dal servizio, non necessita di particolare accompagnamento da parte dello stesso. Nell'area della disabilità adulta, inoltre, questo tipo di supporto non è previsto tra gli interventi e manca la figura dello psicologo.	
strumenti	accedono al SIL persone che non sono "pronte" per un inserimento in contesti di lavoro normali	gradualità e personalizzazione degli strumenti significa anche la possibilità di attivare percorsi di formazione professionale (Mercurio pagg. 14-18) fortemente integrati nel progetto personalizzato; è inoltre fondamentale la disponibilità di percorsi preliminari: il Centro di Lavoro Guidato sperimentato nel Progetto Nautilus può rappresentare un'importante occasione di transizione da una fase di maggiore protezione all'ingresso nel mondo del lavoro; è importante prevedere una stretta integrazione tra CLG, équipe inviante e operatore della mediazione, affinché il CLG sia la base per il successivo percorso e non un programma a sé.

Ipotesi abbinamento	CRITICITÀ	BUONE PRASSI
abbinamento	difficoltà di differenziare il ruolo CPI-servizio di mediazione e di integrare le diverse conoscenze e competenze.	<p>Il ruolo del CPI è centrale, per la conoscenza del territorio e del mercato del lavoro, sia in termini di caratteristiche generali e andamenti settoriali che, per quanto riguarda le imprese soggette all'obbligo, struttura organizzativa e tipo di produzione.</p> <p>Queste conoscenze e competenze vanno strettamente integrate con quelle degli operatori della mediazione, maggiormente esperti in relazione alle problematiche della disabilità e ai servizi e risorse del territorio. Strumenti di integrazione sono l'utilizzo di <u>schede condivise</u> (vedi sottogruppo 3) per l'analisi dell'azienda e delle mansioni, un'organizzazione dell'attività che preveda <u>visite congiunte</u> alle aziende e <u>momenti di coordinamento</u> (comitato tecnico e riunioni operative), in cui condividere le risorse e conoscere e gestire in modo coerente l'incontro domanda-offerta. Anche attraverso queste modalità operative si concretizza la funzione di regia della Provincia, che coordina le risorse e i percorsi (vedi introduzione).</p>

incontro con l'azienda	le aziende rilevano una separatezza tra gli interventi dei diversi attori (CPI e servizio di mediazione), cfr. focus group - relazione gruppo 2. Rivendicano inoltre il proprio ruolo nell'individuazione delle mansioni e del gruppo di lavoro in cui inserire la persona.	<u>visita congiunta o concordata in azienda</u> : in questo modo è possibile dare un messaggio unitario, presentando obblighi e opportunità e operare una prima mediazione tra le richieste dell'azienda e l'offerta di lavoro (es. individuazione di mansioni diverse o scomposizione delle mansioni individuate). È importante valorizzare le conoscenze che l'azienda ha della propria organizzazione e dei processi, attraverso la creazione di un rapporto di fiducia, in cui possano emergere difficoltà e resistenze, ma anche disponibilità e competenze.
------------------------	--	--

Condivisione progetto	CRITICITÀ	BUONE PRASSI
soggetti coinvolti	scarso coinvolgimento della famiglia e dell'équipe segnalante	L'ipotesi di abbinamento e il progetto vanno condivisi con l'équipe segnalante e, quando possibile, con i familiari

Formalizzazione progetto	CRITICITÀ	BUONE PRASSI
Firma convenzione	modalità troppo complesse (due distinte convenzioni - provincia di Padova) o onerose (marche da bollo)	snellimento delle procedure: stipula di una convenzione unica CPI-azienda-servizio di mediazione e riduzione dei tempi tra la definizione del progetto e la sua formalizzazione.

FORMAZIONE E INSERIMENTO LAVORATIVO. REALIZZAZIONE

Inserimento	CRITICITÀ	BUONE PRASSI
Soggetti	cfr. focus group: alcuni evidenziano l'opportunità di un momento di "accoglienza" della persona nel contesto di lavoro, altri ritengono più opportuno trattare il lavoratore "come qualunque altro", senza evidenziare la sua situazione particolare	Nella fase di definizione del progetto, valutare con i referenti aziendali le modalità più opportune di "ingresso": un momento di presentazione, ad esempio alla firma della convenzione, o altro. Più in generale è opportuno esplicitare la questione dell'opportunità o meno di preparare il gruppo di lavoro all'inserimento e, se sì, individuare le modalità più opportune: un incontro preliminare tra operatore di mediazione e gruppo, o incontri al bisogno... Importante la pluralità di riferimenti all'interno dell'azienda: tutor, ma anche dirigenza e colleghi (cfr. focus group)
obiettivi	scarsa condivisione degli obiettivi formativi all'interno del contesto di lavoro	Cfr. Mercurio pag. 22: i compiti e gli impegni di ciascuno devono essere chiari e condivisi, per facilitare il raggiungimento degli obiettivi: "apprendimento di regole e compiti, acquisizione di ruolo, autonomia relazionale e operativa...Non da ultima la reciprocità quale principio/valore che deve orientare l'intervento affinché il matching domanda/offerta, ma la stessa accoglienza della persona, non avvenga sul piano di favori che non intercettano il bisogno, creando una condizione di subordine poco dignitosa per la persona e poco qualificante per l'azienda..."

Accompagnamento	CRITICITÀ	BUONE PRASSI
azioni e luoghi	Alcune aziende non vedono opportuno l'accompagnamento all'interno	Stabilire con la persona e con l'azienda, sulla base dei bisogni della persona e delle caratteristiche del contesto, le modalità e i tempi più opportuni: affiancamento in azienda, visite periodiche, consulenza e colloqui. Con la stessa flessibilità vanno concordati i luoghi: azienda, servizi, territorio. Cfr. Mercurio pag. 23: "L'accompagnamento va modulato a seconda delle caratteristiche della persona, evitando regressioni assistenziali o deleghe eccessive, come anche un'esposizione troppo repentina per la sopravvalutazione delle capacità e competenze individuali". Per quanto riguarda l'affiancamento in azienda, esso si è dimostrato utile in certe situazioni (vedi CLG), per graduare l'ingresso in contesti non protetti e l'acquisizione dell'autonomie. È opportuno sperimentare modalità nuove: oltre all'operatore di mediazione, operatori CLG, servizio civile, ecc.

Monitoraggio	CRITICITÀ	BUONE PRASSI
inserimento lavorativo		con i soggetti coinvolti (soggetto e referente aziendale) vanno concordati tempi e modalità. L'ottica deve essere quella della “promozione del protagonismo e dell'autonomia massima possibile” (Mercurio pag. 23). Strumenti: <u>scheda osservazione-valutazione</u> e confronto costante con scheda <u>autovalutazione</u>
progetto complessivo	La famiglia non partecipa al monitoraggio dell'esperienza e solo al momento della conclusione riceve la valutazione finale	È fondamentale una condivisione periodica di quanto emerso con la famiglia e con il servizio inviante, per verificare la congruenza tra gli obiettivi posti inizialmente, le aspettative dei diversi attori, le reali acquisizioni da parte della persona. La focalizzazione sul <u>funzionamento in un contesto reale</u> e l'uso di <u>strumenti condivisi</u> consente di superare atteggiamenti moralistici o pietistici e di muoversi su un piano di realtà.

FORMAZIONE E INSERIMENTO LAVORATIVO. ESITI DEL PROGETTO

Valutazione	CRITICITÀ	BUONE PRASSI
	il percorso di conclude, senza condividere gli esiti, con l'assunzione della persona o con il “fallimento”	È necessario prevedere modalità formali di valutazione conclusiva (fine del percorso: scadenza dei tempi, raggiungimento degli obiettivi, fallimento o cambiamento del progetto) che coinvolgano, oltre alla persona, il servizio segnalante e la famiglia. UVMD nel caso di situazioni multiproblematiche.
Chiusura	l'alternativa all'assunzione è il “fallimento”	la valutazione finale deve coincidere, quando non è possibile l'inserimento in azienda, con la formulazione e condivisione di un progetto alternativo: altro percorso formativo, ricerca autonoma di lavoro, percorso protetto, ecc.