



PROGETTO EQUAL IT-G2-VEN-002

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

MACROFASE 2 – Azione 2.2

REPORT MONITORAGGIO
IN AZIENDE CHE HANNO GIA’ EFFETTUATO
INSERIMENTI DI 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



L'Azione 2.2 "Monitoraggio in aziende che hanno già effettuato inserimenti di persone svantaggiate" si inserisce all'interno della MacroFase 2 del Progetto Equal II Fase "S.O.LE. – Strategie per l'occupazione sostenibile", che si pone l'obiettivo di **sperimentare modalità innovative di intervento per aumentare la sostenibilità nel tempo degli inserimenti lavorativi delle persone svantaggiate**, così da assicurare le condizioni per una effettiva integrazione nella società di queste persone.

Più nello specifico, S.O.LE. si propone lo scopo di individuare gli strumenti e le modalità più idonee a:

- consentire una **presa in carico globale del soggetto svantaggiato** attraverso la condivisione di un percorso mirato all'accrescimento delle autonomie e, dall'altro,
- **mettere l'azienda**, sia essa pubblica che privata, **nelle migliori condizioni di poter attuare processi di inclusione sociale delle persone svantaggiate**.

L'Azione 2.2 ha preso avvio nel mese di settembre 2005 e si è conclusa nel mese di novembre 2005; essa si è svolta **parallelamente all'Azione 2.1 "Ricognizione buone prassi"**, in quanto queste due azioni sono state concepite come sinergiche ed entrambe **propedeutiche** all'elaborazione del modello di intervento, prevista nelle successive azioni e poi collaudato durante lo svolgimento della MacroFase 3 "Sperimentazione".

L'Azione 2.1 ha effettuato una *ricerca bibliografica* di buone prassi, compiendo un'analisi della bibliografia esistente in materia, uno studio di quanto già realizzato da precedenti progetti locali ed europei ma anche un esame di procedure e strumenti già utilizzati dalle diverse strutture locali che si occupano a diversi livelli di inserimenti lavorativi di persone svantaggiate.

L'Azione 2.2, d'altra parte, ha compiuto un **intervento di ricerca-azione** con l'obiettivo di approfondire in modo diretto, "im-mediato", nel senso di non filtrato già da schemi e modelli interpretativi, l'analisi relativa alle complesse problematiche che entrano in gioco nel processo di inserimento socio-lavorativo di persone portatrici di varie situazioni di svantaggio.

A tale scopo è stato costituito un gruppo di lavoro composto da operatori dei Servizi di Integrazione Lavorativa, dei Servizi per l'Impiego della Provincia di Padova, delle Cooperative Sociali e degli enti di formazione deputati a progettare poi la formazione dei job coach e dei tutor aziendali; il gruppo ha progettato l'azione di ricerca, che si è concretizzata in un monitoraggio nelle province di Padova e di Venezia (ambiti territoriali del Progetto S.O.LE.), coinvolgendo:

- aziende che hanno già sperimentato al proprio interno casi di inserimenti di persone svantaggiate
- cooperative sociali
- i Servizi di Integrazione Lavorativa (SIL) delle Ulss di riferimento

con lo scopo di dare voce a coloro che sono direttamente coinvolti nel processo di inserimento dei soggetti svantaggiati in azienda, per riflettere insieme sulle esperienze vissute.

Tale monitoraggio si è svolto attraverso una serie di interviste che, rivolte a testimoni privilegiati, hanno avuto l'obiettivo di evidenziare i *punti forti* e i *punti deboli* nelle esperienze realizzate, e far emergere *buone prassi* e *criticità* di tale processo. Si è voluto così creare un'occasione di incontro e confronto tra le problematiche vissute in ambito aziendale e quelle rilevate dagli "addetti ai lavori" nell'inserimento lavorativo di persone svantaggiate.

Si è inteso soprattutto *ascoltare* le aziende, per verificare cosa realmente accade con l'inserimento di persone svantaggiate e capire come esse vivono questo processo e quali difficoltà incontrano.

Sono stati dunque realizzati:

- un'intervista di gruppo semi-strutturata, che ha coinvolto 4 rappresentanti aziendali, 1 rappresentante di una cooperativa sociale e 3 operatori dei Sil di competenza;
- 5 interviste, rivolte a 4 rappresentanti di aziende, 1 operatore di cooperativa sociale e 3 dei Sil di riferimento.

Le interviste sono state registrate, e successivamente gli interventi sono stati trascritti, per avere del materiale più completo e attendibile su cui poter svolgere un'attenta riflessione.

Le informazioni raccolte sono state successivamente analizzate dagli operatori che hanno preso parte al Gruppo di Lavoro 2, i quali hanno fatto emergere importantissimi e preziosi elementi per comprendere le criticità nel campo degli inserimenti di persone svantaggiate all'interno delle aziende.

I **PUNTI DI FORZA** e gli **ELEMENTI DI SUCCESSO** rilevati durante le interviste sono stati i seguenti:

- 1) la possibilità, da parte delle aziende, di poter utilizzare lo strumento del *tirocinio formativo o della borsa lavoro*, per disporre di un periodo di conoscenza della persona da inserire.
Viene sottolineata l'importanza di poter usufruire di un tempo di formazione e conoscenza reciproca più ampio e finalizzato di quanto sia possibile nell'ambito del periodo di prova previsto dai contratti, e viene dato valore alla possibilità di poterne definire con flessibilità la durata e le modalità di realizzazione. Infatti la *flessibilità* è ritenuta da tutti un elemento indispensabile, sia relativamente all'uso di strumenti come il tirocinio, che a tutte le fasi dell'inserimento.
- 2) L'*apporto di un servizio di mediazione* nel processo di inserimento della persona svantaggiata. Tutte le aziende hanno sottolineato più volte, con estrema chiarezza, l'importanza fondamentale di essere accompagnate in questo processo da un operatore competente, che spieghi loro come poter adempiere all'obbligo dell'inserimento e che le accompagni nel percorso: *"il fatto di avere una persona che viene da te, con la quale puoi parlare e con la quale puoi discutere di vari problemi, che vuole sapere e conoscere le tue esigenze, è una cosa importantissima"*.
Inoltre, l'operatore conosce già il soggetto svantaggiato, le sue problematiche e le sue potenzialità, quindi compie già una prima valutazione di idoneità di quella persona per quello specifico ambiente di lavoro. È fondamentale che si crei un *rapporto di fiducia tra l'azienda e gli operatori che si occupano dell'inserimento*, un *feeling* necessario per poter lavorare insieme. È opportuno che l'*operatore entri in azienda* per conoscere la struttura organizzativa, vedere direttamente gli ambienti di lavoro e i reparti dove la persona svantaggiata potrebbe essere inserita, al fine di farsi un'idea concreta e realistica del tipo di mansione che la persona potrebbe andare a svolgere in quel contesto. È opportuno che si realizzi una stretta collaborazione tra l'azienda e l'operatore e che si instauri un rapporto di *cooperazione costante*. Nel momento stesso in cui la persona viene inserita, anche con l'assunzione vera e propria, il rapporto con l'operatore del servizio di mediazione, relativamente ad essa, non viene certo a terminare, anzi. L'azienda necessita di un supporto di tipo psicologico per affrontare la situazione di disagio del soggetto inserito (i momenti di crisi) o per aspetti pratici che lo riguardano (il patentino per i motocicli, ecc.). È molto importante che l'*operatore sia disponibile a seguire tutti i processi di cambiamento*. D'altronde, è il dipendente o collaboratore aziendale che, lavorando con queste persone, si accorge dei cambiamenti, anche se non sa come intervenire. È l'azienda che "vive con la persona", che può cogliere un disagio, un malessere, molte volte non esplicitato. Se le aziende, quando colgono questi segnali li comunicano, l'operatore del servizio di mediazione può intervenire, aiutare la persona e fare in modo che le cose proseguano bene.
Nei casi in cui il rapporto di collaborazione tra azienda e servizio funziona e dura da tempo, l'operatore è visto come "uno di famiglia". In effetti, si riscontra che gli inserimenti che procedono nel tempo e con buoni risultati sono quelli per cui il *triangolo operatore – azienda – persona con disabilità* "funziona meglio".
- 3) L'inserimento della persona svantaggiata "funziona meglio" quando corrisponde ad una *necessità aziendale* in un'area ben specifica, cioè quando l'azienda inserisce la persona in un ambito in cui si è ravvisata la necessità di un incremento di organico.

Quindi, l'ottica "vincente" è quella di *coniugare le esigenze dell'azienda con quelle della persona*. Si deve creare una "sovrapposizione positiva" tra i bisogni del datore di lavoro e i bisogni della persona svantaggiata, una sorta di "matrimonio d'interesse". In questo modo, la persona svantaggiata in primis si sente utile, si sente realizzata professionalmente, non fa qualcosa di noioso, collaterale, poco utile, ripetitivo ma si sente parte di un gruppo di lavoro, collabora con i colleghi.

- 4) Le aziende sono *disponibili ad adattare alcuni elementi dell'organizzazione aziendale* per cercare di non creare ulteriori problemi al soggetto portatore di una situazione di svantaggio: può essere modificato l'orario di lavoro, creato un turno ad hoc per quella persona, allungata la pausa pranzo, o ancora possono essere (fin dove è possibile) modificati i tempi di produzione delle macchine. Le imprese cercano di capire e di *andare incontro alle esigenze dei beneficiari coinvolti*.
- 5) Per far fronte alla difficoltà di organizzazione del lavoro determinata dal fatto che per i disabili, soprattutto fisici, è presente un alto tasso di assenza per malattia, alcune aziende hanno adottato una strategia che crea *meccanismi di compenso*: hanno scelto di non instaurare rapporti di lavoro a tempo pieno con i soggetti svantaggiati, ma di inserirli a tempo limitato, cioè a *part-time*. Se questa scelta a prima vista può sembrare discriminante, in realtà garantisce la continuità dell'inserimento perché così l'azienda riesce a fronteggiare le assenze. D'altra parte è una soluzione che spesso risponde anche alle esigenze del lavoratore, sia per la sua "tenuta" dei ritmi di lavoro, che per la possibilità di mantenere i benefici economici dell'assegno di invalidità.
- 6) Generalmente l'azienda, anche in collaborazione con il servizio di mediazione, cerca di *non creare un posto di lavoro ad hoc per la persona* con difficoltà, per non farla sentire diversa dagli altri colleghi, ma tenta di individuare l'attività che più si avvicina alle sue capacità. Quindi, ad esempio, un'attività semplice, a volte ripetitiva, che non richieda un grandissimo sforzo da un punto di vista o fisico o mentale, che però possa portare a dei risultati soddisfacenti, soprattutto per la persona in questione.
- 7) Quando le aziende fanno conoscenza di un nuovo soggetto svantaggiato, che spesso è consapevole di non poter "rendere produttivamente" come una persona normodotata e lo dichiara in fase di colloquio, ritengono importante *rassicurare* la persona cercando di mettere in evidenza non quello che non potrà fare, ma l'apporto che potrà dare in azienda. Rilevano che alcuni soggetti svantaggiati arrivano al colloquio con il preconcetto "io non sono normale e quindi non riesco a fare tutto quello che tu vorresti che io facessi". In realtà non è propriamente vero, perché l'azienda sa già a priori dove può effettuare questo inserimento.
- 8) Alcune aziende hanno adottato uno stile "non impositivo" per questo tipo di inserimenti nel reparto dove poi la persona verrà inserita, per cui attuano *una fase preparatoria* in cui avviene uno scambio preliminare di informazioni ai colleghi, un momento di confronto per capire come inserire la persona, anche se si cerca di non dare troppa rilevanza a questo momento di coordinamento interno per non creare una cappa intorno al nuovo assunto, che lo faccia apparire troppo fragile o diverso dagli altri. Tali aziende infatti ritengono di non dover dare più di tanto rilievo a questo tipo di inserimenti.
In altri contesti, soprattutto a causa delle dimensioni aziendali, questa fase preparatoria non avviene.
Emerge quindi la necessità di valutare di volta in volta le strategie di accoglienza più opportune, in relazione allo specifico contesto.
- 9) Solitamente l'inserimento dei soggetti svantaggiati avviene in quelle aree aziendali dove la *sensibilità* delle persone che vi operano può aiutare e non ostacolare l'inserimento del nuovo assunto. Il responsabile aziendale che segue l'inserimento spesso si raccomanda con il responsabile di reparto di cercare di *seguire il nuovo inserito*, di non abbandonarlo a se stesso e di non emarginarlo. I capi reparto individuati come riferimento per i neo assunti svantaggiati, sono persone molto *sensibili*, con un approccio di accoglienza e comprensione ma anche di

fermezza: hanno un occhio di riguardo per queste persone, ma cercano di far rispettare le regole aziendali a tutti, allo stesso modo. Una volta che il soggetto svantaggiato è stato inserito all'interno dell'azienda, infatti, deve dare il suo contributo *come un qualsiasi altro collega*, con stessi diritti e stessi doveri, e medesimo rispetto delle regole.

Questo atteggiamento si è rivelato utile anche in alcuni casi in cui si sono affrontati problemi di rapporto tra la persona svantaggiata e gli altri colleghi: il fatto di considerare e trattare la persona svantaggiata effettivamente come un qualsiasi altro dipendente, ha permesso di risolvere la situazione nel migliore dei modi.

- 10) All'interno dell'azienda la persona con difficoltà viene affiancata da un *tutor*, che non necessariamente è il capo reparto, ma un collega di lavoro sempre presente, con gli stessi turni o orari della persona svantaggiata. Diventa un supporto anche per il capo reparto perché gli è d'aiuto nel coordinare l'attività del singolo. La funzione del tutor, pur non essendo sempre un ruolo aziendale ufficiale, è importantissima. È un collega di lavoro che, oltre al capo reparto, si prende cura del nuovo inserito. Il tutor svolge un'attività di supporto in termini "attivamente passivi", nel senso che non va ad aiutare la persona se non ha bisogno di essere aiutata, ma è attento a riconoscere e a corrispondere ai suoi bisogni. Possiede una buona empatia nel decifrare i comportamenti della persona svantaggiata e nell'interagire con essa. Monitora le situazioni positive e quelle di difficoltà, segnala sia alla persona interessata, sia al capo reparto eventuali fabbisogni o richieste. Deve essere sensibile, diventa quasi il classico "padre di famiglia", con un occhio di *attenzione* ma anche di *comprensione* verso una persona che non sempre si relaziona in modo normale, o va a compiere azioni che non sono definite normali. Il tutor primariamente conosce l'ambiente lavorativo, e poi possiede caratteristiche umane di *sensibilità*; ha la capacità di entrare in empatia e di saper mediare tra la persona e gli altri dipendenti dell'azienda. Realizza un vero e proprio accompagnamento: il tutor deve avere l'intelligenza di sottrarsi un po' alla volta al suo compito per lasciare più spazio alla persona affinché diventi autonoma e più indipendente. Molte aziende lasciano la *persona svantaggiata libera di scegliere il proprio tutor interno*, ossia la persona che funge loro da riferimento per le varie problematiche che si manifestano.

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

- 11) *I contatti con l'operatore del servizio di mediazione* non sono rigidamente concordati a priori, ma vengono attuati ogni qualvolta l'azienda o la persona svantaggiata inserita ne ravvisino il bisogno; ogni soggetto svantaggiato ha contatti più o meno frequenti a seconda delle proprie necessità di supporto. In alcuni casi, si effettuano incontri a 3, che coinvolgono la persona svantaggiata, il responsabile dell'area e l'operatore del servizio. La realizzazione di momenti periodici di *verifica* spesso non sono strutturati e stabiliti a priori, ma attuati secondo le necessità della persona svantaggiata, anche in modo informale, è utile per evidenziare miglioramenti o difficoltà e per adattare il programma di inserimento.
- 12) È ritenuto da tutti molto importante l'affiancamento dell'operatore *anche dopo l'avvenuta assunzione* della persona svantaggiata, per supportare l'azienda e la persona soprattutto nelle fasi di *cambiamento*.
- 13) In un contesto aziendale abituato alle "differenze", ad esempio in aziende in cui è forte la presenza di lavoratori stranieri, emerge una maggiore facilità di approccio nei confronti della disabilità: *"abbiamo tutte le nazionalità e persone di tutti i tipi"*.
- 14) Gli operatori dei Sil sottolineano il contributo rilevante dato dalle *cooperative* del territorio al fine della conoscenza delle capacità e dei limiti delle persone svantaggiate. Le cooperative svolgono una funzione di *accoglienza, formazione e transizione verso il mondo del lavoro* per le persone inviate loro dai servizi, lavorano in modo integrato con il Sil e i servizi sociosanitari

offrendo una situazione lavorativa protetta. Cercano di conoscere la persona, per individuare i problemi, i bisogni e le risorse di cui essa è portatrice, attraverso un primo periodo di osservazione. Il loro obiettivo consiste nello “sperimentare” la persona in diverse situazioni operative, al fine di valutarne la capacità di concentrazione, i ritmi di lavoro, le capacità manuali, cognitive, relazionali, la capacità di riconoscere le condizioni strutturali affinché una relazione di lavoro abbia un senso: quindi la puntualità, la sicurezza, l’ordine dei materiali, il rispetto delle persone e dei loro ruoli.

- 15) Alcune cooperative hanno formulato un *allegato al contratto nazionale* in cui si specificano in modo più chiaro alcuni doveri che il neo assunto deve rispettare: questo, da un punto di vista psicologico, aiuta le persone portatrici di certi tipi di svantaggio (ex tossicodipendenti o ex carcerati) ad assumersi l’impegno di rispettare certe regole e li responsabilizza maggiormente.
- 16) Gli inserimenti si dimostrano più efficaci quando il *Sil* dell’Ulss territoriale e il *Centro per l’Impiego di riferimento lavorano in modo congiunto e sinergico*, ossia quando tra queste due strutture c’è una positiva collaborazione: si verificano le liste insieme, per ogni singola persona si fa un lavoro di valutazione, e in ciascuna azienda, dove è possibile e i tempi lo consentono, si svolge un lavoro di consulenza. Le liste vengono composte in modo un po’ diverso, più attento, e il *matching* domanda – offerta viene fatto con maggior efficacia.

I **PUNTI DI DEBOLEZZA** e le **CRITICITÀ** del processo di inserimento di persone svantaggiate in azienda sono stati rilevati nei seguenti elementi:

- 1) l’azienda si trova a volte in difficoltà nel far collimare le *richieste della persona svantaggiata* con le *effettive esigenze di lavoro* (es: richiesta di prolungare l’orario da parte del soggetto inserito per lo svolgimento di quella mansione, ma non coincidente disponibilità dell’azienda in quel settore). Alcune aziende hanno una *struttura produttiva* tale per cui ritengono di poter inserire solo persone che abbiano una disabilità non grave. Inoltre, a volte, *soltanto al momento dell’inserimento* emergono *difficoltà e problematiche* della persona svantaggiata prima non evidenti. E’ stato rilevato che se alla persona svantaggiata viene affidata una mansione non appropriata alle sue capacità, il rischio di fallimento aumenta considerevolmente. Per alcune di queste persone, l’essere inserite in un contesto in cui errori o difficoltà non vengono evidenziati e affrontati diventa un problema: la tolleranza eccessiva le fa sentire considerate come “diverse”, con conseguenze psicologiche negative.
- 2) Quando le persone portatrici di disagio sono inserite in *strutture che producono servizi*, la difficoltà maggiore per l’azienda è che questi soggetti sono a contatto con l’utenza, quindi vi deve essere una valutazione più attenta e specifica su quali capacità relazionali hanno, su come si pongono, sui loro bioritmi, se sono adatte al front-office. La clientela è molto esigente. In alcuni casi *i clienti manifestano disagio* nel trovarsi di fronte una persona con disabilità. Allo stesso modo, *i colleghi di lavoro* a volte evidenziano quelli che sono i diritti e i doveri, “*e purtroppo non c’è sempre la sensibilità necessaria*”.
- 3) Alcune aziende rilevano la difficoltà di selezionare il personale disabile sulla base di un semplice colloquio, senza una *“presentazione”* e un *accompagnamento* da parte dei servizi, che aiutino a capire se la persona è adatta allo specifico contesto organizzativo. Molti dei casi raccontati, in cui l’inserimento è avvenuto senza mediazione e accompagnamento, si sono risolti con un esito negativo. Già il *colloquio di selezione* è stato vissuto in modo estremamente frustrante e con disagio, sia dai rappresentanti aziendali, non pronti a gestire questo tipo di problematiche, sia dalle persone con disabilità. Le persone svantaggiate che vengono da un *lungo periodo di inattività o di disoccupazione*, se non sono accompagnate all’inserimento o al re-inserimento lavorativo, si spaventano quando vengono contattate per un colloquio, per cui

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

- 4) Vengono evidenziati vincoli posti dal **quadro normativo attuale**: il rispetto del D. Lgs. 626/94 prevede **limitazioni e vincoli forti per tutti i lavoratori** e questo comporta che, in alcune situazioni, i lavoratori non disabili debbano essere spostati per motivi di sicurezza in quelle posizioni che potrebbero essere ricoperte da lavoratori svantaggiati. Viene rilevato inoltre che nelle aziende di grandi dimensioni, si verificano casi di **personale assunto inizialmente come normodotato e che nel tempo diventa disabile**, e che non sempre lo comunica all'azienda.

Un altro esempio riguarda la stessa L. 68/99: se un lavoratore viene riconosciuto invalido successivamente all'assunzione, deve raggiungere una percentuale superiore al 60% (e non solo al 46%) per essere computato come lavoratore disabile ai sensi della L. 68/99; questa è rilevata come difficoltà dalle aziende.

Sempre nell'ambito degli aspetti normativi, si mette in evidenza che la possibilità di inserire persone appartenenti a categorie protette, introdotta dalla L. 482/68, **limita le opportunità di inserimento delle persone svantaggiate**.

- 5) Viene rilevato dalle aziende stesse che molto probabilmente la metodologia di scelta della persona svantaggiata da inserire che punta sullo **sgravio contributivo** non è corretta e vincente. Indubbiamente per l'azienda è conveniente godere di sgravi contributivi, ma non è sicuramente l'elemento su cui fare leva per la risoluzione di questo tipo di problematiche. Allo stesso modo, non è positivo l'approccio che fa sentire alle aziende tali inserimenti come **"calati dall'alto"**: bisogna che l'azienda abbia voglia di provare e di **mettersi un po' in gioco** rispetto a tali questioni. A volte, l'**urgenza di considerare le scadenze** che le aziende devono rispettare per non essere soggette a sanzioni, porta ad operare **in maniera frettolosa**, senza la possibilità di fare tutte le opportune valutazioni. È invece opportuno poter disporre della necessaria calma per poter considerare la situazione nel suo complesso, all'interno di una programmazione complessiva degli inserimenti.
- 6) Ai referenti aziendali che seguono gli inserimenti di persone con disagio, non viene mai dichiarata la **patologia**, chiaramente per il rispetto della **privacy**, ma essi avvertono questo come un problema assai rilevante perché hanno la necessità di capire dove collocare queste persone, da chi farle seguire, cosa far fare loro. Occorre trovare la modalità per comunicare le problematiche, i bisogni e le risorse delle persone senza violare la privacy ma creando le condizioni migliori per l'inserimento (es. evidenziazione degli aspetti funzionali: cosa sa/può fare).
- 7) Si rilevano situazioni in cui la persona non riconosce la propria situazione e non è consapevole delle proprie difficoltà. Il verificarsi nel tempo di un **aggravamento della situazione di svantaggio**, per cui la persona inserita non riesce più a reggere la situazione di lavoro. Alcuni soggetti, finché sono in trattamento e in stretto contatto con i Servizi, e finché stanno svolgendo il periodo di prova, dimostrano una buona tenuta; successivamente emergono problematiche diverse. Soprattutto fanno più fatica a rispettare "le regole" del mondo del lavoro (orari, pause..).
- Specialmente per i disabili fisici, è presente un **alto tasso di assenza per malattia** e questo crea dei problemi all'organizzazione del lavoro, soprattutto se sono inseriti in un gruppo di lavoro.
- 8) Spesso le persone portatrici di situazioni di svantaggio hanno bisogno non solo del lavoro inteso come indipendenza economica, ma **del contesto di lavoro**: dello stare fuori di casa, vivere nel contesto produttivo, avere dei ritmi, stare con i colleghi, sviluppare relazioni sociali. Le persone svantaggiate molto spesso vivono con una **sensibilità molto accentuata l'inserimento in contesti di lavoro**. A volte può bastare un **piccolo cambiamento** nella struttura organizzativa dell'azienda per alterare l'equilibrio della persona inserita (es. un nuovo capo turno).
- 9) È lo **specifico contesto aziendale** che fa la differenza rispetto all'inserimento della persona svantaggiata: l'operatore che si occupa dell'inserimento deve **capire** qual è la disponibilità

dell'azienda, la possibilità reale di inserimento al suo interno, **conoscere e comprendere** la struttura in cui deve intervenire rispetto a quelle che possono essere le capacità della persona.

Aziende dello stesso settore, della stessa zona, anche della stessa filiera produttiva, sono tutte diverse, **ogni azienda è un contesto a sé**. La conoscenza degli spazi, e dei tempi per abitare quegli spazi, è decisiva. Non soltanto gli spazi all'interno dell'azienda ma anche il tragitto per raggiungerla. L'operatore deve andare sul posto per capire quali sono le operazioni che impegnano fisicamente, cognitivamente ma anche emotivamente la persona portatrice di disabilità. È fondamentale la conoscenza degli spazi e dei tempi. Il **clima aziendale** è l'elemento che più fa la differenza. Quello che conta in modo più rilevante è la **qualità delle relazioni** tra le persone, l'**aspetto umano** del lavoro. Un'altra criticità viene identificata nell'**ubicazione** dell'azienda nel territorio e nella **disponibilità di mezzi pubblici** per raggiungerla.

- 10) Rispetto alla **conoscenza del territorio**, il rischio è che probabilmente si conoscono molto bene solo certe realtà aziendali, perché magari sono le più importanti, le più grandi della zona, quelle maggiormente di spicco, ma si lasciano nell'ombra imprese di medie e piccole dimensioni. Si potrebbe forse scoprire che la persona svantaggiata ha vicino a casa una piccola realtà produttiva che potrebbe accoglierla, mentre magari la grande azienda, anche solo per motivi di trasporto, può presentare dei problemi.
- 11) Resistono ancora molti **pregiudizi** riguardo all'inserimento dei soggetti svantaggiati nel mondo produttivo, soprattutto per certe patologie come l'AIDS.
- 12) L'azienda ha la necessità comunque di inserire una persona con un certo livello di **formazione**. Questo aspetto è spesso carente nelle persone con disabilità.
- 13) Gli **operatori dei servizi sono in pochi** e pertanto non hanno il tempo necessario per verificare e seguire nel tempo costantemente tutti gli inserimenti effettuati.
- 14) A volte le **famiglie** delle persone svantaggiate non danno il necessario supporto per agevolare l'inserimento. Altre volte, lo ostacolano apertamente, principalmente per il timore che il familiare perda la pensione.
- 15) Le cooperative presenti sul territorio sono **insufficienti** al fabbisogno dei Servizi di collaborare con queste strutture per conoscere le difficoltà e le potenzialità dei soggetti svantaggiati e per capire se essi sono "adatti" all'inserimento in azienda; inoltre questo ruolo di formazione e transizione, svolto dalle cooperative, non ha il sufficiente riconoscimento anche da un punto di vista economico.
- 16) Le aziende hanno messo in evidenza l'importanza che ci sia **integrazione** tra i diversi interlocutori che seguono gli inserimenti.
- 17) Non esistono ricette, deve esserci la **flessibilità** e la capacità di volta in volta di trattare ogni singolo caso in maniera diversa e adeguata alle esigenze di quello specifico contesto. La personalizzazione degli interventi è fondamentale non solo nei confronti della persona, ma anche per il contesto aziendale: strategie e soluzioni organizzative vanno individuate e concordate con flessibilità.

Ulteriore **SPUNTO DI RIFLESSIONE**:

- 1) Le **problematiche rilevate nell'inserimento di persone svantaggiate all'interno delle aziende, sono in gran parte simili a quelle che si riscontrano per l'inserimento di un qualsiasi neo-assunto**: si deve stare attenti a come accoglierlo, si deve fare attenzione che venga accettato dai colleghi, si deve valutare che tipologia di responsabilità dargli e come seguirlo all'interno. Spesso gli si affida un tutor, che lo introduce al lavoro, lo affianca aiutandolo a superare le difficoltà che incontra, sia di tipo più operativo, sia relazionale. Anche nell'inserimento di persone al primo impiego, la famiglia spesso condiziona il loro atteggiamento verso il lavoro. Questi sono aspetti, dunque, generali e comuni e le aziende hanno spesso le risorse e le strategie

per affrontarli. Il fatto di essere inseriti in un determinato contesto aziendale influenza, sia a livello operativo, sia a livello relazionale, non solo la resa produttiva ma anche lo stato d'animo emotivo, di qualsiasi soggetto, normodotato o disabile.

Gli operatori dei Sil che hanno preso parte al Gruppo di Lavoro 2, oltre ad aver analizzato i testi delle interviste (da cui sono state tratte le precedenti osservazioni), hanno ulteriormente contribuito alla riflessione sul tema delle "criticità nell'inserimento socio-lavorativo di soggetti svantaggiati": essi hanno successivamente allargato il campo di osservazione, in quanto è stato rilevato che le aziende coinvolte nell'indagine rappresentano una realtà particolare del mondo imprenditoriale. Esistono infatti alcune aziende che non hanno nessun interesse ad assumere persone svantaggiate, altre lo fanno perché sottoposte all'obbligo, altre aziende hanno delle motivazioni etiche e legate alla responsabilità sociale, per cui accolgono favorevolmente l'inserimento. La disponibilità delle aziende che hanno aderito all'iniziativa promossa dal Progetto S.O.LE. testimonia che esse fanno parte di questa terza categoria, ma che rappresenta purtroppo una minoranza nel mondo delle imprese.

Per tale motivo, gli operatori dei Sil hanno presentato delle riflessioni elaborate a seguito della loro attività quotidiana. Ecco le loro osservazioni relative alle **CRITICITÀ** vissute dalle **AZIENDE** nell'inserimento socio-lavorativo di persone svantaggiate:

1. molto spesso le aziende *non sono pronte* ad accogliere nel loro organico una persona svantaggiata: al loro interno è presente una *scarsa cultura della "disabilità"*, e questo frequentemente si rende evidente in *atteggiamenti discriminanti* nei confronti della persona svantaggiata. A volte tale discriminazione si esprime anche in un'eccessiva tutela del soggetto inserito.
2. A volte, si riscontra una certa *superficialità* da parte dei referenti aziendali nel *valutare capacità e limiti* della persona inserita.
3. Per alcune attività aziendali, sono richieste *mansioni* di alto livello e *poco proponibili*.
4. Sovente, il gruppo di lavoro viene *poco sensibilizzato* all'inserimento della persona svantaggiata.
5. Il tutor interno *non sempre è preparato* ad osservare il soggetto inserito e ad individuare strategie di lavoro che la facilitino o non le siano di ostacolo. Capita spesso che il tutor non sia una *presenza costante*, ma succede che si assenti per esigenze lavorative ed che venga sostituito da altri colleghi meno preparati.
6. Molte aziende si dimostrano *poco flessibili* nell'individuare mansioni adatte al soggetto svantaggiato, e manifestano una evidente difficoltà a modificare il ruolo lavorativo in un'ottica di maggiore responsabilizzazione per il lavoratore.
7. L'*ubicazione geografica* delle aziende e la raggiungibilità delle stesse.
8. La *situazione economica* aziendale.
9. I *rapporti* tra le aziende e i Sil sono talvolta *poco collaborativi*: la relazione con l'educatore viene impostata in modo formale, in quanto tale operatore viene percepito come una figura non di supporto ma di "controllo". Questo atteggiamento in parte dipende anche da una generale diffidenza delle aziende verso i servizi in genere.
10. Molte volte, il *monitoraggio* dei Sil rispetto agli inserimenti realizzati è *insufficiente*: alcune persone svantaggiate in particolar modo durante la fase iniziale dell'inserimento, avrebbero necessità di verifiche più frequenti; in questa prima fase sono molte le variabili in gioco che possono causare un fallimento e risulterebbe necessario un sostegno costante.

Oltre a queste criticità, imputabili prevalentemente all'azienda, sono state rilevati i seguenti **ELEMENTI DI DEBOLEZZA** legati invece ai **SOGGETTI SVANTAGGIATI**:

1. gravi patologie o progressività della malattia.
2. Per i pazienti psichiatrici, la ciclicità della patologia che spesso incide negativamente sulla resistenza lavorativa.
3. Limitazione delle autonomie personali.
4. Formazione scolastica poco spendibile rispetto alle richieste delle aziende.
5. Per alcuni soggetti svantaggiati, la scarsa autonomia nel raggiungere la sede di lavoro per la difficoltà di usare i mezzi pubblici o per la mancanza di un mezzo proprio.
6. Poca coscienza dei propri limiti e delle conseguenti difficoltà ad essere inseriti in azienda: l'aspettativa spesso è quella di "un posto di lavoro" che non sempre coincide con il saper lavorare.
7. Le gravi problematiche di tipo sociale ostacolano l'integrazione lavorativa.
8. L'inserimento o il reinserimento di persone in età quasi pensionabile.

Inoltre, altri **PUNTI CRITICI** sono identificati nell'attività dei **SERVIZI** preposti:

1. A volte l'educatore del Sil è poco empatico nei confronti delle necessità aziendali.
2. Capita che le *differenti modalità* operative del Centro per l'Impiego e del Servizio di Integrazione Lavorativa *creino confusione all'azienda*, poiché ad essa non è chiaro che ci sono procedure diverse a seconda che la persona svantaggiata sia "A" o "B".
3. Si rileva comunque un bisogno dell'azienda di assumere personale svantaggiato attraverso *inserimenti mirati supportati da un servizio*, a prescindere dalle difficoltà della persona.
4. Durante la verifica è *difficile approfondire gli aspetti relazionali* del contesto lavorativo, in quanto meno tangibili e misurabili rispetto, ad esempio, della produttività. Non sempre si riesce a fare prevenzione rispetto ai problemi relazionali, sia perché succede che vengano segnalati solo quando incominciano a causare grossi disagi, sia perché a volte si tende a sottovalutare comportamenti e atteggiamenti che invece a lungo andare causano l'insuccesso dell'inserimento lavorativo.
5. *Scarsa valutazione del contesto familiare*: la famiglia è una variabile che influisce in modo determinante nella buona riuscita o meno di un inserimento lavorativo. A seconda del caso può essere una grande risorsa ma anche un grosso ostacolo.
6. *Scarsa valutazione del contesto sociale* in cui è inserita la persona: anche l'inserimento o meno in un gruppo di pari e la partecipazione o meno alla vita sociale hanno ripercussioni positive o negative nell'inserimento lavorativo in atto.
7. La *scarsa collaborazione tra i diversi servizi* che ruotano attorno alla persona svantaggiata (Sil, Psichiatria, Neuropsichiatria infantile, Sert, Servizi sociali del Comune ..), e *un'imprecisa definizione dei loro ruoli* contribuiscono al fallimento dell'inserimento lavorativo.
8. *Mancanza di una mappatura aggiornata* delle aziende soggette all'obbligo, con dati aggiornati delle scoperture e delle mansioni richieste.
9. A volte, *mancanza di presa in carico globale* del soggetto, o di un *progetto individualizzato*.
10. Succede che alcuni inserimenti non siano effettuati con la dovuta *gradualità*.

Gli operatori dei Sil coinvolti nel Gruppo di Lavoro hanno inoltre identificato i seguenti **PUNTI DI FORZA** che garantiscono la sostenibilità dell'inserimento:

1. una *presa in carico globale* della persona svantaggiata e una *valutazione approfondita* dei suoi limiti e delle sue potenzialità..
2. Attivazione di un *progetto individualizzato*.
3. Per i soggetti svantaggiati maggiormente in difficoltà, realizzazione di percorsi di *tirocinio* per lo sviluppo di competenze lavorative trasversali.
4. Riuscire ad instaurare un *rapporto collaborativo e "personalizzato" con l'azienda*. A seconda dei contesti, è da valutare l'opportunità di una *formazione al tutor e/o al gruppo di lavoro*, considerati comunque elementi importanti per la buona riuscita dell'inserimento.
5. *Rapporto collaborativo tra Sil e Centri per l'Impiego*, con un intervento del Sil a seconda delle necessità.
6. *Rapporto collaborativo con gli altri servizi*, in funzione anche di eventuali interventi sulla famiglia e sul contesto sociale.
7. *Accompagnamento costante* della persona, se il caso lo richiede e, sempre a seconda dei casi, *monitoraggio periodico* anche dopo l'assunzione.

Per completare ulteriormente queste riflessioni, si ritiene utile riportare quanto emerso nell'ambito di un'altra occasione di confronto con il mondo delle imprese su queste tematiche.

La cordata del Progetto Equal 1^a fase Azione 3, **denominata C.RE.a.V.I.N.@work "In rete per un equo mercato del lavoro"**, composta dai Partenariati di Sviluppo Coast Revitalization, Inclusione, Nautilus e Vita, il 28 settembre 2005 ha realizzato un focus group sul tema: "Quando la solidarietà diventa opportunità (problematiche e opportunità dell'inserimento lavorativo delle persone svantaggiate nelle imprese)", con lo scopo di far emergere le difficoltà ed opportunità per le imprese nell'inserimento lavorativo di persone svantaggiate. A tale focus sono state invitate imprese, esperti e partner dei progetti coinvolti.

Alla domanda: "In base alla vostra esperienza quali sono le difficoltà che incontra un imprenditore nell'inserimento delle persone svantaggiate?" le aziende intervenute all'evento hanno risposto tutte facendo emergere le seguenti criticità:

1. Mancanza di competenze trasversali (soggettive, personalità, relazionale) e mancanza di competenze specifiche (rispetto alle mansioni che servono in azienda): esistono compiti e ruoli specializzati o delicati per i quali l'offerta di lavoro risulta del tutto inadeguata, disallineata rispetto alla domanda di professionalità richiesta. Agli operatori degli enti e degli altri soggetti preposti all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate manca un'adeguata conoscenza di quello che serve all'azienda. Sotto il profilo della professionalità, mentre il gap delle competenze specifiche è superabile con la formazione on the job (con adeguato tutoraggio di affiancamento in situazione lavorativa: learning by doing), la carenza di competenze trasversali è molto più difficile da colmare, in quanto richiede un intervento molto più approfondito.
2. Gli stereotipi o i pregiudizi del titolare o dei colleghi di lavoro e difficile contesto di lavoro: lo svantaggiato assunto non può godere di troppa protezione in generale; in un certo senso dovrebbe darsi maggiormente da fare per "... guadagnarsi lo stipendio", così sarebbe più accettato dai colleghi, non verrebbe considerato un peso.
3. Gli stereotipi o i pregiudizi della clientela: per alcune mansioni o posizioni lavorative esistono radicati pregiudizi nei confronti di talune persone (nella grande distribuzione, per es., non è

ritenuto accettabile l'impiego di lavoratori extracomunitari, specialmente se di pelle nera, da adibire alla manipolazione e somministrazione di cibi, bevande, formaggi, frutta, pane e prodotti di pasticceria fresca, ecc.).

4. La normativa sugli obblighi di assunzione di soggetti svantaggiati risulta poco chiara alle aziende e per di più anche ispirata a criteri assistenzialistici: le aziende obiettano sulla circostanza che alcune categorie di utenti (per esempio, i disabili) sono protette dalla legge, altre tipologie di soggetti svantaggiati, forse altrettanto bisognose quanto le prime, non godono di alcuna protezione. Soprattutto, denunciano le aziende, non si tiene conto delle esigenze dell'azienda, che potrebbe concorrere e aiutare molto meglio nell'inserimento lavorativo le persone svantaggiate solo che fosse prevista una maggiore flessibilità nell'applicazione della legge: molti svantaggiati vogliono l'indennità e non vogliono (o non riescono a) lavorare. Ma la legge obbliga comunque l'azienda ad assumerli.
5. L'azienda non si sente seguita, non sostenuta, non supportata, denuncia la mancanza di sostegno nella fase di inserimento delle persone svantaggiate anche a causa della mancanza di controllo sociale per motivi organizzativi: servirebbe (è richiesto) quindi un affiancamento all'azienda nella fase delicata dell'inserimento lavorativo del soggetto svantaggiato, nel lavoro, nel rapporto con l'azienda, con i colleghi di lavoro. Serve una formazione al soggetto, ma in alcuni casi anche ai colleghi di lavoro.
6. Gli attori sociali/enti/istituzioni non sono in rete, si muovono con obiettivi diversi: servirebbe un coordinamento maggiore, perché spesso le difficoltà emergono proprio da coloro i quali dovrebbero aiutare o risolvere i problemi.
7. Bassa mission sociale dell'azienda, mancanza di sensibilità, rigidità organizzativa senza tendenza al cambiamento (mentalità sociale): spesso non si tiene conto che aziende che fanno una certa politica sociale, in alcuni casi, hanno un aumento di clienti sensibili al sociale. (vedasi, ad es., i centri di vendita della Coop).
8. La difficile congiuntura economica per le piccole imprese costituisce sicuramente un freno e un ostacolo ad una politica espansiva degli organici.