



Libro Verde

**I servizi di inclusione sociale e lavorativa
per le persone svantaggiate in Italia**

Analisi comparativa e processo di trasferibilità

Settembre 2007

Indice

Premessa	pag. 3
Introduzione	pag. 5
1. Modelli organizzativi dell’inserimento lavorativo assistito	
1.1 La rete ed i soggetti coinvolti: criticità e successi	pag. 12
1.1.1 Le reti e i modelli analizzati	pag. 13
1.1.2 Alcune riflessioni sulle reti	pag. 21
1.2 Le risorse umane e le professionalità richieste	pag. 22
1.3 Punti di forza e criticità nel processo di inserimento lavorativo	pag. 33
1.3.1 Intercettazione	pag. 38
1.3.2 Selezione	pag. 42
1.3.3 Pre-avvio	pag. 43
1.3.4 Formazione	pag. 45
1.3.5 Matching – inserimento lavorativo	pag. 46
2. Gli strumenti operativi per l’inserimento assistito	
2.1 La certificazione del disagio e l’accesso ai servizi di inclusione sociale e lavorativa: pratiche e punti di vista di tre partnership di sviluppo Equal	pag. 51
2.1.1 I beneficiari	pag. 52
2.1.2 Il linguaggio	pag. 54
2.1.3 I servizi e i modelli di intervento	pag. 54
2.1.4 L’accesso al servizio e la certificazione	pag. 55
2.2 Tipologie di inserimento: criticità rilevate e possibili soluzioni	pag. 59
2.3 L’impatto della normativa	pag. 62
2.4 Il coinvolgimento delle imprese	pag. 64
2.4.1 Le aziende	pag. 66
2.4.2 I beneficiari	pag. 67
2.4.3 Il coinvolgimento delle imprese	pag. 67
2.4.4 Forme di sostegno per i beneficiari	pag. 68
2.4.5 La Responsabilità Sociale delle imprese	pag. 69
3. Sostenibilità dei servizi sperimentati e prospettive	
3.1 L’integrazione con le programmazioni locali	pag. 71
3.2 Prima ipotesi di modifiche legislative	pag. 75
3.3 Verso il Libro Bianco	pag. 79

Premessa

Come affrontare il crescente fenomeno della povertà nel nostro Paese? Come garantire il diritto al lavoro anche delle persone svantaggiate, che oggi restano per la maggior parte escluse dal mercato del lavoro e dalla società? Come intervenire per prevenire e risolvere le cause multifattoriali dell'esclusione sociale, che ricomprendono le dimensioni abitative, relazionali, occupazionali, formative, psicologiche, sanitarie, ed altre ancora, di una persona? L'Italia, come si sta attrezzando per cogliere questa sfida che l'Unione Europea intende vincere entro pochi anni? Quali sono le innovazioni più importanti registrate dai servizi per l'inclusione sociale e lavorativa delle persone svantaggiate e quali strategie sono risultate più efficaci? In che modo valorizzare queste innovazioni, modificando anche il quadro di riferimento nazionale?

Sono queste alcune domande cui questo Libro Verde tenta di dare risposte, presentando una rassegna comparativa delle esperienze di servizi per l'inclusione sociale, attivati in alcune regioni italiane con le risorse dell'Iniziativa Comunitaria Equal II Fase.

L'esperienza di Equal, finanziata dal Fondo Sociale Europeo, ha avuto quale obiettivo primario la sperimentazione, sul territorio dei diversi Stati membri, di iniziative volte a risolvere il problema dell'esclusione sociale attraverso azioni multidimensionali e multisettoriali che favorissero l'inclusione socio-lavorativa di persone svantaggiate, sviluppando un insieme di politiche e strumenti finalizzati a favorire una migliore e piena integrazione della persona nel contesto sociale ed economico nel quale si svolge la sua esistenza.

Il presente volume è uno dei prodotti del progetto SPEIRO, realizzato nell'ambito dell'Azione 3 dell'Iniziativa Equal Fase 2. Esso è stato sviluppato proprio partendo dalle esperienze sul campo realizzate, grazie ai finanziamenti di Equal, in diverse regioni italiane nel settore dei servizi per l'incontro fra domanda ed offerta di lavoro per le persone svantaggiate. Tali esperienze innovative hanno avuto, seppur con metodologie diverse, un comune obiettivo: la lotta all'esclusione sociale attraverso l'individuazione di nuovi percorsi, in rete, di inserimento socio-lavorativo per utenza svantaggiata.

Abbiamo avuto l'ambizione di definirlo "Libro Verde", proprio perché da un lato ci è sembrato opportuno, trattandosi di esperienze finanziate dal Fondo Sociale Europeo, far riferimento al lessico specifico della Commissione Europea, dall'altro abbiamo inteso sottolineare come il presente testo raccolga le diverse indicazioni, sia positive che negative, che provengono dalla reale sperimentazione che si è avuta in diversi territori del nostro Paese.

Proprio l'analisi dei punti di forza e di debolezza è il principio ispiratore di questo testo, che tratta in particolare due aspetti centrali della costruzione di reti per l'inclusione:

- 1) i modelli organizzativi;*
- 2) gli strumenti operativi.*

Il testo termina con alcune indicazioni circa le possibilità di integrare le sperimentazioni realizzate nella normale programmazione locale in materia di lavoro e politiche sociali e di fornire alcune indicazioni per una modifica della legislazione nazionale vigente, che appare ancora debole verso le nuove tipologie di servizio sperimentate. L'intento comune dei diversi progetti locali che compongono il partenariato di SPEIRO, è infatti, quello di evitare in ogni modo che il patrimonio di esperienze e conoscenze realizzate in questi anni vada disperso.

*Il presente **Libro Verde**, che raccoglie le diverse indicazioni provenienti dalle esperienze progettuali del partenariato di SPEIRO, rappresenta, quindi, una prima piattaforma di analisi comparativa, intesa quale punto di partenza per la realizzazione del successivo **Libro Bianco** in grado di fornire proposte concrete per lo sviluppo di modelli ed interventi finalizzati alla creazione di partnership pubblico-private che siano in grado di facilitare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro per favorire la piena inclusione socio-lavorativa per tutti.*

Il Partenariato di SPEIRO

Introduzione

Inclusione sociale: una breve premessa¹

Il termine “inclusione sociale” non si presta ad interpretazioni univoche: per questo motivo è opportuno ricercare una chiarificazione concettuale che permetta di sgombrare il campo da eventuali equivoci.

Una definizione esaustiva può essere la seguente: inclusione sociale consiste nell’insieme delle politiche e degli strumenti che hanno l’obiettivo di favorire una migliore e piena integrazione² della persona nel contesto sociale ed economico nel quale si svolge la sua esistenza.

Un ulteriore aspetto importante da chiarire è che l’inclusione sociale riguarda tutta una sfera di problematiche con cui determinate categorie di cittadini si trovano a confrontarsi, senza avere però strumenti per uscire vincitori da tale confronto.

In alcuni casi l’inclusione sociale è invece tendenzialmente assimilata al concetto di inclusione lavorativa, che è effettivamente uno degli aspetti che la connota, ma non l’unico.

Il posto di lavoro è certamente uno dei luoghi dove si *svolge* la personalità dei cittadini, punto importante del cammino verso l’inclusione sociale, ma non è però ‘il’ luogo eletto.

Ma soprattutto la mancanza di lavoro (disoccupazione), senza dubbio fattore di esclusione dal mercato del lavoro e non solo, dall’apprendimento organizzativo, da consumi culturali, dal credito, dalla casa, dalla fruizione di servizi, non è detto che sia, di per sé, ‘il’ fattore base: infatti anche un lavoro non ri-conciliato con vita familiare, trasporti, tempi delle città, può escludere dalla socialità, un lavoro dequalificato esclude da possibilità di sviluppo professionale, un lavoro precario esclude dal credito, dalla possibilità di progettare il proprio futuro e può portare povertà ed esclusione da reddito differito capace di assicurare tenore di vita e qualità di servizi adeguati a “*favorire la migliore e piena integrazione*” della persona nel contesto in cui essa vive quotidianamente.

¹ La premessa rappresenta un estratto di un documento redatto dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per i Diritti e le Pari Opportunità.

² In questo caso, si usa il termine *Integrazione* quale sinonimo di *inclusione* liberandolo dal dibattito circa la correttezza di *integrare* le diversità, omologandole a modelli esistenti, piuttosto che *includerle*, dando loro piena cittadinanza.

Si intuisce da quanto prima come l'inserimento nel mercato del lavoro sia un elemento necessario ma non sufficiente per realizzare inclusione sociale. Inoltre, è opportuno tenere presente che questo riguarda le 'persone', concetto questo più ampio di quello di lavoratori, siano essi donne o uomini.

E' importante a questo proposito individuare i target di popolazione più a rischio di esclusione sociale, identificando l'esclusione con povertà relativa, isolamento sociale, non autosufficienza. Parlando di rischio di esclusione si introduce un concetto dinamico, in quanto non si considerano solo le condizioni oggettive (disabilità, vecchiaia, ecc.), ma anche e soprattutto le condizioni che possono accrescere il rischio di essere esclusi (come ad esempio la perdita del lavoro, l'essere a capo di famiglie monoparentali, l'aver solo lavori temporanei, avere bassi titoli di studio, essere immigrati, ecc.).

Sono le politiche pubbliche che possono/devono promuovere, favorire e garantire l'inclusione sociale e prevenire i rischi di esclusione. Ma quali politiche, soggetti e strumenti consentono il perseguimento di obiettivi di inclusione sociale?

Indispensabili sono le politiche di sviluppo economico, perché senza risorse non si può garantire alcun diritto e nessuna inclusione.

Poiché non ci sono solo condizioni *soggettive* all'origine dell'esclusione (un handicap, una dipendenza, un debito con la giustizia, il rifiuto di determinati lavori) ma anche culture e contesti che generano esclusione sociale, è necessario poi che si realizzi la *filiera* dell'integrazione: economica, sociale e politica mediante politiche di inclusione.

Questa può essere costruita attraverso:

- ✓ strumenti di lotta all'esclusione sociale;
- ✓ orientamenti alla protezione sociale;
- ✓ politiche dirette ad elevare il tasso di occupazione regolare.

Anche in questo caso, se si introduce il concetto di rischio di esclusione, si devono considerare anche politiche preventive che riducano questo rischio, rafforzando la posizione sociale degli individui sulla base di un approccio che consideri tutta la vita (*life-course perspective*) e che quindi parta dalle politiche per l'infanzia. Dunque non solo politiche di redistribuzione del reddito, ma anche politiche dei servizi, politiche dell'istruzione e formazione, politiche di sostegno all'accesso e al mantenimento di lavori di buona qualità, politiche di sostegno alla partecipazione alla vita attiva degli anziani, politiche culturali, abitative, sanitarie, ecc.

L'inclusione sociale nei modelli analizzati

Nell'ambito dei modelli sperimentali all'interno del Progetto SPEIRO, il tema dell'inclusione sociale è fortemente diffuso, come era ovvio attendersi, e rappresenta anche un'occasione di riflessione e di considerazione sull'apporto che partenariati come quelli in analisi danno concretamente a tale tema. Non va infatti dimenticato che le varie azioni messe in atto da essi si collocano in una cornice ove esistono sì norme e indicazioni date dall'Ente Pubblico, ma che queste non sempre risultano però complete o esaustive per riuscire a far fronte a tutte le situazioni con cui solo gli operatori si trovano quotidianamente a confrontarsi.

A livello generale si può affermare che in ognuno dei modelli analizzati sono presenti vari requisiti che sottolineano come il tema dell'inclusione sociale sia tenuto nella giusta considerazione e peso, anche se tali modelli sono prevalentemente indirizzati all'inserimento lavorativo.

In primo luogo le tipologie di utenza che sono oggetto delle varie sperimentazioni sono già un indicatore di questa attenzione: si fa in particolare riferimento alle categorie oggetto di svantaggi particolarmente significativi (nuove povertà, extracomunitari, nomadi, donne della tratta, rifugiati politici, ecc.), che identificano una porzione di soggetti i cui strumenti, per far fronte al processo di potenziale esclusione sociale cui sono destinati, sono davvero pochi, per non dire nulli.

In secondo luogo appare anche importante come la previsione di strutture dedicate (ad es. il CO.,MI.DI di Fabbrica, i Nuclei Territoriali di ALungo, per fare due casi), così come tutto il sistema attivato da questi e dagli altri modelli per l'acquisizione delle informazioni necessarie sui soggetti, sottolineano l'attenzione a diversi aspetti che sono riconducibili all'inclusione sociale: conoscenze specifiche e competenze varie, problemi di tipo reddituale, facilità/difficoltà di spostamenti, esistenza di abitazione, capacità di tenuta sul lavoro, sono solo alcuni degli esempi in merito.

Ancora la composizione dei partenariati è un altro aspetto che denota l'attenzione

particolare al tema in analisi: la presenza diffusa al loro interno dell'Ente Pubblico, del volontariato, della cooperazione attestano come essi siano costantemente correlati alle tematiche dell'inclusione nel favorire i processi di inserimento lavorativo: a monte infatti buona parte dei soggetti che passano dai servizi creati dai partenariati stessi evidenzia in primo luogo una forte componente di rischio di esclusione, con cui gli operatori devono necessariamente confrontarsi e, soprattutto, provare a risolvere con gli strumenti a disposizione.

Proprio gli operatori sono un altro indicatore dell'attenzione all'inclusione sociale: la presenza diffusa in pressoché tutti i modelli di assistenti sociali e socio-assistenziali, oltre che di mediatori culturali e/o di psicologi, è di per sé garanzia di un confronto a monte con le tematiche dell'inclusione sociale, di costante attenzione a queste problematiche e, inoltre, di una capacità degli operatori stessi di fornire ai servizi di appartenenza un buon punto di osservazione dei rischi di esclusione sociale cui l'utenza può essere esposta.

Inoltre, la stessa capacità di tenere sotto controllo l'andamento dei mercati locali, che per quanto ancora da implementare, è comunque presente direttamente o indirettamente in tutti i modelli, come si è visto nella parte introduttiva, rappresenta un aspetto che permette di 'prevedere' eventuali situazioni locali di rischio di esclusione: la chiusura di aziende di medie dimensioni potrebbe comportare nel breve-medio periodo, ad esempio, il potenziale ingrossamento delle fila dei soggetti in situazione di nuove povertà, se si considerano i dipendenti di livello medio-alto transfughi dalle imprese che hanno cessato le attività.

Resta infine la previsione del ricorso ai vari strumenti finalizzati a garantire, agli utenti dei modelli in analisi, situazioni di dignità sociale oltre al processo di inserimento lavorativo assistito: i modelli fanno frequente ricorso a buoni pasto, supporto per il pagamento delle utenze, reddito minimo garantito, carte prepagate per l'acquisto di servizi, voucher, bonus per patenti, per baby sitting, sostegno per il pagamento dell'affitto, ecc. sono solo alcuni di tali strumenti che confermano appieno come in tutti i modelli analizzati il confronto con il tema dell'inclusione sociale sia una prassi consueta e consolidata.

Nota metodologica

Per poter effettuare lo studio sui diversi modelli strutturati e sperimentati dai partner del Progetto SPEIRO, il gruppo di ricerca ha impostato una metodologia che permettesse di ottenere, come risultato, uno standard informativo³ valevole per ciascuno di tali modelli, a prescindere inizialmente dall'utenza finale diversa da caso a caso, dalle differenti aree geografiche in cui ogni partenariato svolge le proprie attività, infine dai criteri di approccio ai soggetti svantaggiati, anch'essi variabili a seconda del modello di riferimento.

Proprio in funzione della parcellizzazione territoriale (si ricorda infatti che le regioni di appartenenza dei partenariati sono Friuli Venezia Giulia, Lombardia, Toscana, Emilia Romagna ed Abruzzo), di cui i ricercatori hanno necessariamente dovuto tenere conto, la scelta è stata quella di costruire una griglia articolata per la raccolta di tutte le informazioni significative: questo strumento, infatti, è stato ritenuto diffusamente il più proficuo e completo per poter rilevare, da un lato, i dati necessari allo studio e per confrontare poi, dall'altro, tutto il materiale raccolto.

L'iniziale obiettivo di creare un meta-strumento sovrapponibile ad ognuno dei modelli studiati è risultato poco praticabile: una volta che la raccolta dei dati attraverso la griglia è stata effettuata e completata, è risultato infatti come i modelli fossero caratterizzati da alcuni punti comuni, in quanto tali standardizzabili, ma da altri invece non confrontabili per oggettive differenze endogene (proprio il tipo di utenza, lo stesso ambito territoriale di riferimento, la struttura di alcune parti delle fasi che compongono il processo di inserimento lavorativo, come etto in precedenza).

La griglia (o matrice), costruita in una iniziale forma di bozza, è stata valutata da ognuno dei partner, con l'obiettivo di suggerire implementazioni o cambiamenti funzionali a restituire le informazioni ricercate con il miglior livello qualitativo possibile.

Lo strumento è stato articolato in subfasi, corrispondenti ad alcune aree tematiche trasversali al processo di inserimento lavorativo e alle vere e proprie fasi del processo di inserimento, dall'individuazione dell'utenza potenziale e specifica valutazione per la presa

³ Come si vedrà più oltre, non è invece stato ritenuto opportuno creare, come inizialmente ipotizzato, un metamodello valevole per tutti quelli creati dai vari partner. Ciò non ha però impedito la definizione di uno strumento per la rilevazione standardizzata delle varie peculiarità di ognuno dei modelli sperimentati nell'ambito del progetto Speiro.

in carico, fino all'ingresso nel mondo del lavoro. Più nel dettaglio i campi in cui la matrice è stata disaggregata sono stati i seguenti:

- Criteri di lettura del contesto territoriale di riferimento.
- Reti di soggetti che supportano, in modo diretto e/o indiretto, lo sviluppo del modello di inserimento lavorativo.
- Figure professionali presenti nelle varie fasi dell'intero processo, con riferimento sia al percorso di inserimento vero e proprio, sia alle già accennate peculiarità trasversali. All'interno di questa parte della griglia è stato dato rilievo anche alle figure necessarie ma non facilmente reperibili sul mercato, così come alle figure mancanti ed eventualmente 'create' attraverso i vari modelli testati dai vari partenariati.
- Modalità di rilevazione dei fabbisogni espressi dalle imprese nei differenti territori in cui i modelli sono stati sperimentati.
- Strumenti utilizzati ai fini dell'inserimento lavorativo, intendendosi in questo caso non solo quelli istituzionali di inclusione sociale (es. borse lavoro o altri noti) ma soprattutto tutte le tecniche e i metodi quantitativi e qualitativi costruiti per, e utilizzati all'interno di, ogni modello (ad esempio, documenti e strumenti realizzati per le fasi di intercettazione, selezione, preavviso valutazione, match e inserimento finale).
- Modalità di valutazione, monitoraggio e rilevazione degli esiti occupazionali dell'utenza avviata

Le informazioni raccolte sono state rielaborate e inserite in due nuove matrici: la prima è stata impostata con la finalità di agevolare la lettura simultanea delle peculiarità di ciascuno dei diversi progetti, in base ai macro campi elencati in precedenza.

La seconda invece è stata costruita con l'obiettivo specifico di permettere il confronto 'interprogettuale' (quindi con riferimento al contenuto di ogni subfase) con particolare riferimento:

- alla composizione e delle caratteristiche delle reti dichiarate in ogni progetto;
- ad ogni singola fase del processo di inserimento lavorativo.

La metodologia così costruita ha permesso sia la stesura di parte dei contributi presenti all'interno del Libro Verde, sia la redazione di un report finale di fase progettuale, che ha codificato punto per punto l'esistente rispetto ai vari modelli e aggiunto proposte di eventuali implementazioni o cambiamenti, laddove utile o necessario⁴.

⁴ In particolare per quei modelli ancora in fase di definizione, per i quali ciascuno di quelli già sperimentati può rappresentare un punto di riferimento e di ispirazione per pervenire alla propria struttura definitiva.

1. Modelli organizzativi dell'inserimento lavorativo assistito

1.1 La rete e i soggetti coinvolti: criticità e successi

Premessa

Le reti rappresentano uno strumento che sempre più negli ultimi anni è stato oggetto di interesse scientifico e di concreta applicazione in diversi ambiti (dal mondo dell'istruzione a quello del lavoro) e per differenti obiettivi (dalla possibilità di incrementare i servizi per l'utenza finale, all'opportunità di migliorare quelli già esistenti).

Soprattutto, l'attivazione di una rete ha come principale vantaggio quello di rendere i soggetti che la compongono promotori di nuovi servizi che essi, presi singolarmente, non potrebbero essere offerti anche a livello pubblico, per mancanza di tutte le competenze necessarie, ma anche e soprattutto di risorse umane e finanziarie adeguate.

Nell'ambito del tema in oggetto, ossia l'inserimento nel mondo del lavoro di soggetti svantaggiati (in quanto tali caratterizzati da una complessa e disaggregata varietà di situazioni di svantaggio), il miglioramento dei servizi attraverso la costituzione di una rete è davvero l'effetto più evidente: l'unione di soggetti con competenze diverse, con ambiti di intervento differenziati e con capacità specifiche sul tema in oggetto è la miglior garanzia per implementare l'offerta sul territorio, tenendo peraltro conto dei benefici che anche gli stessi soggetti membri (e quindi anche la rete) riescono a capitalizzare.

L'attivazione di una rete, oltre ad essere conseguenza di un bisogno come già accennato, innesca una serie di passaggi e di annessi problemi da affrontare, di natura varia e di portata differente. In sintesi:

Prerequisiti di base:

- chiarezza degli obiettivi che la rete si prefigge di raggiungere;
- suo ruolo nel territorio di riferimento;
- definizione dei vantaggi per diversi soggetti che la compongono;
- articolazione dei servizi offerti;
- piano finanziario alla base della sua sussistenza, specie per la fase di regime vero e proprio.

Modalità del suo funzionamento: in particolare

- individuazione del livello di formalizzazione più adatto (con particolare riferimento alla forma giuridica)
- modalità di comunicazione per favorire la propria visibilità sul territorio di competenza.

Aspetti di organizzazione interna:

- previsione di organi di coordinamento e funzionamento;
- definizione dei requisiti dei membri e delle rispettive competenze per la concreta erogazione dei servizi;
- modalità di cooperazione interna fra i membri stessi;
- sviluppo del senso di appartenenza dei membri della rete alla rete stessa, funzionale a renderla più visibile all'esterno.

Aspetti della valutazione dell'efficacia ed efficienza delle attività svolte; inoltre, previsione di sistema di diffusione interna ed esterna delle conoscenze già esistenti nei singoli membri, ma anche di quelle acquisite nel corso delle attività.

1.1.1 Le reti e i modelli analizzati

Dal punto di vista dei **prerequisiti di base** indicati nella parte di descrizione generale delle caratteristiche delle reti, i modelli analizzati – e d'altra parte non poteva essere diversamente – per loro natura ne ricomprendono alcuni senza particolari problemi. Gli stessi interessi e le ricadute sull'utenza, sugli stakeholder e sugli stessi membri dei partenariati sono connaturati alle tipologie di servizi offerti e quindi, con riferimento a questo aspetto, tutto quanto poteva e doveva essere fatto è stato effettivamente realizzato. La chiarezza e la definizione puntuale degli obiettivi finali, fra l'altro, rappresentano due macrorequisiti che dovrebbero agevolare non poco l'eventuale passaggio a rete dei diversi partenariati.

Inoltre, i ruoli delle reti risultano nuovamente correlati agli obiettivi finali che ognuna di esse intende conseguire e insiti nelle comuni attività di ognuno dei membri che li compongono.

Come si vedrà più oltre, nella parte relativa alle varie fasi del processo di inserimento lavorativo dei diversi soggetti, in più di un caso tali ruoli sembrano moltiplicarsi e ripetersi

anche all'interno dello stesso partenariato, a cura dei vari nodi delle reti stesse. Nonostante questo aspetto possa apparentemente essere considerato come un dispendio di energie poco utile e produttivo, la non differenziazione rigorosa è in realtà ad oggi una sorta di gioco forza, visto che la varietà di problematiche e di situazioni specifiche consiglia proprio, ai fini dell'intercettazione, una pluralità di 'osservatori' potenziali, anche a rischio (peraltro poco probabile) di ripetitività delle funzioni.

Questo aspetto fa peraltro anche pensare all'opportunità che, una volta meglio definiti i target possibili cui i vari servizi si dovranno rivolgere (nella speranza che, in tempi medi, le situazioni di svantaggio pervengano ad una sorta di standardizzazione e che, quindi, si stabilizzino le 'motivazioni' culturali e sociali che fino ad oggi le hanno provocate), gli osservatori accennati in precedenza nel tempo si specializzino sempre di più in una specifica tipologia di utenza (come già peraltro accade: si pensi ad esempio alla Caritas con riferimento alle nuove povertà, per fare un esempio eclatante); questo al fine di veicolare sforzi e risorse in modo più proficuo attraverso la definizione di standard in base alle peculiarità dei singoli soggetti, oltre che del processo di inserimento.

In questo il settore pubblico può giocare un ruolo importante, sostenendo fortemente con studi e ricerche finalizzate all'acquisizione di dati sullo svantaggio e alla costruzione di strumenti di tipo metodologico per controllarne l'evoluzione nel tempo (banche dati, archivi tematici, indagini panel, ecc.).

Con riferimento alle **modalità di funzionamento**, la prima riflessione che emerge dai dati inseriti nella matrice da ogni partner del progetto SPEIRO è data dalla tipologia di partenariati messi in atto per conseguire l'obiettivo dell'inserimento lavorativo dei diversi soggetti verso cui ogni modello sperimentato si rivolge. Come si può notare il termine utilizzato non è quello di reti formalizzate, in quanto in nessun caso ne risultano di costituite ufficialmente, mentre si tratta più di un "agire congiunto" che in alcuni casi è supportato e meglio definito dall'esistenza di documenti come protocolli di intesa o accordi di natura diversa.

In realtà il buon funzionamento di una rete non comporta, per i nodi che la compongono, un obbligo assoluto alla formalizzazione. Essa risulta invece un passaggio abbastanza imprescindibile quando il tipo di servizio che le reti intendono offrire è di tipo pubblico, incentrato su una utenza *sui generis* come quella dei soggetti in situazione di

particolare svantaggio e quando le persone verso cui ci si intende indirizzare sono così diverse e con specifiche peculiarità tali da renderne difficoltosa l'intercettazione attraverso i canali normalmente disponibili.

La rete, a monte, rappresenta in questo caso lo strumento integrativo in grado di creare una griglia a maglie fitte che, una volta sovrapposta alla realtà di riferimento (ossia alle diverse tipologie di persone con svantaggio professionale ma anche sociale), permette di 'trattenere' tutti coloro che si trovano in una effettiva situazione di bisogno, a prescindere da quanto sancito dal sistema normativo di riferimento, che non sempre riesce a stare al passo con le evoluzioni delle situazioni dei singoli interessati.

Ai fini dell'intercettabilità, quindi, occorre che *la rete sia formata da 'nodi' il più possibile completi*. Una prima composizione plausibile dovrebbe comprendere, in generale, abbinate variabili di soggetti come gli Enti Pubblici (da intendere in questo caso, ad esempio, come Comuni, Centri per l'Impiego, ASL, servizi quali Informagiovani e/o Informalavoro, ecc.), le Associazioni datoriali, le Camere di Commercio, le Associazioni di volontariato, i Centri di formazione professionale, le stesse scuole (anche se con funzioni molto ridotte, in quanto limitate a specifiche situazioni, più che altro di tipo preventivo), altri soggetti (associazioni sindacali, università, la cooperazione sociale, centri di ricerca extrauniversitari, e così via: soggetti, quindi, di natura varia ma sempre correlati al tipo di servizio proposto).

L'analisi fatta dei diversi modelli sperimentati all'interno del progetto SPEIRO, realizzata grazie alla matrice compilata per ognuno di essi, permette, in questo senso, almeno due principali modalità di lettura.

La prima riguarda la rilevazione di come siano diffuse nei diversi partenariati (quindi verticalmente) le singole categorie di soggetti elencate poc'anzi: la presenza più forte, e del resto non poteva essere diversamente, è quella dell'Ente Pubblico, che necessariamente ha un ruolo basilare nei processi di inserimento lavorativo, se si considera solo l'apporto dei Centri per l'Impiego, delle ASL e dei Comuni, per fare solo alcuni esempi.

Analogamente giocano un ruolo molto significativo le Associazioni di volontariato, che in particolare possono essere un punto di valida intercettazione dell'utenza grazie alla loro diffusione capillare sul territorio.

Meno forte invece l'incidenza della Formazione Professionale e delle Associazioni datoriali: in questi due specifici casi, peraltro, la minor presenza può essere motivata da contatti comunque esistenti ancorché in forma indiretta (e questo vale in particolare per le Associazioni datoriali) mentre la Formazione può trovare, per alcuni modelli, competenze interne dei partner in grado di sopperire all'assenza di specifiche strutture formative.

Più sporadica è invece la presenza della Camera di Commercio, mentre solo nel caso del modello di rete sperimentato da Occupabile sul territorio di Monfalcone si rileva la presenza di strutture scolastiche, laddove talvolta potrebbero comunque assolvere ad un ruolo abbastanza significativo; ciò vale ad esempio per i modelli che rivolgono i propri sforzi ad un'utenza come i minori a rischio o i dropout, o per i due che si occupano di nomadi: in questo caso una relazione con il mondo della scuola potrebbe contribuire a tenere sotto controllo preventivo una quota di utenza potenziale, data dagli alunni nomadi in difficoltà o a rischio di dispersione.

La presenza invece delle singole categorie di soggetti prima declinate nei singoli modelli, che rappresenta la seconda principale modalità di analisi (in questo caso di tipo orizzontale) evidenzia come i partenariati più completi siano reperibili nei modelli Ametris, Extreme e Fabrica. Analoga a quella di Fabrica è la composizione dei due modelli Lungo Cammino di Sinti e Rom e Rom cittadini d'Europa: in questi due casi, peraltro, va sottolineata la differenza di utenza finale, molto più specifica e circoscritta, anche se non per questo di più facile collocabilità. A fronte di una assenza piuttosto diffusa sempre della Camera di Commercio, risultano mancare la formazione professionale e le associazioni datoriali in simultanea in due casi (Perla e Rail Prato), mentre le sole associazioni datoriali non compaiono in ALungo e Rail Pisa.

Queste composizioni parziali, che comunque come già detto potrebbero sottintendere invece degli apporti indiretti da parte dei soggetti mancanti, non vanificano certamente l'erogazione dei vari servizi attivati, ma possono tutto al più limitarne la portata.

Infatti, come ben evidenziato nel contributo relativo alla certificazione del disagio, è il target di riferimento finale, poco definito nei suoi contorni sia per normativa non adeguata, sia per il proliferare di situazioni di disagio molto variegata, a consigliare una composizione ampia e formalizzata. Diversamente l'intercettazione di un'utenza composita e che, talvolta, non riesce ad uscire allo scoperto (quando invece proprio non lo fa coscientemente) per ritrosia personale, per non conoscenza delle opportunità offerte, per scarsa autostima o per vari altri motivi, rischia di diventare un processo difficoltoso, parziale negli esiti e con correlati riflessi, quindi, con riferimento all'efficacia ed efficienza.

Nella parte iniziale si faceva cenno anche all'opportunità che le reti si preoccupino della propria visibilità verso l'esterno, visto che la previsione di un piano di comunicazione consolidato delle varie attività, attraverso i vari canali disponibili a livello di singolo territorio, è da considerarsi vitale anche ai fini dell'intercettazione dell'utenza potenziale.

Nei partenariati analizzati la diffusione dei risultati – e quindi l'opportunità di far conoscere le attività svolte in modo abbastanza capillare – è un requisito di progetto e quindi risulta implicitamente garantita dall'avanzamento e conseguente alla conclusione dei lavori. Senza contare poi la visibilità dei rispettivi ruoli e delle strutture di riferimento correlate alla presenza a livello locale non certo recente da un punto di vista temporale.

Resta però il fatto che la difficoltà a intercettare i soggetti in situazione di svantaggio sembra confermare forme di visibilità ancora da affinare e implementare: di certo il passaggio eventuale ad una forma di rete 'ufficiale' richiederà comunque un ripensamento della comunicazione verso l'esterno delle peculiarità e dell'implementazione dei servizi proposti dal nuovo soggetto creato (la rete appunto). Ed in questo senso si ravvisa, nuovamente, un forte ruolo degli Enti Pubblici, come sostenitori del processo di comunicazione.

Per parte dei partenariati, invece, gli sforzi dovranno essere concentrati sull'individuazione di tutte le vie di diffusione possibili: siti Internet e portali (ricordando sempre, peraltro, target di riferimento a parte e con tutti i problemi connessi, che la quota di popolazione in grado di utilizzare strumenti informatici non è attualmente elevata e che, allo stesso tempo, la presenza di personal computer nelle famiglie non è da dare per scontata); materiale cartaceo, 'totem' e altre forme pubblicitarie messe a disposizione in

punti di passaggio e con accesso facilitato agli utenti, ma anche la mappatura ragionata di tutte le sedi più opportune per la stessa diffusione.

Un altro aspetto su cui dover riflettere è quello correlato agli **aspetti organizzativi interni** ai partenariati in analisi.

Pur rinviando nuovamente alla descrizione del processo, dove tali aspetti emergono con maggior chiarezza e soprattutto con più possibilità di evidenziarne portata ed effetti, va detto in questa sede che molti di essi sono già presenti e si esplicano nelle normali attività dei partenariati stessi. Si fa riferimento, ad esempio, alle competenze interne possedute dai diversi membri, che attestano di conseguenza la presenza dei requisiti necessari per strutturare i servizi, per gestirne l'organizzazione operativa, per controllarne l'evoluzione e per migliorarne l'efficacia.

In tal senso sono anche molto importanti, nel processo di inserimento lavorativo, la presenza preventivata di varie figure professionali, che vanno dagli assistenti sociali, agli psicologi, ai mediatori, ai tutor, limitandosi ad una prima classificazione "a maglie larghe" di tali figure.

Questa pleora di soggetti, cui se ne aggiungono altri con funzioni anche molto specifiche, si completa poi con la definizione di professionalità particolarmente innovative, che in molti casi sono state dichiarate anche di difficile reperibilità, quando non attualmente impossibili da trovare, e che denotano una composizione di gruppi di lavoro già completi e in grado di far fronte alle specifiche esigenze delle varie categorie di svantaggiati, a livello generale. Allo stesso tempo, peraltro, va segnalata anche la strutturazione (come, ad esempio, nel caso di ALungo, con i Nuclei Territoriali, o di Fabrica, con il COMIDI), di 'strumenti' mirati, frutto dell'analisi incrociata in particolare con le criticità riscontrate nei territori di riferimento, e quindi finalizzati a colmare le eventuali carenze strutturali riscontrate.

L'occasione del passaggio da partenariato a rete formalizzata ufficialmente richiederà solo, in funzione di quanto già esistente, la codifica nero su bianco degli organi di coordinamento, con loro specifici compiti e attribuzione dei ruoli, sulla base comunque di quanto già delineato nella pratica operativa quotidiana.

Eventualmente anche le modalità di cooperazione interna potrebbero essere un aspetto aggiuntivo da prevedere al momento della formalizzazione delle reti stesse, pur dovendo sottolineare che esse sono già presenti nella prassi di erogazione dei servizi, che risentirebbe in negativo della carenza di questo aspetto.

Infine, con riferimento agli **aspetti di valutazione**, al momento i diversi partenariati dispongono di molti strumenti metodologici per l'effettuazione delle varie attività valutative.

Anche in questo caso, essendo l'argomento correlato strettamente con il processo di inserimento lavorativo, si rimanda alla parte di analisi delle fasi di tale processo.

In questa sede può essere opportuno segnalare l'importanza di una strutturazione dei processi di valutazione, soprattutto prevedendo la costruzione di metodi snelli, che permettano una prima lettura dei risultati in modo schematico ma esaustivo, lasciando ad eventuali allegati il compito di entrare nel dettaglio delle informazioni.

In particolare gli strumenti più utili a questo fine sono rappresentati da schede e modulari standardizzati, da preferirsi a diari di bordo o a resoconti descrittivi prodotti, ad esempio, in occasione delle fasi iniziali del processo di presa in carico dell'utenza, mentre nelle fasi di inserimento lavorativo o di valutazione ex post dei risultati può essere più utile il ricorso a tecniche e correlati metodi qualitativi.

Questa distinzione è importante soprattutto considerando che possono risultare necessari, in caso di *output* del processo valutativo non rispondenti agli obiettivi inizialmente definiti, dei correttivi di processo che non potrebbero magari emergere da un esclusivo ricorso a tecniche di tipo quantitativo, e quindi dall'analisi dei dati rilevati soltanto attraverso gli strumenti correlati quali schede, modulari, questionari.

Di seguito viene proposta una sintesi di quanto contenuto nel presente capitolo, in forma prospettica per agevolare la lettura "a colpo d'occhio" di quanto è stato rilevato sulle reti nei diversi modelli analizzati.

Tavola 1 – Le reti e i modelli SPEIRO

Caratteristiche delle reti	Le reti nei modelli analizzati
Prerequisiti di base <i>Chiarezza degli obiettivi</i> <i>Ruolo nel territorio</i> <i>Vantaggi per i soggetti membri della rete</i> <i>Piano finanziario</i>	<i>Chiarezza degli obiettivi</i> naturalmente legata ai processi di inserimento dei soggetti svantaggiati di cui ciascun partner si occupa. <i>Ruoli dei partner</i> non ancora totalmente differenziati. Ma ad es. nella fase di intercettazione è più opportuno che ognuno dei nodi della rete agisca in modo analogo agli altri, perché solo così è possibile riuscire ad individuare più utenza potenziale. <i>Vantaggi per i soggetti membri</i> analogamente connotati alle attività svolte <i>Piano finanziario</i> ad oggi non rilevante, non essendo ancora i partenariati formalizzati in reti
Modalità di funzionamento <i>Individuazione del livello migliore di formalizzazione (ossia la forma giuridica)</i> <i>Modalità di comunicazione</i>	<i>Forma giuridica</i> ancora da definire visto che ad oggi nessuna rete è formalizzata <i>Comunicazione</i> (in particolare quella interna) ad oggi garantita dalle occasioni di incontro dei nodi della rete.
Aspetti di organizzazione interna <i>Composizione della rete</i> <i>Organi di coordinamento/funzionamento</i> <i>Requisiti dei membri</i> <i>Loro competenze</i> <i>Modalità di cooperazione interna</i> <i>Sviluppo del senso di appartenenza</i> <i>Diffusione dei risultati ottenuti all'esterno</i>	Con riferimento alla <i>composizione delle reti</i> , presenza in tutti i modelli di Enti Pubblici, di Associazioni di Volontariato; presenza diffusa di Centri di Formazione Professionale (ad eccezione di Perla e Rail Prato) e delle Associazioni Datoriali (ad eccezione di Perla, Rail Prato e Rail Pisa, anche se essa è probabilmente garantita indirettamente da contatti consolidati di altri soggetti nodi delle reti). Sporadica la presenza delle Camere di Commercio (anche se nuovamente questi soggetti partecipano indirettamente, grazie alle relazioni con altri invece presenti). Assenza delle strutture scolastiche (ad eccezione di Occupabile Monfalcone). Forte presenza infine di altri soggetti (sindacato, enti e centri di ricerca, cooperative, ecc.) Con riferimento agli <i>altri aspetti di organizzazione interna</i> : 1) In alcuni modelli esistono organi particolari con funzioni specifiche (es. i Nuclei Territoriali del modello ALungo e il COMIDI per il modello Fabrica). 2) Modalità di cooperazione tra membri delle reti implicite nella prassi di erogazione dei diversi servizi: la loro carenza ostacolerebbe infatti l'operatività dei partenariati. 3) Competenze interne naturalmente possedute dai partner (in alcuni casi anche a livello istituzionale), perché diversamente non avrebbe significato la loro presenza nelle reti. Esse sono attestate, fra l'altro, dalla presenza variegata di figure professionali diverse e complementari negli staff operativi (psicologi, educatori, esperti vari, ecc.) 4) Senso di appartenenza può infine essere considerato come implicitamente diffuso e consolidato dall'operatività quotidiana di ognuno dei modelli.

Valutazione dell'efficacia ed efficienza delle attività svolte	<p>Ogni modello ha sviluppato un sistema di valutazione, che prevede l'utilizzo di tecniche e correlati strumenti variabili da caso a caso (dalle sole qualitative o quantitative alla simultanea presenza di entrambe).</p> <p>Ancora da implementare l'analisi degli esiti a lungo periodo, attualmente non molto diffusa anche per questioni specifiche (es. impossibilità a seguire tutta l'utenza in tempi lunghi per mancanza di un'adeguata copertura finanziaria, ad esempio).</p> <p>Diffusione dei risultati è ad oggi requisito di progetto: ogni rete la strutturerà poi in forma stabile, una volta a regime.</p>
-----------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

1.1.2 Alcune riflessioni sulle reti

A questo punto della trattazione vale la pena proporre, in forma sintetica, alcune riflessioni trasversali sulle reti e sulla loro praticabilità nel settore in analisi.

1. Pur essendo le reti ormai uno strumento piuttosto diffuso, si assiste ancora ad una sorta di **confusione terminologica**: si parla così di reti per indicare anche le relazioni informali o gli stessi partenariati derivanti da ATS o forme analoghe temporanee.
2. E' opportuno **evitare, nelle reti, ruoli troppo differenziati dei nodi**, che potrebbero provocare reazioni da parte di chi si trova a dover svolgere attività molteplici, a fronte di altri partner che svolgono semplici funzioni di osservatori, magari anche poco partecipanti. Criticità analoghe possono derivare da casi in cui, a fronte di una definizione "a tavolino" di ruoli iniziale apparentemente ben strutturata, si assiste alla sperequazione citata poc'anzi una volta avviata l'operatività della rete.
3. E' opportuno che, **fin dall'inizio della loro attività, i partenariati temporanei che vogliono passare a rete valutino tutte le opportunità di sostegni finanziari alternativi** ai finanziamenti che ne hanno permesso la nascita e l'operatività, cercando sponsor e altri canali per poter garantire alla futura rete la garanzia di continuità. Diversamente si rischia che la rete contragga nel tempo le proprie attività o cessi definitivamente di esistere per mancanza di mezzi di sostegno.

4. Da parte loro, **le istituzioni dovrebbero prevedere**, laddove opportuno, **stanziamenti mirati anche per la fase di *start up* di una rete e successiva gestione** (oltre quindi a quanto già esistente per la costituzione pregressa in partenariati: in questo l'Unione Europea può insegnare molto). Potrebbe essere utile anche che esse divengano 'nodi' delle reti stesse: perché ciò possa avvenire, dovrebbero preventivamente essere studiate nelle sedi opportune, le forme più adatte per rendere questo ruolo legittimo, senza creare anomalie, in particolare laddove il servizio dovrebbe essere offerto per ruolo istituzionale.
5. Da ricordare anche **il ruolo che la rete può avere di pressione pubblica formale**, in grado quindi di produrre cambiamenti, visto che ha sotto controllo costante le specifiche situazioni oggetto delle proprie attività, ma soprattutto i punti di forza e le eventuali criticità rilevate negli ambiti territoriali di riferimento.
6. **Lo strumento 'rete' è in grado di favorire la crescita sia del territorio, sia dei soggetti che ne fanno parte**; nonostante non sia quest'ultimo il motivo che deve guidare la loro creazione, non va infatti dimenticata l'implementazione delle competenze, l'arricchimento delle figure professionali interne, aspetti che poi hanno indubbe ricadute nuovamente a livello locale.
7. **La rete è infine uno strumento che può permettere di contenere (o anche di evitare) investimenti interni a ognuno dei nodi** (considerati come soggetti singoli), arrivando a poter contare comunque su tutte le professionalità e le competenze richieste e necessarie. Ciò in quanto essa può favorire, in primo luogo, una sorta di razionalizzazione delle risorse disponibili, con migliori opportunità di loro veicolamento laddove effettivamente utile; in secondo luogo la valorizzazione dell'esistente per il territorio di riferimento, con garanzia di miglioramento della qualità (ma anche quantità) dei servizi erogati all'utenza finale.

1.2 Le risorse umane e le professionalità richieste

Il processo di inserimento di soggetti svantaggiati, così come già illustrato in precedenza, richiede la presenza e l'agire congiunto di molte figure professionali, ognuna delle quali rappresenta un tassello imprescindibile nell'intero processo.

Non solo: le diverse esperienze di inserimento fatte dai vari partner hanno anche dimostrato l'opportunità, quando non la necessità, dell'apporto di altre figure le cui competenze sono o di difficile reperimento o totalmente inesistenti nell'attuale mercato del lavoro.

In questa parte si procederà quindi a riflettere sulle diverse professionalità necessarie al funzionamento dell'intero sistema, chiarendone competenze e ruoli laddove opportuno. Allo stesso tempo verranno analizzate quelle professioni che, pur se necessarie, non sono ad oggi previste e per le quali, fra l'altro, mancano anche previsioni di attivazione di eventuali percorsi formativi che ne possano favorire una definizione più puntuale, o che comunque rappresentino un primo passo verso il loro riconoscimento, sia come figure professionali, ma soprattutto come loro contenuti e ruoli.

La prima considerazione è legata al tipo di professioni su cui oggi il settore in analisi può contare: esse si distribuiscono su diversi livelli, seguendo la logica dello stesso sviluppo delle attività. Ne deriva pertanto la seguente partizione:

- figure di coordinamento, generale e di progetto
- figure di supporto per la stesura e la gestione dei progetti
- figure di supporto all'utenza
- figure di mediazione tra l'utenza e il territorio
- figure di esperti su tematiche specifiche

Il primo gruppo comprende tutte **le professioni che sono necessarie per attività di coordinamento generale**, ma anche di eventuali gruppi di lavoro o strutture locali create ai fini dell'inserimento lavorativo.

In particolare le competenze richieste sono essenzialmente riconducibili al saper guidare un gruppo di lavoro, con tutte le differenze oggettive (ad esempio la provenienza da realtà operative diverse: dalle ASL, ai Centro per l'Impiego, realtà del terzo settore) e soggettive dei membri che lo compongono (in questo caso sia quelle funzionali agli interessi di cui il singolo è portatore, sia quelle legate al 'carattere' del singolo).

In questo primo gruppo rientrano anche le capacità di questa figura professionale di saper lavorare in gruppo, ma non solo: visto che si parla anche di reti e/o di partenariati costruiti ad hoc, il coordinatore deve anche saper tenere le fila di questi aggregati, cosa non facile per le diverse provenienze ed esperienze lavorative di ognuno dei partner o dei nodi delle stesse reti.

Se da un lato la capacità di fare gruppo si esplica verso i ‘vertici’ delle strutture, è anche necessario che la stessa abilità sia indirizzata verso gli operatori che di volta in volta sono inseriti nel processo di inserimento lavorativo.

All'interno del coordinamento confluiscono anche tutte le attività organizzative e di pianificazione: quindi anche queste risultano competenze che devono essere possedute da chi è in posizione di responsabile di tale coordinamento.

Va inoltre ricordata la imprescindibile competenza in merito alle caratteristiche degli ambiti locali di riferimento con cui ci si dovrà confrontare al momento dell'avvio del processo di inserimento dei soggetti svantaggiati; soprattutto, è fondamentale per figure di questo genere saper avviare e mantenere relazioni proficue con il tessuto produttivo locale, quindi con gli imprenditori, presso le cui strutture si andrà a perfezionare il match vero e proprio.

Infine devono essere esplicate, nell'ambito del coordinamento, anche le attività di monitoraggio di tutto il processo, a partire dalle riunioni di progetto, fino alle fasi operative riferite all'utenza in analisi.

Nel secondo gruppo di figure vengono ricomprese essenzialmente due tipologie di professionisti: **gli esperti nella stesura dei progetti e le funzioni segretariali**. Queste ultime sono forse le uniche a non essere definibili totalmente imprescindibili nel processo intero: è però vero al contempo che, laddove esistano strutture costituite dedicate, specie se di dimensioni non piccole, le mansioni di segreteria diventano indispensabile per il supporto a tutta l'organizzazione delle attività da effettuare.

Con riferimento alle **figure di supporto per l'utenza**, è opportuno fare subito una distinzione, nel senso che si possono isolare almeno tre livelli di sostegno: ai soggetti in stato di svantaggio, cui corrispondono differenti figure professionali a ciò attese.

- Il primo è quello delle figure più direttamente attese a questa funzione, ossia gli assistenti sociali o agenti di inclusione sociale (Ass. Soc. che affiancano i beneficiari finali lungo tutto il percorso di inserimento socio-lavorativo), i formatori e gli orientatori, che svolgono le rispettive attività in affiancamento diretto ai soggetti svantaggiati, guidandoli passo passo anche se su fronti diversi, dopo la presa in carico, fino all'inserimento nel mondo del lavoro (per quest'ultima fase insieme

anche ad altri professionisti, quali ad esempio i mediatori culturali) e al monitoraggio della riuscita o non riuscita del processo intero.

- Il secondo è quello delle *figure trasversali, che sono chiamate in causa in specifiche parti del processo*, di cui comunque devono avere una conoscenza puntuale. Il loro ruolo non è però considerabile alla stregua dei professionisti del primo gruppo, che arrivano quasi ad essere una sorta di ombra dei singoli utenti anche se, non per questo motivo, devono essere considerati meno importanti: fanno parte di questo secondo aggregato gli psicologi, i counsellor e gli assessor, che lavorano in particolare sulla parte motivazionale e di sostegno 'interiore', ovviamente in stretto raccordo con gli assistenti sociali e anche con i tutor.
- Il terzo gruppo infine riguarda gli *operatori di sportello*, dedicati a queste tipologie di soggetti, i quali devono possedere conoscenze molto puntuali sul contesto di riferimento, sull'andamento dei mercati locali, sulle diverse situazioni di svantaggio, sulle norme di settore, e così via. Su queste figure professionali, in molti modelli gli estensori hanno sottolineato, come si dirà più oltre, la loro centralità, cui talvolta non corrisponde peraltro una preparazione adeguata, specie con riferimento ad alcune particolare tipologie di utenti, degli operatori impegnati nell'accoglienza dei soggetti.

Per quel che riguarda invece il gruppo delle **professioni legate agli aspetti di mediazione**, anche in questo caso è possibile individuare una partizione, più correlata in questo caso alle tipologie di utenza finale.

In tal senso, ad esempio, si può parlare della figura dei generici mediatori culturali, ma anche di un'altra branca del mondo della mediazione, in questo caso più mirata ad una specifico tipo di utenti, ossia quella rom.

Nonostante possano sembrare simili, in realtà le due figure hanno differenze essenzialmente correlate al tipo di utenza cui si rivolgono: il mondo nomade ha infatti regole, comportamenti, atteggiamenti e anche chiusure che rendono gli operatori addetti alle relazioni con i rom molto specifici e a se stanti rispetto all'altro gruppo di mediatori. Soprattutto questi mediatori lottano contro una notevole diffidenza dei propri utenti, una scarsa affidabilità e una poca capacità di impegnarsi con costanza nei percorsi di inserimento lavorativo. Questo richiede dosi enormi di pazienza, ma anche competenze adeguate per riuscire a contrastare approcci in un certo senso 'distruttivi' che questo tipo di soggetti tende, come si è detto, a mettere spesso in atto.

Infine l'ultimo aggregato di professioni riguarda **le figure degli esperti su aspetti quali le norme, il mondo del lavoro, i job scout, gli operatori specializzati in tecniche di inserimento lavorativo, i responsabili della selezione del personale, i professionisti nell'assessment.**

Come si può facilmente intuire, tali figure rappresentano un tassello di notevole importanza, in quanto competenti su alcuni aspetti chiave del processo di inserimento lavorativo. Possono essere considerate come figure trasversali, che entrano in gioco quando le prime fasi di tale processo sono già state effettuate, e risulta necessario cominciare a pensare a ipotesi operative di match, in base alle quali costruire insieme all'utente le tappe successive del suo percorso.

Dal punto di vista dei modelli che sono stati analizzati nell'ambito del progetto SPEIRO, gli estensori hanno in generale in particolare evidenziato come i ruoli e le mansioni del processo di inserimento lavorativo possano fra l'altro variare dal punto di vista numerico e di contenuto, in base al tipo di struttura o di iter in cui devono esplicare le proprie attività. E' così possibile che un modello 'limiti' i propri fabbisogni di professionalità, perché magari ne può disporre comunque attraverso partner o nodi della rete, così come, invece, ad un altro modello occorran molti più operatori per il proprio funzionamento ottimale.

Ma soprattutto in molti hanno indicato e sottolineato come, ai fini del processo di inserimento, si riscontrino carenze di figure professionali in quanto di non facile reperimento sul mercato, sia delle cosiddette "quasi professioni", ossia tipologie non previste, magari caratterizzate dalla compresenza di competenze normalmente reperibili in più professionisti, che sarebbe invece opportuno convivessero nello stesso soggetto. La loro non previsione, fra l'altro, è anche attestata dalla mancanza di qualifica e di attivazione di percorsi formativi finalizzati alla loro 'creazione' e definizione.

Ad esempio, nel modello proposto dal partenariato del progetto ALungo (ambito territoriale dell'Emilia Romagna), le professioni più significative sono quelle legate ai cosiddetti Nuclei Territoriali, che sono "...gruppi di lavoro con sede presso i Centri per l'impiego, composti da operatori provenienti dalle realtà che hanno dato vita al Protocollo (d'Intesa⁵) e che operano a livello dei singoli distretti della provincia per favorire

⁵ Si fa riferimento in questo caso al "Protocollo d'Intesa, (istitutivo dei Nuclei Territoriali) tra la Provincia di Reggio Emilia, l'Ausl locale, il Comune di Reggio Emilia, il Consorzio dei Servizi Sociali di Correggio, i Consorzi tra cooperative Oscar Romero e Quarantacinque, ovvero gli enti che nell'area in oggetto hanno conoscenze e competenze

l'inserimento lavorativo di disabili e svantaggiati (...). I Nuclei Territoriali sono composti da rappresentanti dei soggetti aderenti al protocollo”⁶. E' quindi intuibile come gran parte delle professioni necessarie siano facilmente reperibili all'interno del partenariato: proprio per questo, invece la figura dichiarata necessaria, in quanto ad oggi non esistente, è quella del Coordinatore dei Nuclei Territoriali stessi. Sono infine richieste come mancanti figure di tipo gestionale e politico⁷

Analogamente il modello Fabrica (ambito territoriale Lombardia) ha sottolineato come, ai fini del funzionamento del CO.MI.DI., (il Collocamento Mirato Disagio), servano figure quali il coordinatore delle varie attività (molto difficile da reperire), il tutor mediatore (abbastanza difficile da trovare sul mercato), l'orientatore, il tutor aziendale e una figura segretariale (queste ultime tre, invece, di facile reperibilità). Ma al contempo, proprio per l'innovatività del Servizio e la sua specificità di contenuti, viene sottolineata la necessità di altre figure, ad oggi non esistenti, ossia il Promotore del Co.Mi.Di presso le aziende, il quale dovrebbe avere simultaneamente, fra l'altro, conoscenze mirate “del tessuto economico e del mercato del lavoro locale, del tessuto produttivo locale, di legislazione del lavoro, ecc.”⁸

Il modello Ametris (ambito territoriale Abruzzo) declina le figure necessarie al funzionamento del proprio modello come segue: assistenti sociali, Job Scout (ossia un soggetto esperto nella ricerca e nel contatto con le imprese ai fini dell'inserimento lavorativo), operatori di sportello e consulenti del lavoro (fra gli esterni), infine il tecnico dell'inserimento assistito (ossia “una figura professionale innovativa, finalizzata a dare attuazione ai principi e alle tecniche del supported employment” attualmente non reperibile sul mercato)⁹.

in merito all'inserimento e all'accompagnamento al lavoro dei soggetti disabili o con deficit di opportunità.” Estratto dal documento allegato alla matrice, a cura degli estensori del modello ALungo.

⁶ Parte nuovamente estratta dal documento allegato alla matrice, a cura degli estensori del modello ALungo.

⁷ Le figure “gestionali” sono, ad esempio, la segreteria specializzata, il project manager, l'addetto all'amministrazione e contabilità; le figure “politiche”, consistono invece in funzionari/politici che sono coinvolti come rappresentanti delle amministrazioni. Questi sono esempi di figure professionali, non create ex novo, e, seppure sviluppatasi all'interno di Equal, non legate unicamente al progetto. Sono forse più riconducibili alle figure di esperti esterni, comunque trasversali al progetto, che potrebbero essere tipiche anche di altri modelli.

⁸ Parte estratta dal documento allegato alla matrice, a cura degli estensori del modello Fabrica.

⁹ “Questa professionalità rappresenta un'evoluzione del tradizionale mediatore sociale: essa comprende una serie di competenze integrate, che vanno dalla consulenza di diritto del lavoro all'attività di job scouting, alla capacità di elaborare il bilancio delle competenze e all'orientamento al lavoro, alla capacità di gestione di un sistema informatico in grado di assicurare il matching tra domanda e offerta di lavoro in rete con gli altri servizi”. Le parti tra virgolette nel testo e nella presente nota sono estratte dal documento allegato alla matrice, a cura degli estensori del modello Ametris.

Il modello Extreme, per parte sua, propone un elenco di figure quali il counsellor, lo psicologo, l'assistente sociale, il mediatore culturale, la figura innovativa dell'operatore di rete (ossia colui che "supporta la costituzione e l'animazione di reti multidisciplinari in grado di farsi carico complessivamente dei percorsi di inserimento dei destinatari"¹⁰), l'operatore dei servizi per il lavoro e il formatore/tutor.

I due modelli riferiti ai nomadi (Lungo cammino di Sinti e Rom dell'Emilia Romagna e Rom cittadini d'Europa del Piemonte) mostrano esigenze in alcuni casi diverse: il primo di essi, infatti dichiara il bisogno, ai fini del proprio funzionamento, di orientatori, coordinatori, mediatori rom (figura peraltro necessaria e non facile da trovare nel proprio ambito territoriale di riferimento), tutor, formatori e operatori sociali. Il secondo limita la composizione del proprio staff al tutor di progetto e al consulente della CNA, ma segnala anch'esso la necessità della figura del mediatore, (analogamente al precedente difficile da trovare nell'area piemontese).

Il modello Perla (Toscana) propone come figure più significative quelle legate ai cosiddetti "Nuclei Territoriali di Inclusione socio-lavorativa" che sono gruppi di lavoro con sede presso i Servizi Sociali comunali e composti da soggetti provenienti dai Servizi sociali comunali, dai Centri per l'impiego, dalle Asl e che operano a livello dei singoli comuni per favorire l'inserimento socio-lavorativo dei soggetti appartenenti alle "nuove povertà". Le figure dichiarate necessarie sono i Referenti dei Nuclei Territoriali e gli Agenti di Inclusione socio-lavorativa, figure in fase di sperimentazione con funzioni di raccordo tra i servizi e di supporto/accompagnamento alla persona in tutte le fasi del percorso di inserimento sociale e lavorativo.

Il progetto Occupabile (area territoriale Friuli Venezia Giulia) prevede l'attivazione di quattro modelli territoriali localizzati negli ambiti – distretti di Cervignano del Friuli, Monfalcone, San Vito al Tagliamento e Pordenone. La scelta di sperimentare quattro modelli di rete diversi ha comportato la differenziazione dei processi di inserimento lavorativo, la diversa composizione dei servizi presenti nella rete, la diversificazione del target di riferimento e quindi la diversa presenza delle figure professionali coinvolte.

¹⁰ Definizione estratta dal documento allegato alla matrice, a cura degli estensori del modello Extreme.

I quattro modelli condividono il modello del sistema di orientamento articolato sulle funzioni di orientamento in ingresso e *assessment*, mentre maggior criticità si è riscontrata sulle funzioni relative all'incontro domanda-offerta di lavoro nel contesto delle fasce deboli.

- Il modello di Cervignano del Friuli ha visto il coinvolgimento degli operatori dei servizi sociali dei comuni e dei centri per l'impiego per l'invio dei candidati all'interno del sistema, il ruolo degli *assessor* oltre che per le funzioni specifiche finalizzate agli *assessment* anche per il monitoraggio dei percorsi dei beneficiari all'interno della rete, il coinvolgimento degli operatori della cooperazione sociale per favorire i percorsi di autoimprenditorialità;
- Il modello di Monfalcone si è concentrato sui giovani inoccupati coinvolgendo quindi gli operatori della scuola superiore, dei servizi specialistici di area sanitaria e dei servizi sociali dei comuni per la funzione di segnalazione dei candidati. Per la definizione dei percorsi individualizzati ha visto il coinvolgimento degli orientatori della formazione professionale e degli operatori dei centri per l'impiego per l'inserimento lavorativo. Ha infine evidenziato la necessità di sviluppare negli orientatori le competenze relative al tema della valutazione di potenziale;
- Il modello sanvitese ha segnalato la necessità di investire sulla formazione degli operatori di sportello per supportarne la capacità di orientamento in ingresso, mentre ha previsto il coinvolgimento degli assistenti sociali dei servizi specialistici di area sanitaria e dei servizi sociali per la valutazione della casistica di più elevata complessità. Si segnala il coinvolgimento delle cooperative sociali nei percorsi formativi individualizzati, con la presenza di figure di *tutor* interni opportunamente formati per i processi di formazione in situazione;
- Il modello pordenonese assegna un ruolo centrale agli operatori dei servizi segnalanti nella attivazione degli operatori coinvolti a vario titolo nei percorsi individualizzati, richiedendo l'esercizio di valide competenze relazionali e la esauriente conoscenza del sistema locale dei servizi sociali, del lavoro, della formazione e dell'orientamento. A tutte le figure professionali coinvolte viene richiesto di assumere comportamenti organizzativi flessibili in funzione dello sviluppo dei processi di inserimento lavorativo.

Infine, i quattro submodelli previsti all'interno del modello RAIL (area territoriale Toscana) concentrano l'attenzione su figure diverse.

Infatti:

- il modello empoiese per il proprio funzionamento necessita di vari operatori/operatrici: di servizio, per il supporto alle fasce deboli, per il servizio match, per i colloqui di 2° livello e per il collocamento obbligatorio; mancherebbero invece i mediatori culturali e gli addetti all'inserimento lavorativo;
- il modello pratese evidenzia una composizione prevalentemente incentrata su orientatori nell'ambito della mediazione verso il mondo del lavoro, del tutoraggio e dell'orientamento, esperti in tecniche di mediazione e orientamento al mercato del lavoro, educatori e figure di coordinamento;
- Il modello pistoiese evidenzia bisogni con particolare riferimento a professioni quali l'orientatore e l'operatore di sportello, lo psicologo del lavoro, il consulente per la selezione del personale, l'animatore di impresa (una figura con competenze quali quelle di tipo relazionale, conoscenza del mondo dell'impresa, capacità di comprendere le problematiche connesse alle relazioni industriali e al territorio), il tutor e i soggetti competenti in comunicazione verso l'esterno;
- infine quello pisano richiede la presenza di figure come l'esperto in problemi di immigrazione nella propria area di riferimento, il mediatore con i Centri per l'Impiego, l'orientatore, il coordinatore, l'accompagnatore al lavoro, l'esperto in selezione del personale. Fra le figure necessarie ma non facilmente reperibili sul mercato, questo modello segnala il 'facilitatore' (che deve avere competenze relazionali, conoscenza degli uffici del sociale e del lavoro e competenze di orientamento al lavoro) e l' "operatore di orientamento", figura simile alla precedente ma attualmente mancante, con competenze relazionali e di conoscenza dei servizi attivi nel territorio.

Nello schema seguente vengono sintetizzate tutte le figure professionali ricondotte ad ognuna delle varie tipologie individuate all'inizio del capitolo.

Tavola 2 – Figure professionali – Sintesi comparativa

Macrotipologia	Figure professionali
Figure di coordinamento generale e di progetto	Coordinatore Gestore di progetto Operatore di rete
Figure di supporto per la stesura e gestione dei progetti	Progettisti Addetti alla segreteria
Figure di supporto all'utenza	1° gruppo: figure direttamente attese al supporto Assistenti sociali Agenti di inclusione socio-lavorativa Educatori Formatori Orientatori 2° gruppo: figure trasversali Psicologi Counsellor Assessor 3° gruppo: operatori di sportello Operatori con competenze sul contesto di riferimento, sull'andamento dei mercati locali, sulle situazioni di svantaggio, sulle normative di settore, ecc.
Figure di mediazione tra utenza e territorio	Mediatori culturali generici Mediatori culturali specializzati in specifiche tipologie di soggetti svantaggiati (es Mediatori Rom) Agente di Inclusione Sociale Animatore di impresa Facilitatore Operatore di orientamento
Figure di esperti su tematiche specifiche	Job Scout Operatori specializzati in tecniche di inserimento lavorativo Consulenti del lavoro Esperti in selezione del personale Esperti di <i>assessment</i> Tecnici dell'inserimento assistito Esperti di valutazione di potenziale

Il dettaglio descritto in precedenza e relativo alle varie figure professionali previste nei diversi modelli evidenzia, come si può notare, alcuni fattori comuni, in particolare per quel che riguarda le professioni più difficili da reperire.

I maggiori problemi sembrano risiedere nell'area della mediazione e della fase di inserimento vero e proprio nelle aziende.

Questa peculiarità non deve stupire, visto che i maggiori problemi nella fase di match sono quelli legati all'insuccesso del percorso fatto dai vari utenti e che tale fase rappresenta la vera cartina al tornasole, come già detto per tutti i soggetti coinvolti, compresi quindi gli operatori.

Gli aspetti legati alla mediazione, inoltre, sono ricollegabili a quanto appena affermato, poiché rappresentano una componente propedeutica ma anche parallela all'ingresso in azienda e, in quanto tali, carichi di responsabilità per gli operatori che se ne occupano.

Quanto sopra dovrebbe far riflettere (in generale, ma in particolare il livello politico) sull'opportunità di avviare un tavolo di concertazione, per predisporre percorsi formativi strutturati, con qualifica da rilasciarsi a fine corso, su parte (o tutte, se del caso) le figure professionali di cui il settore in analisi dichiara la necessità¹¹. Analogamente potrebbero anche essere studiate delle integrazioni a corsi universitari (es. l'indirizzo di scienze sociali attivato presso le facoltà di giurisprudenza, ma anche alcuni percorsi interuniversitari attivati, ad esempio, fra Scienze della Formazione e Medicina: si fa riferimento in particolare alle figure in uscita degli educatori professionali), soprattutto per la parte di implementazione delle competenze sull'analisi delle tendenze in atto nel mercato del lavoro, sulla parte normativa, sui processi stessi di inserimento lavorativo.

Va inoltre sottolineato un ulteriore aspetto: in più modelli è stata segnalata l'esigenza di implementare alcune figure tipiche del settore pubblico, in particolare dei Centri per l'Impiego. Motivo principale di queste richieste è che spesso gli operatori addetti a questi servizi, come già accennato in precedenza, si trovano a dover far fronte a richieste numericamente ingenti (soggetti svantaggiati assimilati ai diversamente abili e tutti gli iscritti al collocamento disabili), non riuscendo quindi ad esplicare al meglio le proprie funzioni.

Ma se da un lato il problema è legato ai grandi numeri, dall'altro altri fattori entrano in causa: uno dei più sentiti è dato dalla mancanza di un'adeguata preparazione, ad esempio, degli operatori sia dei Centri per l'Impiego, sia dei servizi per l'impiego in generale, per mettere in atto le opportune modalità di relazione (di accoglienza, di supporto, di affiancamento, ecc.) con queste categorie svantaggiate. La mancanza di competenze di questo tipo rende la qualità di tali servizi a volte non adeguata all'utenza che dovrebbe fruirne.

¹¹ Risulta peraltro che Isfol si sta muovendo in tal senso, anche se non si dispone in questa sede di informazioni aggiornate.

Questo aspetto è di non poca importanza, se si considera che la mediazione attuata comunque dal soggetto pubblico gioca un ruolo nell'inserimento lavorativo decisamente significativo e soprattutto prezioso per gli operatori del settore, anche in funzione dei contatti di cui esso dispone grazie al contenuto di norme di settore (ad esempio l'obbligo di inserimento in azienda di soggetti diversamente abili, connotazione valevole anche per alcune categorie di svantaggiati

In realtà un primo correttivo a questa situazione potrebbe già derivare dalle costituite reti che, di per sé, sostengono e favoriscono la diffusione di buone pratiche, ma anche di semplici parti del processo di inserimento lavorativo, al proprio interno.

Considerando che gli stessi Centri per l'Impiego risultano, pressoché in tutti i modelli, membri dei partenariati in fase di potenziale trasformazione in rete, parte dell'aggiornamento potrebbe risultare un loro risultato fisiologico.

Laddove ciò non fosse sufficiente, integrazioni formative o percorsi di aggiornamento più mirati alle problematiche legate alle differenti tipologie di soggetti svantaggiati, al significato dello stato di bisogno, alle loro particolari caratteristiche oggettive, ma anche soggettive, dovrebbero essere preventivati e concretamente realizzati.

Infine si ricorda quanto già sostenuto all'inizio di questo capitolo: l'opportunità di tenere sotto controllo le 'evoluzioni' del settore, i cambiamenti che possono verificarsi in merito alle stesse situazioni di svantaggio, le vicende locali che possono produrre incrementi nelle fila delle persone in situazione di difficoltà gravi, attraverso la promozione ed effettuazione di indagini mirate, la maggior cura nella tenuta degli archivi e delle banche dati, la disponibilità a scambiarsi le informazioni senza per questo percepire queste prassi come intrusive, quando non lesive, delle normali attività svolte dai diversi servizi¹².

1.3 Punti di forza e criticità nel processo di inserimento lavorativo

Il match finalizzato a mettere un soggetto 'problematico' in relazione con una concreta occasione di ingresso nel mondo del lavoro rappresenta il cuore dell'intero sistema di inserimento, in cui le reali capacità degli operatori devono potersi esprimere al massimo per far sì che ciascuno degli utenti potenziali possa avere l'occasione di accedere al mondo produttivo, con una collocazione adeguata alle proprie capacità e, soprattutto, con l'aspettativa di riuscire a mantenerla nel tempo.

¹² Ed in questo, purtroppo, la stessa normativa sulla privacy, il D. Lgs, 196/2003 assume talvolta l'aspetto di un enorme scudo dietro cui trincerarsi, per evitare di condividere i dati e le informazioni esistenti in capo ai vari servizi attivi sul territorio.

Alla complessità fisiologica di realizzare match con esiti positivi, legata al fatto che i soggetti svantaggiati hanno bisogno di una collocazione particolare, che tenga conto di molti aspetti, alcuni dei quali limitativi e quindi in grado di creare oggettivamente ‘diversità’, va anche aggiunta l’oggettiva situazione del mondo del lavoro, dove già normalmente le attività di incrocio domanda/offerta rappresentano un processo complicato, dove gli stessi settori produttivi manifestano richieste ed esigenze che con difficoltà si sovrappongono ai soggetti in cerca di lavoro e dove, inoltre, esiste una certa diffidenza per persone ‘problematiche’.

Le pratiche di inserimento lavorativo richiedono dunque una capacità di *governance* molto accorta, basata su una conoscenza puntuale dei mercati locali, ma soprattutto su una notevole abilità di mediazione e di ricerca di equilibri, di previsione di ogni possibile problema presente e futuro e degli eventuali correttivi effettivamente risolutivi.

In sostanza occorre la definizione di un modello efficace, flessibile per le richieste dei settori produttivi, ma soprattutto tale in quanto rivolto a persone che, se da un lato possono avere degli standard prevedibili, hanno comunque una storia personale che li rende unici nel loro genere, con motivazioni anche non confrontabili tra loro e quindi ben poco standardizzabili.

L’intero processo di inserimento lavorativo si basa su un sistema a fasi che, partendo dall’individuazione dei soggetti in situazione di svantaggio, riesca a portarli all’inserimento nel mondo del lavoro, avendo però al contempo verificato le loro capacità di “riuscire a starci”, una volta inseriti.

Analogamente a quanto avviene, ad esempio, per i processi di ricerca sociale, l’inserimento lavorativo di persone problematiche può essere considerato di tipo circolare, dove cioè ognuna delle fasi, se da un lato è dotata di propria autonomia, dall’altro dipende dalla precedente (o dalle precedenti) e deve essere percorsa per poter accedere alle successive.

Allo stesso tempo, se qualcosa nel processo risulta non aver funzionato e quindi il risultato finale non è stato rappresentato dal vero e proprio inserimento, è possibile, grazie alla circolarità, ripercorrere le singole fasi, cercando il punto in cui si è verificato il problema che ha vanificato il buon esito del processo stesso e ripartendo da esso, dopo aver accertato i possibili correttivi da mettere in pratica.

E' anche possibile che i singoli soggetti possano inserirsi direttamente all'interno del sistema a fasi, saltando magari la prima o altre, laddove la loro ripercorrenza non produrrebbe alcun valore aggiunto: è questo il caso in cui una persona inserita, ad esempio, perda il lavoro, torni in carico ai servizi e riparta nella ricerca di un'alternativa; l'accertamento dello stato di bisogno o di svantaggio non ha necessità di essere ridefinito e, in questo modo, il soggetto può riprendere ad esempio il percorso di inserimento da un momento successivo.

Fatta questa breve premessa, le fasi sono le seguenti:

- 1. intercettazione**
- 2. selezione**
- 3. preavvio**
- 4. formazione**
- 5. inserimento lavorativo**

La **fase di intercettazione** dell'utenza è una tappa decisamente complessa, in quanto il principale problema sta nel riuscire a realizzare una 'griglia' a maglie talmente fitte che, al momento della 'sovrapposizione' virtuale, nessun soggetto possa rimanerne all'esterno.

Naturalmente tale 'griglia' è il prodotto dei diversi 'strumenti' attivati: dagli stessi accordi di rete o relazioni locali, alla realizzazione di strutture in grado analogamente di rappresentare un punto di riferimento per gli stessi soggetti da inserire, alla capacità degli operatori di saper leggere i bisogni nel modo corretto e di avere una sufficiente visibilità sul territorio tale da funzionare effettivamente da polo di attrazione per i soggetti svantaggiati.

A livello di modellizzazione, esistono criteri o modalità diverse con cui dovrebbe essere possibile intercettare l'intera utenza. In particolare si può parlare di una prima macroclassificazione tra criteri o modalità indirette e dirette, entrambe a loro volta divise in interne ed esterne al servizio di riferimento. Ne deriva pertanto quanto segue:

- *criteri o modalità indirette esterne*: l'esempio più evidente è il passaparola in primo luogo fra utenti, ma anche fra operatori. Il soggetto in stato di svantaggio arriva quindi ai servizi grazie al fatto che altri prima di lui li hanno conosciuti, ma

soprattutto ne hanno usufruito. E' quindi l'informalità la principale caratteristica di questo veicolo di intercettazione;

- *criteri o modalità indirette interne*: in questo caso i servizi scelgono la propria utenza più adatta per essere inserita in un determinato percorso di inserimento presente sul territorio. In questo caso è l'esperienza con l'utenza, da un lato, a una buona conoscenza dell'esistente in termini di servizi offerti, dall'altro, alla base di questo avvio di percorso;
- *criteri o modalità dirette esterne*: l'utenza in questo caso è individuata direttamente dai servizi nel corso delle loro normali attività, grazie all'efficace attività di mediazione tra gli operatori e le opportunità offerte a livello locale;
- *criteri o modalità dirette interne*: ogni servizio attinge al proprio bacino di utenza e predispone l'avvio del percorso che direttamente ha strutturato e gestisce operativamente.

I problemi di questa fase, come è facile intuire, risiedono principalmente nella vera capacità di identificare lo stato di effettivo bisogno e di capire quale possa essere la 'strada' migliore per ogni utente (si può parlare in questo caso di abilità nel creare un match individuale, in quanto - come già accennato – ogni caso è prima di tutto unico).

In questa delicata operazione una base di partenza utile può essere rappresentata dalla tipologia delle prime informazioni disponibili a monte, quindi da archivi e database costruiti in modo esaustivo e preciso, con campi di informazione conosciuti, condivisi da, e accessibili a, tutti gli operatori; queste fonti aiutano a definire, evitando il più possibile dubbi strutturali, la presenza o assenza delle peculiarità dell'utente che lo rendano inequivocabilmente avviabile al suo percorso di inserimento lavorativo.

Con riferimento alla **selezione**, fase anch'essa centrale nel processo di inserimento, la base di tutto sta nella tipologia di colloqui, che possono essere sia individuali, sia di gruppo, con un livello di approfondimento molto dettagliato sulle competenze, da un lato, ma soprattutto sulle motivazioni, dall'altro, in quanto esse sono di fatto decisive per alcuni tipi di utenza, al punto da rappresentare l'elemento di esclusione dall'inserimento, in caso di eccesso di domande rispetto alla disponibilità dell'offerta.

Il contenuto delle informazioni non ha limiti oggettivi, ma dipende dalle effettive necessità degli operatori e, allo stesso tempo, anche dalle richieste dei diversi settori

produttivi: si può pensare ad uno standard base personalizzabile di volta in volta sulla base delle specificità rilevate.

Il preavvio, che rappresenta la terza fase, indica già un raggiungimento di un livello avanzato nel processo di inserimento lavorativo ed è generalmente integrato da incontri di tipo orientativo, ma anche formativo se del caso, tesi soprattutto a creare gruppo, a formare relazioni, ma anche a diffondere conoscenze e informazioni utili per il momento di inserimento vero e proprio.

La fase di formazione tout court può avere valenza anche accessoria, in un certo senso complementare alla precedente, pur avendo peraltro anche dignità autonoma, se in qualche modo serve a fornire elementi necessari rispetto alla successiva fase di ingresso nel mercato del lavoro.

Con riferimento alle attività formative, è bene ricordare in questa sede come esse richiedano una preventiva scelta della migliore modalità di sua ‘erogazione’, aspetto questo che dipende molto dalla tipologia di utenza finale cui ogni percorso si rivolge.

Per alcune categorie di soggetti svantaggiati possono essere necessari percorsi di formazione classica frontale (sebbene questa modalità sia da considerarsi generalmente più un’eccezione che una regola), mentre la norma è più rappresentata dalle attività *on the job* o in situazione, con laboratori mirati e riproduzioni delle situazioni, anche ad esempio per valutare la capacità di *problem solving*.

Infine la **fase relativa all’inserimento lavorativo** va considerata la prova della “cartina al tornasole” della buona riuscita di quanto effettuato nelle fasi precedenti. Questo almeno rispetto all’esterno, perché in realtà l’operatore, analizzandone l’andamento è in grado di capire cosa ha funzionato e cosa invece richiede eventuali modifiche per raggiungere l’obiettivo finale dell’inserimento lavorativo.

In questa tappa è certamente fondamentale la relazione instaurata con le imprese che stanno accogliendo i diversi soggetti svantaggiati; gli strumenti utili sono sia i colloqui con le aziende, sia quelli con gli utenti, per poter valutare la riuscita del match avviato.

In questo momento del processo hanno particolare importanza i vari soggetti previsti per creare relazione tra l'interno delle imprese e il "resto del mondo": tutor, mediatori, in particolare, ma anche psicologi, esperti dei mercati locali, altre figure reputate utili, anche rispetto alle peculiarità delle aree territoriali di riferimento.

I problemi che sono correlabili all'ultima fase sono essenzialmente legati al fatto che l'inserimento non funziona, non tanto per errori degli operatori, quanto più per la non capacità di tenuta degli utenti, che si trovano inseriti in una realtà non più protetta, come invece avveniva durante tutto il percorso del processo di inserimento lavorativo.

Per questo motivo l'analisi motivazionale, già accennata in precedenza, è un aspetto da considerarsi fondamentale nell'intero iter: se da un lato infatti crea potenziali gerarchie all'interno della stessa utenza (nel senso che può essere la discriminante per scegliere di procedere con l'inserimento di un soggetto piuttosto che di un altro), è anche il momento in cui l'operatore può rendersi conto della non adeguatezza dell'utenza alla nuova situazione con cui deve confrontarsi.

Procedere comunque significherebbe 'bruciare' un'occasione - se non l'unica occasione - per i singoli utenti. Una buona pianificazione potrebbe essere la soluzione ad ogni problema; ma visto che essa non sempre è fattibile, o comunque impostabile in un modo standard tale da garantire sempre e comunque la propria efficacia, anche i colloqui di sostegno possono rappresentare uno strumento valido per aiutare l'utente durante il percorso. Se poi questo strumento non dovesse risultare utile, resta solo la considerazione di aver valutato in modo errato l'inserimento. Sarà allora imprescindibile l'analisi degli 'errori', l'individuazione dei correttivi e la definizione di un nuovo percorso di inserimento nel mondo del lavoro.

1.3.1 Intercettazione

L'analisi dei vari modelli di inserimento viene descritta facendo riferimento al sistema a fasi illustrato in precedenza, in modo da poter individuare per ognuna di esse sia i punti di forza, sia quelli di debolezza.

Le prime riflessioni riguardano a monte il sistema di intercettazione dell'utenza messo in atto a livello locale dalla 'rete', sia essa formalizzata o meno, dei servizi attesi a questa attività.

Questa fase, è bene ricordarlo, deve servire essenzialmente a capire se l'utente che si è avvicinato ai servizi, per mediazioni varie o per scelta autonoma, abbia tutte le carte in regola per essere considerato tale ed eventualmente anche certificato, per poter poi essere preso in carico operativo per l'avvio alle fasi successive del processo.

In tutti i modelli costruiti il gruppo a monte di esperti che si occupa di realizzare concretamente l'individuazione delle persone che potrebbero essere inserite nel mondo del lavoro sembra composto nel modo più ampio possibile: si tratta di soggetti pubblici (dai Centri per l'Impiego, ai Comuni, alle ASL, ecc), di strutture locali, di assistenti sociali, di psicologi, di mediatori, di una pletera quindi di professionalità che dovrebbero disporre di tutti gli strumenti per riuscire ad individuare senza particolari problemi gli utenti potenziali dei vari servizi.

Le problematiche che sono state segnalate in questa fase, a cura degli estensori dei vari modelli, sono essenzialmente riconducibili, da un lato, ai criteri per la definizione dello stato di svantaggio o di bisogno, dall'altro alla difficoltà ad instaurare un rapporto personalizzato con i singoli utenti.

Più nel dettaglio il primo aspetto è riconducibile alla mancanza di uno standard, puntuale quanto più possibile e condiviso da tutti i membri di ognuna delle differenti reti, in merito alle caratteristiche che rendono l'utente effettivamente in condizioni da presa in carico: ne deriva pertanto che alcuni nodi di tali reti inviano talvolta alle strutture persone che non possiedono i requisiti giusti per entrare a far parte del processo di inserimento.

In secondo luogo esiste il problema degli archivi e database che contengono le principali informazioni relative all'utenza da avviare al lavoro. In questo caso si possono evidenziare due tipologie di ostacoli:

1. l'utente compare in più archivi: operatori diversi lo intercettano e lo inviano a strutture differenti, con evidente spreco di risorse, ma anche con la possibilità che, a fronte di invii multipli per un soggetto, un altro non venga magari preso in considerazione;

2. l'utente è inserito in un database con informazioni a lui relative non corrette, non aggiornate, parziali e così via. Ne deriva una presa in carico che mostra, fin dall'inizio, carenze strutturali che potrebbero peraltro manifestarsi in un qualsiasi momento successivo, anche in occasione dell'inserimento stesso, come si vedrà più oltre.

Nel primo caso la soluzione potrebbe essere rappresentata dalla creazione di una 'rete' di tutti gli archivi o, ancora meglio, di un unico archivio in cui vengano fatte convergere le informazioni esistenti sui diversi soggetti¹³.

Nel secondo caso emerge la necessità che a livello di intero sistema sia condiviso anche un approccio personalizzato ai singoli utenti, in modo da evidenziarne al meglio le peculiarità, rilevando soprattutto le differenti condizioni di svantaggio: se questo può essere agevole da prevedere per le strutture che si occupino solo di una parte di utenza, ossia quella di specifico proprio riferimento, risulta invece più difficile per i soggetti pubblici (si pensi al caso dei Centri per l'Impiego) che hanno presumibilmente un numero di iscritti di gran lunga superiore a quello più tipico di un singolo servizio.

Dal punto di vista invece degli strumenti di cui gli operatori dovrebbero essere dotati diffusamente, possono essere sufficienti delle schede descrittive delle principali caratteristiche delle diverse tipologie di utenza¹⁴. Si segnala anche l'opportunità che la documentazione necessaria per questa fase, così come per tutte le successive, sia sempre in forma scritta: ad esempio semplici colloqui conoscitivi informali, più funzionali per alcune tipologie specifiche di utenza, necessitano comunque della forma scritta per diventare poi parte di un eventuale archivio centrale¹⁵.

Oltre all'anagrafica e ad altre specifiche notizie sul singolo soggetto, le informazioni da

¹³ Esistono precedenti in merito alla strutturazione di archivi così complessi: ad esempio la Borsa Lavoro Italia e tutte le Borse Lavoro regionali hanno avviato un processo di accentramento degli archivi, almeno a livello locale. Il concetto che in questa sede si intende esprimere è che, pur non essendo il sistema Borsa Lavoro focalizzato sullo svantaggio, è pur sempre un precedente cui poter fare riferimento per l'eventuale sua trasposizione verso questo specifico ambito di intervento. E in questo un ruolo decisivo potrebbe essere giocato dalle politiche settoriali.

¹⁴ In questo senso la scheda di Fabrica può essere considerata la più dettagliata nei contenuti rispetto al primo colloquio informativo; peraltro anche i modelli utilizzati da Ametris, Extreme raggiungono un elevato livello di dettaglio. Con riferimento invece all'ambito specifico dei nomadi, la scheda più completa è apparsa quella costruita dagli estensori del modello "Il lungo cammino di Sinti e Rom"

¹⁵ Come si dirà più oltre, è meglio evitare troppi passaggi tra la rilevazione dell'informazione e la sua codifica scritta.

raccogliere attraverso le schede dovrebbero contenere indicazioni di eventuali limiti oggettivi direttamente associati alla singola persona, legati ad esempio alla difficoltà a complete spostamenti di una certa entità, alla sussistenza di specifiche situazioni familiari, al dettaglio dei rapporti già attivati con i servizi, eventuali situazioni pregresse di inserimenti non riusciti, e così via; quindi a tutti quei dati aggiuntive che permettono già di creare delle pre-classificazioni mirate.

In questo caso può essere necessario confrontarsi anche con il problema legato alle differenti peculiarità dei soggetti utenti: potrebbe essere cioè necessario prevedere delle minime differenze più adeguate per rilevare le caratteristiche di determinate tipologie di svantaggiati. In questo caso due sono le soluzioni percorribili: prevedere una scheda valevole per tutti i casi, quindi con il massimo di dettaglio raggiungibile, in modo che sia adattabile a qualsiasi soggetto; oppure creare uno standard base con delle ulteriori schede di approfondimento specifico, cercando peraltro di standardizzare anche queste ultime, sulla base di una categorizzazione - se fattibile ed efficace - per gruppi tipologici di persone.

In sintesi ecco i punti di forza e le criticità della fase di intercettazione

Tavola 3 - Fase di intercettazione

Punti di forza	Criticità
<ul style="list-style-type: none"> - Composizione esaustiva e completa dei gruppi di professionisti che si occupano dell'intercettazione - Archivi in rete come potenziale soluzione alle criticità rilevate - Approccio più personalizzato all'utenza, per rilevare meglio le condizioni oggettive di svantaggio - Schede dettagliate per la rilevazione delle informazioni, come già molti partenatriati hanno strutturato 	<ul style="list-style-type: none"> - Definizione ad oggi ancora non ottimale dello stato di svantaggio e/o di bisogno - Difficoltà ad instaurare un rapporto personalizzato con i singoli utenti, anche per loro caratteristiche (chiusura, ritrosia, ecc.) - Impostazione di archivi e database, che contengono a volte lo stesso utente più volte o che propongono informazioni non aggiornate e inesatte

1.3.2 Selezione

La fase di selezione, come è facilmente intuibile, è strettamente correlata alla precedente e, in un certo senso, il suo successo dipende a quanto è avvenuto proprio durante l'intercettazione.

Se infatti l'utenza intercettata è stata accuratamente inquadrata nella corretta situazione di svantaggio e/o di bisogno che la connota, la fase di selezione dovrebbe essere percorsa con la sola ottica di conoscere a fondo ogni specifica peculiarità dei soggetti svantaggiati da parte degli operatori, sapendo già che gli utenti hanno tutti i requisiti per procedere avanti nel percorso verso l'inserimento finale.

Il contenuto esclusivamente mirato alle competenze serve anche a “mettere più in situazione” il soggetto che è ormai entrato a pieno titolo nel processo circolare di inserimento lavorativo.

Nel dettaglio dei vari modelli non sono state segnalate particolari criticità specifiche per lo sviluppo di questa fase.

Con riferimento agli strumenti utilizzati, anche in questo caso la maggior parte dei partenariati fa ricorso a schede più o meno sintetiche per la messa nero su bianco dell'esito dei colloqui di selezione. In un caso soltanto sono espressamente previste interviste semistrutturate con codifica *ex post* dei risultati ottenuti nella scheda, mentre in generale le schede sembrerebbe siano compilate in diretta utilizzando il contenuto del colloquio. Da questo punto di vista, per quanto concerne gli aspetti metodologici, la pratica migliore sarebbe quella della compilazione delle schede in diretta, in quanto il doppio eventuale passaggio per arrivare alla sua stesura finale, quindi la compilazione in differita delle schede rispetto al momento della rilevazione, è una fonte potenziale di errori o distorsioni, che si possono riverberare sulle fasi successive.

Va anche detto che, per alcuni specifici utenti, la formalizzazione graduale della relazione con gli operatori può anche essere un approccio voluto e soprattutto opportuno, considerando che una partenza informale possa essere 'sdrammatizzante' per soggetti che già di per sé hanno molti problemi con cui doversi normalmente confrontare.

In un caso infine è stata anche segnalata la compilazione di una griglia costruita per la rilevazione anche dei comportamenti, atteggiamenti e altri aspetti simili, di tipo quindi non verbale.

Questo ultimo strumento, che connota un percorso definito dal punto di vista metodologico “osservazione partecipante con grado di partecipazione alto”, sembra molto utile anche per rilevare lo stato d’animo della persona in corso di selezione: infatti, conoscere le modalità di reazione ad una situazione di stress, quale indubbiamente quella provocata dalle situazioni di colloqui di lavoro, può contribuire a far riflettere l’utente su eventuali correttivi da cercare di mettere in pratica, per riuscire a giocare al meglio l’opportunità di accesso al lavoro.

Tavola 4 - Fase di selezione

Punti di forza	Criticità
Previsione di un sistema documentale (es. schede) funzionale alla rilevazione dell’esito delle selezioni Previsione di campi nelle schede relativi ad atteggiamenti, comportamenti durante la fase di selezione	Doppio passaggio per la registrazione delle informazioni rilevate, prima in forma libera, poi in forma standardizzata attraverso il passaggio alla scheda apposita

1.3.3 Pre-avvio

Questa fase serve ad incrociare le competenze possedute dai singoli utenti con le caratteristiche dei mercati locali di riferimento, e soprattutto, in caso di contatti già avviati con imprese, i ruoli e le mansioni che la persona dovrebbe avere per poter essere inserito in azienda¹⁶.

Essa è anche caratterizzata dalla individuazione dell’eventuale tirocinio o stage, attivabile prima dell’inserimento lavorativo vero e proprio. La maggior parte delle attività riferite a questa fase si incentrano anche sull’attivazione di colloqui di orientamento, sull’analisi degli eventuali fabbisogni formativi, cui potrebbe seguire la previsione di un percorso mirato per integrare le competenze rilevate come carenti.

Quello che si tende quindi a raggiungere è la definizione, insieme all’operatore, di tutte le opzioni che possono essere offerte dal mercato del lavoro, di quanto queste possano essere di interesse per i singoli utenti, cosa manchi a ciascuno e come poter colmare lacune conoscitive ma anche strutturali ai fini dell’inserimento lavorativo.

¹⁶ Fatto salvo il caso che all’utente non sia proposto un percorso di lavoro autonomo, come nel caso del progetto Rom Cittadini d’Europa, in cui è anche ipotizzato, come uno degli esiti finali possibili, l’avvio di impresa di tipo artigiano.

I modelli evidenziano tutti la forte presenza degli operatori, che hanno un ruolo fondamentale per guidare l'utenza in un mondo che spesso è percepito come ostile: aiutare i singoli a capire quali sono le proprie potenzialità, anche attraverso bilanci di competenze, far comprendere il significato stesso dell'inserimento lavorativo e di tutto ciò che esso comporta, diffondere la cultura della lettura delle caratteristiche del territorio per valorizzare le proprie conoscenze; ma anche come procedere e districarsi nella parte amministrativo-burocratica (compilazione dei documenti necessari per l'avvio al tirocinio o allo stage, concordare eventuali patti formativi e comportamentali, ecc.).

Allo stesso tempo i punti di criticità che da quasi tutti gli estensori dei modelli sono stati messi in evidenza si riconducono essenzialmente all'utenza, come era ovvio attendersi visto che è il singolo il vero protagonista.

Il primo problema, che è stato segnalato da più parti, emerge in realtà verso la fine di questa fase, quando magari l'utente modifica il proprio iter già in parte strutturato, in quanto considerato non più consono alle sue aspettative: questo può accadere a seguito di una sua valutazione sbagliata, ma anche di un 'errore' valutativo dello stesso operatore, che non ha magari colto segnali precedenti che potevano preludere ad un simile epilogo.

A parziale discolpa comunque dei professionisti dell'inserimento lavorativo, va detto che buona parte di questa particolare utenza parte con idee spesso poco strutturate, con aspettative magari non propriamente adeguate al tipo di percorso che sta facendo: tutto ciò rende davvero complessa la fase di preavvio per gli stessi operatori, che anche mettendocela tutta potrebbero comunque essere tratti in inganno dai diversi utenti. Non si vuole sostenere che quanto appena detto avvenga in malafede: il problema maggiore è che non possono essere previsti correttivi in grado di rimettere l'utenza "in carreggiata". Non resta a questo punto che ripartire da capo, sperando in un pre-match migliore.

Il secondo problema può invece essere ricollegato ad una incompleta disponibilità di informazioni, che può rappresentare la causa del mancato perfezionamento del preavvio¹⁷. Ancora una volta, dunque, ritorna la necessità imprescindibile di poter disporre di un sistema di raccolta dati minuzioso e preciso, dove nessun aspetto deve essere trascurato. Nell'ipotesi, in particolare, di un archivio centralizzato, dovrà quindi essere cura di ogni struttura la realizzazione del conferimento delle informazioni nel modo più esaustivo e preciso possibile.

¹⁷ Si ricorda quanto notato a tal proposito nel paragrafo sulla fase di intercettazione

Con riferimento agli strumenti utilizzati per questa fase, essi sono veramente di tipo molteplice: dai questionari di autovalutazione, ad interviste sugli aspetti motivazionali, a colloqui individuali e di gruppo, nessuno strumento si può dire venga tralasciato. In parte dei modelli è anche diffuso l'utilizzo di un Diario di bordo, che rappresenta la sintesi storica del percorso effettuato con l'utenza, aggiornabile con cadenze di volta in volta modificabili a seconda delle specifiche esigenze. Questa abitudine può essere considerata come ottimale, anche e soprattutto nel caso in cui dovessero avvenire passaggi di consegne improvvise tra gli operatori.

Si rileva quindi una particolare attenzione a fare ricorsi differenziati a tecniche qualitative e quantitative, e quindi ai correlati strumenti, a seconda del tipo di approfondimento cui è necessario pervenire per disporre poi di tutte le informazioni necessarie per procedere avanti nel processo di inserimento lavorativo.

Tavola 5 - Fase di preavvio

Punti di forza	Criticità
<p>Forte presenza degli operatori, anche attraverso la loro diretta presenza in situazioni differenti per l'utenza (esempi: stesura di bilanci delle competenze; condivisione del senso dello stesso inserimento lavorativo; abitudine alla lettura delle caratteristiche del territorio; supporto nella fase di disbrigo di pratiche amministrativo-burocratiche, ecc.</p> <p>Varietà degli strumenti utilizzati per la raccolta delle necessarie informazioni (questionari, diari di bordo, interviste semistrutturate, ecc.)</p>	<p>Cambio di orientamento dell'utente, che non vuole più proporsi per un certo lavoro</p> <p>Eventuali errori di valutazione a parte dell'operatore</p> <p>Mancanza di tutte le necessarie informazioni per realizzare il preavvio</p>

1.3.4 Formazione

Gli aspetti legati alla formazione professionale non sono validi per tutte le tipologie di utenza allo stesso modo. Anzi, gli estensori dei vari modelli hanno spesso dichiarato che una formazione vera e propria non è da considerarsi pertinente al processo di inserimento lavorativo.

Nei casi invece in cui essa sia utilizzata, ad esempio per un miglioramento delle

capacità linguistiche di cittadini extracomunitari o per introdurre all'utilizzo del personal computer, o anche per rafforzare le competenze di tipo informatico già detenute dagli utenti, gli operatori hanno segnalato la difficoltà, da un lato, che certi soggetti riescano a sostenere con costanza la partecipazione a percorsi formativi, ma dall'altro anche che lo stesso sistema FSE non riesca a agevolare l'inserimento in attività corsuali di molte tipologie di soggetti svantaggiati.

Anche in questo caso, peraltro, va sottolineata l'opportunità di evitare, come già accennato in precedenza, di inserire questo target di utenza in situazioni classiche frontali; sembrano invece da preferire le attività formative *on the job* o in situazione, più efficaci ed operative e, in quanto tali, a rischio più contenuto (e controllabile) di abbandono da parte dei soggetti coinvolti in esse.

Con riferimento agli strumenti utilizzati, essendo questo ambito prevalentemente svolto all'esterno delle strutture che si occupano di inserimento lavorativo, per i casi in cui la formazione è utilizzata tutto è demandato agli organizzatori esterni dei corsi, senza che quindi i servizi debbano prevedere strumenti particolari per lo sviluppo di questa fase.

Tavola 6 - Fase di formazione

Punti di forza	Criticità
Formazione come strumento di acquisizione/perfezionamento di competenze carenti e fondamentali (lingua italiana per stranieri, utilizzo del pc, ecc.) Possibilità di utilizzare diverse tipologie di percorsi formativi (dal tradizionale corso frontale a quelli <i>on the job</i> o in situazione)	Difficoltà, per alcune tipologie di utenza, a frequentare con costanza i percorsi formativi Sistema FSE poco flessibile per permettere l'inserimento in attività corsuali di soggetti svantaggiati

1.3.5 Matching – inserimento lavorativo

Con questa fase il processo di inserimento lavorativo si dovrebbe concludere. In realtà il condizionale è d'obbligo, per varie ragioni.

In primo luogo in quanto gli operatori continuano (nel caso di alcuni progetti, per un tempo non breve) comunque a mantenere una relazione con gli utenti, attraverso l'accompagnamento all'inserimento (con durata variabile in base alle specifiche necessità dei vari utenti), oltre che il monitoraggio dell'inserimento e quindi della verifica della tenuta.

In secondo luogo in quanto non è detto che in questa fase (nei modelli analizzati questo caso si verifica concretamente) si proceda al vero e proprio inserimento: potrebbero essere seguite strade ancora propedeutiche, simili all'inserimento stesso ma non esattamente corrispondenti.

In terzo luogo perché l'eventuale non tenuta da parte dell'utente, per vari motivi, potrebbe rendere necessario la sua ripresa in carico e la ricerca di un'eventuale nuova opportunità lavorativa.

Nel caso specifico dei modelli analizzati, si innescano tutta una serie di meccanismi di assistenza abbastanza serrata, per supportare la propria utenza, in quello che forse è uno dei momenti più delicati: gli operatori, in tal senso, spesso affiancano come già accennato, i soggetti stando insieme a loro nella fase di avvio sul lavoro, creando e favorendo le relazioni con i potenziali colleghi, rapportandosi con l'impresa in modo che il processo sia vissuto e sviluppato in realtà senza molte ripercussioni, come normalmente accade all'ingresso di un soggetto 'normodotato' in azienda

Come già detto, esistono anche forme di inserimento propedeutiche al vero e proprio ingresso nel mondo del lavoro, che può essere opportuno utilizzare per permettere al singolo soggetto di prendere confidenza con l'ambiente lavorativo e, una volta superati i problemi correlati alla nuova situazione, procedere al perfezionamento del percorso di inserimento stesso: sono questi i casi, ad esempio, di inserimento terapeutico per particolari tipologie di svantaggiati.

A seconda anche del tipo di inserimento fatto, può accadere che la tappa di eventuale assunzione definitiva sia spostata in tempi successivi. E proprio a questo aspetto si ricollega una prima tipologia di problemi, dati dal fatto che non sempre le imprese tendono a confermare gli inserimenti provvisori. Può così accadere che un tirocinio seguito da una borsa lavoro non culmini poi nella vera e propria assunzione. E il danno maggiore è ovviamente a carico dell'utente, che si trova di fronte magari ad un ennesimo fallimento, con conseguenze altrettanto ovvie sulla sua autostima e sulla volontà di ripartire da capo nel processo di inserimento lavorativo.

In questo manca ancora molto la cultura da parte dei sistemi produttivi locali, che

mantengono verso queste tipologie di lavoratori un atteggiamento molto scettico. Ne sono prova tutti i casi in cui alcune aziende in condizione di obbligo di assunzione, ad esempio, di disabili, preferiscono pagare la penale prevista dalla legge per non averlo assunto, pur di non doversi porre il problema di avere tra i propri dipendenti una persona diversamente abile.

Altra pletera di problematiche è legata spesso agli aspetti burocratici a carico dell'ente pubblico: con riferimento alla firma dei tirocini è stato ad esempio sottolineata la tardività con cui vengono messe le firme necessarie per completare questo iter. Analogamente l'erogazione delle borse lavoro a volte soffre di ritardi, fattore questo estremamente penalizzante per un'utenza già di per sé in difficoltà: senza contare, sempre a questo proposito, l'indubbia necessità di adeguare questi strumenti agli aumenti del costo della vita (con particolare riferimento a strumenti come le borse lavoro, piuttosto esigue).

Un ultimo problema è anche legato al fatto che, per mancanza di fondi adeguati, il processo di affiancamento da parte degli operatori abbia dei limiti oggettivi di tempo, per un rapporto non equilibrato rispetto a tutti gli utenti di cui devono occuparsi, ma anche per mancanza di budget. Può così accadere che l'inserimento venga monitorato serratamente nella prima settimana di effettuazione, per poi limitarsi a colloqui, anche cadenzati, sempre più sporadici.

Va notato a questo proposito come davvero la rilevazione degli esiti sia un aspetto di capitale importanza per il miglioramento del processo di inserimento lavorativo. Nonostante ciò, è frequente che gli operatori non possano controllare a distanze medie temporali l'esito occupazionale dei propri assistiti. Eppure anche questa potrebbe essere considerata una sorta di prolungamento della fase di intercettazione, in quanto se l'utente dovesse trovarsi nella condizione di perdere il lavoro, potrebbe anche non "avere la forza" di tornare a confrontarsi con gli operatori del servizio da cui era stato inserito al lavoro.

Con riferimento agli strumenti utilizzati in questa fase, a parte quelli standard (borse lavoro, tirocinio, stage, ecc.) è anche importante rilevare tutta la parte di patto aziendale, di lavoro fatto all'interno dell'azienda dal mediatore e dal tutor esterno e dall'agente di inclusione socio-lavorativa.

Un aspetto di non poca importanza è dato dalla previsione dei sistemi di diffusione delle informazioni finalizzate all'inserimento lavorativo: partendo da bollettini cartacei, fino all'incrocio on line, gli operatori cercano di dotarsi di qualsiasi strumento che permetta loro di tenere sotto controllo le eventuali richieste delle imprese.

Tavola 7 - Fase di matching

Punti di forza	Criticità
<p>Abitudine degli operatori all'affiancamento serrato dell'utenza</p> <p>Possibilità di effettuare forme di inserimento propedeutiche a quello vero e proprio</p> <p>Flessibilità nel definire il momento più adeguato per l'inserimento definitivo</p>	<p>Atteggiamento non totalmente collaborativi dei tessuti produttivi locali (a almeno di parte dei subambiti che li definiscono)</p> <p>'Sospetto' abbastanza diffuso verso le categorie di soggetti svantaggiati da parte di molti imprenditori</p> <p>Lentezze burocratiche nel perfezionamento delle pratiche di inserimento, per la parte di competenza pubblica</p> <p>Limiti temporali dell'affiancamento, per motivi di scarsità numerica di operatori rispetto al numero di potenziali soggetti svantaggiati da inserire, ma anche di budget</p> <p>Difficoltà nell'effettuazione delle rilevazioni degli esiti occupazionali, per quanto rilevato al punto precedente</p>

Alcune riflessioni conclusive

Si intuisce agevolmente come molti degli aspetti evidenziati in questa trattazione vedono un coinvolgimento diretto, con forti responsabilità correlate, degli utenti, degli operatori e dei servizi, ma anche del settore pubblico per la parte di propria competenza.

In particolare alcuni di tali aspetti possono avere implicazioni di tipo politico: si pensi alla necessità di una buona formazione degli operatori specie del settore pubblico, magari abituati a confrontarsi, come già detto, più con utenze numericamente consistenti, e quindi meno in grado di riflettere sulle specificità dei singoli; ma anche alla necessità della standardizzazione iniziale delle informazioni, che rimanda immediatamente al ricordato sistema di banche dati centrali a disposizione degli operatori, la cui realizzazione peraltro richiede un sostentamento economico, oltre che la previsione per legge della possibilità di mettere i dati a disposizione riservata degli operatori stessi.

Ancora, un ruolo forte dell'ambito politico potrebbe essere sia ricollegabile al bisogno accennato nel paragrafo precedente di riconsiderare in un'ottica di nuovo adeguamento le provvidenze economiche attualmente messe a disposizione per l'utenza.

Infine un cenno è dovuto anche alla questione burocratica: ci si riferisce alla possibilità di snellire la parte di competenza pubblica ai fini di un aumento dell'efficienza di percorsi quali le firme dei tirocini o stage, che come si è visto possono trovare nei meandri della burocrazia un ostacolo talvolta difficile da superare.

Analogamente se la formazione mirata non è alla portata di queste tipologie di soggetti, forse sarebbe il caso di prevedere un'intensificazione di attività di studi, ricerche e mappature ragionate sulle nuove povertà e sulle differenti situazioni di svantaggio e su questa base avviare percorsi di profonda riqualificazione dell'offerta formativa, che affianchi ed arricchisca un processo di razionalizzazione finora troppo concentrato sugli aspetti economici, organizzativi, finanziari.

La carenza di informazioni e dati su questi fenomeni rende difficile, ad esempio, una buona valutazione ex ante ai fini della definizione dei piani triennali e annuali della formazione: considerando che questo potrebbe essere l'ultimo macro-periodo in cui le attività formative vengono finanziate a livello europeo, è questo il momento di fare emergere tutti i bisogni rilevabili sul territorio, quanto meno per garantirne la massima diffusione possibile e la maggior presa di coscienza da parte dei gestori pubblici delle situazioni realmente in essere nei diversi territori di riferimento.

2. Gli strumenti operativi per l’inserimento assistito

2.1 La certificazione del disagio e l’accesso ai servizi di inclusione sociale e lavorativa: pratiche e punti di vista di tre partnership di sviluppo Equal

L’inclusione socio-lavorativa di persone che vivono condizioni di discriminazione, di svantaggio, di disagio è (stata) al centro di molte sperimentazioni e di ampio dibattito, almeno tra gli operatori del settore.

Nell’ambito dell’Iniziativa Comunitaria Equal, molte partnership di sviluppo hanno dato vita a nuovi servizi e modelli di intervento rivolti all’inserimento di persone che pur avendo “bisogni speciali” non trovano nei canali ordinari “risposte speciali” ai medesimi bisogni.

La legge 68/99, nel prevedere percorsi specifici per l’inserimento lavorativo di persone con disabilità, determina infatti con precisione i confini entro i quali si applicano i “servizi di sostegno e di collocamento mirato”¹⁸.

A sua volta, la legge 381/91 definisce le cooperative sociali di tipo b come le imprese che inseriscono al lavoro “persone svantaggiate”, delimitando queste ultime come “gli invalidi fisici, psichici e sensoriali, gli ex degenti di istituti psichiatrici, i soggetti in trattamento psichiatrico, i tossicodipendenti, gli alcolisti, i minori in età lavorativa in situazioni di difficoltà familiare, i condannati ammessi alle misure alternative alla detenzione”¹⁹.

Ben al di là di quanto prevedono le norme in vigore, le sperimentazioni realizzate in seno a Equal²⁰ hanno cercato di costruire servizi innovativi e di mettere a punto nuovi modelli per rispondere (anche) alle esigenze di persone con disabilità non compatibile con i percorsi previsti dalla legge 68, di individui con esperienze di discriminazione o disagio non comprese tra gli “svantaggi” a cui fa riferimento la legge 381 e di cittadini che – pur rientrando nei “confini” stabili dalla legge 381 - non riescono a (o non scelgono di) entrare a far parte di una cooperativa sociale. Sotto questo profilo, resta cruciale la questione delle

¹⁸ Si veda la legge 68/99 all’articolo 1.

¹⁹ Si veda la legge 381/91 all’articolo 4. Va segnalato che il regolamento (CE) n. 2204/2002 della Commissione, ripreso anche dalla recente nuova “Disciplina dell’impresa sociale” (Decreto Legislativo 24 marzo 2006, n. 155) introduce nuove categorie di “lavoratori svantaggiati”.

²⁰ Qui si fa particolare riferimento alle sperimentazioni realizzate nei progetti Equal *A lungo* (IT-G2-EMI-002), *Fabrica* (IT-G2-LOM-035) e *RAIL* (IT-G2-TOS-021). Pur con alcune differenze, i tre progetti prevedevano - tra i diversi risultati attesi - la messa a punto di modelli o servizi innovativi per l’inclusione sociale e lavorativa di persone che vivono condizioni di disagio.

persone con “svantaggi” riconducibili alla legge 381, che scelgono di non farsi certificare (per evitare una sorte di “marchio”) e che quindi non possono rientrare nel “percorso di inserimento agevolato” previsto dalla legge stessa.

Inoltre, in diversi casi, le nuove sperimentazioni affrontano non solo il tema dell’inclusione lavorativa ma – appunto – anche quello dell’inclusione sociale e si rivolgono non solo a persone disoccupate ma anche a persone che rischiano di perdere il posto di lavoro.

Gli utenti di questi nuovi, sperimentali servizi rappresentano quindi un pubblico emergente, ampio, variegato e fluido.

Al centro del dibattito tra gli operatori c’è in particolare il tema – sul quale la cordata SPEIRO ha scelto di confrontarsi²¹ - della “criticità nella intercettazione dei soggetti svantaggiati a fronte della generica classificazione prevista dalle normative esistenti [e dell’introduzione di] innovazioni nelle modalità e procedure di certificazione [al fine] di migliorare l’efficacia del lavoro”²² dei servizi di inclusione sociale e lavorativa.

La cordata SPEIRO ha quindi scelto di discutere “il tema delle certificazioni come area di indagine che intende analizzare modalità e procedure che superino i vincoli della classificazione generica dei soggetti svantaggiati previsti dalle normative”²³.

A partire dalla discussione intorno alla “certificazione del disagio”, il confronto si è allargato ad altri temi che con quello della certificazione sono strettamente connessi. Di seguito si riporta una sintesi ragionata di quanto emerso dal dibattito tra gli operatori.

2.1.1 I beneficiari

I beneficiari dei nuovi servizi e modelli non sono riconducibili ad alcuni target precisi; qualche volta sono persone già “in carico” ai servizi socio-sanitari; qualche volta sono individui segnalati dai Centri per l’Impiego; ma non si tratta di dati scontati: i nuovi servizi si rivolgono anche (e qualche volta esclusivamente) a persone con disagio non certificato, emergente, variegato e fluido.

²¹ Al confronto hanno partecipato: Cecilia Della Casa e Marco Mietto (PS *A Lungo*), Livella Bottinelli e Renato Ravizza (PS *Fabrica*), Edi Fanti e Cristina Pugi (PS *RAIL*). Il confronto si è svolto attraverso interviste e discussioni guidate. Si precisa che i punti di vista espressi durante i lavori sono quelli personali dei partecipanti e che non necessariamente questi coincidono con quelli di tutti i partner delle PS di appartenenza. Il presente testo è un tentativo di sintesi di quanto emerso dal confronto e la responsabilità ultima dei contenuti è comunque da attribuirsi all’autore.

²² Si veda: Formulario SPEIRO

²³ Si veda: Formulario SPEIRO

Di più: i nuovi servizi hanno svelato e fatto emergere nuovi disagi: nel corso delle sperimentazioni, l'accesso spontaneo è cresciuto, in qualche caso in modo consistente (e va sottolineato che la crescita dell'accesso spontaneo è inversamente proporzionale alla possibilità di definire categorie standard di utenti).

In qualche caso, in fase progettuale, si sono costruiti dei profili possibili: ma le persone che accedono non sono sempre riconducibili a quei profili; l'accesso ai nuovi servizi è flessibile, chi ne fruisce non sempre aderisce a schemi preventivamente definiti.

Sono individui difficilmente collocabili nel mercato del lavoro, o che rischiamo di uscirne; sono spesso vittime di un "incrocio di segregazioni".

Chi sono queste persone? Donne sole con figli, migranti, over cinquantenni prematuramente espulsi dal mercato del lavoro, persone con disabilità lieve, persone a bassa contrattualità sociale, persone con sofferenza psicologica o psichiatrica, (ex) tossicodipendenti, (ex) alcolisti, persone che negano il loro disagio o non ne cercano il riconoscimento formale per timore di emarginazione, persone che non conoscono i propri diritti di cittadinanza, che vivono condizione di precarietà abitativa, che hanno problemi di carico familiare difficilmente conciliabile con i tempi del lavoro, persone con carenze relazionali, persone con problemi legati ai disturbi alimentari, all'esposizione finanziaria, alla dipendenza dal gioco d'azzardo, vittime di stalking...

Noi non li definiamo in alcun modo: semplicemente, abbiamo messo a punto un servizio per il collocamento al lavoro che si rivolge a persone con disagio; i nostri utenti sono individui variamente esposti a disagio.

Tra questi ci sono molte donne, migranti ma non solo: sono sole e hanno figli a carico; non sanno come tirare avanti; non sanno come pagare l'affitto; non possiamo ricondurle ad alcun svantaggio specifico ma è evidente che vivono una condizione di disparità rispetto al mercato del lavoro; hanno moltissimi vincoli (la lingua, gli spostamenti, gli orari, la custodia dei bambini, ...): noi ci facciamo carico non solo di un percorso verso il lavoro, ma anche – attraverso la collaborazione tra i servizi - degli altri problemi, la soluzione dei quali è condizione imprescindibile per trovare un'occupazione.

2.1.2 Il linguaggio

Come già detto, generalmente si è fatta la scelta di costruire risposte integrate per individui che non rientrano nei percorsi di inclusione normati e tradizionali. Per questo si sceglie di non descrivere “troppo” i propri utenti, di non ricondurli a target precostituiti, di non costruire profili vincolanti ed escludenti.

L’opzione è quella di un linguaggio universale proprio per dare conto dell’universalità dei nuovi servizi e modelli: la persona nella sua interezza (fisica, psichica, di genere, con una esperienza formativa, lavorativa, con una propria cittadinanza, con una rete parentale,...) è al centro dell’intervento di inserimento lavorativo e di inclusione sociale. Si tende a escludere termini statici, si *pensa* ogni individuo come una storia a sé.

Una buona definizione dei beneficiari dei servizi sembra essere quella utilizzata da Equal: individui vittime di discriminazione e disparità in relazione al mercato del lavoro. Una definizione neutra e neutrale, che non si occupa delle questioni per cui gli individui sono a rischio, che non definisce una temporalità (discriminati per sempre e da sempre).

Poi certo questa idea di universalità - di linguaggio universale - si scontra con la quotidianità del lavoro: nel confronto con i servizi si tende ad adottarne il linguaggio, mutuando le definizioni standard dei sistemi assistenziale e sanitario; nel confronto con l’autorità di gestione, per la richiesta di tirocinio, le persone sono definite “svantaggiate” o “disabili”.

Nel quotidiano ci si confronta (e scontra) con le regole e i vincoli (anche terminologici) del Fondo Sociale Europeo, dei formulari, dei monitoraggi: che chiedono di incasellare, di catalogare, di descrivere.

2.1.3 I servizi e i modelli di intervento

I servizi e i modelli di intervento sono costruiti per rispondere al pubblico sopra descritto: sono flessibili, personalizzati; si fanno carico (direttamente o indirettamente) del complesso dei problemi dell’utente.

Sono improntati – tutti – a uno stile che rifiuta la logica assistenziale e la logica di cura. Sono interventi integrati e transitori. Sono orientati alla persona, alla quale dedicano tempo (tanto) e attenzioni. Si fanno carico non solo del “problema lavoro”, ma del complesso dei problemi manifestati da un individuo.

Sono servizi e modelli di inclusione sociale e lavorativa. A tutto tondo. Anche quando sono esclusivamente orientati al lavoro, sono comunque in rete con i servizi sociali e sanitari: c'è sempre una preoccupazione per tutto quello che “sta intorno al lavoro”.

Sono “a tempo”, puntano sulla crescita, sulla responsabilità, sullo sviluppo delle potenzialità degli individui: sono il contrario dell'assistenza *sine die*, che degenera nell'assistenzialismo.

In alcuni casi i servizi offrono innanzi tutto inserimento lavorativo e misure di accompagnamento e sostegno, ma sono anche finalizzati al mantenimento del posto di lavoro e all'empowerment complessivo dell'individuo.

In alcune situazioni l'innovazione metodologica - sperimentata nell'ambito di una rete di servizi già esistenti – sta proprio nel legame forte (imprescindibile) tra inserimento o mantenimento al lavoro e processi di inclusione sociale. Dove inclusione sociale significa supporto nello stabilire relazioni (creando occasioni di impegno civile e di volontariato), sostegno psicologico, perfezionamento del curriculum formativo, azioni di conciliazione. Si tratta di metodologie incentrate sull'individuazione di risposte integrate, per superare le multidiscriminazioni, verso la completa inclusione sociale.

In altre circostanze la scelta è di un servizio più propriamente orientato all'inserimento lavorativo (e al suo successo): un servizio che quindi prevede, in ingresso, una valutazione sulla reale possibilità della persona di “reggere” il lavoro; ma (anche) un servizio che – giocando attivamente il suo ruolo di nodo di una rete – sa chiamare in causa gli altri nodi (sociali, assistenziali, sanitari) per una “presa in carico” a tutto tondo delle persone. Sempre si lavora per superare la standardizzazione (a cui spingono abitudini consolidate e in qualche caso i vincoli del Fondo Sociale Europeo) e per offrire una personalizzazione che è garantita (soprattutto) dal lavoro quotidiano di tutor e operatori.

2.1.4 L'accesso al servizio e la certificazione

Il confronto sull'accesso ai nuovi servizi di inclusione ha fatto emergere una visione condivisa tra gli operatori, basata su alcuni elementi fondanti:

- l'accesso ai servizi deve passare attraverso un “patto” tra i servizi stessi e i cittadini-utenti; un patto che renda da subito trasparenti le “regole del gioco” (risultati attesi, tempi, diritti, doveri);

- il ruolo degli operatori è centrale anche nella fase di accesso e caratterizzato dai concetti decisivi di responsabilità (di scegliere, di assumersi il rischio della scelta, di saper dire dei “sì” e dei “no”) e di collaborazione (tra colleghi, tra organizzazioni afferenti a sistemi diversi);
- superando l’approccio assistenziale e “a tempo indeterminato” dei servizi tradizionali, si punta a una proposta dinamica, basata sulla crescita, sul miglioramento, sull’empowerment, sullo sviluppo della persona, quindi sulla responsabilità dei beneficiari;
- per questo i nuovi modelli propongono interventi a carattere transitorio, prevedono di fissare obiettivi e di verificarli: una persona viene sostenuta (per un tempo definito) perché si mette in un’ottica di crescita e di cambiamento.

Gli strumenti adottati per governare l’accesso ai servizi sono differenti.

Talvolta, proprio per valorizzare la responsabilità degli operatori e per garantire la più ampia flessibilità nell’accesso, si è scelto di lasciare all’*esperienza* degli operatori stessi la scelta se far accedere o meno una persona, limitandosi a definire dei “microcriteri” condivisi; questa scelta sottende all’obiettivo di aprire il più possibile il servizio in ingresso, per aumentare le possibilità di fruizione a “utenze differenziate”. In questo caso il processo di accesso al servizio consiste in una istruttoria formale di un nucleo territoriale, composto da operatori afferenti ai diversi sistemi (sociale, sanitario e del lavoro) e da tutor dell’inserimento lavorativo.

In altri casi, pur lasciando alla responsabilità degli operatori la scelta dell’accesso, si sono costruiti strumenti che sono in dotazione agli operatori stessi. Si tratta di curriculum vitae “ragionati” e articolati, schede informative propedeutiche all’attivazione dei percorsi personalizzati, che rispondono all’esigenza di tenere in conto di tutti i problemi di ogni singola persona; di considerare l’individuo non dalla prospettiva del servizio ma da quella della complessità dei suoi bisogni (formativi, lavorativi, familiari, di conciliazione, di salute psicofisica, ...); di costruire un percorso personalizzato condiviso tra la persona interessata e tutti gli operatori dei diversi servizi che hanno in carico quest’ultima; di non reiterare gli interventi; di non sovrapporsi tra servizi diversi, di rendere più efficaci e meno costosi i percorsi, di dotare gli operatori di criteri univoci di “valutazione”.

Lungi dall’essere strumenti tesi a deresponsabilizzare gli operatori, questi dispositivi sono un invito a “pensare” i beneficiari in modo più riflessivo e problematico, più

approfondito e sistematizzato, più dinamico: puntando a una crescita strutturale, profonda e non superficiale delle persone.

Si tratta di modalità di accesso che escludono il ricorso a certificazioni mirate a ricondurre i beneficiari a target definiti, caratterizzati da (pre)determinate caratteristiche di svantaggio.

Anche laddove si utilizza il termine “certificazione” lo si fa con riferimento “alla certificazione dello stato transitorio del bisogno”, uno strumento per formalizzare l’accesso al servizio, *dopo* la valutazione positiva del *pool* degli operatori. Non si certifica una persona dunque, ma la sua momentanea condizione di bisogno (un bisogno “speciale”, che le dà il diritto di accedere a un “servizio speciale”): la certificazione diventa l’atto finale di una procedura che viene svolta “al livello degli operatori”, i quali – mettendo in gioco la propria competenza, la propria esperienza e la propria *responsabilità* - sono abilitati a scegliere chi (e con che modalità) può accedere ai percorsi personalizzati di inclusione sociale e lavorativa.

Certificazione del disagio e servizi di inclusione sociale e lavorativa: parole chiave

Nuovi disagi

I beneficiari dei servizi e modelli non sono riconducibili ad alcuni target precisi; sono persone già “in carico” ai servizi socio-sanitari; sono individui segnalati dai Centri per l’Impiego; ma sono anche (e qualche volta esclusivamente) persone con disagio non certificato, emergente, variegato e fluido.

Di più: i nuovi servizi hanno svelato e fatto emergere nuovi disagi: nel corso delle sperimentazioni, l’accesso spontaneo è cresciuto, in qualche caso in modo consistente (e va sottolineato che la crescita dell’accesso spontaneo è inversamente proporzionale alla possibilità di definire categorie standard di utenti).

Personalizzazione

I servizi e i modelli di intervento sono costruiti per rispondere a un pubblico variegato e fluido: sono flessibili, personalizzati; si fanno carico (direttamente o indirettamente) del complesso dei problemi dell’utente.

Si lavora per superare la standardizzazione e per offrire una personalizzazione che è garantita (soprattutto) dal lavoro quotidiano di tutor e operatori.

Transitorietà

I servizi sono improntati a uno stile che rifiuta la logica assistenziale e la logica di cura. Sono interventi integrati e transitori. Sono “a tempo”, puntano sulla crescita, sulla responsabilità, sullo sviluppo delle potenzialità degli individui: sono il contrario

dell'assistenza *sine die*, che degenera nell'assistenzialismo. Una persona viene sostenuta (per un tempo definito) perché si mette in un'ottica di crescita e di cambiamento.

Responsabilità

L'accesso ai servizi passa attraverso un "patto" tra i servizi stessi e i cittadini-utenti: per rendere trasparenti le "regole del gioco" (risultati attesi, tempi, diritti, doveri); il ruolo degli operatori è centrale *anche* nella fase di accesso e caratterizzato dai concetti decisivi di responsabilità (di scegliere, di assumersi il rischio della scelta, di saper dire dei "sì" e dei "no") e di collaborazione (tra colleghi, tra organizzazioni afferenti a sistemi diversi); si punta a una proposta dinamica, basata sulla crescita, sul miglioramento, sull'empowerment, sullo sviluppo della persona, quindi sulla responsabilità dei beneficiari.

Integrazione

L'innovazione metodologica sta proprio nel legame forte (imprescindibile) tra inserimento o mantenimento al lavoro e processi di inclusione sociale (supporto nello stabilire relazioni, sostegno psicologico, perfezionamento del curriculum formativo, azioni di conciliazione).

Anche quando il servizio è orientato all'inserimento lavorativo (e al suo successo) gli operatori giocano attivamente il loro ruolo di nodi di una rete e chiamano in causa gli altri nodi (sociali, assistenziali, sanitari) per una "presa in carico" a tutto tondo delle persone.

Certificazione

Le modalità di accesso escludono il ricorso a certificazioni mirate a ricondurre i beneficiari a target definiti.

Anche laddove si utilizza il termine "certificazione" lo si fa con riferimento "alla certificazione dello stato transitorio del bisogno", uno strumento per formalizzare l'accesso al servizio, *dopo* la valutazione positiva del *pool* degli operatori. Non si certifica una persona dunque, ma la sua momentanea condizione di bisogno (un bisogno "speciale", che le dà il diritto di accedere a un "servizio speciale"): la certificazione diventa l'atto finale di una procedura che viene svolta "al livello degli operatori", i quali – mettendo in gioco la propria competenza, la propria esperienza e la propria *responsabilità* - sono abilitati a scegliere chi (e con che modalità) può accedere ai percorsi personalizzati di inclusione sociale e lavorativa.

Legislazione

La legislazione in vigore è statica, è datata, si riferisce solo a una parte di persone con esperienze di svantaggio. Ma la soluzione utile non sembra essere un allargamento della legislazione ad altre categorie, ad altri target di "svantaggiati". Non servono tanto riforme legislative, quanto piuttosto una nuova programmazione della spesa pubblica che consenta di consolidare le esperienze realizzate

Sostenibilità

Il *luogo* delle nuove sperimentazioni è il territorio, i servizi devono essere accolti e integrati *dentro* le politiche del lavoro e sociali locali e in questo ambito devono essere individuate le risorse per dare continuità alle esperienze realizzate. La sostenibilità deve essere garantita dall'uso razionale delle risorse disponibili, attraverso una *governance* intelligente, la costituzione di patti territoriali locali, la messa in rete dei piani sociali di zona, il coordinamento degli enti locali.

2.2. Tipologie di inserimento: criticità rilevate e possibili soluzioni

I servizi per l'incontro assistito della domanda/offerta di lavoro hanno una lunga tradizione in Italia, che ha dato origine ad una multiformità di soggetti, di modelli organizzativi e di tipologie di inserimento davvero variegata e composita.

L'approccio italiano fin dagli '60 è stato di tipo socio-sanitario ed assistenziale, volto più a costruire occasioni di socializzazione lavorativa ed occupazionale per le persone in situazione di svantaggio (in particolare disabili), quale fase importante del percorso riabilitativo in età adulta, che a rimuovere le cause di inaccessibilità del mercato del lavoro o a proporre percorsi formativi agganciati con il mercato reale del lavoro.

I servizi di incontro assistito attivati nei due decenni trascorsi presso Aziende sanitarie (SIL, servizi di integrazione lavorativa), Comuni (servizi di mediazione al lavoro), Province (servizi speciali attivati dopo la riforma del collocamento)²⁴, sono stati basati su un approccio di tipo sociale, prevalentemente volto a risolvere gli ostacoli di natura sociale e, spesso, psicologici, più che a coniugare percorsi globali vocazionali, formativi, aziendali, etc. Equal ha permesso una positiva attivazione di nuove modalità tipologiche dell'inserimento lavorativo assistito nel settore dell'incontro fra domanda ed offerta, che hanno tentato di aprire nuovi fronti di integrazione fra servizi rivolti alla persona, mercato del lavoro ed aziende.

Mutuando le classificazioni tipologiche elaborate nel settore dell'inserimento lavorativo nelle cooperative sociali²⁵, è possibile individuare, anche alla luce delle sperimentazioni analizzate, alcune tipologie di inserimento più ricorrenti:

Tipologie di inserimento assistito	Descrizioni
1. socializzante	Si tratta dell'inserimento in attività lavorative semiformali o di volontariato, spesso non normate da un contratto o uno status giuridico preciso, il cui scopo principale è quello della socializzazione della persona svantaggiata e della sua formazione specie alla relazione ad un contesto di lavoro. Può essere previsto un incentivo per l'impresa inserente.

²⁴ Su tali esperienze vi è un'ampia letteratura anche internazionale. In particolare, si segnala sull'argomento la prima parte del volume *Lavoro e oltre*, a cura di M. Donatello e P. Michelin, McGraw-Hill, Milano, 2003.

²⁵ Si veda il numero monografico "Le nuove frontiere dell'inserimento lavorativo" della rivista *Impresa sociale*, anno 16°, vol. 75, n. 1 gennaio-marzo 2006.

2. transitorio	E' un tipo di inserimento consistente nello svolgimento di attività lavorative per brevi periodi, che ha lo scopo di formare e/o mettere alla prova le capacità/abilità della persona svantaggiata in un contesto aziendale. La tipologia contrattuale più ricorrente è quella del tirocinio o dell'apprendistato. Può essere previsto un incentivo per l'impresa inserente.
3. con sussidio permanente	L'inserimento è rivolto alle persone con gravi forme di svantaggio o disabilità, che ha lo scopo di garantire un lavoro in condizioni "protette" o di rilevante adattamento del posto di lavoro. Le tipologie contrattuali sono in genere a tempo determinato o indeterminato, ma presuppongono un sussidio permanente o semi-permanente garantito da norme di legge o da enti pubblici.
4. a tempo indeterminato ed autofinanziato	L'inserimento professionale avviene direttamente in aziende che necessitano di specifiche professionalità e competenze, che, anche a seguito di esperienze transitorie, assumono il lavoratore svantaggiato al pari di qualsiasi altro lavoratore.

Tale elenco tipologico, lungi dall'esaurire la variegata casistica emersa nei progetti, rappresenta una prima schematizzazione concettuale, utile per definire i principali punti di forza e di debolezza per ciascuna tipologia. L'elenco è formulato secondo un principio gerarchico da maggiore a minore precarietà.

Le esperienze di inserimento socializzante hanno rivelato tutta la loro utilità educativa e psicologica, ma sono stati spesso fonte di ulteriori forme di precarizzazione, di rinvio del problema e di disagio, specie se utilizzati in modo improprio per persone che invece necessitavano di inserimenti stabili.

Il ricorso alla tipologia dell'inserimento transitorio è stato molto utilizzato nei progetti sia per la valenza formativa sia per la sua natura non immediatamente vincolante per l'azienda, che necessita di mettere alla prova l'affidabilità del lavoratore proposto dal servizio. Tuttavia la debolezza spesso riscontrata è dovuta sia alla natura comunque temporanea dell'eventuale sussidio o borsa lavoro sia al venir meno dell'impegno da parte dell'azienda o del lavoratore proposto. Assume spesso natura forzata di inserimento transitorio anche il lavoro interinale, che, infatti, non viene in genere praticato dai servizi di intermediazione assistita.

Infine, l’inserimento con sussidio permanente, proprio per la sua natura stabile, non è stato contemplato nei progetti, sebbene molti servizi ve ne fanno ampiamente ricorso con borse lavoro di durata pluriennale, se non definitiva.

L’analisi sui contratti di lavoro applicati a favore delle persone svantaggiate evidenzia che il contratto più diffuso fra le PS per l’inserimento lavorativo, specie nella fase di start-up, è il tirocinio formativo.

Il tirocinio si rivela come una forma non impegnativa per l’azienda, che può testare la capacità e l’impegno del lavoratore svantaggiato per un breve-medio periodo. Punto di debolezza è costituito sia dalla quota di rimborso (spesso coperta con borse lavoro) a volte troppo ridotta per lavoratori con famiglia a carico.

La PS “A lungo” segnala che il 25% dei tirocinii si trasforma in assunzione, mentre sono anche praticati i contratti a tempo determinato (per gli inserimenti presso Cooperative di tipo B questo contratto è applicato nel 72% dei casi). La PS “Rail” segnala diverse tipologie contrattuali adottate, in forme diverse, dai singoli Nuclei Territoriali: si va dall’apprendistato al tirocinio assistito con rimborso spese (spesso troppo limitato) alla collaborazione a progetto. Si rilevano criticità rispetto agli inserimenti a tempo determinato ed indeterminato, in quanto le aziende chiedono per la posizioni disponibili per tali contratti livelli di professionalità non possedute dai gruppi target. Sono previste borse lavoro e rimborsi spese da parte delle aziende. “Il lungo cammino dei Sinti e dei Rom” conferma l’applicazione dei contratti di tirocinio, la cui criticità è rappresentata dal mancato rispetto di orari e turni da parte dei Rom inseriti, e di contratti a tempo determinato. Sono previste in indennità di frequenza dei tirocinii aziendali, ma non borse lavoro. Sempre nel settore dell’inserimento dei nomadi, “Rom cittadini d’Europa” segnala quali tipologie contrattuali l’apprendistato, la cui bassa retribuzione non rappresenta un disincentivo alla prassi del lavoro nero dei giovani rom, il tirocinio ed il contratto a progetto. Il servizio utilizza le borse lavoro erogate dal Comune di Torino per l’inserimento di persone appartenenti a minoranze etniche. La PS “Perla”, che si trova nella fase di avvio degli inserimenti, prevede 48 beneficiari di contratti di tirocinio, assistiti con borsa lavoro. “Fabrica” realizza il 50% degli inserimenti in cooperative di tipo B anche come soci lavoratori; la restante parte prevede rapporti a tempo determinato. “Ametris” applica soprattutto contratti di tirocinio e, in taluni casi, contratti a tempo determinato ed

indeterminato. Per i contratti di tirocinio è previsto un rimborso spese sotto forma di “reddito di inserimento”.

I settori di inserimento presentano forti analogie fra le PS: gli inserimenti sono realizzati, in prevalenza, nei settori della ristorazione, delle pulizie, della manutenzione del verde e dell’edilizia.

Gli strumenti di sostegno finanziario all’inserimento sono diffusi in tutte le PS sotto molteplici forme e dizioni: si va dalle borse lavoro alle indennità di frequenza alle “carte prepagate” (Rail) ai rimborsi spesa. L’importo varia dai 200 ai 750 euro.

L’inserimento lavorativo nelle cooperative di tipo B è abbastanza praticato; esso presenta il notevole vantaggio di coinvolgere il lavoratore nella compagine sociale e di favorire l’utilizzo del contratto a tempo determinato. Tuttavia alcuni gruppi target (ad esempio, nomadi) non sono ricompresi fra le categorie svantaggiate beneficiarie, previste dalla L. 381/91.

L’inserimento lavorativo non viene, invece, in genere attuato con percorsi di autoimprenditorialità: le PS, che avevano azioni in tal senso, dichiarano che tale forma di accompagnamento non ha avuto successo.

2.3. L’impatto della normativa

La legge “Biagi” (L.30/2003 e D.lgs. 276/2003) ha introdotto dal 2003 – fondamentalmente- quattro nuovi strumenti per favorire l’inserimento lavorativo delle persone svantaggiate: il contratto di somministrazione in deroga per i lavoratori svantaggiati (art. 13) che può essere tuttavia applicato solo dalle agenzie per il lavoro, il sistema delle convenzioni quadro previsto dall’art. 14 per favorire lo sviluppo di commesse alle cooperative sociali, il contratto di inserimento (art. 54), il contratto di prestazione occasionale di tipo accessorio (art. 70).

Parte della Fase I dell’Iniziativa Equal e tutta la Fase II hanno, quindi, coinciso in Italia con l’entrata in vigore di una nuova legge che aveva innovato fortemente nel settore

dell'inserimento lavorativo in genere sia rispetto ai modelli organizzativi dell'intermediazione, aprendo anche fortemente anche al privato attraverso il sistema dell'accreditamento, sia rispetto ai modelli contrattuali applicabili, anche rinnovando i contratti del cosiddetto "Pacchetto Treu" (L.196/97).

A dimostrazione dello scarso impatto che la recente normativa ha avuto nel settore dell'intermediazione assistita al lavoro, occorre sottolineare che nessuna delle PS della Cordata di SPEIRO ha utilizzato tali strumenti previsti dal Decreto Biagi.

In Emilia Romagna le convenzioni quadro realizzate non sono state quelle previste dal Decreto, ma bensì le convenzioni stabilite nella L.R. 17/2005, in quanto la Regione ha ritenuto che dall'applicazione dell'art. 14 senza restrizioni non fosse sufficientemente garantito il diritto all'inserimento in azienda del lavoratore disabile.

Altre forme di convenzioni-quadro applicate dalle PS attengono non all'art. 14, ma a specifici accordi territoriali di rete che vedono coinvolti i Centri per l'impiego, i Comuni, le aziende e le organizzazioni sindacali, anche sulla base della previgente L. 68/99.

I contratti di somministrazione "agevolati" (art. 13) non hanno, invece, riguardato il lavoro di alcuna delle PS, che non prevedeva tale modalità né il coinvolgimento delle agenzie di somministrazione, alle quali era esclusivamente riservato il diritto di applicazione della norma.

Le previsioni normative del decreto Biagi per agevolare l'inserimento lavorativo delle persone svantaggiate sono, dunque, risultate inapplicate nel lavoro delle PS, sia per mancanza delle cornici attuative locali (le convenzioni quadro non sono decollate nei contesti di riferimento delle PS) sia per la debolezza dell'impianto normativo rispetto alle prassi sperimentate di successo, che prevedono partenariati ben più ampi di quelli disegnati dalla riforma Biagi.

Del resto l'impianto della legge Biagi e del relativo decreto sembra aver ignorato il significativo apporto dato all'inserimento lavorativo assistito dalle esperienze sopra richiamate degli enti locali o dello stesso terzo settore in materia. Infatti, se nella prima redazione del decreto attuativo vi sembrava essere spazio per i servizi di intermediazione

assistita al lavoro, definite anche “agenzie sociali per il lavoro”, nella stesura definitiva il legislatore ha di fatto cancellato tale riconoscimento.

I limiti della normativa vigente rispetto alle sperimentazioni Equal ed alla loro sostenibilità possono essere così sintetizzate:

- **mancato riconoscimento normativo della specificità dei servizi (sperimentati/esistenti) di incontro assistito (o intermediazione assistita) per lavoratori svantaggiati**, per cui la norma non prevede standard o agevolazioni di sorta, a differenza di quanto avviene in altri Stati europei; conseguentemente i soggetti o la rete partenariale che danno origine a questi servizi territoriali di inclusione non godono di alcun riconoscimento né hanno diritto all’accreditamento istituzionale come accade per gli altri servizi di intermediazione non-assistita;
- **l’articolo 13 del D.Lgs. 276/2003, che prevede una serie di misure incentivanti per l’assunzione di lavoratori svantaggiati, è ad esclusivo beneficio delle agenzie di somministrazione del lavoro**, che tra l’altro non sono dotate in genere di competenze, professionalità, organizzazione per attuare i progetti personalizzati necessari; i veri soggetti in grado di garantire tali forme di *supported employment* specialistico non possono godere di alcuna forma di incentivo né di riconoscimento del costo aggiuntivo che è necessario per l’assistenza all’inserimento (tutor, mediatore sociale, tecnico per l’inserimento lavorativo assistito, etc.);
- le altre tipologie contrattuali di cui possono beneficiare lavoratori svantaggiati non sono declinabili in contesti specifici di lavoro, in quanto non contemplano misure di incentivazione o di ammortizzatori sociali.

Nelle proposte di modifica della legislazione di questo Libro Verde, verranno individuati alcuni possibili filoni normativi di lavoro, che saranno ulteriormente definiti nel Libro Bianco.

2.4 Il coinvolgimento delle imprese

I progetti che applichino processi di inserimento lavorativo hanno, nella ricerca e nel coinvolgimento delle aziende un elemento di fondamentale importanza. L’esperienza di inserimento in tirocinio dei beneficiari, presi in carico all’interno dei diversi progetti, è infatti

il banco di prova dell'intero percorso progettuale. E' dunque importante che le sedi di stage siano il più possibile integrate in detto percorso.

Il coinvolgimento delle imprese non rappresenta dunque semplicemente un obiettivo in termini quantitativi, ma soprattutto qualitativo.

Le imprese devono essere parte attiva del progetto, condividendone gli obiettivi attraverso, principalmente, una disponibilità all'affiancamento e alla formazione dei tirocinanti.

La presenza di un tutor aziendale che affianchi efficacemente il tirocinante fa in modo che l'inserimento possa, indipendentemente dalle dimensioni dell'azienda, dare risultati positivi. Ciò non coincide necessariamente con un obbligo di assunzione, ma l'acquisizione da parte del beneficiario di competenze spendibili all'interno del mercato del lavoro e parallelamente la presa di coscienza del proprio valore anche in termini professionali può, se gestito in modo adeguato e valorizzato dagli operatori, essere vissuto come esperienza positiva ed arricchente. Ciò può costituire il punto di ri-partenza per il reinserimento nel mondo produttivo.

Il questionario di valutazione delle esperienze di inserimento lavorativo dei progetti facenti parte del Progetto SPEIRO è suddiviso in 7 domande.

L'intento è quello di ricavare informazioni riguardo le tipologie di imprese coinvolte nei percorsi di inserimento, valutando i diversi settori in cui operano, le tipologie di ragione sociale o numero di dipendenti e il numero di soggetti inseriti in ogni tipologia di impresa.

Le informazioni richieste riguardano inoltre le differenziazioni legate alle modalità di coinvolgimento delle aziende e la tipologia di sostegno (economico o altro) previsto per i beneficiari inseriti nei percorsi e caratteristiche dei facilitatori.

I progetti facenti parte di SPEIRO hanno affrontato la tematica dell'inserimento lavorativo riferito a beneficiari anche molto diversi, facenti parte di diverse tipologie di svantaggio. Il livello di indagine ha riguardato principalmente i punti cardine dei processi di inserimento per rilevare le eventuali differenziazioni nelle azioni intraprese ed evidenziare buone prassi ed approcci innovativi.

I progetti che hanno risposto al questionario sono stati 8 per un totale di 11 questionari.

Era prevista anche una sezione dedicata alla creazione di impresa che è stata compilata solo dal progetto "Rom cittadini d'Europa".

2.4.1 Le aziende

Dall'analisi delle caratteristiche delle aziende i settori interessati dall'inserimento sono piuttosto variegati: artigianato, commercio, industria, cooperazione sociale e Pubblica Amministrazione. Per quanto riguarda le percentuali di inserimenti in tali settori vi è una netta prevalenza dell'artigianato con circa il 42% dei beneficiari inseriti in tale ambito seguito dal commercio, principalmente piccola distribuzione e turismo, con il 27% e l'industria con il 22%.

La prevalenza dell'artigianato come ambito sede di tirocinio fa presupporre che tale settore prediliga ancora la formazione del dipendente presso la propria struttura, sullo stampo del maestro di bottega. Il tirocinio formativo è infatti uno strumento di formazione dei dipendenti molto utile per tutte quelle tipologie di attività produttive che prevedano una elevata capacità manuale, caratteristica che dipende dalle competenze proprie del lavoratore, ma che presuppone anche un periodo di formazione che non può essere pensabile al di fuori dell'azienda stessa.

Il vincolo, previsto dalla legge, che vuole la presenza di almeno un dipendente assunto a tempo indeterminato all'interno dell'azienda esclude, automaticamente, però, una grossa fetta di realtà produttive che potrebbero essere interessate a percorsi di inserimento di questo tipo. L'artigiano che sta cercando qualcuno che lo affianchi e che in futuro lo rimpiazzi nella propria attività viene in questo modo escluso da tali progetti. Ciò che si perde non è solo un'opportunità di collocazione lavorativa ma anche una modalità formativa che è ancora presente in molti mestieri di bottega e in chi li svolge.

Nonostante i vincoli, tuttavia, dalle risposte ai questionari risulta che 8,87% delle collocazioni in tirocinio è avvenuto presso aziende prive di dipendenti. Su tale risultato si suppone influiscano le normative locali.

Rimanendo sulle dimensioni delle aziende si ha che il 25% dei tirocini avviene in aziende di dimensioni comprese tra gli 11 e i 50 dipendenti, il 22,58 in aziende con più di 100 dipendenti e il 21,77 in attività aventi tra 1 e 5 dipendenti.

Complessivamente il 48,38% dei tirocini avviati ha avuto come sede imprese con meno di 10 dipendenti. Da questo punto di vista sarebbe interessante poter avere indicazioni sulle assunzioni che sono scaturite da tali percorsi.

2.4.2 I beneficiari

Per quanto riguarda le caratteristiche dei beneficiari, con il questionario si è cercato di rilevare le eventuali differenze, nelle richieste portate dai diversi soggetti coinvolti, a seconda della fascia d'età e del genere di appartenenza.

Se ne è dedotto che, per quanto riguarda gli *uomini*, i più giovani, di norma non in possesso di qualifiche o esperienze, la ricerca si orienta su mansioni generiche che diano certezza per il futuro. Talvolta, però, manca una conoscenza realistica del mercato del lavoro in cui si intende trovare collocazione.

Con l'avanzare dell'età aumentano di norma le competenze e le esperienze, le richieste sono più mirate, mentre la necessità primaria è il mantenimento della famiglia, quindi si è disposti a lavorare anche a turni o nelle festività e a spostarsi maggiormente.

Per quanto riguarda invece le *donne*, per le più giovani non vi sono grandi differenze rispetto ai ragazzi. Con l'aumentare dell'età la differenziazione avviene rispetto a quante hanno figli o meno. Nel caso di donne con figli la preferenza è per un lavoro part-time che permetta di conciliare esigenze lavorative e familiari. Se i figli non ci sono allora si opta per impegni lavorativi anche a tempo pieno e/o maggiormente qualificati.

Vi è poi la fascia degli *over45*, per questi soggetti le aspirazioni sono molto più legate alle esperienze precedenti e si ricercano percorsi che portino ad uno sbocco lavorativo certo anche per tutelarsi rispetto al trattamento pensionistico.

2.4.3 Il coinvolgimento delle imprese

Le modalità di coinvolgimento delle imprese appaiono piuttosto variegate.

Le tipologie principali sono due: o le aziende vengono contattate già in fase di avvio del progetto anche attraverso la realizzazione di un Data Base di supporto all'incontro domanda offerta, oppure si attua una ricerca mirata a partire dai profili dei beneficiari coinvolti nei progetti.

Il coinvolgimento preventivo delle aziende, ove attuato, ha lo scopo di fornire, anche a queste ultime, un orientamento per quanto riguarda l'accoglienza dei beneficiari.

In alcuni casi i Centri per l'impiego sono coinvolti, sia per le azioni di orientamento dei beneficiari che per la ricerca e selezione delle aziende sede di stage.

Nel 90% dei casi la ricerca risorse coinvolge anche i tutor / orientatori / mediatori del lavoro/ job scout, agenti di inclusione socio-lavorativa che hanno in carico i beneficiari.

Come era ipotizzabile, l'apporto degli operatori, incaricati di accompagnare i beneficiari all'interno dei progetti di inserimento lavorativo, è fondamentale, oltre che durante il periodo di stage anche in fase preventiva all'inserimento stesso.

2.4.4 Forme di sostegno per i beneficiari

E' sempre presente una forma di rimborso durante tutto il periodo di inserimento in stage e tirocinio.

Esistono tuttavia ulteriori forme di sostegno, che posso consistere in borse che sostengano percorsi più strutturati, comprendenti anche fasi di orientamento o formazione.

In alcuni casi sono segnalati bonus per servizi di babysitting o sostegni per il conseguimento della patente di guida.

Tali ulteriori sostegni hanno lo scopo di agevolare il beneficiario durante il periodo di inserimento in tirocinio andando a sostenerlo nelle incombenze legate alla cura dei figli o alla possibilità di spostamento sul territorio.

Va tuttavia rilevato che, mentre la patente rappresenta una soluzione acquisita la possibilità di utilizzare servizi di sostegno alla cura parentale rappresenta una soluzione transitoria, che rimane strettamente legata alle possibilità economiche risultanti dal percorso di tirocinio.

In alcuni casi le borse di sostegno vengono attivate anche prima dell'inserimento in tirocinio a sostegno dell'intero percorso di presa in carico dei beneficiari.

Si segnala inoltre un caso in cui è introdotto un bonus per le aziende sedi di tirocinio di importo pari al 50% della borsa data al tirocinante.

Interventi di questo tipo hanno lo scopo di riconoscere, anche economicamente, l'impegno che l'azienda sostiene nella formazione di soggetti che, di norma, hanno profili professionali piuttosto limitati. Tuttavia va rilevata la possibile ambiguità di un intervento di questo tipo che potrebbe essere controproducente da un punto di vista di valorizzazione della responsabilità sociale delle imprese.

In ultimo si sono analizzate le possibili cause di termine anticipato dell'esperienza di tirocinio da parte del beneficiario o dell'azienda.

Dal punto di vista dei beneficiari, le motivazioni che portano alla decisione di chiudere l'esperienza anticipatamente sono legate principalmente ad una valutazione negativa della propria collocazione all'interno della realtà aziendale, quindi si rileva una mancanza di

corrispondenza tra le aspirazioni del beneficiario e le mansioni svolte. In altri casi, invece è una mancanza di predisposizione al lavoro che porta i beneficiari a scegliere l'abbandono.

Esistono poi i casi in cui si ottengono offerte economicamente più vantaggiose o più attinenti alla formazione ricevuta e in questo caso la scelta di terminare è legata ad un passaggio ad una collocazione giudicata maggiormente gratificante.

In alcuni casi, infine, è la non accettazione delle regole, legate all'azienda o alla particolare tipologia produttiva, a portare ad una rinuncia al percorso di inserimento lavorativo intrapreso.

Per quanto riguarda, invece, la posizione delle aziende le due motivazioni principali portate dalle aziende che intendono terminare anticipatamente le esperienze di stage sono: uno scarso rispetto delle regole da parte dei beneficiari oppure la sopraggiunta impossibilità all'assunzione.

2.4.5 La Responsabilità Sociale delle imprese

L'elemento fondamentale che tutti questi progetti sottendono, nelle loro strategie, è la ricerca di condivisione, con le imprese coinvolte, della concretizzazione di azioni di responsabilità sociale.

Il progetto Fabbrica ad esempio ha creato un "Club delle imprese sensibili", facenti parte di numerose associazioni datoriali, che hanno aderito ad una 'associazione' e sottoscritto un codice di comportamento etico e di disponibilità nei confronti dell'accoglimento, al proprio interno, di persone svantaggiate.

Azioni di questo tipo permettono di creare il punto di partenza per percorsi di inserimento come quelli promossi attraverso i progetti di Iniziativa Comunitaria Equal, in riferimento all'asse Occupabilità.

E' tuttavia importante sottolineare come il concetto di "responsabilità sociale", così come definito dalla Commissione Europea, debba intendersi quale "integrazione volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro attività commerciali e nelle loro interazioni con le parti interessate".

Ciò implica l'adesione a principi che vanno oltre il rapporto con i dipendenti e la gestione del personale, e riguardano anche l'attenzione alla salvaguardia dell'ambiente, alle modalità di produzione delle aziende fornitrici, alla tutela dei consumatori.

Ovviamente tutto questo non rientra strettamente nell'ambito di interesse di questo libro verde, ma, quando si decida di valorizzare le imprese che accettino di inserire nel proprio

organico soggetti svantaggiati attraverso un “marchio di qualità”, occorre necessariamente porsi la domanda se la loro responsabilità nei confronti della società sia completa.

Lo stimolo ad agire in senso etico viene, prima di tutto, dal territorio in cui le imprese sono insediate ed è lo stesso territorio a goderne i benefici. Le azioni delle istituzioni e la messa in atto di strategie di contrasto all'emarginazione socio-occupazionale della popolazione residente su un territorio, finiscono per influenzare anche le imprese che sul territorio operano. Ciò è necessariamente legato alla sensibilità dei dirigenti aziendali, ma anche la sensibilità dei consumatori può finire con l'influenzare le strategie aziendali.

Date le caratteristiche del tessuto aziendale italiano, caratterizzato da piccole o micro-imprese, non si può tuttavia pretendere che la responsabilità sociale sia di completa e semplice competenza delle imprese stesse.

Le piccole imprese sono tuttavia parti di reti, distretti, territori, ed è su questa scala che si può riferire la loro adesione a pratiche socialmente responsabili. La “certificazione” dell'impresa è dunque legata al territorio in cui opera e all'essere il territorio stesso socialmente responsabile.

E' l'insieme dei soggetti che operano sul territorio, che mettendosi in collaborazione riesce a creare valore aggiunto di sostenibilità sociale, ed è questo il modo di agire dei progetti Equal.

3. Sostenibilità dei servizi sperimentati e prospettive

3.1 L'integrazione con le programmazioni locali

La nuova programmazione comunitaria 2007-2013 non prevede più, fra le azioni finanziabili dal Fondo Sociale Europeo, l'uscita a bando di finanziamenti per attività simili a quelle che si sono avute nei due cicli di programmazione Equal. Le ragioni di questa scelta sono diverse e non sono oggetto di questo lavoro.

Resta però il fatto che una delle critiche rivolte nei confronti delle attività realizzate con Equal riguarda il fatto che si sono spesso rivelate semplici azioni spotincapaci di sviluppare nuovi servizi stabili o di modificare concretamente il quadro occupazionale delle zone in cui erano stati sviluppati.

I progetti che compongono la cordata di SPEIRO, realizzati in cinque diverse regioni italiane, hanno in comune, fra l'altro, l'idea di non voler disperdere le esperienze ed il know-how sviluppato nel corso del periodo di sperimentazione. Tutti i progetti del partenariato concordano sul fatto che quanto realizzato nel periodo di finanziamento Equal deve rappresentare un punto di partenza per la creazione di attività, permanenti e concrete, per permettere, attraverso la facilitazione dell'incontro tra domanda e offerta, un efficace inserimento lavorativo delle fasce emarginate, duraturo nel tempo.

La sostenibilità di quanto realizzato nelle diverse esperienze di SPEIRO può essere declinata secondo quattro direttrici fondamentali:

- 1. sostenibilità metodologica;**
- 2. sostenibilità dei servizi;**
- 3. sostenibilità finanziaria;**
- 4. sostenibilità delle persone.**

Per ognuna di queste categorie si è cercato di individuare alcune indicazioni basilari per il raggiungimento dell'obiettivo. Tali indicazioni sono sinteticamente riportate nelle tabelle seguenti.

SOSTENIBILITÀ METODOLOGICA	
Adozione della logica del Partenariato, incardinata nelle azioni di enti/imprese	Tale logica si realizza attraverso lo sviluppo delle reti create sul territorio, passando dai partenariati alla formalizzazione di reti che devono vedere il più ampio coinvolgimento di tutti i soggetti, a vario titolo presenti sul territorio. Independentemente dalla costituzione formale o meno di tali reti, è importante sviluppare una sussidiarietà orizzontale che sia il più possibile ampia ed aperta, in grado di andare oltre il semplice dialogo fra enti pubblici e associazioni di volontariato, arrivando a coinvolgere direttamente anche le imprese attraverso i diversi organi di rappresentanza territoriale.
Prosecuzione applicativa del metodo intersettoriale nelle attività istituzionali degli attori coinvolti	Le sperimentazioni effettuate hanno evidenziato come la capacità di agire secondo una visione di sistema che superi i confini e le incomprensioni spesso presenti tra diversi organi istituzionali operanti sul territorio, sia l'unica possibilità per favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro. Un punto nodale è rappresentato dalla capacità di stabilire fattivi rapporti di collaborazione con i Centri per l'Impiego, evitando una "competizione" con essi e ponendosi come attori chiave del mercato di incontro tra domanda e offerta.
Maggiore consapevolezza sui processi da parte di enti ed operatori	Le attività realizzate grazie ad Equal devono diventare patrimonio comune di tutti gli enti ed operatori che possono, a vario titolo, essere interessati all'ulteriore sviluppo di tali attività. Bisogna trovare strumenti idonei per sviluppare processi di <i>knowledge management</i> capaci di rendere patrimonio comune le innovazioni sperimentate.
Sviluppo di alleanze fra imprese/servizi	Un efficace servizio di incontro tra domanda e offerta di lavoro non può prescindere dal diretto e sentito coinvolgimento di chi rappresenta il lato dei datori di lavoro. Tale coinvolgimento deve rappresentare anche una delle leve su cui agire per sviluppare vere e proprie sinergie tra servizi e aziende presenti sul territorio. In questo modo anche le imprese saranno interessate alle sorti delle attività realizzate grazie a queste partnership pubblico/privato
Esiti professionali delle figure formate	Il successo nel "mettere a regime" quanto realizzato nell'ambito dei singoli progetti passa anche dalla capacità di rendere riconoscibili le diverse professionalità sviluppate. Le diverse sperimentazioni hanno qualificato nuove figure professionali, difficilmente inquadrabili all'interno di schemi standardizzati. Una sorta di "certificazione" di tali figure (tutor, mediatori, job scout, etc.) rappresenta sia un punto di partenza per la stabilizzazione delle attività, ma anche e soprattutto un modo per evitare di disperdere esperienze e professionalità che si sono sviluppate nel corso della sperimentazione.
Metodologie di ricerca ed analisi	

SOSTENIBILITÀ DEI SERVIZI	
Capacità di “mettere a regime” i servizi sperimentati riuscendo a farli diventare parte integrante della politiche occupazionali e sociali del territorio	le sperimentazioni realizzate la programmazione ordinaria dell’offerta di servizi sociali e del lavoro (Comuni, Province, etc.)
	Fare in modo che le attività sperimentate diventino parte dei servizi nei Piani sociali di zona, nei Piani dei tempi e nei Programmi formativi
	i servizi e azioni sviluppate con Equal, all’interno la programmazione delle attività dei Servizi per l’Impiego

SOSTENIBILITÀ FINANZIARIA	
Capacità di trovare fonti di finanziamento diverse da quelle Equal, sia all’interno dei finanziamenti ordinari sia in altre forme, riuscendo ad evidenziare l’efficacia di quanto realizzato nonché l’efficienza del servizio stesso in termini gestionali	Finanziamenti ordinari degli enti
	Fondi sociali regionali e nazionale
	Fondi privati derivanti da attività di impresa
	Fondo Sociale Europeo
	Fondi europei e nuove progettazioni

SOSTENIBILITÀ DELLE PERSONE	
Garantire la continuità della presa in carico (ed i diritti sociali) alle persone svantaggiate inserite al termine dei progetti	La sostenibilità delle attività sviluppate passa anche attraverso la capacità di riuscire a realizzare inserimenti che siano il più possibile stabili ed in grado di rispondere alle esigenze degli utenti che si rivolgono al servizio. La cessazione immediata del servizio di incontro tra domanda e offerta lavorativa, se si è rivelato efficace nel raggiungimento degli obiettivi prefissati, comporterà la richiesta di una sua continuazione visto che è in grado di rispondere ad un bisogno emergente dei cittadini

La sostenibilità dei progetti realizzati si realizza, in genere, quando siano presenti almeno tre condizioni:

- 1. i progetti capaci di entrare in sinergia con le programmazioni settoriali locali e di influenzarne i risultati e la metodologia sono più sostenibili;**
- 2. i maggiori successi di trasferibilità dei servizi nella programmazione si raggiungono laddove sono presenti reti partenariali che includono enti pubblici e privati (approccio PPP);**
- 3. i progetti con un rilevante impatto quali-quantitativo e partecipativo sui beneficiari diventano “necessari” per la soluzione del disagio sociale grave.**

La sostenibilità delle attività realizzate non può che passare attraverso l'integrazione, dei diversi servizi sperimentati, nelle programmazioni locali in tema di occupazione e politiche sociali. Ma come è possibile realizzare tale integrazione?

Punto di partenza di tale riflessione non può che essere il concreto sviluppo delle reti sul territorio, passando (cfr. paragrafo 1.1) dai partenariati alla formalizzazione delle reti sul territorio, reti che devono vedere il più ampio coinvolgimento di tutti i soggetti. Indipendentemente dalla costituzione formale o meno di tali reti, ciò che è importante è sviluppare una sussidiarietà orizzontale che sia il più possibile ampia ed aperta in grado di andare oltre le principali categorie di organizzazioni presenti nelle diverse sperimentazioni degli enti pubblici e delle associazioni di volontariato.

Un punto nodale in tal senso è rappresentato dalla capacità di stabilire fattivi rapporti di collaborazione con i Centri per l'Impiego. Il raggiungimento dell'obiettivo deve far leva anche sulla capacità di evidenziare i risultati raggiunti. Diventa quindi fondamentale trovare i giusti canali di comunicazione per diffondere, sui singoli territori, quanto di positivo è stato realizzato attraverso la sperimentazione. Un primo punto per la sostenibilità delle sperimentazioni realizzate passa necessariamente attraverso la possibilità di presentazione dei risultati raggiunti e la capacità di generare e mantenere relazioni proficue e stabili con il tessuto locale.

Dall'altro lato, come evidenzia l'analisi sul coinvolgimento delle imprese, un servizio di inserimento lavorativo efficace non può prescindere dal diretto e partecipe coinvolgimento di chi rappresenta il lato dei datori di lavoro.

In sintesi, il primo aspetto per la sostenibilità delle sperimentazioni realizzate passa necessariamente attraverso la possibilità di generare e mantenere relazioni proficue e stabili con il tessuto locale.

L'analisi delle diverse azioni che i singoli progetti stanno attuando per garantire la sostenibilità delle attività sperimentate, mostra un quadro variegato. Il successo nel "mettere a regime" quanto realizzato nell'ambito dei singoli progetti passa, però, anche dalla capacità di rendere riconoscibili le diverse professionalità sviluppate. Come è apparso chiaramente dall'analisi effettuata sui progetti realizzati, le diverse attività hanno anche sviluppato nuove figure professionali, difficilmente inquadrabili all'interno di schemi standardizzati. Una sorta di "certificazione" di tali figure (tutor, mediatori, job scout, etc.)

rappresenta sia un punto di partenza per la stabilizzazione delle attività, ma anche e soprattutto un modo per evitare di disperdere esperienze e professionalità che si sono formate nel corso della sperimentazione.

Un altro importante aspetto attinente la sostenibilità delle attività sviluppate concerne capacità di riuscire a realizzare inserimenti che siano il più possibile stabili ed in grado di rispondere ai disagi difficili che i servizi territoriali non riescono a gestire in modo autonomo.

3.2 Prime ipotesi di modifiche legislative

Un ulteriore aspetto riguardante la sostenibilità delle iniziative realizzate attiene anche ad una riforma di alcune delle norme presenti in materia di politica occupazionale e sociale, al fine di favorire un quadro normativo più favorevole ai servizi per l'incontro assistito fra domanda ed offerta di lavoro, creati anche grazie al programma. Equal si è anche proposto come strumento capace di generare riforme legislative, ma anche, in quanto iniziativa sperimentale, come osservatorio in grado di rilevare incongruenze o lacune nella normativa esistente.

Le diverse esperienze hanno a volte incontrato ostacoli proprio a causa di una normativa che non ricomprende alcune delle specificità individuate nell'ambito della sperimentazione. Specifiche indicazioni di riforma saranno oggetto del *Libro Bianco*. In questa parte conclusiva del *Libro Verde* vengono fornite alcune delle indicazioni che sono sorte dalla pratica delle attività sviluppate grazie ad Equal.

La legislazione in vigore è statica, è datata, si riferisce solo a una parte di persone con esperienze di svantaggio. Interviene in maniera frammentaria e non coglie i molteplici bisogni dell'individuo in situazione di disagio. La soluzione utile non sembra essere un allargamento della legislazione ad altre categorie, ad altri target di "svantaggiati".

Il mainstreaming delle sperimentazioni realizzate in Equal non dovrebbe soltanto generare riforme legislative, quanto mirare a far accogliere *dentro* le politiche del lavoro e sociali i modelli e i servizi messi a punto.

La sollecitazione che emerge dagli addetti ai lavori è quindi quella di spostare l'attenzione dalla legislazione alla programmazione della spesa pubblica: su quest'ultima leva sembra interessante agire per consolidare le esperienze realizzate.

Non si ritiene una soluzione auspicabile introdurre il corrispettivo della legge 68/99 per “gli svantaggiati”, perché questo implicherebbe l’introduzione di vincoli, confini, nuove classificazioni, riconducendo la complessità fluida sopra descritta in categorie statiche. I nuovi servizi e modelli non devono essere imbrigliati in nuovi quadri legislativi di riferimento (che presto sarebbero comunque datati) ma devono invece essere in grado di anticipare i cambiamenti del mercato del lavoro e le possibili cause, nuove e vecchie, di esclusione da esso.

La discussione sulle cooperative di tipo b ha confermato la loro crisi²⁶.

Non sempre le cooperative sociali rappresentano un luogo adeguato per l’inserimento al lavoro; per diverse ragioni:

1. sono più simili a laboratori protetti e improduttivi che a imprese capaci di stare sul mercato (svolgono un’attività di tipo assistenziale, reiterando continuamente le borse lavoro, non un’attività capace di generare reddito);
2. svolgono attività residuali, poco appetibili, rafforzando (invece di contrastare) la tendenza per la quale chi subisce discriminazione e disparità finisce per svolgere professioni che hanno scarsissimo riconoscimento sociale;
3. non investono sui percorsi di carriera delle persone “svantaggiate”, che – pur essendo socie dell’impresa – difficilmente rivestono (arrivano a rivestire) funzioni di responsabilità.

Paradossalmente, il luogo che per eccellenza dovrebbe puntare sull’imprenditorialità e sulla crescita dinamica delle persone diventa terreno del lavoro assistito e garantito, a prescindere da qualsiasi piano di sostenibilità e “tenuta” imprenditoriale.

Anche se il tema più generale di un rinnovato sviluppo della cooperazione sociale di tipo b non è stato affrontato nella discussione, è comunque emersa l’indicazione che sarebbe utile introdurre una maggiore flessibilità nella determinazione dei criteri che definiscono le “persone svantaggiate”.

²⁶ Le ragioni della crisi delle cooperative sociali di tipo b (e alcune indicazioni per il loro rilancio) sono ottimamente analizzate in Fulvio Mattioni, *La doppia sfida delle cooperative di inserimento lavorativo*, Equal Albergo in via dei Matti numero zero, 2005. Le criticità della cooperazione sociale – cui si fa riferimento nel testo – non possono tuttavia appannare i numerosi casi in cui le cooperative di tipo b sono state capaci di praticare l’“impresa sociale”, garantendo prodotti e servizi di qualità, empowerment dei lavoratori-imprenditori, “interesse generale della comunità”. In questo senso l’esperienza della cooperazione sociale italiana resta una buona prassi europea, che meglio andrebbe valorizzata e sviluppata.

Tra le criticità presenti nell'attuale normativa, le diverse esperienze di SPEIRO hanno evidenziato:

- Il **tirocinio formativo** rappresenta un utile strumento di formazione degli utenti soprattutto in quelle attività produttive che prevedano una elevata capacità manuale. Le diverse esperienze di SPEIRO hanno fatto ampio ricorso ad esso per favorire l'inserimento lavorativo.

L'attuale normativa concede la possibilità di effettuare tirocinio formativo alle aziende che abbiano la presenza di **almeno un dipendente assunto a tempo indeterminato**. Tale vincolo esclude, automaticamente, tante realtà produttive, soprattutto di tipo artigianale che potrebbero essere interessate a percorsi di inserimento di questo tipo. L'artigiano che sta cercando qualcuno che lo affianchi e che in futuro lo rimpiazzhi nella propria attività viene in questo modo escluso da tali progetti. Ciò che si perde non è solo un'opportunità di collocazione lavorativa ma anche una modalità formativa che è ancora presente in molti mestieri di bottega e in chi li svolge.

- I diversi servizi, sia già esistenti, sia sperimentati attraverso i progetti di incontro assistito (o intermediazione assistita) per lavoratori svantaggiati, mancano di una qualunque forma di **riconoscimento normativo** . Di conseguenza la vigente normativa (Decreto Biagi) non prevede standard o agevolazioni di sorta, a differenza di quanto avviene in altri Stati europei; i soggetti o la rete partenariale che danno origine a questi servizi territoriali di inclusione non godono di alcun riconoscimento né hanno diritto all'accreditamento istituzionale come accade per gli altri servizi di intermediazione non-assistita.

Una modifica al D.Lgs 276/2003, che prevedesse l'indicazione ed il riconoscimento di servizi per utenza svantaggiata, permettendone **l'accreditamento**, non solo stabilizzerebbe maggiormente i servizi creati, ma soprattutto permetterebbe l'utilizzo di strumenti specifici per l'inserimento assistito.

- **L'articolo 13 del D.Lgs. 276/2003, che prevede una serie di misure incentivanti per l'assunzione di lavoratori svantaggiati, è ad esclusivo beneficio delle agenzie di somministrazione del lavoro**, che tra l'altro non sono dotate in genere di competenze, professionalità, organizzazione per attuare i progetti personalizzati

necessari; i veri soggetti in grado di garantire tali forme di *supported employment* specialistico non possono godere di alcuna forma di incentivo né di riconoscimento del costo aggiuntivo che è necessario per l'assistenza all'inserimento (tutor, mediatore sociale, tecnico per l'inserimento lavorativo assistito, etc.).

Uno specifico riconoscimento della possibilità di utilizzo di contratti in deroga, anche, ad esempio, per le cooperative sociali, o per le imprese sociali, con specifiche indicazioni per le finalità di inserimento assistito di utenza svantaggiata, aprirebbe nuovi spazi di azione.

- **Le altre tipologie contrattuali di cui possono beneficiare lavoratori svantaggiati non sono declinabili in contesti specifici di lavoro, in quanto non contemplano misure di incentivazione o di ammortizzatori sociali.**

Uno specifico discorso andrebbe fatto sulla possibilità di specifiche forme di sostegno al reddito. Da anni si parla di reddito minimo di inserimento e se ne vedono tutte le difficoltà per una sua reale concretizzazione. I diversi servizi sperimentati, in molti casi, hanno fatto ricorso a specifici strumenti di sostegno al reddito, soprattutto nelle forme di inserimento quali il tirocinio o lo stage formativo. Se vi fosse la possibilità di riconoscere normativamente l'utilizzo di tali strumenti, si avrebbe una maggiore efficacia nell'attuazione di percorsi di inserimento lavorativo assistito, soprattutto in quei casi di estrema povertà che necessitano di un sostegno specifico nella fase di avvio di un percorso personalizzato.

Su questo tema sarà inoltre interessante monitorare l'imminente applicazione della recentissima regolamentazione della regione Friuli Venezia Giulia in materia di reddito di base, che prevede l'interconnessione fra servizi di protezione sociale e servizi per il lavoro.

- **La carenza normativa per il riconoscimento di specifici servizi di inserimento assistito, dovrebbe in qualche misura interessare anche le diverse professionalità che si sono create con lo sviluppo dell'inserimento assistito.**

Tali figure, che già da tempo sono presenti e riconosciute in altri Paesi europei, avrebbero così una loro propria specificità e permetterebbero da un lato di evitare il patrimonio di esperienze e competenze sviluppate, dall'altro faciliterebbero la replicabilità di tali servizi.

3.3 Verso il Libro Bianco

Nel presente testo sono state comparate le diverse esperienze che partnership locali, finanziate dal Fondo Sociale Europeo attraverso i progetti Equal, hanno avuto modo di sviluppare nei territori di alcune regioni italiane.

Il lavoro di SPEIRO però non si ferma qui.

Il presente Libro Verde altro non è che un primo passo per individuare le priorità e le strategie future per promuovere l'inclusione sociale, vale a dire la sostenibilità dei servizi e delle reti che sono state sviluppate.

Il **Libro Verde** va letto, dunque, come prologo del successivo **Libro Bianco**, che dovrà fornire proposte concrete per l'implementazione – nel nostro Paese - di politiche, modelli ed interventi finalizzati al rafforzamento ed alla valorizzazione dei servizi sperimentati.

Il **Libro Bianco** svilupperà le direttrici di sostenibilità che sono state individuate e indicherà il percorso e le sfide che, dopo Equal ed a partire dell'Osservatorio di SPEIRO, attendono i sistemi nazionale e regionali di inclusione sociale.

La Cordata di SPEIRO

	<p>R.A.I.L. favorisce l'inserimento lavorativo dei soggetti svantaggiati, promuovendo politiche integrate, operando direttamente contro alcune discriminazioni e sperimentando metodologie innovative d'inclusione sociale.</p>
	<p>PERLA - Rete Territoriale per L'Inclusione Socio Lavorativa" sperimenta una nuova metodologia di accompagnamento personalizzato per favorire l'acquisizione di abilità sociali e la reale integrazione nel contesto economico locale toscano delle nuove povertà.</p>
	<p>Rom: Cittadini d'Europa favorisce l'accompagnamento al lavoro rivolto a cittadini nomadi (di etnia Rom e Sinti) residenti nei territori di Torino e Provincia. Il percorso di inserimento è teso a sostenere la motivazione al lavoro e l'apprendimento di pratiche che facilitino l'ingresso e la permanenza nel mondo del lavoro.</p>
	<p>Ametris – Area Metropolitana per l'Inclusione sociale Ametris ha sviluppato sul territorio dell'area metropolitana più grande dell'Abruzzo (Chieti-Pescara) un sistema integrato per l'inclusione sociale, attivando due Centri per il Lavoro Assistito e mobilitando tutte le risorse del privato sociale e delle aziende. www.ametris.it</p>
	<p>Extreme - Il progetto Extreme sperimenta nuove strategie e dispositivi di politica attiva del lavoro in grado di promuovere reali percorsi di inclusione socio-occupazionale di quei soggetti che esprimono fenomenologie estreme di disagio e marginalità.</p>
	<p>Fabrica ha sperimentato un servizio di 'Collocamento Mirato' per l'inserimento lavorativo di persone esposte a disagio sociale, gestito da una rete pubblico-privata che condivide metodologie, strumenti e procedure. È stato inoltre costituito il 'Club delle Imprese sensibili', che condividono un codice etico e possono accedere ad un marchio di qualità sociale.</p>
	<p>ALungo II è un progetto di inserimento e stabilizzazione lavorativa per persone svantaggiate e disabili, nel territorio di Reggio Emilia. Alla partnership partecipano enti pubblici (Comuni, ASL, Provincia) e privati (Consorzio "O. Romero" e consorzio "Quarantacinque", consorzi di cooperative sociali; CESRE, ente di formazione). Le attività si articolano nella rete dei Nuclei Territoriali (coordinamento dei servizi sociali e dei servizi di inserimento lavorativo degli enti pubblici), e consistono in accompagnamento al lavoro attraverso i tutor, tirocini formativi, alfabetizzazioni linguistiche e per acquisizione di competenze di base, baby sitting, buoni pasto e trasporto finalizzati all'inserimento lavorativo.</p>
	<p>Ocupabile realizza un sistema di inserimento e re-inserimento lavorativo basato sull'attivazione di reti di collaborazione fra attori istituzionali, della formazione, del mercato del lavoro (profit e non-profit), delle parti sociali e dei servizi sociali per l'adozione di un sistema integrato di servizi per il lavoro.</p>
	<p>Il lungo cammino dei sinti e dei rom percorsi verso il lavoro interviene per superare i fattori di esclusione e di discriminazione delle popolazioni sinte e rom dell'Emilia Romagna migliorando il loro accesso ai servizi del territorio e al mercato del lavoro.</p>

Progetto SPEIRO è finanziato dal Fondo sociale europeo e dal Ministero del Lavoro nell'ambito dell'Azione 3 dell'Iniziativa Comunitaria Equal II Fase.