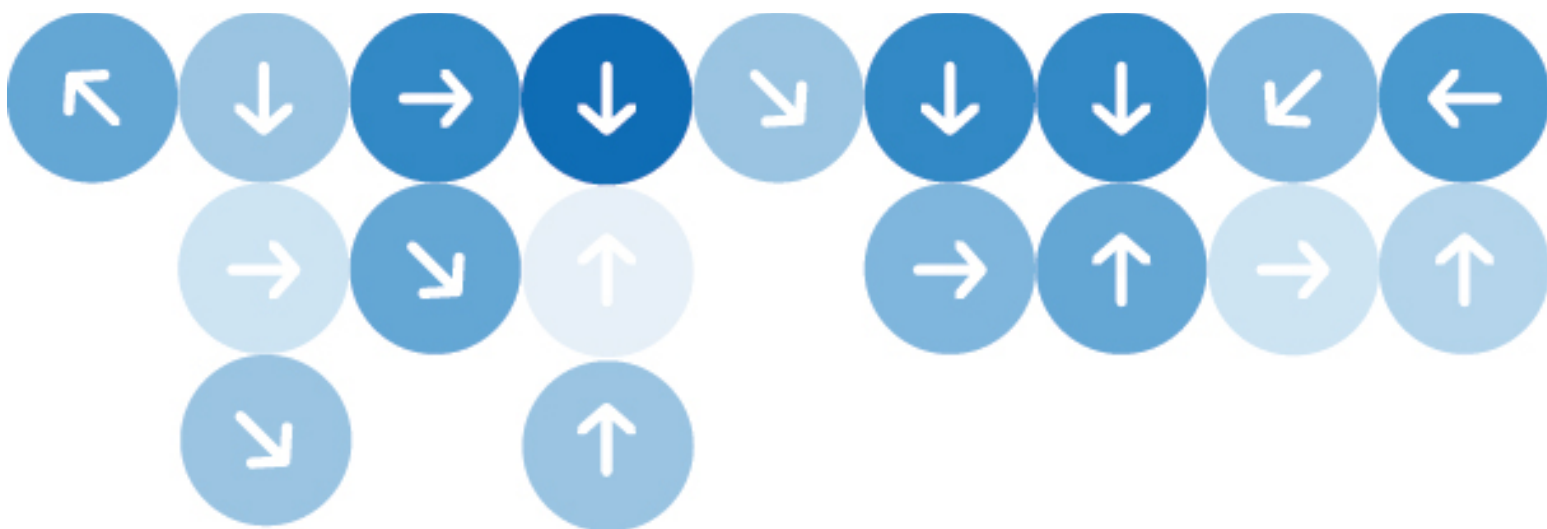




# Formazione in situazione: analisi di attuazione

Rapporto 2025

**L'IRES PIEMONTE** è un ente di ricerca della Regione Piemonte disciplinato dalla Legge Regionale 43/91 e s.m.i. Pubblica una relazione annuale sull'andamento socioeconomico e territoriale della regione ed effettua analisi, sia congiunturali che di scenario, dei principali fenomeni socioeconomici e territoriali del Piemonte.

#### **CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

Alessandro Ciro Sciretti Presidente  
Giorgio Merlo Vicepresidente  
Alberto Villarboito, Giulio Fornero Anna Merlin

#### **COLLEGIO DEI REVISORI**

Raffaele Di Gennaro, Presidente  
Andrea Porta, Angelo Paolo Bonometti, Membri effettivi  
Antonella Guglielmetti, Anna Paschero, Membri supplenti

#### **COMITATO SCIENTIFICO**

Antonio Rinaudo Presidente  
Mauro Durbano, Luca Mana, Alessandro Stecco, Angelo Tartaglia, Pietro Terna, Mauro Zangola

#### **DIRETTORE**

Stefano Aimone

#### **STAFF**

Marco Adamo, Stefano Aimone, Cristina Aruga, Maria Teresa Avato, Davide Barella, Cristina Bargerò, Stefania Bellelli, Marco Carpinelli, Marco Cartocci, Pasquale Cirillo, Renato Cagno, Alessandro Cunsolo, Elena Donati, Luisa Donato, Carlo Alberto Dondona, Paolo Feletig, Claudia Galletto, Anna Gallice, Martino Grande, Simone Landini, Federica Laudisa, Sara Macagno, Eugenia Madonia, Maria Cristina Migliore, Giuseppe Mosso, Daniela Musto, Carla Nanni, Daniela Nepote, Giovanna Perino, Santino Piazza, Sonia Pizzuto, Elena Poggio, Gianfranco Pomatto, Chiara Rivoiro, Valeria Romano, Martina Sabbadini, Rosario Sacco, Bibiana Scelfo, Alberto Stanchi, Filomena Tallarico, Guido Tresalli, Stefania Tron, Roberta Valetti, Giorgio Vernoni.

#### **COLLABORANO**

Ilario Abate Daga, Niccolò Aimo, Massimo Battaglia, Filomena Berardi, Debora Boaglio, Kristian Caiazza, Chiara Campanale, Umberto Casotto, Paola Cavagnino, Stefano Cavaletto, Stefania Cerea, Chiara Cirillo, Claudia Cominotti, Salvatore Cominu, Simone Contu, Federico Cuomo, Elide Delponte, Shefizana Derraj, Alessandro Dianin, Giulia Dimatteo, Serena M. Drufuca, Michelangelo Filippi, Lorenzo Fruttero, Gemma Garbi, Silvia Genetti, Giulia Henry, Ilaria Ippolito, Ludovica Lella, Sandra Magliulo, Irene Maina, Luigi Nava, Miriam Papa, Valerio V. Pelligra, Samuele Poy, Chiara Rondinelli, Laura Ruggiero, Paolo Saracco, Domenico Savoca, Laura Sicuro, Luisa Sileno, Chiara Silvestrini, Giuseppe Somma, Christian Speciale, Giovanna Spolti, Francesco Stassi, Chiara Sumiraschi, Francesca Talamini, Anda Tarbuna, Nicoletta Torchio, Elisa Tursi, Silvia Venturelli, Paola Versino, Fulvia Zunino.

Il documento in formato PDF è scaricabile dal sito [www.ires.piemonte.it](http://www.ires.piemonte.it)

La riproduzione parziale o totale di questo documento è consentita purché senza fine di lucro e con esplicita e integrale citazione della fonte.

©2025 IRES – Istituto di Ricerche Economico-Sociali del Piemonte Via Nizza 18 – 10125 Torino – [www.ires.piemonte.it](http://www.ires.piemonte.it)

# Formazione in situazione: analisi di attuazione

## Rapporto 2025

Il contributo è stato realizzato da IRES PIEMONTE nell'ambito del servizio di valutazione relativo al Programma FSE + 2021-2027 della Regione Piemonte.

## **GRUPPO DI LAVORO**

Gianfranco Pomatto (Capoprogetto), Luigi Nava

## **AUTORE**

Luigi Nava

Si ringraziano:

AFP Dronero, Casa di Carità, Consorzio Sociale Abele Lavoro, CIAC Formazione, CIOFS-FP, CNOS-FAP Piemonte, Filos Formazione (sede di Torino e Novara), Engim Piemonte, Scuole San Carlo, Confindustria Cuneo, Unione Industriali Torino.

## INDICE

|                                |          |
|--------------------------------|----------|
| <b>EXECUTIVE SUMMARY .....</b> | <b>1</b> |
| <b>INTRODUZIONE.....</b>       | <b>5</b> |

### Capitolo 1

|                                                                   |          |
|-------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>LA RELAZIONE TRA DISABILITÀ, POVERTÀ E LAVORO: CENNI .....</b> | <b>7</b> |
|-------------------------------------------------------------------|----------|

### Capitolo 2

|                                            |           |
|--------------------------------------------|-----------|
| <b>FORMAZIONE IN SITUAZIONE (FIS).....</b> | <b>13</b> |
| 2.1 DESCRIZIONE DELLA MISURA .....         | 13        |
| 2.2 I DATI DI MONITORAGGIO .....           | 15        |

### Capitolo 3

|                                                                         |           |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>L'ATTUAZIONE.....</b>                                                | <b>19</b> |
| 3.1 I PRINCIPALI ASPETTI POSITIVI: RETE, TUTOR, PERSONALIZZAZIONE ..... | 19        |
| 3.2 GLI ASPETTI MERITEVOLI DI ATTENZIONE PER LO SVILUPPO DEL FIS .....  | 23        |
| 3.2.1 INDIVIDUARE E COINVOLGERE LE AZIENDE .....                        | 23        |
| 3.2.2 LA RELAZIONE CON I CENTRI PER L'IMPIEGO .....                     | 26        |
| 3.2.3 LA FLESSIBILITÀ DELL'INTERVENTO .....                             | 27        |
| 3.2.4 LA PRESENZA DEL TUTOR IN AZIENDA.....                             | 30        |
| 3.2.5 LA CONOSCENZA DELL'UTENZA.....                                    | 31        |
| 3.2.6 L'INDENNITÀ DI PARTECIPAZIONE E/O IL RIMBORSO SPESE .....         | 32        |
| 3.3 LE DINAMICHE DEI PERCORSI .....                                     | 34        |
| <b>CONCLUSIONI .....</b>                                                | <b>37</b> |
| NOTA METODOLOGICA.....                                                  | 39        |
| APPENDICE: I CASI DI SUCCESSO E DI INSUCCESSO .....                     | 41        |
| RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI .....                                         | 61        |



## EXECUTIVE SUMMARY

Nel 2024 la Direzione “Istruzione e diritto allo studio universitario, Formazione e Lavoro” della Regione Piemonte ha affidato ad IRES Piemonte la realizzazione delle attività di valutazione del Programma FSE + 2021-2027, delle misure a valere sul PNRR, e l'analisi dei fabbisogni professionali. Tra queste attività rientra l'analisi di attuazione delle misure rivolte alle persone con disabilità.

Tra le diverse misure predisposte dalla Regione Piemonte in questo campo di policy, l'attenzione è qui dedicata ai percorsi di “Formazione in situazione (FIS)” in ragione della loro natura “sperimentale” e, cioè, della vocazione a favorire l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità attraverso un la formazione in loco, direttamente in azienda, e non – come negli interventi formativi di natura più tradizionale – esclusivamente preliminare all'esperienza lavorativa.

### La disabilità: dati di sintesi

Circa il 16% della popolazione mondiale ha una disabilità (WHO, 2022) e in letteratura è stato evidenziato che queste persone hanno anche maggiori probabilità di vivere a rischio di povertà. Le persone con disabilità affrontano **numerosi barriere nel mondo del lavoro**, inclusa la riluttanza dei datori di lavoro ad assumerle e le sfide individuali legate alla gestione della propria condizione. In Italia, i dati ISTAT (2019) evidenziano **disparità significative nell'istruzione e nel mercato del lavoro**. Nonostante un aumento degli studenti con disabilità negli ultimi anni, permane una **scelta limitata dei percorsi scolastici**, con una netta preferenza per gli istituti professionali, spesso meno propedeutici agli studi universitari. Per quanto riguarda l'occupazione, è occupato il **31,3% delle persone con gravi limitazioni** rispetto al 57,8% delle persone senza limitazioni.

### Formazione in situazione

La Regione Piemonte ha implementato diverse misure per sostenere l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità. I **percorsi di “Formazione in situazione” (FIS)** prevedono l'inserimento della persona con disabilità direttamente in un contesto lavorativo e la contestuale erogazione del supporto e della formazione necessari “sul campo”. L'obiettivo è favorire un apprendimento diretto e concreto, adattando il supporto alle esigenze specifiche del lavoratore e dell'ambiente in cui si svolge l'inserimento lavorativo. Dal 2021, la Regione Piemonte ha finanziato **34 corsi FIS in 4 province**, coinvolgendo **208 utenti** per una spesa di € **1.237.956,00**. Circa la metà dei partecipanti (48%) ha preso parte, al più, ad un tirocinio, il 29% è stata inserita con contratti a tempo determinato, l'11,3% a tempo indeterminato, mentre un restante 11% con percorsi e modalità contrattuali molto diversificati tra loro.

## Aspetti positivi

I soggetti attuatori hanno espresso un forte apprezzamento per il modello di FIS, ritenendolo **innovativo e più connesso al mercato del lavoro** rispetto ai corsi di formazione tradizionali. Tre elementi chiave distinguono positivamente il FIS:

- 1) il FIS si caratterizza per una **solida rete di collaborazione** tra i Centri per l'Impiego, i servizi socioassistenziali e altre istituzioni locali. Questa rete ampia e strutturata, sebbene variabile a livello territoriale, è fondamentale per il supporto ai partecipanti;
- 2) il **supporto intensivo del tutor in azienda** è cruciale e permette ai partecipanti, in larga parte senza esperienze pregresse, di affrontare l'inserimento lavorativo con maggiore sicurezza, riducendo il rischio di abbandono e favorendo lo sviluppo delle competenze;
- 3) il FIS consente una **personalizzazione elevata dei percorsi formativi**, adattandoli alle caratteristiche e alle esigenze dei singoli utenti. A differenza dei modelli tradizionali, che richiedono l'adattamento dell'allievo all'azienda, nell'ambito dei percorsi di FIS vengono individuate aziende e mansioni tendenzialmente in base ai desideri e alle necessità dei partecipanti, offrendo maggiore flessibilità anche negli orari degli stage e una più ampia gamma di settori di inserimento.

L'attuazione del FIS ha inoltre anche favorito una **maggiore collaborazione tra le diverse aree d'intervento** all'interno delle organizzazioni coinvolte e anche tra diverse organizzazioni. Il FIS è visto come una "tappa" preziosa per l'inserimento sociale e lavorativo delle persone con disabilità, combinabile con altre misure o reiterabile nel tempo.

## Aspetti meritevoli di attenzione

**Individuazione e coinvolgimento delle aziende:** la **difficoltà nel trovare e coinvolgere aziende** disposte ad assumere persone con disabilità è la criticità maggiore. Persiste la convinzione che i datori di lavoro siano resistenti, temendo scarsa produttività e costi elevati nell'assumere le persone con disabilità. Gli elenchi delle aziende in obbligo di assunzione (L.68/99) forniti dai Centri per l'impiego non sarebbero aggiornati con frequenza o sarebbero privi di informazioni utili (contatti, settore, presenza di *disability manager*), rendendo oneroso il contatto.

**Relazione con i Centri per l'impiego (CPI):** sebbene alcune collaborazioni siano eccellenti, il **grado di cooperazione con i CPI è variabile**. È stata auspicata una maggiore presenza dei CPI nel governo degli interventi e nel contatto iniziale con le aziende, soprattutto per la natura sperimentale del FIS.

È emersa la richiesta di una **maggiore flessibilità** dell'intervento rispetto a tre dimensioni:

- l'attuale vincolo a finestre temporali ristrette e l'organizzazione sulla base di "gruppi classe" ostacola l'avvio dei percorsi in modo continuativo nel corso del tempo. È stata auspicata la possibilità di coinvolgere gli utenti in qualsiasi momento per rispondere tempestivamente alla domanda di formazione e di inserimento lavorativo.
- le ore di tutoraggio predefinite (60 ore) sono considerate vincolanti ed è stato suggerito di prevedere una quantità variabile di ore, adattabile alle esigenze individuali, ad esempio prevedendo la trasferibilità delle ore tra i diversi utenti.
- il budget basato su "classi" di otto allievi penalizza i percorsi con meno partecipanti.



In alcuni casi la presenza frequente del **tutor in azienda**, sebbene caratteristica del modello di intervento, può generare **resistenza da parte delle aziende**, che adducono problemi di spazio o sicurezza.

Una **conoscenza approfondita e preventiva della persona con disabilità** è fondamentale per il successo del percorso. La mancanza di informazioni iniziali può compromettere l'efficacia dell'intervento. La collaborazione con i CPI e altri servizi che hanno già in carico l'utente è cruciale per ovviare a questa criticità.

Le opinioni rispetto alla possibilità di prevedere una **indennità di partecipazione** e/o un **rimborso spese** sono discordanti tra i partecipanti al FIS: alcuni lo ritengono fondamentale per **motivare e incentivare la partecipazione**, soprattutto in confronto ad altre misure che prevedono una forma di compenso o di rimborso spese; altri lo considerano "pericolosissimo" poiché distorcerebbe l'idea della formazione come investimento. Il rimborso spese è stato auspicato per fronteggiare la **difficoltà di spostamento in aree con trasporti pubblici carenti**.

## Fattori "di successo" e "di insuccesso"

Sono stati individuati i fattori che sembrano determinare il successo o l'insuccesso nei percorsi di Formazione in situazione (FIS) per l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità, basandosi sull'analisi di **20 storie** di partecipazione ai percorsi (10 "di successo" e 10 "di insuccesso"). In tutti i casi esaminati, il **tutor** ha ricoperto un ruolo che si contraddistingue per svolgere diverse attività:

- 1) **Affiancamento nello svolgimento delle mansioni;**
- 2) **Predisposizione di strumenti per l'autonomia;**
- 3) **Supporto emotivo;**
- 4) **Monitoraggio delle difficoltà e dei progressi;**
- 5) **Mediazione con il datore di lavoro.**

Due elementi sembrano influenzare particolarmente l'esito dei percorsi:

### 1) La dimensione relazionale e informativa

**Successo:** un elemento chiave per i casi "di successo" è stata la **disponibilità di informazioni approfondite sull'utente** (spesso grazie a una rete di servizi di supporto trasversale e non solo lavorativa) e la **collaborazione attiva e favorevole della famiglia** con i servizi. Famiglie già in contatto con altri servizi e aperte alla cooperazione facilitano la partecipazione ai percorsi.

**Insuccesso:** le famiglie **"assenti", riluttanti a collaborare** con i servizi o reticenti sulle condizioni del partecipante, rappresentano un ostacolo. Anche le **aspettative irrealistiche** delle famiglie riguardo alle possibilità occupazionali dei propri familiari, le **ingerenze nell'operato dei servizi** o i **vincoli sulla selezione dei lavori**, percepiti come inappropriati allo status sociale, possono condizionare l'esito della partecipazione. La **carenza di informazioni iniziali** compromette la capacità di gestire il percorso e fornire il supporto più adeguato.

### 2) La compatibilità della mansione e l'adattabilità del contesto

**Successo:** i percorsi "di successo" sono caratterizzati da una **buona corrispondenza tra le capacità della persona e le mansioni assegnate**, spesso grazie alla **disponibilità dell'azienda ad adattare i compiti** alle competenze dell'individuo.

**Insuccesso:** quando le mansioni erano **incompatibili** con le abilità dei candidati o i ritmi di lavoro troppo elevati, l'esito è stato negativo. Anche la **frequente rotazione del personale aziendale**, che faceva perdere i riferimenti organizzativi all'utente, ha contribuito all'insuccesso, in quanto il tutor non poteva intervenire su queste dinamiche interne all'azienda.

## Conclusioni

L'inserimento lavorativo delle persone con disabilità attraverso i percorsi FIS è un processo complesso, influenzato da una combinazione di fattori. Oltre alla disponibilità di opportunità occupazionali, i **fattori per il successo** includono la **qualità dell'accompagnamento del tutor**, la **compatibilità tra la persona e la mansione**, e un **contesto relazionale e informativo favorevole**, caratterizzato da una buona conoscenza dell'utente e da una stretta collaborazione tra i servizi e le famiglie. Anche nei casi in cui non si ottiene immediatamente un contratto di lavoro, il percorso può essere considerato "di successo" se porta all'acquisizione di competenze pratiche e relazionali utili in vista di opportunità future.

In sintesi, il FIS è un promettente modello per l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità, ma il suo potenziale potrebbe essere pienamente realizzato attraverso una maggiore flessibilità nella gestione dei percorsi e delle risorse finanziarie e una più agevole e ampia conoscenza delle aziende in obbligo di assunzione.

## INTRODUZIONE

Nel 2024 la Direzione Istruzione, Formazione e Lavoro della Regione Piemonte ha affidato ad IRES Piemonte la realizzazione delle attività di valutazione del Programma FSE + 2021-2027, delle misure a valere sul PNRR, e l'analisi dei fabbisogni professionali. Tra le attività di valutazione del Programma FSE + 2021-2027 rientra l'analisi di attuazione delle misure rivolte alle persone con disabilità.

In questo documento l'attenzione è dedicata ai percorsi di "Formazione in situazione (FIS)" in ragione della loro natura "sperimentale" e, cioè, della vocazione a favorire l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità attraverso una formazione *in loco*, direttamente in azienda, e non – come negli interventi formativi di natura più tradizionale – esclusivamente preliminare all'esperienza lavorativa.

In generale, l'analisi di attuazione è orientata a identificare le modalità organizzative adottate dall'amministrazione regionale e dai diversi soggetti coinvolti nel trasformare in attività e servizi concreti il mandato contenuto nelle norme, nei regolamenti e più in generale in tutti i documenti di disegno e programmazione degli interventi di *policy*. L'obiettivo dell'analisi è di individuare i fattori che caratterizzano il processo di messa in opera delle politiche nonché gli elementi che hanno eventualmente determinato il raggiungimento solo parziale degli obiettivi prefissati, facendo emergere le difficoltà, gli imprevisti, gli adattamenti in corso d'opera. Questo tipo di analisi può inoltre servire a spiegare sulla base di quali combinazioni di fattori si sono prodotti determinati esiti e a rilevare le percezioni degli attori in merito al processo di attuazione e ai suoi esiti. Per giungere a questi risultati conoscitivi si può attingere ad informazioni di natura quantitativa (ad es. dati provenienti dai sistemi di monitoraggio), qualitativa (ad es. interviste in profondità, focus group) e documentale (ad es. atti amministrativi).

Questo documento illustra i principali esiti dell'analisi di attuazione dei percorsi di FIS che hanno coinvolto le persone con disabilità realizzata nel 2025 e svolta attraverso lo studio degli atti di natura amministrativa, l'esame dei dati del monitoraggio quantitativo realizzato dall'assistenza tecnica della Regione e un piano di interviste in profondità. L'obiettivo è stato quello di rilevare le modalità di coinvolgimento nei progetti formativi e di inserimento lavorativo degli utenti coinvolti, gli elementi che possono potenzialmente favorire o ostacolare lo svolgimento dei progetti e l'inserimento lavorativo.

Il primo capitolo è dedicato a trattare brevemente il tema della disabilità, e la sua relazione con il rischio di povertà e la disoccupazione, quale ragione di fondo che determina il disegno di politiche dedicate a sostenere l'inserimento sociale e lavorativo. Nel secondo capitolo vengono descritte le principali caratteristiche del progetto di Formazione in situazione (FIS) e riportati i principali dati di monitoraggio dell'attuazione della misura. Il terzo capitolo è dedicato all'analisi di attuazione; in esso vengono trattati gli aspetti positivi e quelli meritevoli di attenzione per l'ulteriore sviluppo del FIS.



# Capitolo 1

## LA RELAZIONE TRA DISABILITÀ, POVERTÀ E LAVORO: CENNI

Circa il 16% della popolazione mondiale ha una disabilità (WHO, 2022) e in letteratura è stato evidenziato che queste persone hanno anche maggiori probabilità di vivere a rischio di povertà (Banks *et al.*, 2017). La relazione tra disabilità e povertà può manifestarsi in due direzioni (Pinilla-Roncancio, 2015). Da un lato, la povertà può causare la disabilità a causa delle conseguenze sulla salute derivanti da una nutrizione inadeguata, dal limitato accesso alle cure mediche, da comportamenti non corretti e da condizioni di vita o lavorative pericolose. Ne consegue che il rischio di impoverimento delle persone con disabilità è strettamente collegato al contesto sociale ed economico delle loro famiglie (Pinilla-Roncancio e Alkire, 2021; Shahtahmasebi *et al.*, 2011). Dall'altro lato, la disabilità può determinare l'impoverimento, poiché la sua gestione comporta costi<sup>1</sup> che possono influenzare negativamente il reddito familiare e, più in generale, il tenore di vita (Brown e Clark, 2017).

Le persone con disabilità affrontano diverse barriere nel mondo del lavoro, sia individuali che ambientali. Queste includono la resistenza dei datori di lavoro all'assunzione e le difficoltà legate alla condizione della persona, che possono interferire con l'ambiente lavorativo. Ogni forma di disabilità (fisica, psichica, intellettiva) può determinare particolari problematiche per l'individuo, a partire dalle difficoltà derivanti dalla propria condizione fino alle difficoltà di adattamento pratico e di gestione emotiva delle limitazioni (ad esempio se sopraggiunte nel corso della vita). Lo stigma, inoltre, è un ostacolo significativo che si può manifestare nella riluttanza da parte dei datori di lavoro ad assumere o collaborare con le persone con disabilità (Johnstone, 2001). Il sommarsi di processi di esclusione sociale derivanti dallo stigma, insieme al timore da parte delle persone con disabilità di essere escluse, può contribuire a indebolire la loro fiducia e autostima, minando la loro volontà di cercare un'occupazione e la loro stessa serenità nell'affrontare un colloquio di lavoro, determinando così un processo di esclusione. Il reiterarsi di questi fenomeni nel corso del tempo può tramutarsi in uno stigma interiorizzato al punto che la persona in cerca di lavoro cominci a credere di non essere idoneo ad esso e rinunci a cercarlo (Overton e Medina, 2008).

Attingendo alla più recente fonte dell'ISTAT (2019) dedicata al tema della disabilità è possibile concentrare l'attenzione su due dimensioni specifiche rappresentative delle forme di disuguaglianza tra le persone senza e con disabilità, la partecipazione all'istruzione e al mercato del lavoro.

---

<sup>1</sup> I costi possono essere diretti o indiretti. I costi diretti riguardano l'insieme delle spese necessarie a soddisfare i bisogni medici, sanitari e più in generale quelli assistenziali; le persone con disabilità possono cioè aver bisogno di beni particolari o devono sostenere spese per servizi specifici utili a facilitare e migliorare la loro condizione di vita. I costi indiretti riguardano invece i redditi da lavoro: le persone con disabilità che lavorano guadagnano meno delle persone prive di disabilità a causa di livelli di istruzione mediamente inferiori, per effetto di un sistema di istruzione non sempre in grado di limitare gli effetti della disabilità sull'apprendimento e, infine, per le diverse difficoltà che le persone con disabilità incontrano nel trovare e mantenere stabilmente un impiego nel corso del tempo. Anche i familiari delle persone con disabilità possono indirettamente subire le conseguenze di questa condizione poiché, per esigenze di cura o per le conseguenze in termini di salute, possono vedersi costrette (o essere indotte) a ridurre, se non interrompere, la loro partecipazione al mercato del lavoro (Brekke e Nadim, 2017).

I dati relativi alla distribuzione dei titoli di studio tra le persone con e senza disabilità rivelano significative differenze: il 9,8% degli uomini e il 17,1% delle donne con disabilità non possiedono alcun titolo di studio, a fronte di una percentuale molto inferiore tra le persone senza disabilità (1,2% per gli uomini e 2,0% per le donne)<sup>2</sup>. Mentre la maggioranza delle persone senza disabilità ha conseguito almeno un diploma di scuola superiore o un titolo universitario (55,1% degli uomini e 56,5% delle donne), tra le persone con disabilità queste percentuali scendono al 30,1% per gli uomini e al 19,3% per le donne. Le tradizionali disparità di genere nell'accesso all'istruzione diventano inoltre ancora più marcate se si considera la presenza di una disabilità.

**Tabella 1 – Distribuzione dei titoli di studio tra maschi e femmine, con e senza disabilità (%)**

| Titolo di studio           | Totale           |                |
|----------------------------|------------------|----------------|
|                            | Senza disabilità | Con disabilità |
| <b>Maschi</b>              |                  |                |
| Nessun titolo              | 1,2              | 9,8            |
| Licenza elementare e media | 43,7             | 60,1           |
| Diploma e oltre            | 55,1             | 30,1           |
| <b>Totale</b>              | <b>100</b>       | <b>100</b>     |
| <b>Femmine</b>             |                  |                |
| Nessun titolo              | 2,0              | 17,1           |
| Licenza elementare e media | 41,5             | 63,6           |
| Diploma e oltre            | 56,5             | 19,3           |
| <b>Totale</b>              | <b>100</b>       | <b>100</b>     |

Fonte: Istat, 2019

Pur a fronte di questi aspetti critici è opportuno evidenziare che in Italia il numero degli studenti con disabilità è passato da oltre 200 mila nell'anno scolastico 2009/2010 (2,2% degli iscritti) a più di 272 mila nell'anno scolastico 2017/2018 (3,1% degli iscritti)<sup>3</sup>. Quello che permane nel tempo è però la ristretta gamma di opzioni nella scelta del tipo di scuola rispetto agli altri studenti che si iscrivono alla scuola secondaria di secondo grado: sia nel 2007 che nel 2017 gli alunni con disabilità hanno scelto gli istituti professionali in media nel 54,5% dei casi contro il 20,3%, (in media) per il totale degli alunni.

È plausibile ipotizzare che gli studenti con disabilità e le loro famiglie scelgano un indirizzo tecnico-professionale anziché liceale perché meno direttamente legato alla prosecuzione degli studi universitari. Una parziale conferma è data dalle iscrizioni alle università<sup>4</sup> dove la presenza degli studenti con disabilità viene stimata sulla base del numero di iscritti che ha accesso all'esonero parziale o totale del pagamento delle tasse: per l'anno accademico 2016/2017 gli esoneri totali o parziale ammontano a 15.757, pari al 0,95% degli iscritti e con un

<sup>2</sup> Lo svantaggio delle donne con disabilità deriva dall'alta quota di donne senza titolo di studio tra le over65, valore che esprime le differenze di genere nei livelli di istruzione tra le persone anziane.

<sup>3</sup> Tale incremento si osserva in tutti gli ordini scolastici.

<sup>4</sup> Il Miur rilascia dati relativi agli esoneri parziali e totali degli alunni iscritti, che possono essere utilizzati per valutare proprio la presenza di alunni con disabilità negli atenei italiani, statali e non statali. Gli esoneri totali fanno riferimento agli studenti con una disabilità superiore al 66%, gli esoneri parziali, invece, sono riservati agli studenti con una disabilità inferiore al 66%. Va sottolineata la presenza di un vuoto informativo sulla presenza degli studenti con disabilità all'interno delle università italiane, non essendo ad oggi possibile fare, ad esempio, analisi sul genere o sulla tipologia di disabilità degli studenti con esonero parziale o totale (Istat, 2019).

lieve incremento rispetto al 2010 per effetto della riduzione degli iscritti totali e un aumento degli esoneri nel corso del tempo.

Considerando ora la condizione occupazionale è possibile rilevare che il 31,3% delle persone tra i 15 e i 64 anni (26,7% tra le femmine, 36,3% tra i maschi) con limitazioni gravi è occupato rispetto al 57,8% delle persone senza limitazioni nella stessa fascia di età. La percentuale di occupazione delle persone con disabilità è pari al 26,7% per le donne e al 36,3% per gli uomini. L'analisi per età mostra una maggiore concentrazione di occupati nelle classi centrali per entrambe le popolazioni, ma con percentuali inferiori per le persone con disabilità: oltre il 60% delle persone senza limitazioni tra i 25 e i 64 anni è occupato, mentre tra le persone con limitazioni gravi gli occupati sono tra il 36,7% e il 30,7%.

Il livello di istruzione, come per le persone senza disabilità, influisce sulle possibilità di inserimento nel mercato del lavoro: è occupato il 63,4% delle persone con titoli di studio alti, il 42,7% dei diplomati e il 19,5% tra chi detiene al massimo la licenza media. A livello territoriale è possibile rilevare delle differenze tra l'area settentrionale e quella meridionale del Paese: la percentuale di occupati tra le persone con limitazioni gravi è superiore al 37,3% nel Nord e nel Centro, con un picco del 42,2% al Centro, mentre è del 19% nel Mezzogiorno.

Per quanto riguarda la disoccupazione, il 18,1% delle persone con limitazioni gravi (21,2% maschi e 15,1% femmine) è in cerca di lavoro rispetto al 14,8% delle persone senza limitazioni. La differenza più evidente è osservabile nella classe di età tra i 25-44 anni, dove il 26,1% delle persone con gravi limitazioni è disoccupato contro il 18,5% di quelle senza limitazioni. Il fatto che in questa fascia di età vi sia la maggiore concentrazione di giovani in cerca di lavoro suggerisce che la propensione alla ricerca di occupazione diminuisca al crescere dell'età, plausibilmente a causa delle crescenti complicazioni che le persone con disabilità possono incontrare nel corso del tempo.

**Tabella 2 – Persone di 15-64 anni e più per presenza di limitazioni, condizione occupazionale, sesso, classe di età (Valori percentuali)**

|                                | Maschi     | Femmine    | 15-24 anni | 25-44 anni | 45-64 anni | Totale     |
|--------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>PRESENZA DI LIMITAZIONI</b> |            |            |            |            |            |            |
| Limitazioni gravi              |            |            |            |            |            |            |
| Occupato                       | 36,3       | 26,7       | 17,0       | 36,7       | 30,7       | 31,3       |
| In cerca di occupazione        | 21,2       | 15,1       | 17,8       | 26,1       | 14,9       | 18,1       |
| Studente                       | 3,2        | 3,9        | 46,5       | (..)       | (..)       | 3,6        |
| Inabile al lavoro              | 16,1       | 9,3        | (..)       | 16,1       | 11,3       | 12,6       |
| Altra condizione               | 23,1       | 45,0       | (..)       | 20,0       | 43,1       | 34,4       |
| <b>Totale</b>                  | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> |
| Nessuna limitazione            |            |            |            |            |            |            |
| Occupato                       | 67,2       | 48,2       | 15,2       | 67,6       | 64,9       | 57,8       |
| In cerca di occupazione        | 15,2       | 14,4       | 16,2       | 18,5       | 10,5       | 14,8       |
| Studente                       | 12,1       | 12,7       | 65,3       | 3,6        | (..)       | 12,4       |
| Altra condizione               | 5,5        | 24,7       | 3,3        | 10,3       | 24,6       | 15,1       |
| <b>Totale</b>                  | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> |

Fonte: Istat, 2019

Per fronteggiare le difficoltà e le barriere che limitano la piena partecipazione sociale delle persone con disabilità – le cui caratteristiche sono state qui sinteticamente descritte – e per interrompere il circolo vizioso tra disabilità, esclusione dal lavoro e povertà, possono essere attuate politiche gestite da vari livelli di governo (nazionale o locale) con diverse fonti di finanziamento tipicamente destinate a specifici ambiti di *policy* (assistenziale-sociale, formazione, lavoro).

I sistemi di welfare sono infatti essenziali per limitare i rischi, garantire protezione ed offrire misure utili a garantire un adeguato tenore di vita (Sainsbury et al., 2017). Pur con differenze tra i paesi, questi sistemi adottano politiche per ridurre il rischio di disabilità, contenere i costi associati, mantenere i livelli di reddito e prevenire la povertà. Tuttavia, esistono disparità nella generosità, diffusione, criteri di accesso e modalità di attuazione delle misure che concorrono a limitare il rischio di disabilità, quello di povertà e la relazione che li lega (Morris e Zaidi, 2020).

Comunemente l'occupazione è ritenuta una delle principali leve per sostenere e favorire l'indipendenza e quindi anche potenzialmente ridurre la necessità del ricorso all'assistenza. Anche la Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità (UN 2006) ha affermato, all'articolo 27, il diritto delle persone con disabilità «di potersi mantenere attraverso un lavoro liberamente scelto o accettato in un mercato del lavoro e in un ambiente lavorativo aperto, che favorisca l'inclusione e l'accessibilità alle persone con disabilità». In questo senso, quindi, il mercato del lavoro non dovrebbe essere una fonte di discriminazione, sia in modalità esplicite che in quelle meno evidenti, contribuendo all'esclusione sociale e all'impoverimento materiale.

In Italia «se dal lato della domanda di lavoro abbiamo assistito ad un'evoluzione positiva e, talvolta, innovativa dei meccanismi e dei percorsi di inserimento al lavoro – anche grazie all'enorme ruolo giocato dalla cooperazione sociale e al peso della contrattazione collettiva e aziendale, impegnata nella ricerca di soluzioni per la conciliazione dei tempi di vita in presenza di disabilità – dal lato dell'offerta è mancata la necessaria attenzione alle caratteristiche che influenzano l'accesso al lavoro. Sul fronte del *matching* occorrono, infatti, percorsi specifici di inserimento occupazionale che, allo stato attuale, il sistema dei servizi per l'impiego fa fatica a garantire, pur rappresentano uno dei *drive* centrali di inclusione sociale» (Istat, 2019:81).

In Piemonte diverse misure, anche nell'alveo delle politiche attive del lavoro, sono espressamente rivolte alle persone con disabilità e dedicate a favorire l'inserimento sociale e lavorativo. Così come in altre regioni esse possono differire, oltre che in funzione delle risorse stanziare, anche in base alle modalità organizzative messe in campo – che tipicamente vedono l'impegno congiunto e a geometria variabile di attori pubblici e privati – e ai paradigmi di riferimento per sostenere l'inserimento sociale e lavorativo: in alcuni casi ci sarà un orientamento a costruire nel tempo le precondizioni per raggiungere l'occupazione mentre in altri casi si potrà essere più inclini a partire da un inserimento lavorativo relativamente immediato (tipicamente nella forma dell'avvicinamento al lavoro, tramite tirocinio o forme assimilate) per poi, in corso d'opera, sostenere la creazione delle migliori condizioni possibili affinché l'avvicinamento al lavoro si possa formalmente tradurre in un contratto di lavoro.



I percorsi di “Formazione in situazione (FIS)” si collocano in questa seconda prospettiva, con un approccio formativo che si concretizza direttamente sul luogo di lavoro e nel quale l'apprendimento avviene mentre si lavora, affrontando problemi concreti in situazioni autentiche.



## Capitolo 2

### FORMAZIONE IN SITUAZIONE (FIS)

#### 2.1 DESCRIZIONE DELLA MISURA

Dal 2021 la Regione Piemonte ha adottato per la formazione rivolta alle persone con disabilità un approccio flessibile e innovativo nella risposta ai fabbisogni formativi e professionali espressi dal territorio. L'elaborazione di questo approccio è frutto della sinergia tra la Direzione "Istruzione e diritto allo studio universitario, formazione e lavoro" e il settore "Politiche del Lavoro" e attraverso l'integrazione delle attività formative con quelle di politica attiva del lavoro programmate con il Fondo Regionale per l'occupazione di persone con disabilità (art. 14, Legge n. 68/1999).

La Regione Piemonte, attraverso la Direttiva pluriennale "Formazione per il lavoro" (2021-2024), ha definito diversi interventi in ambito formativo utili all'inserimento sociale e lavorativo complessivamente e riconducibili a due "Macro-ambiti formativi".

**TABELLA 1 – MACRO-AMBITI FORMATIVI**

| Macro-Ambito | Denominazione misura                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Destinatari/Partecipanti                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1            | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Percorsi formativi e progetti per l'occupabilità, l'occupazione e l'aggiornamento delle competenze</li></ul>                                                                                                                                                                    | Disoccupati e occupati, giovani maggiori di 18 anni e adulti, in possesso dei requisiti previsti dalla tipologia di corso.                                                                                                                                                                                                                           |
| 2            | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Percorsi per le persone con disabilità</li><li>▪ Percorsi per giovani e minori sottoposti a misure di restrizione a causa di provvedimenti penali</li><li>▪ Percorsi per detenuti adulti</li><li>▪ Progetti a supporto dell'integrazione degli allievi con disabilità</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Persone con disabilità fisiche, sensoriali e psichiatriche e invalidi civili e del lavoro</li><li>▪ collocabili ai sensi delle leggi n. 381/1991 e n. 68/1999.</li><li>▪ Detenuti adulti, giovani e minori in custodia cautelare e in esecuzione pena in carico</li><li>▪ alla giustizia minorile.</li></ul> |

Fonte: Direttiva pluriennale "Formazione per il lavoro" (2021-2024)

Le iniziative rivolte alle persone con disabilità si suddividono in "percorsi" e "progetti" che sono finalizzati a perseguire l'obiettivo di *"incentivare l'inclusione attiva, per promuovere le pari opportunità, la non discriminazione e la partecipazione attiva, e migliorare l'occupabilità, in particolare dei gruppi svantaggiati"* previsto, nell'ambito della Priorità "Inclusione sociale", nel Programma Regionale FSE+ 2021-2027.

La seguente tabella riepiloga l'articolazione delle diverse misure, differenti per tipologia dei servizi offerti, loro intensità e per tipo di destinatari<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Nella tabella, per parsimonia, tutte le diverse caratteristiche per identificare i destinatari delle singole misure sono state aggregate in una categoria più ampia.

In collaborazione con il Centro Studi per i Diritti e la Vita Indipendente (Centro Studi Di.V.I.), gruppo di ricerca interno al Dipartimento di Filosofia e Scienze dell'Educazione dell'Università degli Studi di Torino sono stati introdotti due percorsi sperimentali (FIS-Formazione In Situazione e Pensami Indipendente), fondati sui principi contenuti nella legge n. 18/2009 "Ratifica ed esecuzione della Convenzione Onu sui diritti delle persone con disabilità" e nella legge regionale n. 3/2019 "Promozione delle politiche a favore delle persone con disabilità".

I "percorsi di formazione in situazione (FIS)" – oggetto di questo approfondimento – sono quelli nei quali è rintracciabile un modello di intervento denominato *Place and train* che non subordina l'inserimento lavorativo alla formazione, come tipicamente avviene nel modello formativo tradizionale, di tipo *Train and place*, ma che punta sull'apprendimento durante l'esperienza lavorativa<sup>6</sup>.

**TABELLA 2 – ARTICOLAZIONE DELLE MISURE**

| Denominazione misura                                               | Articolazione                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Destinatari                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Percorsi per le persone con disabilità                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Percorsi prelaborativi</li> <li>▪ Percorsi di formazione al lavoro (FAL) con o senza indirizzo professionalizzante</li> <li>▪ Percorsi di formazione in situazione (FIS)</li> <li>▪ Percorsi per persone con disabilità sensoriali (Non vedenti)</li> <li>▪ Percorsi "Pensami indipendente"</li> </ul> | Giovani (di età pari o superiore a 18 anni) e adulti con disabilità fisica, intellettiva, sensoriale e psichiatrica e invalidi civili e del lavoro collocabili ai sensi delle leggi n. 381/1991 e n. 68/1999 in possesso dei necessari prerequisiti e capacità per sostenere le attività professionali previste dai percorsi |
| Progetti a supporto dell'integrazione degli allievi con disabilità | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Azione di supporto agli allievi adulti</li> <li>▪ Azione di tutoraggio individuale in ambiente lavorativo</li> </ul>                                                                                                                                                                                   | Persone con invalidità civile, iscritte nelle liste del Collocamento obbligatorio (L.68/1999), che frequentino attività formative programmate dalla Direzione Istruzione – Formazione Professionale e Lavoro della Regione Piemonte                                                                                          |

Fonte: sintesi da D.D. 631 del 22/11/2023

Nell'ambito del modello *Train and place* la persona con disabilità riceve prima una formazione specifica e mirata (*train*) per acquisire le competenze necessarie e solo successivamente viene inserita in un contesto lavorativo (*place*). Questo modello si concentra sulla preparazione pre-lavorativa dove la persona acquisisce conoscenze e abilità in un ambiente protetto o formativo prima di affrontare il mercato del lavoro. L'ipotesi di fondo è che una volta completata la formazione la persona sia maggiormente in grado di affrontare il contesto lavorativo.

Al contrario, nel modello *Place and train*, la persona con disabilità viene prima inserita in un contesto lavorativo (*place*) e, contestualmente, viene fornito il supporto necessario per formarla e aiutarla a sviluppare le competenze richieste per svolgere la mansione che le viene assegnata (*train*). L'idea è che, una volta inserita nel posto di lavoro, l'apprendimento avvenga in situazioni concrete e reali, adattando il supporto alle esigenze specifiche del lavoratore e del contesto

<sup>6</sup> Per eventuali approfondimenti sul metodo di intervento si rimanda a: Marchisio C.M., Curto N., (2019), *Diritto al lavoro e disabilità. Progettare pratiche efficaci*, Roma, Carocci; Marchisio C.M., Curto N., (2019), *Il metodo WIDE per il sostegno del diritto al lavoro delle persone con disabilità intellettiva*, in «L'integrazione scolastica e sociale», vol. 18, pp. 365-388.

lavorativo. Questo approccio si concentra sull'apprendimento sul campo, inserendo fin da subito la persona nel gruppo di lavoro.

L'ipotesi di fondo di questo modello di intervento è che il lavoratore possa apprendere in modo diretto e concreto e sia possibile ridurre il divario tra la teoria e la pratica; in virtù di queste dinamiche il datore di lavoro dovrebbe essere più incline ad assumere le persone che nel frattempo hanno sviluppato le competenze calibrate alle proprie esigenze.

La sperimentazione dell'intervento è stata avviata con la Direttiva Formazione per il lavoro - Macro ambito formativo 2 *"Interventi per l'inclusione sociale di soggetti vulnerabili"* nel periodo 2021/2024<sup>7</sup> ed poi è proseguita con la Direttiva *"Interventi formativi per l'inclusione socio-lavorativa di soggetti vulnerabili"* nel periodo 2024-2025<sup>8</sup>.

**TABELLA 3 – PERCORSO DI FORMAZIONE IN SITUAZIONE – PRINCIPALI CARATTERISTICHE**

|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Finalità</b>                  | Professionalizzazione "in situazione" finalizzata all'inserimento lavorativo                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Destinatari</b>               | Giovani con età pari o superiore a 18 anni e adulti con disabilità (invalidità certificata minimo 46%), prevalentemente di tipo intellettuale o psichica, iscritti nelle liste del Collocamento mirato (L. 68/1999)                                                                                                                                                                |
| <b>Durata</b>                    | Annualità di 400 ore, di cui 70 ore di <i>back office</i> e 30 ore di formazione d'aula                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Stage</b>                     | Obbligatorio di 300 ore, nell'ambito del quale si prevede un tutoraggio individuale di circa 60 ore per ogni allievo, in particolare nelle fasi di avvio e conclusione                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Modalità di realizzazione</b> | Il corso deve essere progettato e realizzato in stretta collaborazione tra i soggetti attuatori <sup>9</sup> , l'Agenzia Formativa, il CPI/SAL e tutti gli altri attori territoriali coinvolti a vario titolo nel progetto di vita della persona con disabilità (servizi socio-sanitari, soggetti del terzo settore, sistema educativo-scolastico, enti locali e mondo produttivo) |
| <b>Certificazione</b>            | Validazione delle competenze                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

Fonte: D.D. 631 del 22/11/2023

Prima di entrare nel merito dell'analisi dell'implementazione dei percorsi di FIS è opportuno segnalare che:

- al fine di accompagnare i servizi al lavoro e le agenzie formative nell'adozione del modello della "formazione in situazione", in collaborazione con l'Università di Torino e nell'ambito di un Protocollo d'Intesa, la Regione ha finanziato la realizzazione di due edizioni del Corso Universitario di Aggiornamento Professionale (CUAP) in *"Progettazione di interventi a sostegno del diritto al lavoro in attuazione della convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità (CRPD)"* (a.a. 2023/2024 e a.a. 2024/2025), finalizzato a formare esperti nella rimozione delle barriere cognitive, comunicative e relazionali che impediscono il pieno diritto al lavoro delle persone con disabilità;

<sup>7</sup> D.G.R. n. 6-3493 del 9 luglio 2021

<sup>8</sup> D.G.R. n. 15-8700 del 3 giugno 2024

<sup>9</sup> Agenzie Formative di cui alla L.R. 63/95, articolo 11 lettere a), b) e c), inclusa Città Studi SpA Biella, in forma singola o associata, in possesso di accreditamento regionale per la Macrotipologia B (MB) – tipologie FAD e D (Svantaggio) – e per la Macroipologia C (MC) e Orientamento (MIO).

- per agevolare l'inclusione lavorativa, la Regione ha inserito nel “Repertorio delle qualificazioni e degli standard formativi” l'obiettivo “Competenze per la promozione del diritto al lavoro di persone con disabilità”, finalizzato a formare esperti aziendali in possesso delle conoscenze metodologiche più innovative nell'accompagnamento al lavoro delle persone con disabilità e nella progettazione ed attuazione di interventi finalizzati a prevenire le discriminazioni e a promuovere il benessere organizzativo. Tale figura tecnica dovrebbe essere deputata a promuovere l'inclusione, l'autonomia e lo sviluppo della professionalità delle persone con disabilità nei luoghi di lavoro, attraverso la mediazione con l'organizzazione aziendale in cui sono inseriti, e la rimozione delle barriere materiali e immateriali, e ad individuare gli eventuali accomodamenti ragionevoli necessari.

## 2.2 I DATI DI MONITORAGGIO

A partire dal 2021 la Regione Piemonte ha emesso tre distinti avvisi relativi ad altrettante annualità per il finanziamento dei progetti di “Formazione in situazione” che hanno progressivamente coinvolto, nel corso del tempo, un numero sempre maggiore di utenti per un totale di 208 persone (Tabella 4) in larghissima parte (93%) di cittadinanza italiana. Complessivamente sono stati attivati 34 corsi in 4 province per un importo superiore al milione di euro (Tabella 5).

**TABELLA 4 – AVVISI E UTENTI**

| Avviso (annualità) | Utenti n.  |
|--------------------|------------|
| 2021-2022          | 48         |
| 2022-2023          | 62         |
| 2023-2024          | 98         |
| <b>Totale</b>      | <b>208</b> |

**TABELLA 5 – CORSI E IMPORTO FINANZIATO**

| Provincia     | Corsi (n.) | Importo             |
|---------------|------------|---------------------|
| Alessandria   | 1          | 46.496,00           |
| Cuneo         | 6          | 249.916,00          |
| Novara        | 3          | 113.334,00          |
| Torino        | 24         | 828.210,00          |
| <b>Totale</b> | <b>34</b>  | <b>1.237.956,00</b> |

Gli utenti coinvolti sono in maggioranza di genere maschile (62%) e con età compresa tra i 18 e i 29 anni (63%); per quanto riguarda il titolo di studio si tratta, nel 47% dei casi, di persone con al massimo la licenza media e, nel 39% dei casi, in possesso di un Diploma (Tabella 6).

**TABELLA 6 – UTENTI COINVOLTI: CLASSI DI ETÀ E TITOLO DI STUDIO**

| Classi di età    | Femmine   | Maschi     | Totale     | Totale |
|------------------|-----------|------------|------------|--------|
|                  | N.        | N.         | N.         | %      |
| 18-29            | 47        | 85         | <b>132</b> | 63     |
| 30-54            | 32        | 43         | <b>75</b>  | 36     |
| Over 55          | 1         | 0          | 1          | 0      |
| <b>Totale N.</b> | <b>80</b> | <b>128</b> | <b>208</b> | 100    |
| <b>Totale %</b>  | 38        | 62         | 100        |        |

| Titolo di studio                               | Femmine   | Maschi     | Totale     | Totale     |
|------------------------------------------------|-----------|------------|------------|------------|
|                                                | N.        | N.         | N.         | %          |
| Nessun titolo/licenza elementare               | 0         | 2          | 2          | 1          |
| Licenza media/avviamento                       | 41        | 54         | 95         | 46         |
| Qualifica/altri corsi FP                       | 8         | 14         | 22         | 11         |
| Diploma e post-diploma                         | 29        | 53         | 82         | 39         |
| Titolo di livello terziario (compresi gli ITS) | 2         | 5          | 7          | 3          |
| <b>Totale N.</b>                               | <b>80</b> | <b>128</b> | <b>208</b> | <b>100</b> |
| <b>Totale %</b>                                | 38        | 62         | 100        |            |

Il tipo di disabilità prevalente è di tipo mentale (43% dei casi), seguita da quella mista – di tipo mentale e psichica – (31%) e poi da quella esclusivamente psichica (18%) (Tabella 7).

**TABELLA 7 – UTENTI DISTINTI PER TIPO DI DISABILITÀ**

| Tipo di disabilità          | N.         | %          |
|-----------------------------|------------|------------|
| Fisica                      | 8          | 4          |
| Mentale                     | 89         | 43         |
| Psichica                    | 37         | 18         |
| Mista                       | 64         | 31         |
| Uditiva                     | 7          | 3          |
| Esigenze educative speciali | 2          | 1          |
| Non specificato             | 1          | 0          |
| <b>Totale</b>               | <b>208</b> | <b>100</b> |

L'88% degli utenti coinvolti è stato classificato come "idoneo" all'esito del percorso mentre dei 26 utenti non idonei in 9 hanno interrotto la loro partecipazione.

Gli esiti occupazionali successivi allo stage previsto nell'ambito della misura si sono concretizzati, sebbene in formule diverse, per 122 utenti (pari al 59% dei partecipanti al percorso di FIS).

La tabella 8 permette di identificare i percorsi e gli esiti occupazionali degli utenti che a seguito del FIS hanno esperito un inserimento lavorativo o una formula di avvicinamento al lavoro come il tirocinio.

In particolare, il 48% degli utenti inseriti nel mercato del lavoro lo ha fatto esclusivamente con il tirocinio e una piccola parte ha visto un progressivo miglioramento della propria condizione passando dal tirocinio al lavoro a tempo determinato (9%) o indeterminato (3%). Circa il 30% degli utenti inseriti nel mercato del lavoro lo ha fatto direttamente con una assunzione, a tempo indeterminato (9%) o determinato (20%).

Complessivamente quindi, tra gli utenti che si sono avvicinati al mercato del lavoro il 48% lo ha fatto tramite un'esperienza di tirocinio, il 29% è stata inserita con contratti a tempo determinato, l'11,3% a tempo indeterminato, mentre un restante 11% con percorsi e modalità contrattuali molto diversificati<sup>10</sup> tra loro,

**TABELLA 8 – PERCORSI ED ESITI OCCUPAZIONALI**

|                                               | Numero     | Durata (Media mesi) | %            |
|-----------------------------------------------|------------|---------------------|--------------|
| <b>Tirocinio</b>                              |            |                     |              |
| Solo tirocinio                                | 58         | 8                   | 48           |
| Dal tirocinio al lavoro (tempo determinato)   | 11         | 13                  | 9            |
| Dal tirocinio al lavoro (tempo indeterminato) | 4          |                     | 3            |
| <b>Lavoro</b>                                 |            |                     |              |
| Tempo determinato                             | 25         | 7                   | 20           |
| A tempo indeterminato                         | 11         |                     | 9            |
| <b>Altro</b>                                  | 13         | 9                   | 11           |
| <b>Totale</b>                                 | <b>122</b> |                     | <b>100,0</b> |

È opportuno sottolineare che questi avviamenti al lavoro rappresentano esclusivamente ciò che si è verificato dopo la partecipazione alla misura ma non il risultato, in senso causale, del FIS. Per verificare se e in che misura il FIS “abbia fatto la differenza” rispetto ad altri fattori che possono aver influenzato gli esiti occupazionali sarebbe infatti necessario confrontare il livello di occupazione di tutti i destinatari del FIS con quello di chi, pur avendo le medesime caratteristiche socio anagrafiche e di pregressa partecipazione al mercato del lavoro, non ha ricevuto il supporto previsto dalla misura.

<sup>10</sup> In questi casi sono incluse le collaborazioni coordinate e continuative, le borse lavoro, il lavoro socialmente utile. Si tratta talvolta di percorsi che nel corso del tempo, dal punto di vista contrattuale, potremmo definire “peggiorativi” nella misura in cui si può essere passati da contratti a tempo determinato a tirocini o ad attività socialmente utili.



## Capitolo 3

### L'ATTUAZIONE

#### 3.1 I PRINCIPALI ASPETTI POSITIVI: RETE, TUTOR, PERSONALIZZAZIONE

I soggetti attuatori del FIS hanno espresso un apprezzamento generalizzato rispetto al modello di intervento, ritenuto innovativo in confronto ai tradizionali corsi di formazione e in particolare rispetto ai FAL dei quali – pur riconoscendone l'utilità all'interno di un percorso formativo e di orientamento più ampio – è stato ravvisato il rischio che in alcuni casi possano avere una debole connessione con il mercato del lavoro: *«perché i **FAL** volendo uno li può fare senza entrare poi troppo in dialogo con l'azienda»* (Int\_10a).

Nelle parole degli intervistati anche i partecipanti – in particolare coloro che avevano avuto pregresse esperienze di corsi di formazione di tipo “tradizionale” in aula, o quelli maggiormente desiderosi di avere un'esperienza concreta di avvicinamento al lavoro – hanno gradito questa soluzione all'incrocio tra la formazione e il concreto inserimento lavorativo.

*«(...) le persone accolgono con favore perché è (...) **diverso dai soliti corsi che sono abituati** (...) ormai a fare da tanto tempo, persone che hanno fatto più corsi, più edizioni, senza arrivare a nulla. Quindi la possibilità (...) di proporre qualcosa con un metodo innovativo, nuovo, con una tipologia di approccio un po' diversa, viene accolta con favore»* (Int\_03b);

*«noi tutti i colleghi siamo molto contenti cioè questo progetto qua rispetto a tutto ciò che c'era prima sulla formazione per persone con disabilità; già si vede che è anni luce, cioè prima veramente i **FAL erano quasi intrattenimenti** (...) veniva preso il modello della formazione standard e messo su un gruppo di 12-14 persone con disabilità; (...) qua (...) sebbene ci possano essere dei correttivi ma **siamo veramente anni luce** soprattutto come idea di fondo del progetto»* (Int\_05a);

Sono sostanzialmente tre gli elementi vantaggiosi e caratterizzanti il FIS cui è possibile sommare un quarto elemento – citato da un solo soggetto attuatore – che riguarda una conseguenza indiretta dell'attuazione.

**Rete** – Le interviste hanno evidenziato la **rete** di collaborazione che caratterizza l'attuazione dei FIS: l'interazione tra diversi attori del territorio, come i centri per l'impiego, i servizi socioassistenziali, e altre istituzioni locali, è stata citata come un elemento caratteristico e punto di forza fondamentale. I FIS vengono descritti come processi che, coinvolgendo molteplici competenze e risorse, creano una rete ampia e strutturata, anche se plausibilmente variabile a seconda dei diversi contesti territoriali e/o dei singoli casi coinvolti nei percorsi. L'ampiezza, la qualità e l'intensità della partecipazione dei singoli attori alla rete informativa e di supporto per i partecipanti può essere molto variabile ma dalle interviste emerge che essa non è mai del tutto assente in ragione del fatto che 1) il disegno istitutivo della misura esplicita questa necessità preliminare all'intervento, 2) i partecipanti sono frequentemente giovani e in uscita da altri interventi formativi gestiti dagli stessi soggetti attuatori (qualifica e/FAL), e seguiti da

educatori dedicati, oppure 3) in carico ad altri servizi del territorio (in particolare ASL, associazioni e Centri per l'impiego).

«(...) un altro **punto di forza è la rete**, cioè il fatto che si strutturi questo percorso con i servizi del territorio. Quindi ci sono degli incontri preliminari, con i centri dell'impiego che sono comunque i nostri punti di riferimento e devo dire abbiamo sempre lavorato molto bene sia rispetto alle segnalazioni delle persone sia rispetto proprio all'incontro con aziende in obbligo (...). Questo lavoro di rete, ripeto, con i centri dell'impiego, con i servizi socioassistenziali, con le ASL del territorio, è stato un punto di forza per noi: si è strutturato sin dal primo anno» (Int\_01b);

«Secondo me il vantaggio del corso FIS è quello di avere **una rete molto ampia** (...). Perché effettivamente il corso FIS si mette in contatto con diversi soggetti della rete, quindi il centro per l'impiego, il consorzio dei servizi socioassistenziali, altri educatori di supporto, come possono essere gli operatori del centro di salute mentale e poi le scuole secondarie di secondo grado. Questi, cioè, è ampia la rete che abbiamo avuto, con cui ci siamo potuti confrontare. Quindi non soltanto il centro per l'impiego come può accadere ad esempio per il corso FAL, ma in realtà nel corso FIS, come nel corso "pensami indipendente", abbiamo avuto un ampio collegamento con la rete, molto più estesa» (Int\_02a);

**Tutor** – Nel corso delle interviste è stato anche messo in luce il valore del **tutoraggio** che rende possibile un affiancamento intensivo e ravvicinato tanto dell'utente quanto del contesto organizzativo nel quale viene svolto lo stage. Questo supporto svolto direttamente in azienda, che include la presenza del *tutor* durante l'esecuzione delle mansioni – per un totale di 60 ore rispetto alle 300 di stage – risulta fondamentale per garantire l'inserimento dei partecipanti. L'affiancamento consente agli utenti, in larga parte persone senza esperienze lavorative pregresse, di gestire l'avvicinamento al lavoro con maggiore sicurezza e in linea generare di essere compresi e tutelati, riducendo il rischio di abbandono del percorso e aumentando le possibilità di sviluppo delle competenze, svolgimento dei compiti e apprendimento delle mansioni.

«Il FIS è una grande opportunità per gli utenti perché hanno la possibilità intanto di fare **una reale esperienza di lavoro** (...) che prevede 300 ore di stage e soprattutto (...) **un grande affiancamento da parte del tutor**, cosa che effettivamente viene molto gradita secondo me dai tutor aziendali. Secondo me infatti è un grande vantaggio questo **gran numero di ore**. Perché non dico che deresponsabilizzi le aziende, però le aziende si sentono sollevate ad avere qualcuno che vada a affiancare questi utenti» (Int\_02a);

«la differenza e il vantaggio enorme di questo percorso rispetto a qualunque altro percorso è la presenza del tutor facilitatore per le 60 ore durante le 300 ore di stage. Perché potevamo (...) avere eventualmente il rischio che lei volesse abbandonare il percorso se non fosse stata per la presenza del tutor a cui lei ha confidato che faceva un'estrema fatica stare in cucina (...). Quindi lei si è sentita accolta, ha sentito che la sua difficoltà veniva accolta. (...). Queste 60 ore (...) fanno davvero la differenza (...). Quindi assolutamente, **senza il tutor un'esperienza di questo tipo non avrebbe successo**» (Int\_09a);

**Personalizzazione** – Nelle interviste è stato evidenziato il cambiamento introdotto dall'intervento FIS nel modo in cui viene strutturata la formazione per il lavoro. A differenza dei modelli

tradizionali di formazione, che tendenzialmente richiedono l'adattamento dell'allievo alle esigenze dell'insegnante e poi del contesto aziendale, il FIS renderebbe possibile un disegno dell'intervento e quindi dell'avvicinamento al lavoro più accurato rispetto alle caratteristiche e alle esigenze degli utenti, permettendo anche di combinare in modo soddisfacente le caratteristiche dell'individuo con le necessità del contesto lavorativo. Si tratta, infatti, di un approccio che in linea di massima può consentire la definizione di percorsi formativi su misura, individuando le aziende e le mansioni in base ai desideri e alle necessità specifiche dei partecipanti: la flessibilità negli orari degli stage – rispetto alla maggiore rigidità amministrativa prevista dai tirocini – permette di calibrare, di volta in volta, l'intensità della partecipazione; la maggiore ampiezza dei settori lavorativi di inserimento – rispetto ai FAL, vincolati alla programmazione delle attività formative previste dal soggetto attuatore – permette di soddisfare maggiormente i desideri delle persone che prendono parte al percorso.

«(...) nella formazione (...) continuiamo ad utilizzare un modello (...) per cui è l'allievo che si deve adattare al maestro o alla situazione, che tendenzialmente è statica. (...). Ed è comunque l'allievo che si adatta alle esigenze dell'insegnante (...) alle esigenze dell'azienda (...). Il cambio di paradigma è questo. Dovrebbe essere esattamente il contrario. **Dovrebbe essere l'insegnante, la scuola, la struttura organizzativa che si adattano alle esigenze dell'apprendimento degli allievi.** (...). (...) questa è la cosa interessante del FIS (...) perché noi abbiamo un numero ridotto di ragazzi, per ognuno selezioniamo un percorso e un'azienda e delle mansioni, quindi si può fare questo tipo di lavoro» (Int\_05a);

«La formazione in situazione ci permette di seguire delle persone e cercare una realtà che si avvicina a quello che vorrebbero fare, quindi **stiamo proprio cambiando la cornice in cui ci muoviamo** che è faticoso, anche perché non siamo abituati a lavorare così però penso che sia questo il grande cambio (...) il FIS secondo me dà proprio la possibilità di calzare più il progetto sulla persona per cui c'è la possibilità di poter avere innanzitutto del tempo dedicato che è quello del back office per poter fare degli incontri, fare una profilatura» (Int\_08b);

«Allora noi abbiamo avuto la voglia innanzitutto e poi la possibilità di sperimentarci in questa nuova tipologia di percorsi che ci ha fatto fare fondamentalmente un grosso salto, (...) e quindi ha obbligato noi operatori per primi a pensare ad un percorso che non fosse più quello di (...) adattare la persona al contesto nel quale dobbiamo inserirla (...) ma **ci ha permesso di fare attenzione alle particolarità del singolo individuo** per capire come con quelle particolarità, con quelle difficoltà, potessimo andare a legarle e ad unirle ad un contesto lavorativo già consolidato, senza snaturare nessuna delle due situazioni» (Int\_09b);

«nella formazione spesso le persone che presentano delle fragilità non possono accedere a qualunque percorso loro vogliono. (...). Voglio fare questo tipo di percorso ma nella formazione professionale posso accedere solo se ho una disabilità lieve, altrimenti accedo ad altri percorsi che sono specifici solo per me (...) mentre **la formazione in situazione non preclude quello che tu vuoi fare ma come lo facciamo**, come arriviamo a fare quello che tu desideri fare. Non esclude nulla, a priori non esclude nulla» (Int\_01b);

«allora secondo me un punto di forza sicuramente è la flessibilità cioè non è legato a una figura professionale ma è un punto di forza proprio **pensato per adeguarsi ai desideri della persona**» (Int\_08a);

**Organizzazione** – Infine, in alcuni casi l'attuazione del FIS sembra aver favorito una maggior interazione e collaborazione tra le diverse aree di intervento presenti nelle singole organizzazioni, incentivando e facilitando la gestione dei percorsi di inserimento lavorativo che, nel corso del tempo, hanno potuto attingere a diverse misure a tal fine dedicate così da realizzare percorsi caratterizzati da una intensità progressiva.

«un altro punto importante è che il progetto FIS come altri della formazione ha messo molto in collaborazione i servizi al lavoro della formazione perché noi siamo tutti della stessa organizzazione ma fino a qualche tempo fa stavamo due pezzi diversi dello stesso ente; negli ultimi anni per quanto riguarda la disabilità sicuramente **su forte spinta del progetto FIS (...) abbiamo trovato delle condizioni di dover lavorare di più insieme e di poter utilizzare questo come occasione di crescita reciproca** di miglioramento del nostro lavoro e di integrazione dei percorsi delle persone perché (...) l'allievo (...) è andato (...) ha fatto prima l'orientamento dei servizi al lavoro, ha scelto il FIS, a seguito dell'orientamento ha potuto beneficiare successivamente dei buoni servizi al lavoro per quanto riguarda l'accompagnamento in tirocinio (...), abbiamo avuto tutte le possibili combinazioni (...) di integrazione tra servizi al lavoro e formazione» (Int\_06a).

L'ultima parte di questo estratto di intervista mette in evidenza il fatto che il percorso promosso grazie al FIS è visto come una **tappa** per facilitare l'inserimento sociale e lavorativo delle persone con disabilità. Il suo valore risiede nella possibilità di adattare il percorso formativo alle caratteristiche individuali **in combinazione** – preliminarmente o in successione – con altri dispositivi di *policy* oppure reiterando lo stesso FIS nel corso del tempo senza che questo sia considerato, necessariamente, uno spreco di risorse.

«(...) il FIS in alcune situazioni è un **prerequisito per il tirocinio** o perlomeno un prerequisito per la buona riuscita di un tirocinio in alcuni casi sia dal punto di vista della tenuta (...) ma anche dal punto di vista delle competenze (...) perché appunto dà più l'opportunità alla persona di essere seguita e quindi di meglio esprimere quelle che sono le sue competenze e quindi di meglio acquisirne anche delle altre» (Int\_04a);

«l'**intercambiabilità in un percorso ideale come diceva il mio collega è pre-lavorativo, inizia a fare un po' di conoscenza basilare comune del lavoro, FAL formazione e due mesi di stage FIS**; l'idea è di un fil rouge che però è intercambiabile (...); è capitato a noi che una ragazza che si è fatta un FIS poi mi aveva detto "ma però in realtà a livello formativo vedo che ho delle carenze anche relazionali anche posso fare il FAL il prossimo anno?" assolutamente sì perché comunque hai riconosciuto un bisogno che noi possiamo (...) soddisfare per farti crescere per cui anche l'intercambiabilità mi sembra un'ottima prospettiva sul pensare della persona» (Int\_08b);

«Sicuramente (...) il (...) FIS porta necessariamente ad un approfondimento della conoscenza della persona con disabilità e della sua capacità di inserimento lavorativo. (...) **ripetere un'esperienza FIS non è di per sé l'effetto di (...) uno spreco di risorse** (...) ha senso condizionarlo di più, a mio avviso, ai risultati. Perché è chiaro che se incomincio a fare una serie di dispositivi e alla fine nessuno viene inserito al lavoro, ha senso bollare quell'insieme di esperienze in modo negativo. Ma (...) se ci arrivo con una seconda chance...è successo ed è più positivo che andare ad indagare il perché nel primo tentativo non ci sono riuscito. (...). Bisognerebbe avere la capacità di misurare di più l'effetto complessivo che preoccuparsi troppo del fatto che ci sia una rilassatezza nell'applicare il dispositivo piegandolo più sulle esigenze dell'agenzia formativa, insomma

di tirare avanti. O comunque di non impegnarsi a sufficienza nella novità di questo dispositivo» (Int\_10a);

## 3.2 GLI ASPETTI MERITEVOLI DI ATTENZIONE PER LO SVILUPPO DEL FIS

### 3.2.1 Individuare e coinvolgere le aziende

Nel trattare questo argomento è opportuno richiamare alcune caratteristiche della “Legge sul collocamento mirato dei disabili” (L. 68/99) quale principale strumento per garantire l'occupazione delle persone con disabilità (Box 1) e cornice entro la quale possono prendere forma tutti gli interventi in questo campo di *policy*.

#### **Box 1 – Principali elementi della “Legge sul collocamento mirato dei disabili” (L. 68/99)**

La legge prevede che:

- i datori pubblici e privati a partire dai 15 dipendenti<sup>11</sup> assumano le persone con disabilità<sup>12</sup> in una quantità crescente parametrata al numero dei dipendenti (art. 3);
- i datori di lavoro presentino agli uffici competenti la richiesta di assunzione entro sessanta giorni dal momento in cui insorge l'obbligo (art. 9);
- trascorsi sessanta giorni dalla data in cui insorge l'obbligo di assunzione, il datore di lavoro inadempiente è tenuto al pagamento di una sanzione amministrativa (art. 15) che contribuisce ad alimentare il Fondo regionale per l'occupazione dei disabili (art. 14) istituito dalle Regioni e destinato al finanziamento dei programmi di inserimento lavorativo;
- i datori di lavoro privati e gli enti pubblici economici che, per le condizioni della loro attività, non sono nelle condizioni di assolvere l'obbligo di assunzione possono essere parzialmente esonerati versando al Fondo regionale per l'occupazione dei disabili un contributo esonerativo (art. 5);
- i datori di lavoro possono stipulare con gli uffici competenti convenzioni nelle quali vengono stabiliti i tempi e le modalità delle assunzioni, con possibilità di scelta nominativa, svolgimento del tirocinio con finalità formative o di orientamento, l'assunzione con contratto di lavoro a termine, lo svolgimento di periodi di prova più ampi di quelli previsti dal contratto collettivo, purché l'esito negativo della prova, qualora sia riferibile alla menomazione da cui è affetto il soggetto, non costituisca motivo di risoluzione del rapporto di lavoro (art. 11);
- i datori di lavoro – anche privati che non sono soggetti all'obbligo ma procedono all'assunzione di lavoratori disabili – possono beneficiare di un incentivo alle assunzioni<sup>13</sup>.

Tra queste disposizioni, è importante sottolineare quella relativa alla riserva obbligatoria di posti per le persone con disabilità, per le quali i datori di lavoro, anche se non obbligati, possono usufruire di incentivi economici. L'intento, attraverso l'abbinamento obbligo-incentivo, è quello di motivare e al contempo supportare i datori di lavoro nel creare le condizioni favorevoli all'assunzione di persone con disabilità.

<sup>11</sup> Sono computati di norma tra i dipendenti tutti i lavoratori assunti con contratto di lavoro subordinato. Per i criteri di computo si rimanda a L.68/99, art. 4.

<sup>12</sup> Per come definite nella L. 68/99, art.1

<sup>13</sup> Per quanto concerne la determinazione dell'ammontare dell'incentivo e relativi dei criteri che lo determinano si rimanda a L. 68/99, art. 13.

La difficoltà di individuare e coinvolgere le aziende nell'inserimento lavorativo delle persone con disabilità emerge, nei diversi estratti delle interviste di seguito riportati, come una delle principali criticità.

In generale – anche se non è stata prestata una attenzione specifica a questo aspetto – è convinzione diffusa che i datori di lavoro siano generalmente resistenti ad assumere le persone con disabilità temendo che, in virtù della loro condizione, siano necessariamente poco produttive e che possano determinare costi rispetto ai quali – piuttosto che assumerle secondo quanto previsto dalla Legge 68 – è preferibile pagare le sanzioni (previste dalla L. 68/99). Queste resistenze sarebbero maggiori nei casi di disabilità di tipo cognitivo o psichico.

Una problematica segnalata da parte dei soggetti attuatori riguarda la vera e propria individuazione delle aziende nelle quali attuare il FIS (o altri interventi a favore dell'inserimento lavorativo delle persone con disabilità) che, preferibilmente, dovrebbero essere aziende in obbligo di assunzione (ai sensi della L.68/99).

Secondo quanto affermato dai soggetti attuatori l'elenco delle aziende in obbligo disponibile sui siti dei Centri per l'impiego non è aggiornato con costanza, e questo determina che molto spesso le aziende da loro individuate, e poi contattate per verificare l'opportunità di uno stage (o di un tirocinio), non siano interessate, dichiarino di aver già assolto l'obbligo o di aver, nel frattempo, optato per il pagamento delle sanzioni.

Secondo i soggetti attuatori gli elenchi delle aziende in obbligo potrebbero essere arricchiti con informazioni riguardanti 1) i recapiti telefonici, 2) l'indicazione del campo di attività dell'azienda, 3) l'indicazione della presenza/assenza di *disability manager* così da velocizzare e facilitare l'avvio dei contatti. Si confida, in particolare, che la presenza del *disability manager* possa portare ad un reale impegno dell'azienda verso le persone con disabilità, facilitando così la definizione dei percorsi di inserimento lavorativo.

Un secondo aspetto riguarda più in generale le modalità di coinvolgimento delle aziende e le possibili opzioni per incrementare la loro partecipazione alle iniziative a favore delle persone con disabilità. Nel corso delle interviste è stato segnalato il rischio che talvolta le aziende non riconoscano la legittimità dei soggetti attuatori che gestiscono i percorsi di inserimento lavorativo, spesso percepiti come non sufficientemente autorevoli, in particolar modo nel proporre un intervento – come quello del FIS – che prevede aspetti inediti per quanto riguarda il ruolo dell'azienda (es. impegno e presenza del tutor in azienda).

Le attività da mettere in campo per rafforzare il coinvolgimento delle aziende e la loro percezione dei soggetti attuatori potrebbero essere diverse e riguardare 1) un ulteriore impegno da parte della Regione Piemonte, dell'Università e/o dell'Agenzia Piemonte Lavoro nell'informare e motivare i datori di lavoro nel condividere la rilevanza del valore dell'inclusione sociale, 2) la predisposizione da parte della Regione Piemonte di un elenco con le aziende "virtuose" – quelle ad esempio che hanno figure dedicate come il *disability manager* – dando visibilità a quelle che hanno offerto o offrono concrete opportunità per l'inserimento lavorativo.

«Un'altra criticità è (...) **il reperimento delle aziende**, perché è vero che il centro per l'impiego ci dà i nominativi, ci dà l'elenco delle aziende in obbligo, ma tante volte sono le stesse aziende in obbligo a preferire di pagare le multe, a non accogliere o comunque voler accogliere soltanto persone con determinate caratteristiche. Purtroppo quando si sente parlare del FIS che si rivolge a persone con disabilità intellettiva o psichica e

**purtroppo in alcuni casi le aziende preferiscono invece anche soltanto far fare un tirocinio o comunque un'esperienza lavorativa a persone con disabilità fisica (...)**» (Int\_02a);

«(...) **riscontriamo molta difficoltà nel trovare la disponibilità da parte delle aziende anche quelle in obbligo (...)** per mille motivi quindi quello che secondo me **servirebbe sarebbe una maggiore spinta da parte di Regione** verso queste aziende perché vengano coinvolte. Io penso in particolare alle aziende che per propria decisione si sono dotate del **disability manager (...)** che (...) non riesco a trovarlo ma magari sono io che non so come fare non so quali siano queste aziende; e soprattutto se ci sono vorrei che un senso ce l'avesse questo disability manager cioè non è che me lo nomino giusto perché fa un po' lustro (...); mi piacerebbe che la Regione facesse una sorta di albo di aziende virtuose che dicono che su quella cosa lì vogliono investire e che **venissero ufficialmente coinvolte (...)** secondo me il ruolo di Regione potrebbe essere proprio quello un pochino differente di invito (...) del loro desiderio di valorizzare le risorse che (...) hanno all'interno (...) e a questo punto dare visibilità di queste aziende che possano essere coinvolte e che lo facciano veramente» (Int\_04a);

«in **concreto il trovare aziende che siano in obbligo nella 68 non è una procedura semplice** nel senso che la collega che si occupa dei rapporti con le aziende scarica annualmente il report che pubblica l'Agenzia Piemonte Lavoro con tutte le aziende in obbligo e fa un lavoro di ricerca basato sulla residenza delle persone e anche sulla desiderata delle persone, sulle caratteristiche però spesso quando poi si telefona l'azienda per prendere un contatto ex nuovo con l'azienda che noi non conosciamo la risposta può essere **abbiamo già assolto nel frattempo oppure non ci interessa avviare un tirocinio, uno stage, noi assumiamo soltanto, ma usiamo altri canali tipo le agenzie oppure compensiamo le scoperture del 68 su altri territori**» (Int\_06a);

«la sensazione che ho io dopo tanti anni che lavoro con persone con disabilità visto questa progettualità diversa è che quando ti presenti a proporre una cosa così innovativa così diversa da quella che l'azienda si aspetta devi avere un po' di credenziali cioè se l'Università (...) entra in un'azienda e dice vi propongo il metodo più innovativo a livello internazionale per inserire una persona con disabilità è l'Università e ha come dire (...) **un riconoscimento di credenziali** che forse il singolo ente di formazione professionale non ha; allo stesso modo a volte la sensazione è proprio quella che le aziende avrebbero bisogno di essere un pochino più ingaggiate, non so se ingaggiarle poi debba essere l'università (...), l'Agenzia Piemonte Lavoro, (...) per ingaggiare quelle che hanno la scoperta, (...), quelle che magari hanno bisogno di essere un pochino motivate (...) questa mancanza di conoscenza genera anche nelle aziende specie se sono medio piccole quelle dai 15, 16, 20 dipendenti un'area di sospetto su quello che tu vai a proporre (...): non ti conosco per quale motivo arrivi? cosa ne sai tu della mia scoperta? fondamentalmente siamo a questi livelli» (Int\_06a);

«(...) **una difficoltà che stiamo incontrando è che gli elenchi di aziende che sono in obbligo di assunzione non sono sempre aggiornati**, quindi capita che si telefoni a un'azienda...li aggiornano anno su anno (...) per cui loro poi fanno le telefonate a scaglioni, capiscono e poi li aggiornano, per cui... Ogni tanto siamo fuori tempo nel piazzare le persone in azienda perché magari l'elenco non è aggiornato e ci troviamo un attimo in quel momento di imbarazzo in cui diciamo abbiamo visto che siete in obbligo di assunzione e l'azienda dice "no, non più, mi dispiace" questo è sicuramente un tema» (Int\_08a).

### 3.2.2 La relazione con i Centri per l'impiego

Con riferimento ai punti di forza del percorso FIS è stata segnalata – abbiamo visto in apertura – la **rete** di collaborazione che prende forma durante l'attuazione: l'interazione tra i diversi attori del territorio, come i Centri per l'impiego, i servizi socioassistenziali, e altre istituzioni locali, è stata citata come un elemento caratteristico e un importante punto di forza.

Sebbene alcuni intervistati abbiano sottolineato buone esperienze di collaborazione con i Centri per l'impiego, l'impressione tratta dalle interviste è di un grado di collaborazione variabile a livello territoriale, talvolta dipendente dalle singole persone e dalla loro capacità e volontà di intrattenere relazioni collaborative con le diverse organizzazioni presenti.

Alcuni Centri per l'impiego sono stati descritti come molto efficienti e attivi, con forme di collaborazione intense e informali con i Servizi per il lavoro e grande attenzione alle modalità di interazione con gli utenti. Tuttavia, altri contesti potrebbero caratterizzarsi per un non altrettanto sviluppo di tali caratteristiche.

Le esperienze più positive sembra si siano verificate nei casi in cui sono stati promossi i cosiddetti "tavoli di inclusione" che coinvolgono, oltre ai CPI, i servizi sociali, l'ASL e altre eventuali organizzazioni per pianificare e monitorare i percorsi di inserimento lavorativo. Tuttavia, non tutti i territori sembrano caratterizzarsi per queste modalità organizzative così strutturate; i percorsi, comunque, non necessariamente sembrano risentirne, almeno nelle fasi di avvio.

Infatti l'aspetto relativamente più delicato è il debole supporto fornito per l'individuazione e la selezione delle aziende (auspicabilmente in obbligo ai sensi della L. 68) da contattare per l'avvio degli/dei stage/tirocini: l'elenco delle aziende in obbligo di assunzione sarebbe, ad esempio, non aggiornato, privo dei riferimenti telefonici e della classificazione dell'attività economica rendendo particolarmente oneroso, soprattutto per le aree territoriali più densamente popolate di aziende l'individuazione di quelle da coinvolgere nel programma.

In alcuni casi è stato espresso l'auspicio che il Centro per l'impiego rafforzi il suo ruolo di governo degli interventi ma, soprattutto, di primo attore nel contatto con l'azienda, in una funzione autorevole di garanzia del percorso di FIS, soprattutto in ragione della sua natura sperimentale.

«Questo merito va al centro per l'impiego (...), perché effettivamente, anche adesso per il progetto Gol, che è il centro per l'impiego che ha, ha raccolto tutte le forze, cioè tutte le persone che erano coinvolte, che potevano essere coinvolte. Il centro per l'impiego qui (...) fa un grande lavoro a questo livello, proprio di mantenere il contatto con tutta la rete» (Int\_02a);

**«ci stiamo muovendo proprio in quella direzione, nella costruzione della relazione col centro per l'impiego che è assolutamente necessaria**, abbiamo trovato molta disponibilità da parte delle colleghe e quindi anche per la ricerca dei candidati e la proposta ai candidati ci sarà un lavoro in sinergia col centro per l'impiego» (Int\_03a);

**«ma io credo che davvero potenziare il dialogo con i centri per l'impiego nel lato persone e nel lato aziende**, davvero immaginare come una macchina unica che fa cose diverse ma che lavora insieme su questo progetto; non lo dico con una criticità, non è successo, ma va sviluppato, va incentivato perché altrimenti questa roba non funziona soprattutto nel dialogo con l'impresa secondo me e anche nel dialogo con la persona nell'ottica di dire guarda che non è il sistema delle ruote girevoli che oggi passi dal FIS (...) poi vai al FIS di [nome dell'ente] ma è l'ottica di strutturare un percorso insieme e soprattutto con



l'impresa nel dire lavoriamo su queste aziende in obbligo perché quel fondo regionale disabili diventi zero perché non pagate più queste multe ma inserite le persone» (Int\_03a);

«io aggiungerei che forse anche un altro elemento è rappresentato dalla mancanza di referenze rispetto alla richiesta (...); **noi passiamo per l'ennesimo centro di formazione (...) alla ricerca di uno stage** (...) così come tanti; (...) altro sarebbe se quelle aziende fossero segnalate per esempio, altro è se potessimo dire che non le abbiamo solo selezionate in base a un generico elenco no? è una possibilità di arrivare anche a queste aziende in un modo come dire un pochetto più diretto; il file sul quale io lavoro è talmente generico che a parte richiede una scrematura iniziale veramente (...) molto grossa, poi richiede una ricerca (...), anche solo del numero di telefono ,azienda per azienda e una volta identificato un primo contatto non è detto che si riesca ad andare oltre a la casella mail "info" piuttosto che "la faccio richiamare" quindi questo è un dispendio di tempo e di energie incredibili anche perché (...) l'emissione di quel file anche scremandole soltanto per città abbiamo migliaia di record quindi individuare (...) un'azienda che sia propensa, disponibile, in obbligo, cioè che abbia poi tutte le caratteristiche che servono per puntare avanti il progetto è abbastanza difficile» (Int\_06c);

«(...) sul nostro territorio è sempre andato abbastanza bene. Siamo stati fortunati. Abbiamo una buona collaborazione con il centro per l'impiego. Su altri territori è il disastro. **Perché sono i centri per l'impiego che dovrebbero consegnarci un elenco di aziende in scopertura e fare loro il primo lavoro di aggancio di presentazione progettuale di coinvolgimento nel progetto. E questo non avviene.** (...) la lista delle aziende di scopertura è presente sul suo portale...se io vado, c'è tutti gli anni un bellissimo elenco, abbastanza lungo, di aziende che sono scoperte. Non è quello, perché significa che io prendo l'ex pagina gialla e comincio a sfogliare, e le chiamo (...). Il centro per l'impiego dovrebbe..., almeno questo era il pensiero alla base del progetto, dovrebbe selezionare le aziende relative al suo territorio, coinvolgere all'interno della progettazione e fornire già l'aggancio al centro per l'impiego. Non credo che sia diffusa questa questione» (Int\_10c);

### 3.2.3 La flessibilità dell'intervento

Dall'analisi delle interviste emerge complessivamente la richiesta di incrementare ulteriormente la flessibilità dell'intervento, con particolare riferimento a tre dimensioni:

#### 1) Organizzazione: avvio dei percorsi

L'attuale modalità di organizzazione del FIS è ritenuta vincolata al modello di intervento della formazione tradizionale (es. FAL) che prevede finestre temporali ristrette per l'avvio e "gruppi classe" da identificare necessariamente nello stesso periodo: questo determinerebbe l'impossibilità di avviare percorsi in modo continuativo nel corso dell'anno. È stata quindi auspicata la possibilità di coinvolgere il singolo utente in qualsiasi momento – indipendentemente dal periodo e dalla costituzione del "gruppo classe" – così da riuscire a rispondere alla domanda di formazione e inserimento lavorativo dei candidati ed anche all'eventuale richiesta delle aziende.

«(...) il rischio in questa misura come in tante altre è quella di avere una rigidità in una modalità di lavoro che non può essere rigida perché deve essere quanto più personalizzata; ma rispetto soprattutto alla fase iniziale di personalizzato c'è poco perché l'aula è quella» (Int\_03b);

«io lo metterei come una delle possibilità che si può fare all'interno sempre in qualsiasi momento visto che sono scollegati dalla teoria sono **scollegati dal gruppo classe** per me invece è rigido che io otto persone se ho otto posso farne otto nello stesso periodo li devo gestire tutti contemporaneamente invece **per me la cosa migliore sarebbe avere questa opportunità in qualsiasi momento per qualsiasi persona e gestirmela bene non solo durante tante ore di tutoraggio ma in qualsiasi momento** per me sarebbe molto più utile si potrebbe dare anche molto più secondo me attenzione nel momento in cui serve all'azienda che fosse come la libertà la relativa libertà di utilizzo di un buono servizio lavoro però nel merito poter utilizzare un FIS per svincolarsi totalmente dalla classe anche se una classe piccola per me sarebbe un apporto anche perché magari a volte ci sono alcune aziende che ti chiedono in un momento in cui non c'è nessun FIS o già iniziato non se la sentono immediatamente di attivare un tirocinio e uno vorrebbe fargli provare con un FIS però essendo fuori da quel range se ne parla il prossimo anno» (Int\_05b);

## 2) Tutoraggio

Il tutoraggio, e in particolare le sue modalità di attuazione che sono ritenute le caratteristiche distintive del FIS, potrebbe essere potenziato rendendolo ancora più flessibile (sul versante amministrativo). L'intervento prevede una quantità di ore di tutoraggio predefinita per utente che è talvolta ritenuta "inadeguata e rigida": alcuni utenti potrebbero aver bisogno di molte più ore, altri di meno; «**c'è il rischio che sia standardizzata l'intensità dell'intervento** perché hai quelle 60 ore bloccate a persona e quindi dai quelle, **a prescindere che siano utili o meno**» (Int\_08b).

È stata quindi auspicata la possibilità di definire una quantità variabile di ore da adattare alla necessità della persona e alla variabilità dei percorsi, eventualmente prevedendo la trasferibilità delle ore figurativamente assegnate ad un utente ad un altro, al fine di massimizzare l'efficacia dell'intervento.

«Sicuramente una cosa che va modificata ne abbiamo già parlato con Regione è il modo in cui è strutturato il tutoraggio. **Questa cosa delle 60 ore ciascuno [...] è troppo standardizzato** nel senso che noi ci troviamo davanti a ragazzi o ragazze che probabilmente 10-15 ore gli sono sufficienti che 60 ore non sono assolutamente sufficienti; cioè secondo noi **il tutoraggio dovrebbe essere più in un range di ore però molto meno blindato e incasellato**» (Int\_05a);

«però sul metodo di intervento mi viene a dire che al momento l'osservazione principale è il fatto che **c'è il rischio che sia standardizzata l'intensità dell'intervento** perché hai quelle 60 ore bloccate a persona e quindi dai quelle, a prescindere che siano utili o meno» (Int\_08b);

«il tutoraggio è talmente fondamentale ed importante che potrebbe addirittura essere, se ci fosse la possibilità, secondo me sarebbe bene, un monte ore variabile. Quindi, su quella persona io ho bisogno di, non 60, 30 ore spalmate, come scelgo di spalmarle in base alle difficoltà, su quell'altra persona magari ne vorrei 100. Quindi quello sarebbe un super desiderata, meraviglioso. (...) a me è capitato lo scorso anno c'era soprattutto un ragazzo il cui tutor mi ha detto **vado perché le devo fare queste 60 ore, ma sto lì e sinceramente lui non ha bisogno che io stia lì**, mentre altri (...) avrebbero avuto bisogno di (...) una presenza del tutor maggiore» (Int\_09a);

## 3) Budget e back office

Il budget è definito su classi di otto allievi, finanziato cioè come un corso che prevede una classe. Questa modalità di definizione del budget penalizzerebbe i percorsi che coinvolgono

meno di otto partecipanti e potrebbe rappresentare un disincentivo ad avviare il FIS rispetto ad altre proposte ritenute più remunerative (es. corsi FAL).

Il FIS prevede 70 ore dedicate ad attività di back office (es. gestione e ampliamento della rete) ritenute importanti dai soggetti attuatori in quanto permettono di «dedicare del tempo strutturato a un'attività che è riconosciuta come fondamentale per il profilo dell'inserimento lavorativo» (Int\_06a). Nel contempo sono ritenute insufficienti a fronte di un impegno orario che in alcuni casi può risultare molto consistente.

«il modo in cui è costruito il finanziamento e il budget di questo percorso è, nel caso in cui le cose non vadano perfettamente (...) è penalizzante. È una misura sperimentale (...) quindi è abbastanza normale che i budget siano costruiti in questo modo qua. Poi nel momento in cui entrerà (...) a regime, e cesserà di essere una misura sperimentale, sarà un po' meglio regolato questo aspetto» (Int\_09a);

«penso che queste attività sono state collocate dentro un bando che prevede l'erogazione di corsi. Quindi i parametri sono legati al fatto che ci sia un gruppo di allievi che faccia una determinata attività. Sono ancora **col vecchio sistema del valore atteso e di conseguenza il finanziamento completo lo si ha per classi di otto o più allievi.** (...). Le attività di tipo FIS (...) richiedono un'attenzione specifica, (...), sono state consigliate per gruppi intorno ai sei allievi, onde poter gestire il fatto che quando li avvio li devo seguire con una determinata cura. Quindi (...) essendo un progetto di inserimento in azienda, al massimo il tutor riesce a seguirne due, forse tre in contemporanea, ma non di più. Morale della favola, queste attività alla fine sono pagate per gruppi di sei e di conseguenza sono i tre quarti, c'è un quarto in meno dell'analogo se facessi un corso FAL, **quindi bisogna crederci per fare queste cose, altrimenti non sono vantaggiosi dal punto di vista dell'organizzazione che li mette in piedi.** (...). **Credo che questa cosa venga superata col prossimo bando,** però un elemento che va comunque sottolineato è che **fino adesso non c'era una convenienza economica, c'era una complessità organizzativa che non aveva corrispondenza nel finanziamento** (...) Chiediamoci perché alcuni entri non li fanno e preferiscono fare i FAL. La risposta da un punto di vista economico è più conveniente per un ente fare un FAL che fare un FIS. Questo non piace tanto (...) ma è così» (Int\_10a);

«per ogni corso sono previste 70 ore di back office durante le quali bisogna appunto fare tutto quel lavoro di rete con le famiglie, con le aziende, con i servizi, e alla fine sono veramente molto poche, troppo poche, perché se io ho 6 allievi e ho 70 ore, alla fine sono 12 ore a persona, ma solo il fatto che bisogna avere i rapporti con i centri per l'impiego, con i servizi sociali, con i colloqui con le famiglie, con gli allievi, fare la commerciale (...) con le aziende anche, perché noi seguiamo persone che non hanno nel loro background una laurea in ingegneria nucleare, ma spesso hanno dei background poveri anche sul piano culturale. E quindi sicuramente **quel monte ore lì io mi auguro che venga rivisto. Perché non... Non è assolutamente sufficiente,** perché è veramente residuo...perché poi il resto delle ore assegnate ad ogni allievo per il tutoraggio in azienda è assegnato ad un tutor che ha quel ruolo di mediazione all'interno dell'azienda. Le ore di tutoraggio devo dire che mi sembrano sufficienti. Mi sembrano sufficienti 60 ore ad allievo. Poi è chiaro che se ce ne dovesse dare di più non è che le rifiutiamo, sinceramente. Però queste 60 ore di tutoraggio nel FIS mi sembrano sufficienti. Tutta la costruzione della rete e le ore assegnate sono veramente residue» (Int\_10b);

«ci sono altre due una è legata alle **ore di back office** cosa di cui si è parlato già anche con Regione nel senso che io ho 70 ore di back office che formalmente sono caricate su una persona, poi lasciamo stare che ci dovremmo entrare in quattro, però da un punto di vista amministrativo sono caricate su una persona se ho sei allievi vuol dire che io in realtà ho poco

più di 10 ore di back office a testa da poter spendere invece dovrei fare ricerca delle aziende formazione di tutor aziendali nel contesto del ragazzo un lavoro enorme e lì **70 ore di back office rischiano di essere poche** anche lì probabilmente potrebbe essere interessante modulare il progetto dando delle ore di back office in base al numero di allievi che hai c'è un conto che ne ho tre che è il minimo un conto che ne ho sei, sette cambia che è stata fatta a regione ore di tutoraggio e ore di back office rendetecene modulabili in modo che noi possiamo un po' di più gestire questi due aspetti quindi creare dei range anche lì si teniamo conto che il primo anno il FIS era molto più lungo perché erano 600 ore c'erano 400 ore di stage e più ore di back office....le ore di tutoraggio erano le stesse forse erano 50 erano qualcosa meno» (Int\_05b);

Complessivamente il FIS è considerato un metodo di intervento promettente in vista dell'inserimento lavorativo delle persone con disabilità che potrebbe essere potenziato ampliando i margini di individualizzazione nella gestione del percorso e della componente finanziaria.

### 3.2.4 La presenza del tutor in azienda

Come abbiamo visto in apertura, l'attuazione del FIS prevede una frequente e relativamente intensa presenza del tutor in azienda allo scopo di ascoltare le esigenze dell'utenza o dell'azienda, per favorire la ricerca di un accordo, avere un confronto con l'utenza (così da fornire indicazioni e/o supporto), supportarla nell'apprendimento delle mansioni attraverso un affiancamento concreto. L'analisi di attuazione ha permesso di rilevare che in alcuni casi ci potrebbe essere da parte dell'azienda «in particolare (...) un fastidio ad avere il tutor» (Int\_03b). Alle diverse resistenze, culturali ed organizzative, che tipicamente rendono difficoltoso se non impossibile l'avvicinamento delle persone con disabilità – e in particolare quelle di tipo psichico e cognitivo – al mondo del lavoro, si somma questo fattore che potrebbe rendere ancora più incerto l'avvicinamento al lavoro.

L'idea progettuale del tutoraggio (presenza relativamente continuativa per osservazione e affiancamento) può incontrare qualche ostacolo e l'indisponibilità dell'azienda che, sulla base di argomentazioni relative all'ampiezza degli spazi o alla sicurezza, tende a limitare la presenza del tutor. Si tratta comunque di eventualità circoscritte a pochi casi, ma che è opportuno segnalare per dar conto delle resistenze all'attuazione rispetto a quanto previsto dal disegno dell'intervento.

Per rispondere a queste eventuali criticità i soggetti attuatori hanno proposto la possibilità di prevedere, in alcuni casi, forme di tutoraggio non necessariamente di persona e/o rendere più flessibile la gestione delle ore di tutoraggio (Cfr. anche par. 3.2.5).

«(...) abbiamo scoperto in corso d'opera che **non gradiva la presenza della tutor** perché (...) nonostante fosse stato spiegato il motivo per cui la tutor era presente con lui in azienda, questa cosa non la gradiva; ma anche il servizio lo scopre insieme a noi talvolta perché è una modalità appunto di formazione in situazione e lì **ci rendiamo conto che la persona non ha piacere ad avere il tutor**, per tutta una serie di motivi, però il risultato è ma perché sei qua? Impariamo tutti in situazione, non imparo solo la persona, impariamo noi, io ho imparato che scaffalare, mettere a posto i dentifrici è un casino, non sembra tanto semplice perché una bella scatoletta rettangolare cadono in continuazione, ci fanno disperare e si impara anche a stare in quella dimensione con quella persona» (Int\_03a);

«(...) da un punto di vista progettuale il tutor dovrebbe andare in azienda soprattutto le prime settimane stare molte ore lì già aver fatto formazione con tutti i dipendenti durante le prime settimane di partenza dello stage stare fisicamente lì per molte ore valutare osservare aiutare sia il ragazzo sia i colleghi correggere il tiro; **la maggior parte delle aziende non consentono questa cosa qua** assolutamente nelle cucine c'è anche un problema (...) a volte uno sta veramente fisicamente in mezzo; non ti vogliono e qui c'è una cosa su cui vediamo sempre la differenza tra la realtà e l'idea di un progetto che è» (Int\_05b);

«se io penso ad andare appunto nella cucina del pub, beh era piccolissima, vado lì sto un po' ...più che altro sto fuori do un'occhiata, magari mi bevo una birra, ma (...) è difficile questa cosa, quando **succede le aziende non ti fanno stare così tanto tempo lì**, per quello dicevamo anche rivediamo questa cosa del tutoraggio di avere un orario così blindato...secondo noi deve essere (...) molto più in dinamica (...), **è impensabile che un'azienda ti faccia stare 60 ore sul suo posto di lavoro**» (Int\_05a)

«abbiamo cercato aziende che dessero questa disponibilità abbiamo però incontrato anche aziende che questa apertura non c'era data e **abbiamo scelto di non utilizzarle per questo progetto FIS**» (Int\_06a);

### 3.2.5 La conoscenza dell'utenza

Dalle interviste è emersa la rilevanza della conoscenza approfondita e preventiva della persona con disabilità per il successo del percorso di inserimento lavorativo. Alcune criticità nella gestione dei percorsi e nei risultati raggiunti possono dipendere dalla mancanza di informazioni iniziali che può rendere più difficile affrontare eventuali problemi durante il percorso. Secondo i soggetti attuatori una buona familiarità con l'utenza ne favorisce la partecipazione, mentre l'inserimento senza un'adeguata conoscenza e conseguente preparazione può compromettere l'efficacia dell'intervento. Alcuni dei casi di "insuccesso" (cfr. par. 3.3), infatti, sono stati descritti come carenti sul versante delle informazioni preliminari all'intervento.

«(...) **una delle difficoltà è**, che secondo me porta poi a qualche caduta e a qualche fallimento del percorso, è **che spesso le persone non sono tanto conosciute**. Non sono conosciute neanche dai servizi e quindi si scoprono delle cose in corso d'opera, delle fatiche, delle problematicità, cose che se si potessero sapere prima sarebbe più facile affrontare» (Int\_03a);

«(...) è un modello che funziona se tu hai una buona familiarità con la persona, hai una buona confidenza, altrimenti sembri davvero l'insegnante di sostegno in azienda e non va tanto bene. (...) quindi da una parte stiamo rinforzando la rete con i servizi (...) per non arrivare a non conoscere la persona e doverla inserire in un tempo così breve, senza formazione d'aula alla quale eravamo abituati anche noi come operatori, quindi conoscere per un lungo tempo le persone (...); **con un'aula così breve abbiamo bisogno di informazioni e di conoscere la persona un po' meglio** (...) e (...) si sta delineando una buona modalità di lavoro col centro per l'impiego (...) stiamo proprio cercando di costruire questa modalità di lavoro» (Int\_03b);

«Il FIS è un buono strumento di inserimento lavorativo per persone con disabilità. I risultati sono stati buoni perché l'azienda si sente tutelata. Ci sono appunto delle criticità legate al metodo. Nel senso che **una persona quando è inserita nel FIS non abbiamo il tempo per conoscerla**. Nel senso che il metodo dice appunto, tu dovresti avere una rosa di aziende, offrirle all'allievo, l'allievo dovrebbe scegliere. E non importa quali sono le

caratteristiche dell'azienda o le caratteristiche dell'allievo, l'importante è che ci sia una buona mediazione e una buona identificazione di quelli che sono gli aggiustamenti ragionevoli» (Int\_10c);

In questo senso va sottolineato che il breve periodo di formazione in aula non sarebbe sempre sufficiente per permettere – così come avviene nell'ambito di altri percorsi formativi – questa conoscenza approfondita. Si tratta di un rischio che ha riguardato alcuni casi ma nel corso delle interviste è emerso un processo di rafforzamento della collaborazione con i Centri per l'impiego e gli altri servizi impegnati nel sostegno delle persone con disabilità che promuovono l'avvio del percorso di FIS e che, avendo già in carico l'utente, sono in linea generale informati sulle situazioni individuali e familiari.

### 3.2.6 L'indennità di partecipazione e/o il rimborso spese

Un aspetto segnalato dai soggetti attuatori ha riguardato l'ipotesi di prevedere (o meno) una indennità o un rimborso delle spese per i partecipanti al FIS. In generale, le opinioni si dividono tra chi considera fondamentale un supporto economico per garantire l'impegno, la partecipazione e la motivazione degli allievi e chi ritiene che la formazione, anche quando prevede un temporaneo inserimento in azienda, non debba prevedere una immediata remunerazione.

In particolare, è stata espressa un'opinione negativa riguardo all'assenza di un rimborso economico per i partecipanti, argomentando che una remunerazione avrebbe un impatto positivo sulla motivazione alla partecipazione e rappresenterebbe un incentivo per quelle persone coinvolte in altre misure – ritenute dai soggetti attuatori meno orientate a formare competenze e meno promettenti in vista dell'inserimento lavorativo – che però prevedono un compenso.

Non mancano posizioni di segno contrario da parte di chi ritiene "pericolosissimo" (Int\_05a) prevedere un rimborso spese poiché potrebbe distorcere l'idea della formazione quale momento di apprendimento, di investimento non meritevole di immediata remunerazione. Nei casi di particolari e urgenti esigenze di reddito – ha suggerito un soggetto attuatore – sarebbe più opportuno orientare l'utenza verso altre misure che, per loro natura, prevedono forme di compenso. Una ulteriore posizione di segno contrario è quella secondo cui proprio l'assenza di remunerazione del FIS offrirebbe ai partecipanti l'opportunità di avvicinarsi al "lavoro senza avere (...) *quel macigno o quel peso aggiunto che è magari avere delle responsabilità un pochetto più definite*" (Int\_08b) connesse e derivanti anche dalla retribuzione.

«Mi ero segnata rispetto a una criticità (...) della prima annualità. (...) perché era un percorso che prevedeva 600 ore, 400 ore di stage e, insomma, **era emersa la frustrazione nelle persone di seguire un percorso così lungo non retribuito**. Noi avevamo parlato con i nostri referenti regionali e quindi il fatto che si fosse abbreviato, insomma, il percorso, che è sempre un percorso con un impegno importante di ore, dal punto di vista della parte in aula, di stage e di tutoraggio. Estremamente utile, però ha favorito anche, insomma, l'interesse da parte di alcuni allievi che avevano un'esigenza economica e che quindi non potevano attendere per sei, sette mesi prima di, in qualche modo, concretizzarlo» (Int\_01a);

«Una delle grandi criticità (...) è la mancanza totale di un rimborso alle persone (...) stiamo parlando di misure che chiedono alla persona di adoperarsi all'interno dell'azienda, di imparare una mansione, di spendere anche dei denari per raggiungere il luogo banalmente di lavoro (...) per andare a lavorare un minimo si spende, lo sappiamo (...).non avere un minimo di rimborso secondo me è faticoso (...) perché comunque son un numero di ore importanti, non sono un corso che si risolve in due settimane, è un corso che richiede dell'impegno» (Int\_03b);

«(...) secondo noi **ci sarebbe bisogno di prevedere (...)** perlomeno un rimborso spese per questi ragazzi (...) hanno già delle difficoltà quindi dargli almeno un minimo riconoscimento dovuto potrebbe essere già un buon incentivo (...) proprio anche rispetto all'emotività, cioè che a prescindere dal fatto che io faccia bene o male le cose, comunque un riconoscimento ce l'ho perché sennò c'è sempre l'ansia faccio male sbaglio e quant'altro invece così un riconoscimento comunque ce l'hai quindi stai tranquillo che comunque fai le cose un riconoscimento ce l'hai (...) con alcuni ragazzi che stanno facendo magari un tirocinio stanno facendo un P.A.S.S. **rinunciare (...) a quel piccolo riconoscimento economico (...) può essere un ostacolo (...)** se sono a scuola che aiuto la segretaria a farla le fotocopie la segretaria della scuola non mi insegna nient'altro mi lascia lì a fare le fotocopie però io magari a fare quelle fotocopie prendo 200 euro al mese e non voglio rinunciare a quei 200 euro» (Int\_04a);

«alcuni di loro se noi capiamo che hanno più l'esigenza di trovare subito un tirocinio o qualcosa che gli dia una retribuzione (...) se tu ti aspetti di trovare adesso un lavoro ci muoviamo sul Fondo regionale dei disabili da un'altra parte, non su questo (...). **Secondo me è pericolosissimo prevedere un rimborso spese perché innesca un concetto sbagliato di cos'è la formazione.** Già io (...) per come vedo muoversi molti utenti, soprattutto adulti che fanno la formazione da noi, farei pagare loro qualcosa. Perché molto spesso noi ci troviamo davanti a situazioni in cui è gratis e quindi vengo due giorni, poi decido che non vengo più perché trovo altro» (Int\_05a);

Infine, è stata sottolineata anche la difficoltà di spostarsi in alcune aree territoriali, dove la rete di trasporti pubblici è carente, con il rischio che ciò determini l'interruzione o il non avvio dei percorsi. A differenza di Torino, dove gli spostamenti sono più facili in ragione di una rete pubblica più capillare, in alcune aree le aziende possono essere difficilmente raggiungibili. Pertanto, è stato suggerito di considerare l'ipotesi di contribuire ai costi di trasporto, pur non arrivando a proporre il rimborso completo delle spese, ma sostenendo la necessità di un supporto economico per i soli spostamenti.

«si deve anche tenere conto del territorio, perché su Torino è molto più facile spostarsi, sul nostro territorio è pressoché impossibile, quindi considerato che le aziende sono nelle zone industriali, che nelle zone industriali se va bene arriva il pullman che porta gli operai alle sei del mattino, li riprende alle due, (...) per il resto è da tenere in considerazione anche l'eventuale possibilità nel finanziamento di (...) **costi degli spostamenti (...)** non dico il rimborso della benzina, però bisogna tenere conto del fatto che siamo in un territorio che (...) diciamo che ha una rete di servizi pubblici leggermente lacunosa» (Int\_09a).

### 3.3 LE DINAMICHE DEI PERCORSI

Durante le interviste è stato chiesto ai soggetti attuatori di presentare casi di partecipanti ai FIS che, dal loro punto di vista, potevano essere considerati “di successo” o “di insuccesso”. È stato chiesto di raccontare la loro storia, ripercorrere quale era la situazione all'inizio del percorso, in cosa era consistito l'intervento, quali sono state le opportunità e le difficoltà intercorse durante l'esperienza di stage e di avvicinamento al lavoro.

Le 10 storie – il cui dettaglio è riportato in Appendice – hanno permesso di identificare i fattori e le condizioni necessarie (o di impedimento) affinché un percorso di inserimento lavorativo possa essere definito “di successo” (o “di insuccesso”), tipicamente identificato con il raggiungimento (o il non raggiungimento) di un'occupazione. Sono 10 storie “di successo”, con il raggiungimento di un contratto di lavoro (di un tirocinio e, in un caso, di permanenza in disoccupazione<sup>14</sup>), e 10 storie di “insuccesso” che non hanno portato ad un'assunzione. Queste storie permettono di comprendere in modo ravvicinato la singolarità di ciascuna, con le sue particolari difficoltà, e di rintracciare alcune dinamiche comuni che gettano luce sulla complessità dei percorsi di inserimento lavorativo.

Per tutti i casi descritti dai soggetti attuatori – sia quelli “di successo” che quelli “di insuccesso” – l'intervento del tutor è stato declinato in diverse attività che possono essere così sintetizzate:

- 1) **affiancamento** della persona **nello svolgimento della mansione**, rispondendo a domande, chiarendo dubbi e aiutando a superare eventuali difficoltà pratiche, offrendo quindi un sostegno concreto alla risoluzione dei problemi;
- 2) **predisposizione di strumenti** utili a comprendere/memorizzare le fasi che caratterizzano lo svolgimento della mansione al fine di promuovere l'autonomia (es. schemi riassuntivi, grafici semplificativi);
- 3) **supporto emotivo**, di accrescimento e consolidamento della fiducia;
- 4) **monitoraggio** dei progressi **dell'apprendimento**, fornendo riscontri sullo sviluppo delle competenze, rassicurazioni rispetto ai risultati raggiunti, creando occasioni di confronto per favorire la comprensione teorica relativa a un problema a partire dall'esperienza pratica;
- 5) **mediazione** tra la persona e il datore di lavoro, al fine di risolvere eventuali divergenze e incomprensioni, per modulare differientemente la mansione o per cambiarla.

Nella singolarità delle storie possono ovviamente incidere aspetti molto specifici e individuali che concorrono a favore di un esito positivo anche se non è detto che siano sempre sufficienti (ad es. il particolare interesse dell'utente verso un ambito lavorativo, Caso 6 vs Caso 2); le difficoltà della persona possono inoltre non trovare un adeguato supporto da parte dei servizi

---

<sup>14</sup> In questo caso i soggetti attuatori hanno ritenuto di considerarlo un caso “di successo”, anche se alla partecipazione al FIS non ha fatto seguito un contratto di lavoro, in ragione del fatto che l'utente ha acquisito competenze pratiche e relazionali che potrebbero rappresentare un buon punto di forza per ulteriori esperienze di avvicinamento al lavoro.



(ad es. la mancanza di autonomia negli spostamenti viene amplificata dall'assenza dei mezzi pubblici, Caso 12) e quindi precludere l'esito positivo. Specifici e singoli particolari delle persone coinvolte, così come del contesto (sociale e organizzativo), possono quindi fare la differenza nel delineare le opportunità e l'andamento degli interventi e dei loro esiti.

Posto che l'ottenimento di un'occupazione richiede come ineludibile condizione un'offerta di lavoro (nell'ambito del FIS preferibilmente da parte di aziende soggette all'obbligo di assunzione ai sensi della L. 68), e dipende anche dalle contingenze economiche e del mercato, dall'analisi dei casi è stato possibile identificare gli elementi che potenzialmente concorrono a rendere probabile, o improbabile, l'inserimento lavorativo di una persona con disabilità che ha beneficiato del percorso FIS.

### **Compatibilità della mansione e adattabilità del contesto**

Sembra rilevante nel contribuire all'inserimento lavorativo una buona **corrispondenza tra le caratteristiche personali e le mansioni assegnate** (es. Caso 2), raggiungibile anche grazie alla **disponibilità dell'azienda a modulare la mansione alle competenze** (es. Caso 5, 6 e 9).

La possibilità di questa combinazione dipende ovviamente dal numero e dalla varietà delle offerte di lavoro disponibili, ma anche dall'effettiva possibilità da parte del soggetto attuatore di selezionare l'opzione più favorevole. Nei casi "di successo", la mansione è stata descritta come relativamente corrispondente alle competenze della persona e, grazie all'affiancamento del tutor e ai margini di manovra che ha avuto per incidere nei percorsi (es. Caso 6 e 10), è stata oggetto di accorgimenti e perfezionamenti in corso d'opera.

Al contrario, il percorso non ha prodotto l'esito sperato quando le mansioni assegnate si sono mostrate non corrispondenti alle abilità dei candidati che hanno quindi avuto difficoltà a sostenerne i ritmi (es. Caso 16, 20) e quando l'utente si è sentito smarrito nel perdere i riferimenti organizzativi a causa del frequente avvicendamento della forza lavoro in azienda (es. Caso 16) sul quale il *tutor* evidentemente non ha modo di intervenire.

### **Dimensione relazionale e informativa**

La piena corrispondenza tra le competenze e le caratteristiche dei candidati con le mansioni può essere favorita nei casi in cui il tutor dispone di un buon livello di informazione sulle caratteristiche dell'utenza, cosa tipicamente possibile grazie ad una rete di servizi/operatori di **supporto trasversale** – cioè non esclusivamente focalizzati sulla dimensione lavorativa – ed alla famiglia, presente e favorevole alla collaborazione. Una **famiglia disponibile a collaborare** con i SAL ed eventualmente già in contatto con altri servizi è stata rilevante in percorsi "di successo" (es. Caso 4, 7 e 10).

Al contrario, alcune specifiche caratteristiche della famiglia sono state citate come particolarmente sfavorevoli per l'andamento e l'esito dei percorsi. Si tratta di famiglie descritte come "assenti", riluttanti alla collaborazione con i servizi o reticenti sulle condizioni del figlio/figlia coinvolto/a nel percorso di FIS (es. Caso 13, 19), con aspettative irrealistiche rispetto alle reali possibilità occupazionali dei propri familiari (es. Caso 11, 14, 17, 18) e che, in alcuni casi, hanno espresso forme di ingerenza nell'operato dei SAL (es. Caso 18) e posto vincoli nella selezione dei lavori quando ritenuti inappropriati al proprio status sociale (es. Caso 17). In generale, l'insufficienza di informazioni incide nella possibilità di gestire i percorsi in corso d'opera e di

scegliere le modalità di intervento e di supporto più congrue alle caratteristiche delle persone (es. Caso, 13, 15 e 19).

Nel percorso di inserimento lavorativo delle persone con disabilità tramite il FIS, l'intervento del tutor si è quindi articolato principalmente in cinque attività: affiancamento, predisposizione di strumenti per l'autonomia, supporto emotivo e motivazionale, monitoraggio dell'apprendimento e mediazione con il datore di lavoro.

I risultati positivi o negativi dei percorsi possono essere inevitabilmente condizionati da caratteristiche individuali ma anche del contesto sociale e organizzativo dei servizi. In generale, dall'analisi dei casi è stato possibile rintracciare due aree tematiche cruciali, la possibilità di definire una mansione compatibile con le caratteristiche dell'utenza insieme alla disponibilità del contesto organizzativo a favorire questa combinazione e la dimensione relazionale e informativa quale leva per rendere possibili e agevolare i percorsi.

L'inserimento lavorativo dipende dalla disponibilità di opportunità occupazionali, dalla qualità dell'accompagnamento del tutor, dalla compatibilità tra la persona e la mansione e da un contesto relazionale e informativo favorevole, caratterizzato cioè dalla disponibilità di informazioni sulle caratteristiche dell'utenza e dalla collaborazione tra i servizi e tra i servizi e le famiglie.

## CONCLUSIONI

I **percorsi di "Formazione in situazione" (FIS)** prevedono l'inserimento della persona con disabilità direttamente in un contesto lavorativo e la contestuale erogazione del supporto e della formazione necessari "sul campo". L'obiettivo è favorire un apprendimento diretto e concreto, adattando il supporto alle esigenze specifiche del lavoratore e dell'ambiente in cui si svolge l'inserimento lavorativo. Dal 2021, la Regione Piemonte ha finanziato **34 corsi FIS in 4 province**, coinvolgendo **208 utenti** per una spesa di € **1.237.956,00**. Circa la metà dei partecipanti (48%) ha preso parte, al più, ad un tirocinio, il 29% è stata inserita con contratti a tempo determinato, l'11,3% a tempo indeterminato, mentre un restante 11% con percorsi e modalità contrattuali molto diversificati tra loro.

I soggetti attuatori hanno espresso un forte apprezzamento per il modello di FIS, ritenendolo **innovativo e più connesso al mercato del lavoro** rispetto ai corsi di formazione tradizionali. Tre elementi chiave distinguono positivamente il FIS:

- 1) **la rete di collaborazione** tra i Centri per l'Impiego, i servizi socioassistenziali e altre istituzioni locali;
- 2) **il supporto intensivo del tutor in azienda** che permette ai partecipanti, in larga parte senza esperienze pregresse, di affrontare l'inserimento lavorativo;
- 3) **la personalizzazione dei percorsi formativi**, adattati alle caratteristiche e alle esigenze dei singoli utenti.

A fronte degli aspetti positivi non mancano altri meritevoli di attenzione per il possibile sviluppo dei percorsi di FIS che riguardano in particolare:

- la **difficoltà nel trovare e coinvolgere aziende** disposte ad assumere persone con disabilità
- il **ruolo dei CPI** dei quali è stata auspicata una maggiore presenza nel governo degli interventi e nel contatto iniziale con le aziende, soprattutto in ragione della natura sperimentale del FIS.

È emersa da parte dei soggetti attuatori la richiesta di una **maggiore flessibilità** dell'intervento rispetto:

- all'organizzazione sulla base di "gruppi classe", che ostacolerebbe l'avvio dei percorsi in modo continuativo nel corso del tempo;
- alle ore di tutoraggio predefinite (60 ore), e non adattabili alle esigenze individuali con la previsione, ad esempio, che siano trasferibili tra diversi utenti.

Nei percorsi degli utenti il **tutor** ha svolto attività di:

- 1) **Affiancamento nello svolgimento delle mansioni;**
- 2) **Predisposizione di strumenti per l'autonomia;**
- 3) **Supporto emotivo;**
- 4) **Monitoraggio delle difficoltà e dei progressi;**
- 5) **Mediazione con il datore di lavoro.**

Oltre al tutor gli elementi che sembrano influenzare particolarmente l'esito dei percorsi sono:

- 1) **La dimensione relazionale e informativa**, cioè la disponibilità di informazioni approfondite sull'utente insieme alla collaborazione attiva e favorevole della famiglia con i servizi. La carenza di informazioni iniziali può compromettere la capacità di gestire il percorso e fornire il supporto più adeguato.
- 2) **La compatibilità della mansione e l'adattabilità del contesto**, intesa come il raggiunto equilibrio tra le competenze del lavoratore e la mansione assegnata, un equilibrio reciprocamente soddisfacente dalla prospettiva del datore di lavoro e da quella del lavoratore.

Oltre alla disponibilità di opportunità occupazionali, i **fattori chiave per il successo** riguardano la **qualità dell'accompagnamento del tutor**, la **compatibilità tra la persona e la mansione**, e un **contesto relazionale e informativo favorevole**, caratterizzato da una buona conoscenza dell'utente e da una stretta collaborazione tra i servizi e le famiglie.

In conclusione, il FIS è un promettente modello per l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità, ma il suo potenziale potrebbe essere pienamente realizzato attraverso una maggiore flessibilità nella gestione dei percorsi e delle risorse finanziarie e una più agevole e ampia conoscenza delle aziende in obbligo di assunzione.

Per rafforzare il potenziale della misura la nuova programmazione dei percorsi formativi rivolti alle persone con disabilità per il periodo 2025/2028 prevederà:

- la messa a regime dei percorsi formativi innovativi sperimentati nel periodo 2021/2025 (FIS e Pensami indipendente) incentrati sul modello della formazione in situazione (*Place and train*);
- il consolidamento delle reti territoriali coordinate dal Centro per l'impiego di riferimento, che avrà un ruolo di promozione e di governance;
- la conferma dell'integrazione con le politiche attive del lavoro sviluppate attraverso il Fondo Regionale per l'occupazione di persone con disabilità;

Inoltre, nell'ambito del Piano 2021/2025 per la programmazione delle risorse del Fondo Regionale per l'occupazione delle persone con disabilità, è stata predisposta una campagna di informazione e comunicazione da realizzare nell'autunno 2025 volta a sensibilizzare la popolazione e le aziende sul tema dell'inclusione socio-lavorativa delle persone con disabilità.

Infine, rilevando la criticità legata alle difficoltà incontrate dalle persone con disabilità negli spostamenti sul territorio, la Direzione "Istruzione e diritto allo studio universitario, Formazione e Lavoro" sta valutando il coinvolgimento delle Direzioni competenti in materia di trasporti e di welfare al fine di individuare proposte utili a mitigarne gli effetti.

## NOTA METODOLOGICA

Tra i mesi di febbraio e aprile 2024 sono state complessivamente realizzate interviste individuali o in piccolo gruppo (da 2 a massimo 4 persone) che hanno riguardato 10 soggetti attuatori e 2 organizzazioni di rappresentanza e tutela degli interessi delle imprese industriali coinvolgendo 24 tra operatori, coordinatori o responsabili, impegnati nell'attuazione o a conoscenza dei percorsi di FIS. Le interviste hanno avuto l'obiettivo di identificare le modalità con le quali i destinatari sono coinvolti nel percorso e in particolare rilevare il punto di vista dei soggetti attuatori in merito ai principali problemi riscontrati nell'attuazione nonché i suggerimenti per un possibile sviluppo della misura.



## APPENDICE: I CASI CONSIDERATI “DI SUCCESSO” E “DI INSUCCESSO”

Durante le interviste è stato chiesto ai soggetti attuatori di presentare casi di partecipanti al percorso di FIS che, dal loro punto di vista, definivano “di successo” o “di insuccesso”. È stato chiesto di raccontare la loro storia, ripercorrere quale era la situazione all'inizio del percorso, quali interventi erano stati erogati, quali erano state le opportunità e le difficoltà che avevano incontrato.

Di seguito sono riportate 20 storie che hanno permesso di dedurre i fattori e le condizioni necessarie (o di impedimento) affinché un percorso di inserimento lavorativo possa essere definito di successo. Sono 10 storie “di successo”, tipicamente identificato nel corso delle interviste con il raggiungimento di un'occupazione, e 10 storie “di insuccesso” che non hanno portato ad un'assunzione.

### I casi considerati “di successo”

#### Caso 1

Andrea (*nome di fantasia*) è un ragazzo di venti anni con una disabilità sensoriale (di tipo uditivo) e una lieve disabilità intellettiva. È entrato in contatto con l'ente che poi l'ha coinvolto nel percorso FIS grazie alla mediazione di una associazione che tutela i diritti delle persone con disabilità. Andrea ha conseguito il diploma ma poi per diversi anni non ha svolto attività di lavoro o formative se non la partecipazione ad un corso di formazione professionale che poi non ha portato a termine. I suoi genitori sono separati, la loro relazione non è particolarmente serena e questo si ripercuote sul suo stato d'animo e incontra anche notevoli difficoltà a relazionarsi con gli altri.

Andrea aveva manifestato, prima all'educatrice dell'associazione che tutela i diritti delle persone con disabilità e poi all'operatrice dell'ente che lo ha seguito nel percorso FIS, il desiderio di lavorare nel campo della logistica. Questo suo desiderio ha incontrato la disponibilità di una azienda medio-piccola a conduzione familiare che lo ha impiegato nella gestione del magazzino con un impegno part-time.

La fase preliminare all'avvio del percorso è stata dedicata ad approfondire la conoscenza della famiglia e di Andrea che, anche durante i diversi sopralluoghi in azienda e nei successivi incontri dedicati a confrontarsi sull'andamento dell'esperienza, ha frequentemente manifestato il forte timore del giudizio degli altri e, soprattutto, la convinzione che lo giudicassero e deridessero in ragione della sua disabilità. Andrea mostrava spesso una tendenza a dubitare degli altri, anche quando mossi da buone intenzioni: se ad un incontro programmato mancava una delle due operatrici che lo affiancava nel percorso FIS, Andrea sospettava che ciò dipendesse da lui o da qualcosa che aveva fatto.

Sul fronte dello svolgimento della mansione nel magazzino, Andrea non ha avuto particolari problemi; è stato necessario un affiancamento per favorire l'apprendimento di alcuni aspetti specifici, ma in linea di massima le sue competenze di partenza, comunque rafforzate in corso d'opera, sono state sufficienti perché venisse apprezzato dal datore di lavoro che poi lo ha assunto con un contratto di apprendistato. In tutto questo percorso l'attenzione delle operatrici è stata dedicata nei confronti dell'azienda, per favorire la piena comprensione delle

caratteristiche di Andrea, ed è stata rivolta anche all'analisi del contesto organizzativo e spaziale entro cui era svolto il percorso, anche al fine di verificare la presenza di spazi e opportunità di socializzazione. Dal punto di vista concreto Andrea non aveva particolari problemi a svolgere la mansione o a adeguarsi rispetto a particolari compiti da svolgere, ma quello che metteva a rischio il suo inserimento e il suo benessere era la costante diffidenza con la quale si relazionava con gli altri. L'impegno delle operatrici, anche con la collaborazione del tutor aziendale, è stato particolarmente dedicato proprio a questo aspetto con l'obiettivo di rassicurare Andrea rispetto all'inconsistenza dei suoi sospetti e al sincero apprezzamento da parte dei colleghi/e.

Il "successo" di questo percorso non si esaurisce nel contratto di apprendistato sottoscritto da Andrea ma nell'aver partecipato alla cena di Natale con i colleghi e le colleghe, mettendo così da parte i suoi sospetti e le sue resistenze alle relazioni sociali.

## Caso 2

Bruno (*nome di fantasia*), 52 anni, ha una disabilità di tipo psichico per la quale è in carico al CSM – Centro di Salute Mentale – e vive in un "gruppo appartamento"<sup>15</sup>; è diplomato in ragioneria, ma non ha mai lavorato e non ha avuto esperienze di avvicinamento al lavoro. Bruno ha la tendenza a chiudersi in sé stesso ed esce poco, o per nulla, di casa. Bruno è appassionato di meccanica di cui possiede una approfondita conoscenza teorica acquisita attraverso la lettura di riviste specializzate. Nell'anno formativo 2022-2023, ha partecipato al corso FAL (Formazione Al Lavoro) durante il quale ha iniziato ad acquisire dimestichezza nell'uso del computer e soprattutto ha acquisito competenze relazionali.

È entrato in contatto con l'ente che l'ha coinvolto nel percorso FIS attraverso la segnalazione del Centro per l'impiego. Al termine del corso FAL, ha beneficiato delle ore di orientamento previste nell'ambito del Buono Servizio Lavoro per persone con Disabilità e successivamente è stato coinvolto nel percorso FIS, poiché il tutor ha ritenuto che, in ragione delle resistenze a relazionarsi con gli altri, fosse preferibile disporre di un maggior numero di ore da dedicargli direttamente sul luogo di lavoro, sia per acquisire competenze professionali che relazionali da poter valorizzare all'interno del Curriculum Vitae. Nonostante Bruno fosse molto più grande di età degli altri partecipanti inseriti all'interno del percorso FIS, è comunque riuscito a socializzare ed a interagire con difficoltà inferiori alle aspettative. Il percorso FIS è stato svolto in una piccola officina meccanica e Bruno è stato affiancato da un educatore che aveva anche delle competenze tecniche in tale ambito. Questo aspetto ha favorito – secondo quanto ci è stato riferito nel corso dell'intervista – gli scambi con Bruno che è riuscito progressivamente a stabilire un rapporto sereno anche con i colleghi di lavoro; il fatto che l'officina meccanica fosse composta da poche persone sembra sia stato un ulteriore elemento che ha permesso di coinvolgere Bruno, affiancato dal capo officina, in attività di diversa natura. Bruno, tra l'altro, oltre a mostrare autentico interesse per questo ambito lavorativo aveva delle conoscenze e delle competenze teoriche relative al settore che aveva sviluppato autonomamente e che rappresentavano un buon punto di partenza per l'avvicinamento al lavoro e, in prospettiva futura, anche per un inserimento lavorativo vero e proprio. Purtroppo il percorso non si è

---

<sup>15</sup> Struttura residenziale che ospita persone adulte parzialmente autonome, in situazione di disagio sociale o abitativo, con problematiche di tipo psichiatrico.



trasformato in occupazione, poiché l'officina non aveva necessità di ampliare il proprio organico e non era in obbligo di assunzione (ai sensi Legge 68/99).

L'esito del percorso può essere valutato positivamente in considerazione del fatto che Bruno, prima del FIS e del FAL, non usciva di casa e non aveva mai avuto l'opportunità, fino ad oggi, di mettere in pratica il suo interesse per la meccanica: in più di vent'anni non aveva mai avuto un'esperienza lavorativa. Quest'esperienza ha permesso a Bruno di acquisire competenze pratiche e relazionali, di rinforzare la propria autostima e fiducia in sé stesso: questi elementi potranno probabilmente rappresentare la base per ulteriori esperienze di avvicinamento al lavoro.

### **Caso 3**

Questo caso ha coinvolto contemporaneamente più persone, inizialmente 7 di cui 2 hanno rinunciato in corso d'opera a causa di difficoltà di diversa natura nel prendere parte al percorso. L'età dei 5 partecipanti, di cui una ragazza, varia da 23 a 40 anni così come le caratteristiche della disabilità, di tipo intellettivo, psichico, di disturbo dello spettro autistico e sensoriale (di tipo uditivo). Le singole storie sono diverse tra loro, a partire dal grado di disabilità, dalle pregresse esperienze formative e lavorative, fino alla partecipazione e alla consapevolezza della famiglia rispetto a come supportare la partecipazione sociale e lavorativa dei figli/e. Tutti convivono con le famiglie di origine dove sono variegata la qualità delle relazioni, il grado di conflittualità e le aspettative rispetto al percorso di inserimento lavorativo; sono tutti giunti presso il soggetto attuatore autonomamente, con un diverso coinvolgimento nella tipologia e nell'intensità degli interventi erogati da parte di altri servizi di supporto (es. servizi sociali, centro di salute mentale).

Il caso è significativo poiché tutti i partecipanti sono stati coinvolti in un'associazione che gestisce un'attività sportiva e, contemporaneamente, anche una di ristorazione nella quale sono stati impegnati in diverse mansioni: nella caffetteria, in cucina e nel servizio ai tavoli. L'associazione, che si caratterizza per l'esplicito orientamento all'inclusione delle persone con disabilità sul versante sociale e lavorativo, è guidata dal padre di uno dei partecipanti al progetto FIS che poi, per l'aggravarsi della sua condizione, ha abbandonato il percorso.

L'impegno profuso dagli operatori che hanno coordinato il progetto di FIS si è tradotto nell'affiancamento alle diverse mansioni, nella supervisione delle attività quotidiane, in particolare nel suggerire al datore di lavoro e al personale impiegato alcune modifiche nell'organizzazione del lavoro e nelle modalità di interazione con i partecipanti, nonché nel preparare degli schemi esplicativi delle attività da svolgere. Non sono mancati, a seconda dei casi e delle specifiche esigenze, interventi individualizzati in interazione con le famiglie e con gli altri servizi di volta in volta coinvolti, con lo scopo di sostenere e orientare la partecipazione ai diversi flussi di lavoro.

Il grado di apprendimento nello svolgimento delle mansioni da parte dei partecipanti è giudicato complessivamente positivo dagli operatori che hanno coordinato il progetto di FIS, ma ciò che sembra presagire un esito concreto sul versante occupazionale è la decisione, da parte del responsabile dell'associazione, di avviare un'ulteriore attività nel campo della produzione della pasta fresca prevedendo l'assunzione di tutti i partecipanti al progetto FIS. A

fare molto la differenza, in questo caso, è l'impegno dell'associazione ad investire in nuovi ambiti commerciali ampliando nel contempo le possibilità occupazionali.

#### Caso 4

Davide (*nome di fantasia*) è un ragazzo di 22 anni e con una sindrome autistica di grado lieve. Dopo la licenza media ha frequentato l'istituto alberghiero ma, pur non arrivando alla conclusione del percorso formativo, aveva il desiderio di lavorare nel settore della ristorazione. La famiglia di Davide è molto presente nella sua vita; consapevole delle sue caratteristiche, lo supporta e lo sprona a confrontarsi con le difficoltà che incontra di volta in volta. Oltre ad essere in contatto con i servizi di psichiatria, la famiglia di Davide partecipa alle attività di una associazione di familiari delle persone con autismo che in prima battuta coinvolge Davide in laboratori per incrementarne le competenze socio-relazionali. È la stessa associazione delle famiglie che, considerate le sue aspirazioni e caratteristiche, si mette in contatto con il soggetto attuatore del FIS. L'opportunità per un percorso è data dalla disponibilità di una cooperativa che gestisce un ristorante sociale nel quale Davide affianca le attività dell'aiuto cuoco. Durante questa esperienza Davide ha incontrato alcune difficoltà, soprattutto all'inizio, poiché non era abituato all'intenso ritmo di lavoro che si verifica in alcuni momenti della giornata e che mette alla prova tutto il personale impegnato nella preparazione delle vivande. In questa fase è stato essenziale il ruolo del tutor del percorso, un operatore dell'associazione delle famiglie che aveva una formazione specifica per relazionarsi al meglio con le persone con autismo; questa competenza ha favorito la costruzione di una relazione serena con Davide – per il quale, sul fronte del supporto concreto, sono stati predisposti anche degli schemi riassuntivi dei compiti da svolgere – e ha favorito modalità di interazione soddisfacenti tra Davide e i suoi colleghi. Infine, il fatto che il tutor riconoscesse le sue caratteristiche e capacità ha permesso, in corso d'opera, di suggerire al gruppo di lavoro il modo di valorizzarle.

Una volta concluso il FIS, nel corso del quale Davide aveva sviluppato competenze tecniche e accresciuto la flessibilità nella gestione degli imprevisti che possono manifestarsi in cucina, sempre presso la stessa cooperativa è stato avviato un tirocinio attraverso il Buono Servizi Lavoro dedicato alle persone con disabilità. Nel frattempo, anche con lo scopo di ridurre i tempi di spostamento da casa a lavoro, la famiglia e l'associazione si erano messe in cerca di una alternativa, opportunità arrivata con la disponibilità all'assunzione da parte di un esercizio commerciale – sempre nell'ambito della ristorazione – nel comune di residenza di Davide. Dopo una breve prova, Davide è stato assunto a tempo determinato, ad oggi da più di un anno.

#### Caso 5

Emanuele (*nome di fantasia*) ha 36 anni e una disabilità intellettiva che si somma a diverse patologie di tipo fisico. È diplomato presso l'Istituto Agrario e, di fatto, non ha mai lavorato in modo continuativo. Nonostante le persistenti difficoltà a trovare un'occupazione, Emanuele nel corso del tempo si è adattato, di volta in volta, alle diverse opportunità che si sono presentate facendo lavori anche molto diversi tra loro, dalla guardia giurata al lavorare in un bar notturno. Emanuele è “una di quelle persone che aveva provato veramente a fare di tutto nella sua vita pur di stare a galla” (Int\_05a) e, nonostante le difficoltà che ha dovuto fronteggiare – con periodi di allontanamento da casa e trascorsi vivendo in strada – ha preservato nel tempo il

desiderio di migliorare la propria condizione per arrivare ad una autonomia economica ed abitativa. La cooperativa sociale che conosceva la sua storia ha fatto leva proprio su questi aspetti nel presentare Emanuele al soggetto attuatore del percorso di FIS con l'obiettivo di tentare un più strutturato avvicinamento al lavoro.

Nella fase preliminare all'avvio del FIS è stato necessario coinvolgere Emanuele che, anche in ragione delle sue difficoltà economiche, era in una certa misura resistente a svolgere delle mansioni per le quali non sarebbe stato retribuito. Il fatto che l'esperienza si sarebbe svolta in un bar ha rappresentato però un piccolo incentivo dato che il mondo della ristorazione era da tempo l'ambito lavorativo al quale ambiva. Una volta iniziato il percorso sono emerse le prime problematiche che, nonostante le rilevanti compromissioni di ordine fisico, erano quasi esclusivamente di tipo emotivo e relazionale: Emanuele aveva difficoltà a gestire i ritmi di lavoro quando diventavano più serrati, era poco collaborativo con i colleghi ed era resistente a rispettare la gerarchia. Durante questa fase del percorso gli operatori sono stati quasi dei "genitori putativi" (Int\_05a) che quotidianamente hanno dovuto mitigare lo stato d'animo di Emanuele che spesso ipotizzava di abbandonare il percorso.

In ragione di queste difficoltà, dopo poco più di un mese dall'avvio, gli operatori del soggetto attuatore del FIS, in pieno accordo con la cooperativa sociale, hanno interrotto l'esperienza di Emanuele presso il bar proponendogli di partecipare alle attività di un'impresa sociale che si occupava della vendita di beni alimentari nelle scuole. Anche in questo caso Emanuele ha espresso delle remore, ritenendolo "un tipo di lavoro troppo...a detta sua, stupido" (Int\_05a); gli operatori decidono però in questo caso di dare meno spazio alle sue critiche e di essere "un po' meno accoglienti e un po' più duri" (Int\_05a) ponendolo dinanzi alla realtà che non sarebbe stato possibile, a breve, un nuovo cambiamento di percorso. Emanuele, dopo essere stato coinvolto nelle attività presso le scuole, viene poi su sua richiesta impiegato "in cucina (...), e lì è rinato. È rinato, ha trovato la cosa che gli piaceva, ha trovato l'ambiente che gli piaceva. Nonostante abbia anche litigato con tutte le donne presenti" (Int\_05a).

Le problematiche relazionali non sono scomparse, ma il fatto che Emanuele sia stato impegnato in una mansione della quale era soddisfatto ha rappresentato nel corso del tempo un punto sul quale far leva per indurlo a definire in modo più soddisfacente e collaborativo le relazioni con gli altri. La qualità del lavoro svolto da Emanuele è stata apprezzata e riconosciuta e poi, a seguito di un tirocinio promosso attraverso il Buono Servizi Lavoro, si è concretizzata in una assunzione a tempo indeterminato.

## Caso 6

Franco (*nome di fantasia*), 22 anni, soffre di un disturbo dello spettro autistico ed ha la licenza media. Da tempo è affiancato dal Centro Regionale Disturbi Spettro Autistico in Età Adulta e una associazione di quartiere è stato il tramite con il soggetto attuatore del percorso di FIS. Franco – che tende a essere particolarmente introverso e riservato e che a volte adotta comportamenti che agli occhi degli altri possono sembrare strani o poco comprensibili – ha espresso il desiderio di lavorare nel campo della ristorazione e in particolare in una specifica catena di ristoranti. Il caso ha voluto che il soggetto attuatore da tempo collabori con questa azienda che ha già offerto diverse opportunità di stage per gli allievi dei corsi nell'ambito della

ristorazione e che in questo caso si è resa disponibile anche per gli stage nell'ambito del percorso di FIS.

L'azienda, dal punto di vista del processo produttivo delle vivande prevede che a) gli alimenti vengano prodotti attraverso processi altamente standardizzati per garantire velocità, efficienza e uniformità nella qualità dei prodotti offerti; b) le ricette siano standardizzate, con porzioni precise, per assicurarsi che ogni prodotto abbia lo stesso sapore e aspetto, indipendentemente dal punto vendita; c) i dipendenti siano formati in modo uniforme su come preparare e servire gli alimenti, seguendo rigorosi protocolli e linee guida. Tutto questo è finalizzato, in linea di massima, a garantire la qualità e la velocità del servizio. L'intervento di affiancamento a Franco è consistito nella definizione delle mansioni che avrebbe dovuto svolgere e in particolare si è tradotto nel perfezionamento delle istruzioni per la realizzazione delle vivande e lo svolgimento di diversi compiti già predisposte dall'azienda per formare il personale. Il tutor è quindi intervenuto su queste istruzioni rendendole ancora più fruibili – ad esempio aggiungendo immagini esplicative o enfatizzando le fasi del processo produttivo – e facendole validare dal responsabile del punto vendita che, a questo punto, le ha poi utilizzate in sostituzione di quelle aziendali e quindi a favore di tutto il personale coinvolto.

Franco ha progressivamente appreso le modalità di esecuzione dei compiti che gli venivano assegnati e nel corso del tempo è progredita la velocità di esecuzione. A differenza di altri esercizi commerciali (si veda il caso di Francesco di seguito riportato) l'afflusso dei clienti è regolare e non rende quasi mai il ritmo di lavoro particolarmente altalenante e il personale del punto vendita riesce a quindi a evadere gli ordini in un clima di lavoro relativamente sereno e ben organizzato. Probabilmente in virtù di una buona organizzazione del lavoro e di un flusso di utenti relativamente regolare, il ricambio del personale nel breve periodo non è molto intenso e quindi Franco preserva alcuni punti di riferimento organizzativi utili per confrontarsi agevolmente nella gestione del lavoro e degli imprevisti.

Alla conclusione dello stage l'azienda è soddisfatta del lavoro di Franco e quindi – attraverso la misura del Buono Servizi Lavoro – è stato avviato un tirocinio durante il quale è stata garantita continuità nell'affiancamento da parte della stessa tutor che aveva partecipato al FIS. Durante il tirocinio (6 mesi) si è tentato di estendere l'impiego di Franco anche nelle attività di approvvigionamento e gestione del magazzino, attività nella quale sono state riscontrate diverse difficoltà al punto che l'azienda ha deciso di continuare esclusivamente con le mansioni rivolte alla clientela (preparazione vivande, servizio ai tavoli). A parte questo aspetto critico, durante il tirocinio si sono rinsaldate le competenze di Franco e la convinzione dell'azienda di voler proseguire la collaborazione, prima attraverso un contratto di lavoro a tempo determinato (7 mesi) poi trasformato in un contratto a tempo indeterminato.

Dopo un percorso fatto complessivamente di 300 ore di stage, un tirocinio di 6 mesi ed un contratto a tempo determinato di 7 mesi, Franco entra a far parte, a tempo indeterminato, del personale dell'azienda per la quale desiderava lavorare.

## Caso 7

Giulia (*nome di fantasia*), 22 anni, soffre di un disturbo dello spettro autistico ed ha frequentato un istituto professionale dove è stata formata come operatrice nel campo dell'ottica. La famiglia di Giulia per lungo tempo è stata particolarmente protettiva, ha sempre cercato di

garantirle un ambiente sicuro e sereno con però il rischio, alcune volte, di escluderla dalla partecipazione sociale. Progressivamente, nel corso del tempo, la famiglia di Giulia, che ha un carattere molto vivace e socievole, ha iniziato a favorire le sue relazioni e qualsiasi attività sociale e ricreativa.

Il padre di Giulia lavora in una multinazionale, in obbligo di assunzione ai sensi della L.68, che ha di recente offerto la possibilità di avviare al suo interno diversi percorsi di FIS; per queste ragioni in padre di Giulia ha pensato di proporre al soggetto attuatore il coinvolgimento della figlia proprio all'interno dell'azienda dove lavora. Le operatrici del soggetto attuatore rispetto a questa ipotesi erano inizialmente scettiche perché «spesso e volentieri con le famiglie c'è il rischio che vogliano proteggere fin troppo questi ragazzi» (Int\_07b); a fronte di questa incertezza il soggetto attuatore e la famiglia hanno concordato sul fatto che Giulia avrebbe scelto autonomamente dove fare lo stage alla conclusione della prima fase del percorso dedicata alla breve formazione in aula: Giulia desiderava partecipare al percorso FIS nell'azienda dove lavorava il papà, un luogo che aveva avuto modo di conoscere in qualche occasione nella quale era andata a trovarlo. L'azienda multinazionale, come anticipato, aveva già offerto nel recente passato ospitalità per l'attuazione dei percorsi FIS e alcuni partecipanti erano stati assunti. Si tratta in particolare di un'azienda che ha manifestato nel corso del tempo un concreto impegno a favore dell'inclusione delle persone con disabilità, impegno rintracciabile – secondo il racconto del soggetto attuatore – anche in un alto «livello di preparazione etico giuridica» (Int\_07b). Il contatto con l'azienda, con lo scopo di proporre l'avvio del progetto, è stato infine favorito dalla mediazione di una locale organizzazione di rappresentanza degli interessi che ha, in una certa misura, legittimato ulteriormente il soggetto attuatore ed evidenziato la portata innovativa dell'intervento. L'azienda ha quindi «lasciato presentare il progetto e poi ha chiesto al personale chi se la sarebbe sentita, chi avrebbe avuto il desiderio di diventare il tutor della persona inserita (...) quindi ha responsabilizzato il tutor [aziendale] che però l'ha fatto con piacere» (Int\_07b).

Il primo giorno di stage di Giulia non è partito sotto i migliori auspici poiché le era stata assegnata una divisa da lavoro di una misura sbagliata e «questo ha fatto sì che (...) andasse in tilt completo e quindi chiedesse di tornare a casa» (Int\_07b). L'intervento del tutor, che nel frattempo aveva conquistato la fiducia di Giulia, è servito a convincerla del fatto che si trattava di un problema superabile; anche l'azienda ha fatto la sua parte, poiché nel giro di poco tempo ha provveduto a risolvere questo problema. Giulia è stata impegnata in due tipi di attività, nell'etichettatura dei prodotti realizzati e poi, in un secondo momento, anche nel controllo della qualità della produzione (verifica di eventuali imperfezioni, etc.). Durante queste attività il tutor ha affiancato Giulia, rispondendo alle sue domande di chiarimento, ha osservato i suoi progressi e le sue difficoltà, rassicurandola quando credeva di fare male o aveva il timore di dover lavorare con un ritmo più intenso, infine l'ha rassicurata rispetto a come affrontava i piccoli problemi che si presentavano di volta in volta, facendo così in modo non solo che imparasse a fronteggiarli ma anche che il processo di apprendimento fosse efficace. Alla fine del percorso Giulia era soddisfatta della sua esperienza, durante la quale ha anche sviluppato relazioni serene e di buona collaborazione con i colleghi e le colleghe, ed anche l'azienda ha apprezzato il suo impegno e i risultati al punto da proporle un contratto a tempo determinato.

## Caso 8

Iacopo (*nome di fantasia*), 44 anni e con un percorso di studi in ambito elettromeccanico, soffre di una fragilità di tipo psichiatrico che si è manifestata in età adulta. La sua storia è nota al soggetto attuatore del FIS poiché ha frequentato un corso Fal nel campo della logistica che, sebbene non si sia concretizzato in un inserimento lavorativo, è stato valutato positivamente da parte dell'azienda presso la quale è stato svolto lo stage e dagli operatori che lo hanno affiancato. La famiglia di Iacopo è generalmente presente nella sua vita, anche se in questo periodo lo è molto meno perché la madre è malata. Dinanzi all'opportunità di coinvolgere i propri utenti in un progetto FIS gli operatori hanno pensato a Iacopo come a un candidato ideale poiché durante lo stage aveva mostrato una particolare dedizione, anche se non gradiva l'azienda presso la quale era impegnato; inoltre c'erano dei margini di sviluppo delle sue capacità di collaborare con i colleghi e sviluppare delle nuove competenze.

La principale difficoltà di Iacopo era legata all'ansia e al non riconoscere pienamente le proprie capacità, una condizione che richiedeva un rinforzo costante per sostenerlo e aiutarlo a superare le sue paure e insicurezze. In questo senso il percorso del FIS era promettente poiché prevede che l'esperienza lavorativa sia affiancata in modo intensivo dalla presenza di un tutor dedicato.

Il progetto di FIS è stato svolto all'interno di un piccolo esercizio commerciale (mercatino dell'usato) che si occupa di acquisto e rivendita di oggetti (dai vestiti ai piccoli elettrodomestici), una realtà non in obbligo di assunzione secondo quanto previsto dalla Legge n. 68/99 ma disponibile a collaborare all'attuazione del progetto. In questo percorso Iacopo è stato inizialmente impegnato in mansioni a carattere prevalentemente fisico, organizzando e sistemando tutta la merce da vendere secondo le indicazioni dei responsabili dell'azienda; con il passare del tempo le sue mansioni sono aumentate di complessità, ha iniziato a gestire il software aziendale per caricare e scaricare gli oggetti dal database, ad utilizzare autonomamente la cassa, per poi interagire direttamente con i clienti, gestendo anche gli appuntamenti e la valutazione dei prodotti. Questo processo di estensione del mansionario, di sviluppo delle competenze tecniche e relazionali è stato affiancato e supportato da un continuo accompagnamento da parte dei responsabili del progetto, che lo hanno incoraggiato a prendere più iniziativa e a mitigare le proprie ansie. Iacopo, infatti, era poco incline a riconoscere le sue capacità e competenze e, più di frequente, tendeva a sminuirsi alimentando così la sua insicurezza. In questo senso, il supporto fornito è stato cruciale poiché, oltre alla formazione pratica sul lavoro, Iacopo ha goduto di un sostegno utile a scoprire il proprio valore e le proprie capacità, non solo di ordine pratico ma anche di tipo relazionale, a partire dalle interazioni con i clienti.

Iacopo, durante il progetto di FIS, "ha fatto proprio una fioritura come il ciliegio" (Int\_08b) nella quale ha progressivamente esteso le sue competenze e si è rassicurato rispetto alle proprie potenzialità. Sebbene non fosse più seguito ufficialmente da un centro di salute mentale, ha continuato a essere supportato privatamente da uno specialista ma, durante il progetto di FIS, con incontri sempre meno frequenti: questo testimonia i progressi fatti grazie al lavoro e alla maggiore stabilità che il percorso lavorativo gli ha conferito. Dopo lo stage, Iacopo ha iniziato un tirocinio presso il mercatino dell'usato.

## Caso 9

Lidia (*nome di fantasia*), ha poco meno di 30 anni e presenta una disabilità cognitiva accompagnata da una forte componente di ansia. Vive con la famiglia e il padre è la figura maggiormente presente e coinvolta sia nelle decisioni che la riguardano che nell'assistere. La famiglia è seguita dal Consorzio dei servizi sociali dell'ambito territoriale che ha inizialmente l'avvio del percorso FIS.

Lidia ha pochissime esperienze di avvicinamento al lavoro, l'ultima delle quali nell'ambito di un P.A.S.S. come addetta alle pulizie in una RSA. Il suo desiderio è quello di lavorare in cucina, desiderio che viene soddisfatto all'avvio del percorso FIS, anche in questo caso, in una RSA che è stata individuata con la collaborazione del Centro per l'impiego: «si sono manifestate però subito delle grosse difficoltà. Un po' perché lei si stancava molto e un po' perché i ritmi della cucina erano molto frenetici e lei non riusciva a stare dietro a quello che veniva richiesto (...); lei doveva più che altro occuparsi di riempire la lavastoviglie, svuotare la lavastoviglie, mettere tutto nei posti giusti, quindi riordinare le stoviglie tolte dalla lavastoviglie e dare una mano a preparare i carrelli. Però è andata molto in difficoltà» (Int\_09b). Questa difficoltà ha determinato che Lidia stesse «(...) una settimana a casa perché non stava bene, fino a che poi siamo riuscite a parlare seriamente con lei. Abbiamo fatto un colloquio al centro per l'impiego dove lei ci ha proprio detto "così non posso farlo, non mi sento a mio agio, non sono capace, non ce la faccio"» (Int\_09b).

In questa fase è stato cruciale anche il ruolo del Centro per l'impiego che, insieme al soggetto attuatore del FIS, ha interagito con l'azienda per verificare la possibilità di cambiare la mansione di Lidia che, dopo le prime tre settimane in cucina, ha quindi iniziato a lavorare al riordino delle camere da letto: «dal momento in cui (...) le hanno cambiato mansione è cambiato proprio tutto, ha cambiato il suo atteggiamento, non ha avuto più nessuna fatica neanche fisica, nonostante non fosse un lavoro leggero. (...). Più volte ha detto che le piaceva molto, che si sentiva proprio anche competente e capace delle cose che le chiedevano di fare» (Int\_09b). La diversa collocazione, in un ambiente con un ritmo di lavoro meno serrato anche se comunque impegnativo sul piano fisico, è stata funzionale per raggiungere un buon equilibrio tra le caratteristiche di Lidia e le necessità dell'organizzazione; questa combinazione ha determinato la soddisfazione dell'azienda e di Lidia che, dopo il FIS, è stata prima impegnata in un tirocinio di sei mesi e poi assunta a tempo indeterminato. In questa seconda parte del percorso, l'intervento del tutor non è stato particolarmente intenso, poiché una volta coinvolta Lidia nel riordino delle camere è riuscita ad essere più indipendente.

Il lavoro non è l'unico ambito della vita di Lidia che, durante il percorso di FIS, è stato oggetto di cambiamento: inizialmente era il padre ad accompagnarla al luogo di lavoro ma dopo poco tempo Lidia, che solitamente guidava solo nel Comune dove risiede ed alla presenza del padre, ha iniziato a recarsi al lavoro da sola, ulteriore segnale di una maggiore autonomia acquisita.

## Caso 10

Mario (*nome di fantasia*) è un ragazzo di 22 anni con disabilità intellettiva che vive con i genitori: la mamma non è molto consapevole delle sue problematiche ma il padre, invece, oltre ad

essere molto informato rispetto alle sue difficoltà lo affianca con grande impegno e dedizione. Nonostante queste differenze la famiglia è complessivamente presente alle esigenze del figlio, è «umile a farsi suggerire dei cambiamenti educativi (...) nel senso che è stata una famiglia con la quale abbiamo lavorato molto bene, gli abbiamo chiesto di mollare un po' il loro figliolo che aveva più strumenti di quelli che loro pensassero e loro si sono fidati, hanno avuto fiducia in quello che gli abbiamo detto» (Int\_10c). La famiglia è in contatto esclusivamente con il Centro per l'impiego e il soggetto attuatore del FIS.

Mario ha partecipato al programma "Pensami Indipendente" con l'obiettivo di sviluppare alcune competenze e favorire la sua autonomia; durante questo percorso è entrato in contatto con il soggetto attuatore del FIS poi successivamente avviato. Il desiderio di Mario era di essere impiegato in mansioni di operaio e non più, come nell'esperienza del "Pensami indipendente", in attività di tipo alberghiero. Questa possibilità si è concretizzata durante il FIS nel quale ha svolto uno stage in una azienda – in obbligo di assunzione ai sensi della L.68/99 e segnalata dal Centro per l'impiego – che aveva un reparto dedicato alla logistica.

I principali compiti di Mario durante lo stage hanno riguardato l'organizzazione e la preparazione del materiale prodotto e la successiva preparazione delle consegne alle ditte esterne. Nello svolgere questi compiti ha avuto alcune difficoltà riguardanti, ad esempio, il conteggio dei prodotti; queste difficoltà sono state risolte con il supporto del tutor che ha predisposto «una sorta di pallottoliera molto elementare in cui lui non perdeva la sequenza (...) un righello in cui lui arrivato a dieci faceva con la penna un segno perché tenerne a conto a mente 300 era più complesso (...)» (Int\_10b). Una delle principali difficoltà di Mario era legata all'autostima, molto bassa all'inizio ma progressivamente cresciuta attraverso l'incoraggiamento e le rassicurazioni del tutor. Il tutor ha inoltre avuto un ruolo «rispetto alle relazioni e quindi il rassicurare i suoi colleghi se avessero avuto dei dubbi; (...) a volte anche solo la presenza quando tu vai in azienda (...) non vai neanche a risolvere nulla, vai lì, loro sanno che tu ogni mese passi o ogni tre settimane, (...) verifichi e basta, loro sanno che tu ci sei» (Int\_10b).

Concluso il periodo di stage, Mario è stato assunto a tempo determinato beneficiando anche del "buono servizi lavoro" che ha consentito un ulteriore periodo di affiancamento.



## I casi considerati “di insuccesso”

### Caso 11

Alessio (*nome di fantasia*) è un ragazzo di 28 anni con una disabilità sensoriale (di tipo uditivo), fisica e psichica, di grado medio. È entrato in contatto con l'ente che poi l'ha coinvolto nel percorso FIS grazie alla mediazione di una associazione che tutela i diritti delle persone con disabilità. Alessio ha la licenza media e ha partecipato ad un percorso di formazione professionale, ma diverse esperienze lavorative che ha avuto, nel settore professionale del turismo e della ristorazione con la mansione di aiutante in cucina e lavapiatti, non si sono trasformate in una condizione di lavoro stabile né hanno chiaramente definito le sue competenze professionali.

Alessio ha la fortuna di avere al suo fianco una famiglia che ha l'intenzione di favorire il più possibile il suo inserimento sociale e lavorativo. Il suo desiderio è di lavorare nel campo della ristorazione e questo orientamento è stato favorito anche dalla famiglia che, in passato, ha gestito una attività in questo settore chiusa poi dopo pochi mesi.

Il percorso FIS è stato avviato nell'ambito di una RSA, nella mensa, con un impegno part-time in un ambiente lavorativo che, dal punto di vista organizzativo, suggeriva che c'erano delle buone premesse per un inserimento positivo sul versante dell'esperienza lavorativa e sereno su quello relazionale. Progressivamente, durante lo svolgimento del percorso, le operatrici che hanno affiancato Alessio si sono rese conto che le compromissioni fisiche erano più invalidanti delle aspettative e che, sebbene in corso d'opera siano state previste delle agevolazioni (es. una sedia vicino la postazione di lavoro, una rappresentazione grafica delle attività da svolgere e della linea temporale da seguire, la riprogrammazione delle attività in relazione alle esigenze osservate), non è stato possibile favorire il corretto svolgimento della mansione. A questo aspetto si è sommato anche il progressivo disinteresse di Alessio per il lavoro e la mansione. Ad incidere particolarmente sull'andamento e l'esito dell'esperienza è però stato – secondo quanto riportato dagli intervistati – non solo l'insieme delle difficoltà di natura fisica ma soprattutto il fatto che la famiglia nutriva nei confronti delle prospettive lavorative del figlio, aspettative un po' sovradimensionate rispetto alle sue caratteristiche e competenze che non coincidevano con le sue reali propensioni e interessi. Queste aspettative, che di fatto influenzavano il clima familiare nel suo insieme e sollecitavano Alessio a confidare eccessivamente nei risultati del proprio impegno, si scontravano con le difficoltà incontrate nell'inserimento lavorativo e con lo stigma di cui la famiglia riteneva il figlio fosse oggetto.

Durante il percorso non ci sono stati sufficienti opportunità affinché si riuscisse ad instaurare una relazione di fiducia tra le operatrici e la famiglia: una tale condizione avrebbe invece permesso – a detta degli intervistati – di indurre la famiglia a rimodulare le aspettative e quindi, anche alla conclusione del percorso di FIS, concordare la definizione di un nuovo piano di intervento che potesse giungere ad una situazione di equilibrio soddisfacente tra la mansione lavorativa e le caratteristiche di Alessio.

### Caso 12

Barbara (*nome di fantasia*) ha 34 anni ed una disabilità intellettiva di grado medio: è madre di una bambina e vive da sola. Per la gestione della bambina è supportata dalla famiglia.

Originaria del Perù, è stata adottata da una famiglia italiana quando era molto piccola. Ha conseguito attestato di validazione delle competenze al termine del liceo artistico.

In carico al Consorzio dei Servizi Socio Assistenziali, Barbara ha frequentato il corso FAL – Formazione al Lavoro – durante il quale ha svolto lo stage curriculare nel settore del commercio come scaffalista e come aiutante magazziniere presso punti vendita del comune di residenza; ha svolto il servizio civile presso la casa di riposo dove si è occupata sia della preparazione che del riordino dei locali della mensa. È poi entrata in contatto con l'ente che l'ha affiancata nel percorso di FIS su segnalazione del Centro per l'Impiego.

Barbara, ha svolto lo stage del percorso FIS presso la Casa di riposo di un Comune vicino a quello di residenza che raggiungeva autonomamente con i mezzi pubblici; è stata impegnata nelle attività della lavanderia e non ha avuto particolari problemi di inserimento, sia sul versante delle mansioni da svolgere che per quanto riguarda le relazioni con il personale della casa di riposo che ha espresso apprezzamento per la sua affidabilità e motivazione.

È stata affiancata dalla tutor che ha definito l'adozione di particolari accorgimenti per facilitare lo svolgimento della mansione – ad esempio una legenda per l'uso della lavatrice, degli strumenti da utilizzare e del processo da seguire e replicare di volta in volta – in modo autonomo ed efficace. Durante il percorso la tutor è stata presente per lungo tempo nella casa di cura, così da verificare in corso d'opera l'emergere di eventuali problematiche e favorire la ricerca di soluzioni anche attraverso il confronto con la tutor aziendale ed il direttore della struttura.

Barbara, durante il percorso, ha facilitato anche il lavoro delle OSS (Operatore Socio Sanitario) suddividendo gli indumenti lavati in base ai nomi delle ospiti della casa di riposo che, nel frattempo, aveva memorizzato.

Pur a fronte dell'impegno profuso e dei buoni risultati raggiunti da Barbara – riconosciuti dall'organizzazione – una volta concluso il percorso non è stato possibile occuparla all'interno della casa di riposo. Con il sopraggiungere dell'estate e la chiusura delle scuole, infatti, i mezzi pubblici che Barbara utilizzava per raggiungere la casa di riposo hanno cambiato orari e frequenza: Barbara ha iniziato ad arrivare in ritardo, ad avere anche grandi difficoltà a raggiungere la sede e a rientrare a casa. È questa la principale motivazione – secondo quanto riportato nel corso delle interviste – che ha impedito a Barbara di vedere trasformato il suo percorso stage effettuato durante il FIS in un contratto di lavoro.

Successivamente, Barbara ha partecipato alla seconda edizione del Buono Servizi Lavoro dedicato alle persone con disabilità, durante il quale è stata aiutata a sottoporre la propria candidatura presso diverse aziende facendo leva sulle competenze professionali acquisite. Attualmente Barbara è disoccupata ed alla ricerca di occupazione.

### Caso 13

Carlo (*nome di fantasia*), 30 anni, ha origini straniere, ha conseguito la licenza media e ha pochissime esperienze lavorative o di avvicinamento al lavoro. Prima del percorso FIS ha partecipato a un corso prelaborativo, ad un FAL (Formazione Al Lavoro) e poi ad un P.A.S.S. (Percorso di attivazione sociale sostenibile). I servizi sociali del Comune di residenza di Carlo hanno poche informazioni sulla sua storia, anche perché si è trasferito da poco; la famiglia è molto resistente a collaborare ed è reticente rispetto alla sua condizione. Carlo ha una disabilità cognitiva di media gravità ed è particolarmente introverso. Anche per effetto della riluttanza

della famiglia a fornire informazioni, i servizi sociali hanno una visione incompleta della sua situazione: Carlo ha voluto abbandonare il percorso di un FAL, ma ai servizi sociali non è mai stato del tutto chiaro se l'abbandono fosse dovuto al fatto che era stato oggetto di discredito esplicito durante il suo percorso, oppure se la sua difficoltà a relazionarsi con gli altri alimentava un'eccessiva sospettosità e un forte sentimento di sfiducia e ostilità nei confronti del prossimo.

Il servizio sociale, nonostante l'insuccesso del FAL ed anche per approfondire la conoscenza di Carlo, gli ha proposto di partecipare ad un P.A.S.S. nel corso del quale svolgeva, una volta alla settimana, diverse mansioni in un ristorante: il buon andamento di questo percorso – anche secondo quanto sostenuto dai titolari del ristorante – ha fatto supporre che un progetto di FIS potesse essere per Carlo un buon punto di partenza per avvicinarsi ad un'occupazione vera e propria. Il servizio sociale ha quindi messo in contatto Carlo con l'ente attuatore del FIS durante il quale ha iniziato a lavorare come scaffalista in un supermercato di medie dimensioni. Dopo poco tempo, tuttavia, Carlo ha iniziato a esprimere insofferenza alla presenza del tutor che, come previsto dal percorso, trascorreva del tempo nel supermercato: "il fatto che io fossi presente ha in un certo qual modo aumentato il senso di frustrazione di questa persona che (...) si è sempre (...) vissuto come un ritardato che aveva bisogno di qualcuno che lo aiutasse (...) io l'ho trattato come l'ennesima persona che lo trattava come un ritardato e questa roba ha portato a sempre di più un abbandono, ha cominciato a non andare e poi a un certo punto è esplosa una dimensione di sofferenza più psichica" (Int\_03b). In una certa misura la presenza del tutor sembra abbia contribuito ad esasperare la percezione di Carlo di essere trattato in modo condiscendente e stigmatizzato. Questo stato d'animo lo ha portato ad abbandonare, in poco tempo, il percorso e ad entrare in una spirale di profonda crisi psichica probabilmente derivante anche da un nucleo depressivo della sua personalità che non era noto agli operatori e non si sa neppure se fosse conosciuto (o celato) dalla famiglia. Probabilmente "l'errore è stato quello che invece di lavorare sul contesto io ho lavorato sulla persona e quindi la persona sentiva che c'era l'insegnante di sostegno che gli diceva non va bene" (Int\_03b).

La tipologia del percorso e la presenza del/lla tutor sembrano essersi scontrate con un lato di Carlo molto sensibile rispetto a questa modalità di intervento, al punto che il suo benessere ne è risultato compromesso. Il tutto si è verificato, è opportuno ricordarlo, in un contesto informativo particolarmente opaco – a partire dalla riluttanza della famiglia ad essere collaborativa nell'ambito delle decisioni assunte a favore del figlio – che non faceva presagire questa reazione.

#### **Caso 14**

Daniela (*nome di fantasia*) ha 35 anni e una disabilità intellettiva di grado medio con una tendenza alla depressione. La famiglia di Daniela è economicamente benestante e ha un'attività commerciale; nei confronti della figlia è però "ambivalente" (Int\_04a) poiché, da un lato, è molto presente e tende a proteggerla in modo particolare e, dall'altro, sembra nutrire aspettative talvolta eccessive rispetto alle possibilità di inserimento lavorativo. Ad esempio, la famiglia in una occasione non ha voluto che la figlia partecipasse ad un'iniziativa volta all'inserimento lavorativo poiché avrebbe dovuto prendere l'autobus (anche se sarebbe stata accompagnata da un operatore dedicato) e da sempre auspica che possa essere impiegata nel settore della grande distribuzione e, in particolare, nella gestione della cassa: Daniela però,

ad oggi, non sa contare. In una diversa occasione in cui Daniela stava partecipando ad un tirocinio la madre ha posto dei rigidi vincoli di orari entrando in conflitto con l'ente ospitante, al punto che il tirocinio fu interrotto. La famiglia, inoltre, da sempre ha evitato di entrare in relazione con associazioni o servizi: solo nel caso di un tirocinio promosso dal Comune di residenza era entrata in contatto con i servizi sociali, ma poi il tirocinio fu interrotto e anche il rapporto con i servizi.

La storia di Daniela è nota al soggetto attuatore del FIS poiché “è entrata e uscita da una serie di attività e di progetti che noi abbiamo fatto” (Int\_04a) quasi sempre perché la famiglia, nel momento in cui veniva inserita in un percorso, anche quando si era nelle fasi preliminari di orientamento, optava per una soluzione alternativa che aveva ricercato autonomamente e che riteneva più promettente in vista dell'inserimento lavorativo.

Questa dinamica si è verificata anche nel caso del FIS che il soggetto attuatore voleva impiegare – come anche era nell'ipotesi dei precedenti interventi – alla ricerca della giusta combinazione tra le capacità di Daniela e il contesto lavorativo. Anche con l'obiettivo di incontrare il favore della famiglia, e in particolare della mamma, di inserire Daniela nella grande distribuzione, il percorso di FIS ipotizzato si sarebbe dovuto svolgere in un supermercato che aveva espresso disponibilità in tal senso. Prima dell'avvio concreto del percorso di FIS, la mamma di Daniela sospende la partecipazione della figlia comunicando che sarebbe stata assunta da un altro supermercato che era in obbligo di assunzione ai sensi della Legge 68. Dopo meno di due mesi Daniela non ha trovato un equilibrio che le permettesse di proseguire perché “non è una ragazza capace di stare in quella situazione, ha bisogno di essere accompagnata (...) di non farsi prendere dal panico quando qualcuno le chiede qualche cosa e di capire che lei è capace di gestire una serie di cose; noi avevamo iniziato a farlo all'interno del primo percorso, stavamo facendolo nel secondo ma poi non siamo mai arrivati a farlo veramente in azienda con lei e ogni volta che lei è arrivata, perché ci è arrivata diverse volte in azienda, è sempre crollata dopo un mesetto un mese e mezzo ogni volta cadendo sempre più in basso con la depressione, però su questa cosa con la mamma non si riesce proprio ad entrare in contatto” (Int\_04a). Daniela ha quindi rinunciato al lavoro tornando in stato di disoccupazione.

### Caso 15

Emiliano (*nome di fantasia*) ha 21 anni, una disabilità cognitiva lieve e problematiche di ordine fisico che compromettono la sua capacità di espressione tramite il linguaggio. Ha un carattere burbero con “anche, probabilmente, un po' di maschilismo, un po' di razzismo” (Int\_05) e in generale esprime le sue opinioni senza molte inibizioni: “rispondeva male, ed era poco motivato, ogni due secondi chiedeva soldi. Non aveva filtri, se una cosa non gli piaceva ti insultava tranquillamente” (Int\_05). Le difficili relazioni con famiglia di origine, caratterizzata da povertà culturale ed economica, avevano fatto sì che Emiliano fosse assegnato a una famiglia affidataria che però non era molto presente a supportare le sue difficoltà o nel favorire il suo inserimento sociale e lavorativo. Anche in ragione di questa assenza, le informazioni relative alla diagnosi non sono mai state del tutto esaustive e sono state reperite solo nel corso del tempo. Le esperienze lavorative di Emiliano sono davvero minime, si tratta più che altro di espedienti – “lui lavoricchiava, (...), si arrangiava, prendeva il ferro vecchio, poi lo rivendeva, faceva i mercatini” (Int\_05a) – ed è giunto tramite passaparola al soggetto attuatore del progetto di FIS.

Tutti questi fattori – soprattutto quelli di ordine relazionale – non facevano presagire ad un percorso di FIS privo di sorprese e criticità, ma il soggetto attuatore, pur con delle perplessità, avvia l'interlocuzione con una attività di ristorazione. Anche durante il primo incontro tra il titolare dell'attività ed Emiliano si conferma la sensazione che fosse poco interessato all'opportunità che gli veniva prospettata: Emiliano, quando gli vengono illustrate delle mansioni alternative, sembra poco attento ed è evasivo nell'indicare una sua preferenza, è quasi impaziente di andarsene. Nonostante ciò, il soggetto attuatore persegue il disegno di intervento iniziale del percorso che poi si conclude dopo meno di un mese: "l'hanno proprio cacciato (...) sono quasi arrivati allo scontro fisico (...) probabilmente perché, lui voleva subito soldi (...) lui (...) aveva un problema economico enorme, (...), lui voleva soldi, ma soprattutto (...) magari non gli era a pelle piaciuto questo signore qua" [il titolare dell'attività] (Int\_05a).

Pur a fronte di questa conclusione rapida e movimentata, il soggetto attuatore ha cercato una modalità per proseguire il progetto formativo, opportunità arrivata da un'azienda grafica che aveva bisogno di un aiuto nell'organizzazione del magazzino. Emiliano, in questo caso, "per il breve tempo che era rimasto era andato molto bene" (Int\_05a). A fare la differenza, nel favorire un sereno inserimento lavorativo di Emiliano e nell'ottenere la sua effettiva collaborazione è stato il titolare dell'azienda che "capito il soggetto ogni tanto gli dava i 20 euro. Oppure gli diceva: guarda tu fai bene questo lavoro poi ti puoi portare via quel ferro che c'è là dietro così te lo vendi" (Int\_05a). Questa seconda esperienza ha permesso di comprendere che Emiliano non aveva grandi problemi nello svolgere mansioni di ordine pratico, o nell'adattarsi ai ritmi di lavoro, ma desiderava fortemente (e aveva bisogno) che il suo impegno fosse riconosciuto economicamente. Il soggetto attuatore, ricordando le prime interazioni con Emiliano, ha affermato che probabilmente è stato fatto un errore di valutazione iniziale rispetto all'opportunità di coinvolgerlo in un impegno che non prevedeva una contropartita economica.

Purtroppo, una volta concluso il tempo del percorso presso l'azienda grafica non è stato possibile proseguire né con un tirocinio o con un'assunzione. L'azienda aveva infatti da poco assunto un apprendista altrimenti sembra che avrebbe offerto il lavoro ad Emiliano con il quale, in questo caso, si era costruita una relazione relativamente collaborativa. Concluso il percorso FIS di Emiliano si sono perse le tracce.

## Caso 16

Francesco (*nome di fantasia*), 26 anni, soffre di un disturbo dello spettro autistico ed ha frequentato la scuola superiore conseguendo una qualifica e poi l'attestato di frequenza per gli ultimi anni. La sua famiglia è consapevole delle sue difficoltà e delle sue esigenze, ed è collaborativa con l'insieme dei servizi sociali e sanitari ai quali si è affidata per garantire al figlio i migliori percorsi di cura ed inserimento sociale e lavorativo. La famiglia è infatti affiancata dai servizi sociali e dal Centro Regionale Disturbi Spettro Autistico in Età Adulta che ha rappresentato il tramite con il soggetto attuatore del percorso di FIS.

Il giovane ha buone capacità relazionali ed un comportamento ritenuto dagli operatori "solitamente adeguato al contesto". Il soggetto attuatore da tempo collabora con una azienda di grandi dimensioni nel campo della ristorazione, che gestisce diversi esercizi commerciali a livello regionale e cittadino, e che ha offerto numerose opportunità di stage per

gli allievi dei corsi nell'ambito della ristorazione; questa stessa azienda ha espresso disponibilità anche per gli stage nell'ambito del percorso di FIS. Il soggetto attuatore del FIS, in virtù dell'interesse di Francesco per il campo della ristorazione – pur in assenza di una sua formazione in questo ambito – punta quindi sull'opportunità offerta da questa azienda per avviare il percorso in una sede facilmente raggiungibile con la metropolitana.

L'azienda, dal punto di vista del processo produttivo delle vivande prevede che a) gli alimenti vengano prodotti attraverso processi altamente standardizzati per garantire velocità, efficienza e uniformità nella qualità dei prodotti offerti; b) le ricette siano standardizzate, con porzioni precise, per assicurarsi che ogni prodotto abbia lo stesso sapore e aspetto, indipendentemente dal punto vendita; c) i dipendenti siano formati in modo uniforme su come preparare e servire gli alimenti, seguendo rigorosi protocolli e linee guida. Tutto questo è finalizzato, in linea di massima, a garantire la qualità e la velocità del servizio. L'intervento di affiancamento di Francesco è consistito nella definizione delle mansioni che avrebbe dovuto svolgere e in particolare si è tradotto nel perfezionamento delle istruzioni per la realizzazione delle vivande e lo svolgimento delle mansioni già predisposte dall'azienda per formare il personale. Il tutor è quindi intervenuto su queste istruzioni rendendole ancora più fruibili – ad esempio aggiungendo immagini esplicative, enfatizzando le fasi del processo produttivo – e facendole validare dal responsabile del punto vendita che, a questo punto, le ha poi utilizzate in sostituzione di quelle aziendali e quindi a favore di tutto il personale coinvolto.

Anche grazie a queste schematizzazioni del lavoro da svolgere, Francesco ha appreso le modalità di esecuzione dei propri compiti migliorandola progressivamente nel corso del tempo. L'intenzione dell'azienda di favorire il più possibile l'espressione delle capacità di Francesco nel suo lavoro può essere anche identificata nel fatto che, prima dell'avvio del FIS, tutto il personale è stato coinvolto in una riunione nella quale è stato presentato il progetto, discussi i suoi obiettivi e offerta la possibilità di confrontarsi in merito.

Le premesse, in vista di un potenziale inserimento lavorativo, a seguito di un tirocinio da avviarsi alla conclusione del progetto di FIS, erano quindi complessivamente favorevoli ma ciò che ha messo in difficoltà Francesco durante il percorso è stato il carico di lavoro che, in alcuni momenti della giornata, si intensificava notevolmente all'aumentare del flusso dei clienti. In questi casi non solo Francesco era in difficoltà nel rispettare i tempi assegnati, nel fronteggiare gli imprevisti e nel coordinarsi con i colleghi e le colleghe, ma soprattutto questi ultimi erano essi stessi sotto pressione e non più in grado di supportare Francesco come nei momenti di lavoro meno intenso. Quest'ultima difficoltà era inoltre accresciuta dal fatto che durante il suo stage il personale del punto vendita è stato oggetto di rotazione al punto che dopo poco tempo era del tutto nuovo. Questo evento ha sottratto, in breve tempo, i punti di riferimento operativi e relazionali di Francesco, rendendo più difficoltosa la gestione delle mansioni e il coordinamento nei momenti di lavoro più intenso. È per questa ragione che, alla conclusione dello stage, l'azienda – in accordo con il soggetto attuatore – ha ritenuto di non prefigurare ulteriori opportunità a favore di un suo progressivo inserimento lavorativo. Francesco e la sua famiglia, facendo comunque leva su alcuni aspetti positivi dell'esperienza, si sono orientati alla ricerca di un tirocinio nell'ambito dei cosiddetti “progetti speciali” promossi dalla Regione Piemonte.

## Caso 17

Giovanni (*nome di fantasia*), 32 anni, soffre di un grave disturbo dello spettro autistico che ha sempre rappresentato una sfida significativa per lui e la sua famiglia: «ha problemi (...) di relazioni troppo dirette, deve essere molto (...) abbozzolato quindi contenuto in un bozzolo di accoglienza» (Int\_07a). I suoi genitori, figure di grande prestigio nel panorama culturale e professionale della città, non sono del tutto riusciti ad accettare la sua condizione e in una certa misura hanno limitato il ventaglio delle possibilità di impegno del figlio sul fronte dell'inserimento lavorativo escludendo, ad esempio, che potesse svolgere mansioni ritenute non appropriate al loro status.

In ragione delle difficoltà di Giovanni, la vita familiare è contrassegnata da un senso di mortificazione che però, grazie all'ampio patrimonio di relazioni, non si traduce in completo isolamento o alla rinuncia di opportunità di inserimento sociale e lavorativo.

Una delle più recenti esperienze di Giovanni è consistita in uno stage presso un ufficio pubblico – grazie al Servizio di inserimento lavorativo del Consorzio socioassistenziale –, esperienza che però si è conclusa anche per impossibilità da parte dell'ente ad assumere. L'imminente avvio del progetto FIS – attualmente ancora non partito – è stato possibile proprio grazie alle reti di relazioni della famiglia e, in particolare, con un'organizzazione culturale locale che ha contattato autonomamente. La responsabile dell'organizzazione culturale, insieme al soggetto attuatore, ha ipotizzato di coinvolgere Giovanni in attività che potrebbero valorizzare il suo interesse per la scrittura e per i libri, con un approccio teso a rispettare i suoi tempi e le sue modalità di apprendimento. In particolare, Giovanni dovrebbe essere coinvolto nella lettura di libri nell'ambito di una attività pubblica dell'organizzazione ma – come riportato dal rappresentante del soggetto attuatore – non è facile ipotizzare che da questa piccola esperienza possa derivare un inserimento lavorativo in una forma più strutturata.

Quello di Giovanni è un caso «difficilissimo, difficilissimo...cioè nel senso che è un caso disperato, un caso disperato che (...) ci stiamo dietro e siamo del tutto (...) fuori standard rispetto alla alle categorie del FIS, come ore di tutoraggio, come ore di accoglienza, come assistenza al persona come ingaggio personale» (Int\_07a).

La rilevanza di questa storia risiede nel ruolo della famiglia che in virtù del proprio capitale sociale è riuscita nel corso del tempo a offrire a Giovanni diverse occasioni di avvicinamento al lavoro ma, per effetto di una non piena comprensione e accoglienza emotiva delle sue difficoltà, interagisce con estrema difficoltà con i servizi dedicati al sostegno del figlio.

## Caso 18

Ivan (*nome di fantasia*), 25 anni, ha una disabilità di tipo cognitivo che ha delle ripercussioni sulla gestione delle emozioni e delle relazioni; vive con i genitori che si impegnano molto per supportarlo e aiutarlo in attività che possano favorire il suo inserimento sociale e lavorativo.

Ivan ha recentemente completato il corso Fal dove ha anche svolto un'esperienza di stage che però, sia nel rendimento che nelle relazioni con i colleghi e le colleghe – secondo l'opinione del soggetto attuatore coinvolto nell'indagine – non è stata del tutto soddisfacente. Il papà di Ivan è in contatto con alcune persone dell'ufficio del personale di una grande multinazionale molto nota nel Comune di residenza, un'azienda con la quale il soggetto attuatore non ha mai avuto relazioni in passato ma che sa essere un'ottima opportunità a partire dalle grandi dimensioni e,

di conseguenza, dalle molteplici mansioni che potrebbero essere svolte nell'ambito di un percorso di inserimento lavorativo. Il progetto di FIS viene quindi avviato all'interno di questa multinazionale grazie alla prima mediazione svolta dal papà di Ivan che, durante lo stage, si è occupato della digitalizzazione dei manuali di alcuni macchinari, dell'inventario, della gestione del magazzino e della movimentazione del materiale all'interno dell'azienda.

Nei momenti di confronto con il tutor del percorso Ivan non esprimeva mai un giudizio negativo rispetto all'esperienza che stava svolgendo o il desiderio di cambiare mansione. In quasi tutte le occasioni il cambiamento è avvenuto per richiesta della famiglia – del padre in particolare – , che in molti casi ha contattato autonomamente l'azienda e così delegittimando il ruolo degli operatori impegnati nella gestione del percorso: “il padre era in contatto (...) con l'azienda, ci siamo trovati certe volte a dover parlare con il tutor (aziendale) che (...) si lamentava del fatto che il padre dell'allievo contattasse direttamente loro o andasse o andasse direttamente in azienda. (...). La presenza della famiglia si è rivelata una lama a doppio taglio (...). Ci siamo trovati più spesso a gestire i genitori dell'allievo piuttosto che l'allievo in sé” (Int\_08b).

Sebbene l'azienda fosse una buona opportunità, la continua interferenza dei genitori ha creato una situazione complessa e faticosa per il percorso di inserimento lavorativo. Non è stato possibile instaurare con la famiglia un livello di fiducia sufficiente a delegare al soggetto attuatore la gestione del coordinamento del percorso, il che ha reso difficile l'inserimento lavorativo. Nel corso del tempo Ivan non ha mai espresso autonomamente i propri bisogni, desideri o, ad esempio, il suo malcontento riguardo alla mansione assegnata. Secondo il soggetto attuatore, l'orientamento della famiglia – sebbene motivato da un sincero amore e dalla preoccupazione – ha di fatto ostacolato l'inserimento lavorativo e sta limitando il cammino di crescita di Iacopo nella misura in cui gli viene impedito di confrontarsi con le difficoltà. Una volta concluso lo stage non ci sono state opportunità di inserimento lavorativo nell'azienda (che il soggetto attuatore presume fosse in condizioni di obbligo di assunzione poiché si trattava di una azienda di grandi dimensioni).

Con spirito di autocritica e con dispiacere dinanzi all'epilogo della storia di Iacopo, un operatore ha affermato che “forse addirittura è stato un errore nostro (...) inserirlo in un'azienda che ci è stata consigliata dalla famiglia, forse probabilmente anche questo è andato a suo sfavore, ci siamo fatti un po' ingannare dal nome dell'azienda che ovviamente ha un nome molto grosso quindi aveva buone possibilità” (Int\_08b).

## Caso 19

Laura (*nome di fantasia*) è una donna con una disabilità di tipo psichiatrico particolarmente significativo che talvolta determina grandi difficoltà ad interagire con le altre persone. Vive con la famiglia che è relativamente presente e partecipa della sua vita e delle sue difficoltà e non è seguita dai servizi sociali. Laura esprime un forte desiderio di lavorare e questo emerge anche durante la prima parte di formazione in aula prevista nell'ambito del FIS dove «spicca proprio nel gruppetto per entusiasmo e per voglia» (Int\_09a). Le esigenze di Laura sono note al Centro per l'impiego che individua una piccola azienda a conduzione familiare che gestisce un maneggio; questa possibilità rappresenta una buona premessa per la partecipazione al FIS poiché, da un lato, le piccole dimensioni del contesto di inserimento possono ridurre il rischio che incontri difficoltà di relazioni e, dall'altro, la possibilità di entrare in contatto con gli animali



incontra un suo esplicito desiderio. Laura è stata impegnata principalmente nella pulizia degli spazi e degli animali e «inizialmente ha sempre riferito che stava facendo esattamente quello che avrebbe voluto fare» (Int\_09a); in questo contesto, insieme al tutor, poteva beneficiare di «un'attenzione quasi materna – senza che il termine sia preso in maniera eccessiva – (...) molto attenta» (Int\_09a) da parte di chi gestiva il maneggio.

Nonostante l'inizio promettente, dopo poche settimane, Laura ha manifestato sintomi fisici (mal di pancia e mal di testa) che l'hanno portata ad assentarsi dal lavoro. Il soggetto attuatore, per sincerarsi delle condizioni di salute e per verificare la possibilità di proseguire il percorso, concorda un incontro con la famiglia che «viene senza di lei, lei si nega, inizia a negarsi e la famiglia ci racconta poi un pochino alla volta che lei ha deciso di andare a convivere (...) con un fidanzato» (Int\_09a).

Da questo momento in poi il soggetto attuatore non è riuscito, nonostante diversi tentativi, a coinvolgere nuovamente Laura nel percorso che, di fatto, ha bruscamente interrotto. Non sono del tutto chiare le ragioni dell'interruzione e possono essere formulate solo alcune ipotesi: una è che la convivenza abbia finito per ridimensionare fortemente l'investimento in altre dimensioni della vita (come quella lavorativa); un'altra ipotesi è che questo cambiamento abbia minato la stabilità emotiva di Laura, determinando anche una difficoltà a gestire il nuovo equilibrio familiare. Non è stato possibile, da parte del soggetto attuatore, verificare nel dettaglio alcuna ipotesi né interloquire con Laura poiché «la famiglia si negava completamente, non rispondeva al telefono, scriveva soltanto messaggi ed è stato proprio difficile anche con la famiglia riuscire a recuperare il dialogo con lei» (Int\_09a). Ha riferito il soggetto attuatore che quanto avvenuto è dipeso dal «fatto che forse lei non era pronta in quel momento lì della sua vita ad affrontare un percorso di questo tipo e conoscendola di più (...) magari questa cosa si poteva capire e non crearle magari anche uno stress legato a questo percorso che non avrebbe dovuto avere» (Int\_09a).

Ai fini della piena partecipazione al percorso sembra sia mancata – da parte del soggetto attuatore – una adeguata e approfondita conoscenza delle caratteristiche di Laura, cosa possibile anche in presenza di altri servizi coinvolti. Al fine di garantire una completa partecipazione al percorso, sembra che sia venuta meno, da parte del soggetto attuatore, la possibilità di una conoscenza adeguata e approfondita delle caratteristiche di Laura, conoscenza che sarebbe stata possibile grazie ad una maggiore collaborazione della famiglia e attraverso il coinvolgimento di altri servizi.

## Caso 20

Maria (*nome di fantasia*), 34 anni, è una donna con disabilità intellettiva che ha vissuto con la madre fino al 2017 quando, poiché per diffidenza nelle sue capacità veniva privata di un minimo di indipendenza e autonomia, i servizi sociali hanno deciso di trasferirla in una comunità dove ha iniziato a partecipare – tramite un P.A.S.S. – a diverse attività educative e ricreative finalizzate a farle acquisire maggiore autonomia.

Sono stati i servizi sociali a proporre la partecipazione di Maria al FIS, presso un'azienda di pulizie soggetta all'obbligo di assunzione ai sensi della L.68/99, individuata dal Centro per l'impiego. L'ipotesi iniziale era che la mansione potesse corrispondere alle competenze di Maria, che già in comunità svolgeva attività simili. Durante lo stage nell'azienda di pulizie, Maria è stata sempre

coinvolta nel medesimo gruppo di lavoro e negli stessi uffici, nei quali si recava quotidianamente per circa 4 ore. Questi fattori, secondo il soggetto attuatore del FIS, costituivano un'ottima premessa per un inserimento lavorativo concreto. Purtroppo Maria «ogni volta che si trovava davanti anche un micro problema da risolvere – cioè prendo un foglio e lo sposto, niente di più – non lo faceva; (...); il tutor è andato lì hanno cercato veramente moltissime soluzioni ma (...) non ha funzionato, quell'abbinamento lì non ha funzionato. Adesso andare a veramente a ricercare il perché è complicato, perché forse non è il mestiere giusto per le, forse non (...) era pronta perché (...) quando fai le pulizie devi avere un certo ritmo, devi stare dentro un'équipe ma hai anche le tue mansioni individuali da svolgere» (Int\_10c).

Maria ha quindi incontrato difficoltà nell'eseguire la mansione in autonomia, anche nel momento in cui era chiamata a prendere decisioni relative a compiti di minore entità; aveva difficoltà a mantenere il ritmo di lavoro e a completare le mansioni senza un continuo supporto esterno che le suggerisse la sequenza delle attività. Questa mansione le richiedeva di affrontare piccoli imprevisti, competenze che Maria non aveva ancora sviluppato.

Concluso questo stage a Maria è stato proposto di iniziare un secondo presso una azienda che prevede il suo impegno in una catena di montaggio che, per sua natura, riduce i margini di scelta individuale e quindi – questo è l'auspicio del soggetto attuatore – potrebbe meglio combinarsi con le sue attuali competenze. Nonostante le difficoltà e l'esito non positivo sul versante del concreto inserimento lavorativo, il FIS ha permesso di comprendere meglio le capacità di Maria così da intervenire in modo più calibrato a suo favore.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Banks L.M., Kuper H., Polack S., (2017), *Poverty and disability in low- and middle-income countries: A systematic review*, PLoS ONE 12(12): e0189996

Brekke I., Nadim M., (2017), *Gendered effects of intensified care burdens: employment and sickness absence in families with chronically sick or disabled children in Norway*, Work, Employment and Society, 31(3), 391-408.

Brown T. J., Clark C., (2017), *Employed parents of children with disabilities and work family life balance: A literature review*, Child & Youth Care Forum, 46(6), 857-876.

ISTAT, (2019), *Conoscere il mondo della disabilità. Persone, relazioni e istituzioni*

Johnstone M. J., (2001), *Stigma, social justice and the rights of the mentally ill: challenging the status quo*, Australian and New Zealand Journal of Mental Health Nursing, n. 10, vol.4, 200-209.

Morris A.A., Zaidi A., (2020), *Estimating the extra costs of disability in European countries: Implications for poverty measurement and disability-related decommodification*, Journal of European Social Policy, 30 (3), 339-354, <https://doi.org/10.1177/0958928719891317>

Overton S.L., Medina S.L., (2008), *The stigma of mental illness*, Journal of Counseling and Development, vol. 86, 143-151.

Pinilla-Roncancio M., (2015), *Disability and poverty: Two related conditions. A review of the literature*, Revista de la Facultad de Medicina, Vol. 63 Supl. 1: S113-23

Pinilla-Roncancio M., Alkire S., (2021), *How Poor Are People With Disabilities? Evidence Based on the Global Multidimensional Poverty Index*, Journal of Disability Policy Studies, 31 (4), 206-216.

Sainsbury R., Lawson A., Priestley M., (2017), *Social protection for disabled people in Europe: Synthesis report*, Academic Network of European Disability experts (ANED).

Shahtahmasebi S., Emerson E., Berridge D., Lancaster G., (2011), *Child disability and the dynamics of family poverty, hardship and financial strain: Evidence from the UK*, Journal of Social Policy, 40(4), 653-673. <https://doi.org/10.1017/S0047279410000905>

UN, (2006), *Resolution A/RES/61/106. United Nation Convention on the Rights of Persons with Disabilities*

WHO, (2022), *Global report on health equity for persons with disabilities*, <https://www.who.int/publications/i/item/9789240063600>

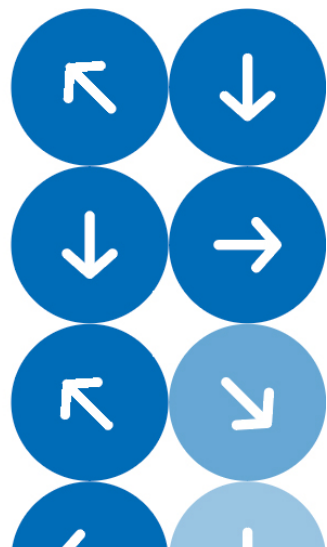


## NOTE EDITORIALI

© 2025 IRES (Giugno)  
Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte  
Via Nizza 18 - 10125 Torino

[www.ires.piemonte.it](http://www.ires.piemonte.it)  
[www.sisform.piemonte.it](http://www.sisform.piemonte.it)

Si autorizzano la riproduzione, la diffusione e l'utilizzazione del contenuto con la citazione della fonte.





**IRES Piemonte**

Via Nizza, 18

10125 TORINO

+39 0116666-461

[www.ires.piemonte.it](http://www.ires.piemonte.it)