

VARESE: Trend Collocamenti 2001 - 2003				
	2000	2001	2002	1° semestre 2003
Totale iscritti	2524	2704	2625	2702
Nuovi iscritti	845	1073	843	640
Assunti	149	271	390	226
Computi	0	0	130	45
Cess.Rapp.Lavoro	n.r.	52	182	110
Prospetti	1370	1502	1845	1970
Convenzioni	42	257	239	189
Assunz.in Conv.	33	145	308	178
Posti Esonerati	15	111	78	54
Cert.Ottemperanza	8	81	110	75
Bilanci attitudinali	101	503	540	315
Preselezioni	0	48	140	113
Nr.soggetti segnalati con presel.	0	0	398	531
Nr.soggetti assunti con presel.	0	0	81	63

n.r.: dato non rilevato

Allegato C: Tabella RISORSE/INDICATORI

Quadro Sinottico delle Province Lombarde

RISORSE IMPEGNATE	LODI	BRESCIA	MILANO	PAVIA	BERGAMO	MANTOVA	LECCO	COMO	SONDRIO
totale risorse	2	19	40	5	15	5	8	3	3
risorse a tempo indeterminato	1	8	13	2	6	3	2	3	3
INDICATORI QUANTITA' DI TUTTO L'ANNO 2002									
numero prospettati	467	2624	8222	1000	2400	850	1000	800	417
convenzioni stipulate	38	612	1444	48	193	86	142	239	43
tasso di incidenza delle aziende convenzionate	8,1	23,3	17,6	4,8	8	11	14,2	29,9	10,3
numero disabili	676	3859	16957	1408	1632	1329	819	1672	767
totale avviamanti	87	540	3277	187	562	234	224	228	103
tasso d'avviamento	12,9	14	19,3	13,3	34,4	17,6	27,2	13,6	13,4
avviamanti in convenzione ex art. 11	49	281	1174	53	261	69	193	136	80
tasso di incidenza degli avviamanti in convenzione	56%	52%	36%	28%	46%	29%	86%	60%	78%

Allegato D: SCHEMA DELL'INTERVISTA

INTERVISTA SULLE INIZIATIVE PER L'INTEGRAZIONE LAVORATIVA DEI DISABILI
MODALITA' DI APPROCCIO DEL CLIENTE DISABILE
Come avviene il primo contatto del cliente con il servizio, puo' descrivere le operazioni che hanno luogo?
accoglienza diretta o telefonica del cliente
presentazione dell'operatore
presentazione delle finalità del servizio e modalità di funzionamento
analisi della domanda del cliente, delle sue esigenze e attese nei confronti del servizio
Viene effettuato un incontro di orientamento?
Se sì, viene effettuata un' analisi della storia lavorativa e formativa del cliente, delle sue acquisizioni professionali ed extra professionali?
Viene fatto un bilancio delle competenze del cliente?
E' stato predisposto un prospetto descrittivo delle caratteristiche del cliente (interessi, risorse, abilità)?
Le informazioni raccolte sono registrate in una scheda professionale del cliente?
Il cliente riceve assistenza nella ricerca di informazioni utili?
Per quanto riguarda l'attività di accompagnamento e sostegno all'inserimento lavorativo del cliente, può evidenziare quali tra le seguenti operazioni vengono svolte?
valutazione dell'effettiva spendibilità professionale del cliente, avvalendosi anche del supporto di altri servizi interni o esterni
definizione, di concerto con il cliente, di un piano operativo realistico e coerente di inserimento professionale (obiettivi, iniziative, tempi)
contatti con le imprese per promuovere l'inserimento lavorativo del cliente e per valutare i fabbisogni, le aspettative, le condizioni di lavoro offerte.
assistenza nella presentazione delle candidature: stesura curricula, lettere di candidatura..
assistenza nella individuazione di percorsi formativi brevi, compreso il tirocinio e programmi di politica del lavoro
definizione e gestione del piano di tutoring
informazioni su opportunità e modalità per la creazione di impresa e lavoro autonomo.
assistenza nella definizione di progetti per la creazione di impresa (business plan)
eventuale invio ad altri servizi interni/esterni alla struttura, attivando specifiche procedure concordate con tali servizi
Qualora il cliente sia inviato ad altri servizi, viene fatto un monitoraggio di tale percorso?
Come viene monitorato nel suo complesso il processo di accoglimento, orientamento, accompagnamento e sostegno all'inserimento del cliente disabile?

MODALITA' DI APPROCCIO DEL CLIENTE-IMPRESA
Come avviene il contatto con il cliente- impresa e quali operazioni sono svolte?
accoglienza diretta o telefonica del cliente, presentazione dell'operatore, presentazione delle finalità e delle modalità di funzionamento del servizio
inserimento dei dati generali del cliente-impresa su apposita modulistica e in banca dati
colloquio diretto o telefonico finalizzato all'analisi del fabbisogno di informazione e consulenza in relazione alla l.68/99
assistenza e consulenza relativa agli adempimenti e alle procedure di assunzione dei lavoratori disabili
assistenza e consulenza relativa alla gestione delle problematiche della sicurezza in caso di inserimento in azienda di portatori di handicap
assistenza e consulenza relativa alla stipula di convenzioni con i servizi provinciali finalizzate all'inserimento lavorativo delle persone disabili
predisposizione e diffusione di materiali informativi sulla l.68/99 per le imprese, sia in formato cartaceo che elettronico, da diffondere secondo diverse modalità.
analisi del numero e delle caratteristiche dei clienti-impresе
come viene monitorato l'approccio al cliente impresa?
ATTIVITA' DI COLLOCAMENTO MIRATO
Quali attività vengono svolte per l'integrazione lavorativa dei disabili nell'ambito del collocamento mirato?
acquisizione della richiesta aziendale su apposita modulistica
contatto con l'azienda per puntualizzare le richieste e verificare l'interesse all'assunzione
diffusione della richiesta aziendale
come avviene l'individuazione di una rosa di candidati da proporre all'azienda?
invio all'azienda di un estratto del profilo professionale dei candidati individuati
eventuale invio ad altri servizi interni/esterni alla struttura, attivando specifiche procedure concordate con tali servizi
monitoraggio dei tempi di inserimento in azienda
monitoraggio del rapporto di lavoro instaurato (durata e tipologia contrattuale)
come avviene il monitoraggio degli esiti del processo?
INDICATORI DI QUALITÀ
VISIBILITÀ' DEL SERVIZIO
posizione geografica della struttura all'interno della città
segnaletica esterna di presenza del servizio
cartellonistica e segnaletica interna
indicazione degli orari di accesso al servizio
disponibilità di materiale informativo-divulgativo
iniziative di diffusione dell'informazione
cartellino di riconoscimento degli operatori
MODALITÀ' DI ACCESSO AL SERVIZIO
accesso al servizio con appuntamento
accesso al servizio senza appuntamento
possibilità di contattare il servizio tramite telefono
possibilità di contattare il servizio tramite fax
possibilità di contattare il servizio tramite Internet
definizione degli orari di apertura e chiusura
definizione del tempo massimo di attesa

SPAZI E ARREDI AL SERVIZIO
sala di attesa
spazio per colloqui individuali
spazio per attività di back office
arredi adeguati
assenza di barriere architettoniche
osservanza delle norme igienico-sanitarie e di sicurezza
PUBBLICITA' E COMUNICAZIONE AL SERVIZIO
In che modo vengono pubblicizzati/comunicati i servizi ai clienti in termini di: finalità del servizio prestazioni fornite modalità di accesso recapiti e orari di accesso
In che modo vengono pubblicizzate le domande e offerte di lavoro nei seguenti ambiti? Locale regionale nazionale comunitaria ex L.68/99
In che modo si informa sulle tipologie di professioni e di qualifiche esistenti?
In che modo si pubblicizza il sistema delle imprese?
Come sono fornite:
informazioni relative ai fabbisogni di professionalità locali regionali
informazioni relative all'andamento del mercato del lavoro a livello locale regionale
informazioni relative alle caratteristiche del sistema di formazione professionale
Informazioni relative all'offerta di formazione professionale destinata ai clienti della 68/99: locale regionale Relativa alla normativa del lavoro Relativa alla modalità di accesso a bandi pubblici Relativa alle opportunità e modalità di lavoro autonomo
Presenza di manualistica per la ricerca del lavoro
Presenza di stampa quotidiana e specializzata per la ricerca di lavoro
Informazioni relative a borse di studio, master e stage all'estero
RISORSE TECNOLOGICHE E STRUMENTALI
esiste un software per la gestione dei clienti?
Se sì, come si chiama il software per la gestione dei clienti?
Come si chiama il software per la gestione del lavoro d'ufficio?
E' previsto un telefono con segreteria telefonica e fax?
Esiste un indirizzo di posta elettronica?
C'e' almeno 1 PC con stampante e collegamento a Internet a disposizione dei clienti con assistenza dell'operatore?
C'e' una fotocopiatrice a disposizione dei clienti?

RISORSE UMANE
numero minimo degli operatori
numero dipendenti effettivi a tempo indeterminato
altri collaboratori
Quale è il loro titolo di studio?
laurea
lic.sup
lic.inf
sono previsti meccanismi di affiancamento di operatori seniores a giovani operatori?

PARTE TERZA: I MODELLI

I MODELLI ORGANIZZATIVI E GLI SCHEMI OPERATIVI

LA COMPLESSITÀ DEL SERVIZIO

L'analisi delle realtà provinciali ha verificato l'esistenza di un panorama assai articolato di modelli organizzativi e di modalità operative attraverso cui l'azione di collocamento mirato si realizza.

Le caratteristiche del Servizio si differenziano sotto diversi profili: da quello logistico a quello strutturale, dalle caratteristiche geografiche ed economiche del territorio in cui i clienti disabili si collocano alla tipologia di aziende sottoposte all'obbligo di assunzione, dalla quantità e qualità delle risorse umane dedicate al servizio alla dotazione di risorse tecnologiche e strumentali, dalle priorità delle politiche attive del lavoro alla rete di relazioni stabili con gli altri enti la cui azione converge all'inserimento lavorativo dei disabili.

La molteplicità di fattori che intervengono nella definizione del servizio e determinano la qualità degli interventi induce a valutare attentamente il grado di complessità che contraddistingue l'attività di questi organismi, individuati dalle regioni al fine di programmare, attuare e verificare gli interventi volti a favorire l'inserimento degli uomini e delle donne disabili.

Ogni schema attuato dalle province risponde, attraverso un adattamento che si realizza progressivamente nel tempo, alle istanze del contesto ambientale e normativo di riferimento, attuando specifiche soluzioni volte al governo dell'articolazione dei processi operativi. Lo schema organizzativo infatti tende a concentrare le risorse e l'attenzione dei responsabili del servizio verso gli aspetti dell'ambiente esterno e del funzionamento interno che rivestono un ruolo critico o comunque influente dal punto di vista dei risultati perseguiti, secondo criteri di priorità che non sono omogenei ma si diversificano presumibilmente in ragione dell'orientamento culturale e della professionalità dei responsabili del CMD.

Questa analisi conferma l'influenza determinante del fattore umano e professionale nel conseguimento dei risultati verso cui il servizio è proteso, risultati che non rappresentano un approdo stabile, permanente, definitivo ma configurano piuttosto una tensione costante verso un livello accettabile di soddisfazione dei clienti, siano essi aziende o

soggetti disabili, destinatari questi ultimi di specifici benefici previsti dalla legge. Le risorse umane, come soggetti portatori di preziose competenze e sensibilità, rappresentano il fattore principale su cui si impernia la generazione di valore pubblico: il Servizio del collocamento obbligatorio è parte di quel complesso sistema di attori pubblici, individuato dal corpo di norme sul lavoro, che crea opportunità di lavoro per categorie di uomini e donne con disabilità o svantaggiati, altrimenti difficilmente collocabili nelle realtà produttive, determinando quindi una utilità sociale che va ben oltre l'aspetto meramente economico e raggiunge la sfera della realizzazione e dell'equilibrio personale dei cittadini verso cui l'intervento si rivolge.

Da questa considerazione si evince l'estrema importanza delle risorse umane attribuite al Servizio, sia in termini quantitativi ma soprattutto qualitativi, in particolare le competenze del vertice risultano cruciali perché da questa posizione ha origine l'impulso all'azione, che si traduce in concrete iniziative volte a favorire l'inserimento lavorativo di coloro che il mercato del lavoro collocherebbe spontaneamente in posizione marginale o addirittura escluderebbe.

La gamma di competenze richieste al responsabile del servizio si rivela piuttosto ampia, benché non necessariamente profonda, potendosi avvalere del contributo di altre figure specialistiche; in particolare emerge l'importanza di due ordini di competenze che rappresentano i principali, ma non esclusivi, requisiti professionali determinanti per l'efficacia dell'attività di collocamento mirato: le abilità di azione e conseguimento e le abilità di gestione delle persone, seguendo la classificazione proposta da Boyatzis (1982). Le abilità di azione e conseguimento rappresentano i fattori professionali che permettono di raggiungere i risultati attesi, ma che non sono sufficienti a predisporre le condizioni essenziali per una gestione efficace del progetto: esse sono l'orientamento all'efficienza, l'abilità di pianificazione, la capacità di iniziativa, l'autocontrollo e la flessibilità e assumono una valenza distintiva nella figura di vertice.

Le abilità di gestione delle persone costituiscono in realtà una sorta di precondizione per l'attivazione dei processi di collocamento mirato e devono risiedere diffusamente all'interno dell'organizzazione, tra tutti i collaboratori come competenze di soglia, legate cioè a un livello accettabile di servizio. Esse rappresentano un requisito professionale essenziale rispetto a un'attività che ha il suo focus nella complessità e nella originalità della persona umana, sia essa il soggetto disabile destinatario dell'intervento o l'interlocutore aziendale, piuttosto che un operatore di un servizio complementare al collocamento mirato. Le abilità di gestione delle persone che appaiono più importanti possono essere individuate nell'empatia, cioè quella capacità di entrare in sintonia con l'interlocutore, nella capacità di persuasione, di negoziazione, nella costruzione di reti di relazioni, nella capacità di gestire i gruppi di lavoro, nei contesti in cui questa modalità organizzativa si sta affermando, nell'abilità di comunicare anche in condizioni di recettività limitata.

Non si possono tuttavia trascurare altre competenze che in casi specifici possono rivelarsi fondamentali, quali l'uso appropriato di apparati concettuali o la capacità di pensiero sistemico, che consente la rielaborazione critica di fatti e situazioni all'interno di un paradigma interpretativo in grado di attribuire significati importanti rispetto ai processi attivati.

L'analisi delle competenze rappresenta quindi un passaggio fondamentale per comprendere i modelli attraverso cui si manifestano le logiche operative dei servizi provinciali. Dove le competenze sono più radicate e la loro combinazione produce un effetto sinergico, il modello risulta più efficace e pertanto atto a generare valore per i

clienti, siano essi i disabili o le aziende interessate. Un allineamento non ottimale delle competenze determina l'insorgere di modelli di azione meno soddisfacenti.

In questo senso, si può affermare la necessità di un presidio attento dei sistemi di selezione e di sviluppo professionale degli operatori impegnati nell'erogazione del servizio, sia sotto il profilo normativo e regolamentare, sia dal punto di vista delle priorità di politica del lavoro. Si deve osservare, infatti, che dopo l'entrata in vigore della legge 68/99, gli operatori e in particolare i responsabili dei Servizi del Collocamento Obbligatorio, hanno potuto contare soprattutto sulle competenze personali e sull'esperienza acquisita sul campo.

I MODELLI EMERGENTI

Come si constata dalle informazioni raccolte ed elaborate, l'emergere di specifici modelli organizzativi e operativi risulta influenzato da una combinazione di fattori di complessità la cui importanza relativa varia a seconda del contesto di riferimento.

L'ambiente geografico, la dimensione dell'utenza, la dispersione territoriale dei clienti, la disponibilità di aziende sottoposte all'obbligo nonché la struttura del tessuto produttivo, più o meno terziarizzato, inducono ad adattare gli schemi d'intervento dei C.M.D. alle esigenze locali per mantenere un livello di efficacia adeguato o, auspicabilmente, per conseguire risultati di maggiore soddisfazione dei clienti. Tale processo di adeguamento trova però il suo limite nella disponibilità di risorse, sia umane che strumentali, che le province dedicano stabilmente al Servizio del Collocamento Obbligatorio. Dunque, altri fattori di ordine politico e congiunturale esercitano la loro influenza sulla definizione dei modelli organizzativi e operativi.

Questa combinazione mutevole e contingente di condizioni sia esterne che interne favorisce l'emergere di alcuni paradigmi operativi ricorrenti, ove le caratteristiche del contesto siano più simili.

Si possono pertanto individuare tre macromodelli di riferimento nell'ambito dei servizi realizzati nelle undici province lombarde, al cui interno ciascuno presenta coerenza e relativa omogeneità di criteri operativi. Trattandosi di modelli interpretativi, dunque di semplificazioni della realtà, essi rappresentano solo nelle linee essenziali la complessità operativa del servizio.

I tre macromodelli corrispondono a tre grandi aree geografiche ed economiche e, mutuandone la definizione dalla disciplina dell'organizzazione aziendale, essi potrebbero essere indicati come modello artigianale, modello burocratico e modello professionale. Questa classificazione ha lo scopo di fissare alcuni concetti fondamentali, utilizzando termini evocativi ma senza alcun intento valutativo.

Lo schema artigianale si ritrova nelle realtà periferiche di dimensioni medie, nelle quali il numero delle aziende sottoposte a obbligo risulta inferiore o prossimo alle mille unità, analogamente alla consistenza delle liste di disabili. Gli operatori sono pochi, le attività hanno carattere complesso, richiedono una forte capacità di elaborare informazioni, conoscenze, esperienze, quale può essere garantita da una professionalità diffusa all'interno del servizio, con competenze condivise tra tutti gli operatori. In questo contesto, la struttura organizzativa prevede ruoli e compiti degli operatori scarsamente differenziati

e meccanismi di coordinamento poco formalizzati ma ugualmente efficaci, basati su una visione condivisa del servizio e su una comune matrice culturale. L'elemento fondamentale per garantire un livello di efficacia costante nel tempo è la trasmissione delle conoscenze e delle informazioni tra tutti gli operatori e la capacità di selezionare operatori con le qualità adatte. Il modello richiede una visione integrata del processo e un'azione precisa di pianificazione, realizzazione e verifica dei processi inerenti il collocamento dei disabili.

I rapporti personali con i clienti, disabili o aziende, rappresentano un fattore determinante per il successo degli interventi di collocamento mirato. Le informazioni risiedono prevalentemente nella memoria personale degli operatori, anche se questa viene affiancata sempre più da sistemi informatizzati di elaborazione dei dati.

Destinato a realtà di dimensioni contenute, consente di rispondere con flessibilità alle istanze degli interlocutori garantendo un buon livello di efficacia e di efficienza. Esso si riscontra in cinque province lombarde: Como, Cremona, Lecco, Lodi, Sondrio.

Il modello burocratico sposa le caratteristiche principali del paradigma weberiano ed è orientato al raggiungimento dell'efficienza per mezzo della standardizzazione dei processi operativi. Tutte le componenti del servizio presentano una specializzazione e i criteri operativi sono applicati uniformemente a tutte le parti dell'organizzazione, limitando la ricerca di soluzioni differenziate che rispondano flessibilmente alle istanze degli interlocutori. La specializzazione degli operatori e la standardizzazione delle routine operative è particolarmente indicata nei contesti caratterizzati da un dinamismo assai contenuto. Le decisioni strategiche e operative sono accentrate al vertice ed è attribuito un peso determinante alle relazioni di tipo gerarchico. Questo modello appare una eredità delle modalità organizzative tradizionali della pubblica amministrazione ed esprime le sue qualità in contesti altamente stabili e prevedibili, caratterizzati da un numero piuttosto elevato di interlocutori da soddisfare. Sembra introdotto solo in due province, Mantova e Pavia, che presentano condizioni di sostanziale stabilità economica e istituzionale e un settore industriale notevolmente sviluppato, che pertanto offre opportunità concrete di collocamento mirato.

Il modello professionale si sta diffondendo in Lombardia. Esso si è consolidato in quelle realtà provinciali caratterizzate da maggiore dinamismo e dalle dimensioni quantitative più consistenti. Il personale è generalmente più numeroso rispetto ai servizi caratterizzati da modelli diversi ed è altamente qualificato, in grado di attuare metodologie complesse. È il modello tipico del terziario avanzato, in particolare dei servizi destinati alle persone e alle imprese. L'attività presenta caratteristiche relativamente stabili e richiede competenze specialistiche. Gli operatori sono responsabilizzati sul conseguimento dei risultati e godono di relativa autonomia; le norme comportamentali derivano prevalentemente dalle professioni di riferimento degli operatori. I processi operativi tendono a diventare più sofisticati e a fronte di ciò si manifesta una maggiore formalizzazione delle procedure per garantire un livello adeguato di efficacia e di efficienza. Il numero più elevato di operatori impegnati nel servizio, sia come dipendenti, sia come prestatori d'opera, rende cruciale il processo di coordinamento delle risorse umane e il trasferimento di conoscenze e informazioni. In questo contesto, il ruolo del responsabile del servizio CMD si esprime nella definizione di uno schema di azione integrato che consenta una visione sistemica e un attento monitoraggio degli esiti del processo. Grazie alle professionalità presenti, il modello

professionale riesce a garantire un buon grado di flessibilità come risposta a istanze diversificate.

Questo schema organizzativo è rintracciabile nell'azione svolta dai servizi del collocamento di Milano, Varese, Bergamo, Brescia.

CONCLUSIONI

Gli elementi raccolti ed elaborati nel corso delle interviste realizzate con la collaborazione dei responsabili dei Servizi del Collocamento Obbligatorio rappresentano un materiale ampio e prezioso che consente di interpretare la realtà regionale sotto molteplici profili.

Il più evidente, appare l'aspetto quantitativo, riferito agli indicatori che rivelano le dimensioni del servizio e il trend dei collocamenti. I dati numerici non illustrano però le modalità organizzative e gli schemi per l'azione sottesi a ciascuna realtà provinciale.

Dalla descrizione dei processi operativi, in particolare dall'analisi delle modalità di attuazione del collocamento mirato, si comprendono invece con maggiore profondità le caratteristiche dei modelli operativi e le linee evolutive del servizio, proiettato sempre più verso la generazione di valore pubblico attraverso la sperimentazione di criteri di intervento innovativi che favoriscano la convergenza delle istanze del cliente disabile e del cliente impresa, attraverso la creazione di sinergie che derivano dall'apporto congiunto di tutti i soggetti istituzionali coinvolti nel sostegno al lavoratore disabile.

Emerge un panorama diversificato e in evoluzione, caratterizzato dalla compresenza di modelli organizzativi che sono storicamente determinati da una serie di fattori di complessità ambientale: in particolare il tessuto produttivo locale, le caratteristiche ambientali, la cultura, le dimensioni dell'utenza. Quest'ultimo fattore, pur non essendo l'unica determinante, si rivela di grande rilevanza nella definizione delle modalità operative del Servizio: un numero contenuto di interlocutori consente infatti di mantenere rapporti personali con i clienti, di fare affidamento sulla memoria degli operatori, di mantenere reti di relazioni informali ma ugualmente efficienti con altri enti del territorio, confidando nella disponibilità e nelle competenze dei responsabili. L'aumento delle dimensioni genera una tensione sulle risorse del Servizio e crea l'esigenza di razionalizzare gli interventi per garantire un livello di trattamento omogeneo e qualitativamente conforme alle aspettative dei clienti, rendendo più sistematici gli interventi e garantendo un flusso regolare e certo di informazioni. Dunque, al crescere del numero di interlocutori, si manifestano modelli organizzativi più sofisticati, nei quali il rapporto con i clienti non è più diretto ma viene mediato attraverso regole e procedure, specialmente con l'ausilio della tecnologia informatica, le informazioni sono raccolte ed elaborate in modo sistematico, affidandosi non più alla memoria del singolo ma alle potenzialità dello strumento informatico, le reti di relazioni con gli altri enti del territorio sono formalizzate.

In questo quadro le competenze degli operatori, in particolare dei responsabili del Servizio, si rivelano di fondamentale importanza: in esse risiede la chiave della generazione di valore pubblico e perciò meritano una considerazione particolarmente attenta nel quadro delle politiche attive del lavoro.

BIBLIOGRAFIA

- Albini P., Crespi M., Di Seri E., *Il nuovo diritto al lavoro dei disabili*, CEDAM, Padova 2000
- Albini, P. Di Seri E., a cura di, *Diritto del lavoro*, Guerini, Milano, 1999
- Amoroso G., Di Cerbo V., Maresca A. *Il diritto del lavoro*, Giuffrè, Milano, 2001
- Ballestrero, M. V. *Diritto del lavoro : domande e percorsi di risposta* , Giuffrè, Milano 2001
- Battafarano G., Fontana G. P., *I nuovi lavori dell'handicap. Un percorso attraverso la Legge n. 68 per l'inserimento e l'integrazione lavorativa delle persone disabili* Franco Angeli 2001
- Boyatzis R. E., *The competent manager*, John Wiley & Sons, New York, 1982
- Canevaro A. - Ianes D., *Diversabilità. Storie e dialoghi nell'anno europeo delle persone disabili*, Centro Studi Erickson 2003
- Carinci F. [et al.], *Diritto del lavoro*, UTET, Torino, 2003
- Causin P., De Pieri S., *Disabili e società. L'integrazione socio-lavorativa in prospettiva europea* , FrancoAngeli 1999
- Cervellin D., *Disabili. Come trasformare un limite in un'opportunità* , Marsilio Editori, Venezia, 2003
- Cinelli M., Sandulli P., *Diritto al lavoro dei disabili. Commentario alla Legge n. 68 del 1999* Giappichelli, Torino
- Delle Chiaie M. C. *Disabilità e garanzie sociali. Integrazione e opportunità della persona disabile*, Edizioni Interculturali 2002
- Galantino L., *Diritto del lavoro*, Giappichelli, Torino 2003
- Ghera, E., *Diritto del lavoro : il rapporto di lavoro* , Cacucci, Bari, 2002
- Giordani M. G., *Disabili, tecnologie e mercato del lavoro. Opportunità e vincoli per l'inserimento*, Etas, Milano, 1995
- Istat, *I disabili / Sistema statistico nazionale*, Istituto nazionale di statistica, Roma, 1995
- Lucifredi di Clara E., *Diritto del lavoro*, Giappichelli, Torino, 2002
- Mintzberg H., *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1986
- Pera G., *Diritto del lavoro* , Cedam, Padova, 2000
- Provincia di Torino, *Disabilità e apprendimento. L'esperienza di un laboratorio per la massima autonomia dei disabili psichici*, 1993
- Rebora G., *Manuale di Organizzazione Aziendale*, Carocci, Roma, 2002
- Rusciano M., Treu T., *Diritto del lavoro* , Giappichelli, Torino, 1995

Allegato 6

Progetto “Esecutore dei servizi amministrativi”

realizzato dal Centro di Formazione, Orientamento e Sviluppo della Fondazione Don Gnocchi-Onlus.

Anno formativo 2002/03**Struttura**

n. ore 200	teorico/pratiche
n. ore 250	stage
Totale ore	450

Utenza

8 allievi disabili fisici, in possesso del titolo di scuola media inferiore che hanno superato una prova di selezione.

L'attività, iniziata il 09 ottobre 2002 e conclusa il 03 aprile 2003, è stata finanziata con il Fondo sociale europeo 2002.

Obiettivi

Il corso ha avuto come obiettivo generale quello di promuovere l'integrazione di giovani soggetti disabili ed è stato finalizzato all'acquisizione delle competenze necessarie per l'esecuzione, quanto più autonoma possibile, delle mansioni tipiche del lavoro di Esecutore dei Servizi Amministrativi e più comunemente d'ufficio.

Inoltre il Comune di Milano ha dato la sua disponibilità attraverso una partnership, in funzione della figura professionale in uscita, alla frequenza agli stage e ad una futura, eventuale assunzione, presso i propri servizi.

In considerazione della tipologia dell'utenza, della motivazione generalmente manifestata e, soprattutto, della finalità ultima del corso – l'inserimento nel mondo del lavoro – si è scelto di avvicinare il più possibile l'esperienza formativa a quella della realtà aziendale.

Il corso è stato diviso in due fasi distinte per organizzazione e metodologia: una prima fase di formazione di base (in aula), ed una successiva dedicata alla realizzazione dei tirocini lavorativi.

Nella fase di tirocinio l'obiettivo è stato di mettere in pratica in ambiente lavorativo, tutte le conoscenze acquisite.

I corsisti hanno sperimentato i tempi e i modi dell'attività produttiva, abbandonando la situazione “protetta” del corso.

E' stato effettuato un monitoraggio dell'attività di stage. A questo proposito sono state predisposte delle schede per l'osservazione degli allievi durante tale attività. Questa attività ha avuto lo scopo di analizzare l'inserimento dell'allievo da un punto di vista relazionale, comunicativo e di capacità operativa.

Oltre a questo si è voluto misurare il clima aziendale in relazione all'inserimento di un disabile.

Durante il percorso formativo e lo stage in azienda inoltre sono state richieste agli allievi, nell'ottica della certificazione di qualità ISO 9001, delle valutazioni riguardanti i docenti e i tutor e proposti dei questionari di customer satisfaction rivolti ad allievi e alle aziende.

I tirocini lavorativi, che hanno coinvolto tutti e otto gli allievi iscritti al corso, sono stati realizzati grazie alla stipula di una convenzione con il Comune di Milano, tranne per due allievi, che hanno svolto l'attività presso Trenitalia.

La maggior parte degli allievi ha avuto mansioni del tutto coerenti con il percorso formativo svolto in aula.

Gli stage hanno avuto un'alternanza tra l'attività di segreteria/informatica, l'archiviazione, la gestione del protocollo e altro.

Complessivamente, è possibile sostenere che la frequenza agli stage ha consentito agli allievi, oltre che di consolidare, di ampliare ulteriormente le proprie competenze professionali.

Risultati

In genere le aziende si sono dimostrate molto disponibili nei confronti degli allievi, sia nella identificazione del tipo di lavoro da assegnare loro, sia nella attenzione rivolta alla crescita professionale di ciascun tirocinante.

Per quanto concerne gli **esiti occupazionali**, quattro degli otto allievi idonei sono stati assunti o sono in borsa lavoro, presso le aziende.

Riferimenti:

Fondazione Don C. Gnocchi ONLUS – Centro di Formazione, Orientamento e Sviluppo
Direttore Dott. Saverio Lorini – Coordinatore Massimo Carlet Tel. 02 40308328 -424
www.dongnocchi.it cefos@dongnocchi.it

Allegato 7

“Operatore lavori ufficio, operatore cartotecnico, operatore florovivaista”**Corso formazione al lavoro allievi disabili (Flad) polivalente in più figure professionali**

realizzato dal Centro di formazione professionale Padre Piamarta di Milano - Associazione Formazione G. Piamarta (A.F.G.P)

Anno formativo 2002/03 IV annualità

Il progetto quadriennale è stato avviato nell'anno formativo 1999/2000

Struttura del corso di durata quadriennale

totale ore corso annuale 1050 di cui

ore di formazione di base 150 ore (cultura)

ore di abilità trasversali 280 (educazione fisica e motoria, espressività grafica, abilità sociali)

ore di formazione tecnico specialistica 280 (laboratorio cartotecnica, laboratorio florovivaismo, laboratorio ufficio, laboratorio manutenzione)

ore di tirocinio formativo 340

Utenza persone con disabilità psichica-difficoltà di apprendimento

24 allievi in uscita dall'obbligo scolastico; presenza femminile 25%.

Finanziamento:

Finanziamento Regione Lombardia/Provincia di Milano.

Metodologia

Il percorso formativo degli Allievi, dopo il primo anno in cui si privilegia l'osservazione del comportamento e la rilevazione delle abilità personali, viene personalizzato in relazione alle attitudini ed alla situazione personale dell'allievo.

Vengono costituiti dei gruppi omogenei in relazione agli obiettivi ed abilità da raggiungere.

Al termine del 2° anno gli allievi vengono inviati in un primo periodo di tirocinio formativo allo scopo di valutare le loro capacità lavorative.

L'allievo è inviato in azienda con accompagnamento di un docente. La presenza del docente si riduce a mano a mano che prosegue il tirocinio.

Al quarto anno l'obiettivo del corso è l'inserimento lavorativo: 340 ore di tirocinio con monitoraggio di un docente.

Ogni allievo è seguito da un Tutor che si occupa di tenere collegati il C.F.P. e tutti gli Enti che si occupano dell'utente.

Alle famiglie degli utenti vengono fornite tutte le informazioni necessarie al collocamento lavorativo dei propri figli.

Monitoraggio/mantenimento

Gli allievi inseriti sono stati monitorati dal coordinatore di settore nelle prime settimane di lavoro, oltre che fornire l'opportuna assistenza alle aziende e alle famiglie.

Il Centro è un punto di riferimento costante nel tempo per le aziende e per l'utenza, intervenendo a richiesta nelle situazioni di difficoltà che possono insorgere.