

L'inserimento lavorativo:  
un modo per conciliare salute e risorse

## CONCILIARE SALUTE E RISORSE

L'obiettivo di questa sezione si concentra intorno alla promozione di una cultura fondata sull'integrazione in cui diviene centrale l'incontro con aziende che si sentono di sperimentare percorsi di recupero, attraverso i quali si cerca di conciliare il bene materiale prodotto con il recupero del ben-essere del lavoratore.

Questo tipo di cultura si fonda sulla crescita di competenze delle aziende e aiuta a crescere coloro che ad esse si appoggiano. L'organizzazione gerarchica è reticolare, con una restituzione a feedback in termini di benessere, così chi cresce riduce la fatica e aumenta la gratificazione e porta poi questo benessere, ai quadri superiori a cui si era appoggiato. Si tratta di un nuovo stile di vita lavorativa, fondato su principi filosofici, in cui la promozione di nuove conoscenze e approfondimenti diventano fonte di benessere per il sistema azienda. Oggi infatti la ricerca di benessere cresce e, a dispetto della crisi economica, l'azienda che continua ad espandersi a sviluppare nuovi business è quella che sviluppa il mercato del benessere tra i suoi addetti.

Permettersi di fare un iniziale investimento in conoscenze e formazione, approfondire percorsi che appaiono superficialmente antieconomici permette poi di coglierne i frutti.

L'attuale asse portante della nostra cultura è sbilanciato sul ben-avere, di qui la necessità di riallineare questo obiettivo di profitto, utilizzando le tecnologie non per ridurre il numero dei lavoratori, ma per migliorare il ben-essere degli stessi avvalendosi delle loro potenzialità emotivo-creative, includendo e accompagnando chi si trova in una fase vitale di difficoltà. Questo processo pone all'azienda l'obiettivo concreto di tradurre gli stili di management in comportamenti osservabili, dove i motori di sviluppo sono rappresentati dall'agire comunicativo, dalla flessibilità - nel senso di capacità di

adattarsi alle persone -, dalla partecipazione attiva dei lavoratori.

Il concetto di benessere organizzativo si riferisce al modo in cui una persona vive la relazione con l'organizzazione in cui lavora. Tanto più una persona sente di appartenere all'organizzazione perché ne condivide i valori, le pratiche, i linguaggi, tanto più trova motivazione nel suo lavoro.

In tempi di complessità, instabilità e incertezza dei mercati, si affermano le organizzazioni che riescono ad attivare le potenzialità delle persone e ad allineare i valori individuali a quelli organizzativi.

Se il benessere organizzativo include il senso di appartenenza, la condivisione dei linguaggi, la possibilità di conciliare sfera personale e sfera professionale, la domanda opportuna che l'azienda si può fare è: fino a che punto sono in grado di fare esperienza di questo benessere? Possiamo garantire la nostra prosperità se non garantiamo quella dei nostri dipendenti e dei cittadini che con noi interagiscono in questo territorio?

Secondo una ricerca della Gallup Organization, società americana di consulenza aziendale, condotta su quattro milioni di lavoratori americani, l'affettività aumenta la produttività. Secondo i dati da loro raccolti, ad esempio, nove impiegati su dieci sostengono di essere più produttivi

quando sono circondati da persone positive, chi ha un amico vicino in ufficio è infatti sette volte più produttivo di chi non ce l'ha. Sono ormai numerosi e validati gli studi in cui è dimostrato possibile ridurre la fatica passando dal modello conflittuale a quello collaborativo, partecipativo.

L'azienda che cerca di sfruttare le potenzialità del gruppo creativo, punta sul lavoro di squadra, sulla cooperazione, sull'importanza dell'informalità e dell'estetica, sulla coltivazione di quel terreno emotivo da cui scaturiscono le grandi idee che cambiano il mondo. Vengono meno i presupposti di uno spazio dove ruoli, professionalità e competenze sono precisi, definiti, omogenei. La realtà non è più tracciabile attraverso metodi e suddivisioni tradizionali definiti; essa viene, al contrario, rappresentata da percorsi multidirezionali e flessibili. Ciò accade perché si afferma finalmente la consapevolezza che nel lavoro sono necessarie quelle attitudini creative che fino ad

oggi sono sempre state confinate alla dimensione privata e considerate in antitesi con il concetto di professionalità.

Puntare ancora sulla competitività fine a se stessa e ad ogni costo (la competizione è necessaria, ma va fondata su lealtà e costruita sull'impegno) porta all'esclusione dal lavoro che in questa fase storica può presto sfociare nello scivolamento in rischi e condizioni tra cui la dipendenza.

Il concetto di reinserimento lavorativo è slegato dai concetti di confronto e competizione e più vicino a quelli di collaborazione e condivisione di obiettivi. Una delle questioni oggi più importanti a proposito dell'inserimento lavorativo da parte dei componenti dell'azienda è come viverlo: con un senso di superiorità oppure di condivisione e quindi di arricchimento. È un arricchimento che diventa di tipo trasformazionale, quando la trasmissione dei contenuti della relazione non riguarda solo passaggio di competenze, ma mette l'inserito in condizione di elaborarli in modo autonomo utilizzando le sue competenze emotivo-creative, così dall'altra si raccoglie il feed back della relazione trasformandolo in conoscenza di sé, con incremento di quel patrimonio emozionale necessario al "fare di qualità". Ma c'è di più: si può utilizzare questa conoscenza come punto di partenza per ulteriori scoperte a proposito di sé, degli altri e del sistema di cui si fa parte; e così si assiste ad un clima aziendale che cambia progressivamente. Un uomo riesce con l'aiuto dell'azienda a riprendere la sua autonomia, sostenere la sua famiglia, contribuire all'affitto e alle bollette; un altro ancora fa il viaggio che aveva sempre desiderato, un regalo ad un suo caro. Con una piega inaspettata, il dream manager aiuta anche chi nell'azienda non potrebbe avere un ruolo a trovare un nuova occupazione vicina ai suoi sogni. Alcuni risultati osservati: meno assenteismo, il turnover si abbassa, il morale e l'attaccamento all'azienda fanno un balzo in avanti, i risultati economici anche...

Quali obiettivi può darsi allora un'azienda eticamente attiva? Comuniciamo in modo etico quando siamo capaci di interagire rispettando noi stessi e l'altro, quando siamo in grado di identificare e valutare i nostri diritti in rapporto a quelli degli altri, e capaci di mediare tra le nostre e le altrui esigenze, mantenendo un sano prin-

cipio di reciprocità. I valori alla base di un modo etico ed efficace di comunicare sono la Consapevolezza delle proprie e altrui emozioni, la Responsabilità verso l'esito della comunicazione ed il Rispetto per sé e per l'altro.

La mission è quella di "trasformare" l'etica del lavoro: da lavoro inteso come sacrificio, dovere, merce di scambio per una busta paga, svolto spesso in condizioni di stress, silente e con disagio, ad un lavoro che recupera significato, riacquista valore, un lavoro come mezzo di espressione personale e di crescita del gruppo e che produce utilità sociale per il bene comune. Costruire in azienda un percorso di reinserimento lavorativo offre l'opportunità ad imprenditori e lavoratori di compiere una significativa azione per il bene comune, insieme acquisiscono "ricchezza" e percepiscono di appartenere a un'impresa che ha una grande importanza in questa comunità e saranno fieri di lavorarci, fattori questi che fanno bene a produttività e immagine.

Per le persone in risalita nella ricerca del benessere è necessario individuare percorsi graduali, dove cruciale è la ricerca di un equilibrio nel rapporto tra lavoro e tempo libero, tra fatica e gioco, tra avere e essere, tra materiale e spirituale, ma quando costruiamo questi percorsi la domanda che gli accompagnatori dei servizi e dell'azienda si pongono è: perché questo stile di vita non può essere applicabile ai nostri lavoratori dell'azienda e dei servizi? Ecco allora che vi è un contagio virtuoso dove il cercare la migliore soluzione per la persona in difficoltà diviene un modo per migliorare il clima nel proprio contesto di lavoro.

Per me, lo confesso, è stato così: questa ricerca di soddisfare i bisogni delle persone in difficoltà attraverso l'individuazione di contesti, dove era possibile sostenere un benessere organizzativo mi portava continuamente e confrontarmi con il benessere organizzativo che riuscivo a produrre nel mio servizio, con i miei collaboratori, così per me argomentare con le imprese di quale benessere ci si doveva nutrire era un modo di migliorare quello del mio stesso contesto lavorativo.

Questo mi ha portato a scoprire che il servizio come l'impresa possono comprendere il gioco e il sorriso come parte integrante del

proprio stile organizzativo e iniziare a inserire questa dimensione ludica in alcune fasi della propria vita, come i convegni, gli eventi, la formazione, scoprendone la valenza motivante e l'utilità pratica durante le fasi d'intensità produttiva, generalmente difese dalle modalità informali, allegre, dal rapporto conviviale e scanzonato. Il mio contributo vuole essere anche questo.

*dr. Marco Baldi*

## IL VALORE TERAPEUTICO DEL LAVORO (Verso un mutamento del paradigma del lavoro!)

*“Una persona è tanto più autentica quanto più assomiglia all’idea che ha sognato di se stessa.”*

*Tutto su mia madre, monologo di La Agrado - Pedro Almodovar 1999*

*“Col suo terribile senso pratico, lei non poteva capire quale fosse il guadagno del colonnello che cambiava i pesciolini con monete d’oro, e poi trasformava le monete d’oro in pesciolini, e così via, di modo che era costretto a lavorare sempre di più a mano a mano che aumentavano le vendite, per soddisfare un esasperante circolo vizioso.*

*In verità, ciò che gli interessava non era il guadagno ma il lavoro.”*  
*Cent’anni di solitudine - Gabriel Garcia Marquez, Ed.Oscar Mondadori pag.196*

*“Le nostre mani desiderano fare, così come la nostra intelligenza ama applicarsi. L’impulso al lavoro è incoercibile.”*

*Il linguaggio della vita - James Hillman, BUR Saggi 2005*

Che lavorare implichi qualcosa di benefico, di vitale, di creativo, non è idea originale: lo abbiamo sempre saputo e – benché ci lamentiamo spesso dello stress del lavoro, della mole di lavoro, del super lavoro e persino della dipendenza da lavoro – ognuno di noi, nel corso della propria esistenza, ha potuto cogliere, forse intuire, la sensazione di soddisfazione, di pienezza, di compiutezza, di rigenerazione, che si presenta talvolta proprio mentre siamo impegnati in un’attività onerosa o in un’occupazione dovuta.

A volte questa sensazione è legata al risultato, al lavoro ben fatto, al compimento del dovere, ma qui mi riferisco soprattutto a quello scatto percettivo a quell’attimo in cui, completamente assorbiti, ci rendiamo conto di provare piacere nel lavoro che stiamo svolgendo, o meglio, che si sta svolgendo attraverso di noi. Magari è un’intuizione incerta, precaria, indecisa, frettolosa: tuttavia comprendiamo che il benessere non deriva dal risultato, ma dal lavoro in

sé, dalla perizia, dal puro gesto di compimento che si accompagna ad un estraniamento per quello che ci è intorno. Certo gli artisti, gli scrittori sono più vicini a questa dimensione per l'uso che fanno della loro immaginazione, eppure in tutte le occupazioni, anche in quelle più faticose o ordinarie o occasionali, talvolta questa sensazione si manifesta e ci invade silenziosamente.

Il lavoro quindi è anche un fine in sé, ed è di per sé una fonte di piacere. Si colloca tra gli istinti primari dell'uomo, come l'istinto sessuale, l'istinto ad alimentarsi o l'istinto aggressivo. La spinta verso l'attività è innata in ogni essere umano: ci si alza la mattina sentendo il bisogno di fare qualcosa! Il disturbo di questo impulso si manifesta nelle persone depresse che, come primo sintomo, ne esprimono la perdita: "non ho voglia di far niente, non riesco ad alzarmi, non riesco a lavorare".

Se l'impulso all'attività si lega con il benessere, allora anche il disturbo di dipendenza, interpretato come disturbo della regolazione del piacere (in quanto la sostanza si pone come alternativa alle fonti tradizionali del godimento,) si può considerare come patologia del lavoro. Non è un caso che molti dei nostri pazienti, a seguito della decisione di smettere di usare droghe, si impegnano in modo intensissimo nel loro lavoro, quando ce l'hanno: è per occupare il tempo – dicono – oppure per distrarsi dalla voglia per la sostanza ... è vero, ma se vogliamo guardare più a fondo l'iperattività denuncia solamente il disagio originario che con tanta potenza la droga occultava. Un problema in cui ci imbattiamo nella nostra epoca coincide con la concezione, tutta concentrata sulla visione economicista, che il lavoro sia principalmente un obbligo, una coercizione, un dovere funzionale all'ottenimento della soddisfazione materiale.

Questo ci porta alla convinzione che lavorare non ci piace, che non si può gustare la nostra attività come una qualsiasi gratificazione, che non possiamo assolvere un'occupazione lavorativa con appagamento. Questa visione è talmente radicata che non ci stupiamo più di fronte ai mezzi coercitivi, alle misure punitive e alla prospettiva sanzionatoria adottata recentemente persino dallo stesso governo, per forzare al lavoro i pubblici impiegati!

Al contrario, ci sembra ci sia bisogno del rovesciamento di questo

paradigma: forse associare la concezione del lavoro a quella del benessere, procedendo verso un modello orientato in senso estetico, che comprenda il riconoscimento della dedizione, dello scrupolo, valorizzando la passione e l'attenzione più che la riuscita e la performance per come oggi viene concepita, ci aiuterebbe a recuperare uno spazio fondamentale per l'esistenza di ognuno. Abbiamo necessità di un archetipo più fecondo per riconnettere questa dimensione alla bellezza, alla fortuna, alla grazia.

Dovremmo senza dubbio rimettere in discussione, all'interno di questo paradigma, il consumismo ingordo, la flessibilità esagerata dei contratti, la prospettiva del differimento delle gratificazioni in relazione all'accumulo del solo capitale: so benissimo di muovermi in un terreno di altissima complessità e che i rischi di semplificazione sono irriducibili, ma l'esercizio del nostro ruolo di operatori ci obbliga a porci tali domande e a cercare nuovi significati.

Molti autori, tra cui lo stesso Freud, ci hanno convinto che il compito della terapia fosse quello di restituire alle persone la capacità di amare e la capacità di lavorare. Se tantissimi sono stati gli sforzi della scienza e della psicologia per indagare i disturbi affettivi e approfondire la sfera dell'amore, molto meno si è parlato e si parla dei problemi della vita lavorativa. Sarebbe forse necessario recuperare l'interesse per questa dimensione portante della vita umana: anche questo incontro ne rappresenta l'occasione!

Il convegno organizzato dal nostro servizio ha tra i propri obiettivi quello di proporre il lavoro come strumento che, in integrazione ad altri più noti, come la terapia farmacologia, la psicoterapia, l'approccio pedagogico, contribuisce alla cura e al raggiungimento di un nuovo equilibrio per le persone in risalita dalla dipendenza da sostanze d'abuso, legali o illegali. L'ipotesi successiva riguarda l'altra sponda della relazione e cioè i datori di lavoro; si intende entrare in merito alla loro posizione per cercare di chiarire se accogliere un ex tossicodipendente è semplicemente un atto di beneficenza, di illuminata magnanimità oppure può rientrare nell'istanza di sussidiarietà su cui tanto punta il nostro sistema di welfare. All'interno di tale ipotesi, il mercato dei servizi si appoggia sul concetto di accreditamento (certificazione di qualità), ma anche sul concetto di crescita

economica fondata sulla reciprocità.

La premessa iniziale pertanto non potrà essere ulteriormente approfondita; non è il caso di addentrarsi ulteriormente all'interno delle prospettive provenienti dalle diverse fonti letterarie o storiche per suggellare il nostro spunto; dato lo spazio e il tempo a disposizione, si può semplicemente utilizzare la suddetta premessa per avvalorare la sua applicazione e quindi il nostro metodo di lavoro nell'area della riabilitazione delle dipendenze patologiche presso il Servizio della ASL 8 di Arezzo, in particolare nella Zona Valtiberina.

Certo l'impiego del lavoro per ricostruire il benessere psico-fisico è una pratica ormai più che diffusa, accolta anche dalla normativa sia nazionale che regionale: in ambito psichiatrico, in alcune realtà anche toscane, tale metodo è ormai considerato per molti pazienti parte della cura tradizionale e canonica. Nel settore delle dipendenze, nella nostra regione, molti Ser.T, ma anche molte realtà private, hanno sperimentato forme di accompagnamento dei pazienti nella sfera lavorativa fin dal proprio debutto nel panorama dei servizi: anche nel Dipartimento aretino tale pratica ha trovato una precocissima diffusione e, a parte alcune ovvie diversità (soprattutto organizzative e procedurali), tutti i Ser.T della provincia si riferiscono agli stessi principi e agli stessi paradigmi. Inoltre nel nostro Dipartimento tale strumento ha ottenuto ulteriore centralità tramite la collocazione di questa pratica nel processo di valutazione di budget aziendale quale indicatore di efficacia/efficienza.

Non è quindi lo strumento in sé il perno di questa trattazione quanto, magari, i tratti peculiari che tale strumento ha sviluppato nel nostro territorio nel settore delle dipendenze patologiche.

### *Le persone: per chi si fa...*

Intanto gli inserimenti lavorativi sono stati avviati fin dalla fondazione del Ser.T di Sansepolcro, derivati perlopiù dalla precedente impostazione del Servizio Sociale, dove tutt'ora vengono eseguiti.

Nel tempo l'accompagnamento dell'utente in questa dimensione ha però modificato alcune sue caratteristiche: da un approccio assistenziale ad uno sempre più ricco e sfaccettato, orientato alla te-

rapia, ma anche al servizio di altre funzioni, di volta in volta sempre più personalizzato.

Inoltre, negli anni è stato ampliato il modello iniziale che, nell'ambito della cultura della riabilitazione, relegava l'inserimento in una posizione piuttosto periferica all'interno del progetto terapeutico, considerandolo come il risultato di un percorso precedente riuscito (una specie di verifica dell'efficacia del trattamento), ancorandolo alla logica delle fasi rigidamente organizzate all'interno del percorso individualizzato, in una stretta e lineare sequenza cronologica che lo collegava sempre e comunque alla riuscita della cura.

Dare l'opportunità al tossicodipendente di sperimentarsi, di occupare un tempo altrimenti vuoto, sia pure mettendo in conto fallimenti o errori di valutazione, rappresenta senza dubbio un supporto di valore alla terapia farmacologica o al trattamento psicoterapeutico e quindi risorsa metodologica dell'intera équipe di riferimento.

Per questi motivi la definizione dell'inserimento lavorativo non è più di esclusivo interesse della fase finale del trattamento, ma viene presa in considerazione anche in altri cicli del percorso.

Inoltre se il lavoro contiene elementi di piacevolezza e corrisponde ad un istinto innato in ognuno di noi, è possibile utilizzarlo sia per concorrere alla costruzione-ricostruzione dell'identità del soggetto sia per favorire la riconquista del ruolo sociale della persona. In questo senso partire da questa componente legata al piacere del lavoro è utile in tutto l'arco del percorso terapeutico e socio-riabilitativo, che procede dalla dimensione diagnostica (ad esempio attraverso la valutazione della biografia lavorativa e/o l'osservazione sul campo) a quella della riconquista dell'autonomia, diventando problema/risorsa dell'intera équipe di riferimento, asse portante di un itinerario, in molti casi, lungo e complesso.

L'inserimento lavorativo riguarda gli utenti che non hanno un'attività lavorativa o, se ce l'hanno, questa è disfunzionale al cambiamento verso il benessere.

Il Ser.T accompagna la persona durante il tragitto per riconquistare un equilibrio fisico, psicologico e sociale: questo accompagnamento si compie anche attraverso la ricerca e la realizzazione di un'esperienza di lavoro che gradualmente conduca la persona a trovare la

sua collocazione in questa dimensione dell'esistenza e, più in generale, verso una ridefinizione del sé.

Analizziamo ora come si realizza questa esperienza; per far questo è utile differenziare alcune possibilità in relazione alla tipologie che caratterizzano l'utenza dei Servizi.

Esiste un'ampia fascia di soggetti che hanno attraversato l'esperienza delle sostanze che, una volta superata la fase cruciale del consumo o della dipendenza, realizza e mantiene una certa stabilità nella sobrietà e nell'astinenza. Questa tipologia si è estesa in ordine al cambiamento degli stili dei consumi di sostanze e, parallelamente, all'implementazione dell'offerta da parte dei servizi. Si consideri ad esempio che, nel tempo, l'utenza del Ser.T. si caratterizza da un certo innalzamento del titolo di studio, dall'abbassamento dell'età media, dall'aumento di dipendenze da sostanze diverse. Sull'altro versante l'aumento dei consumatori con reali prospettive di reinserimento può essere influenzato anche dall'accorciamento dei tempi di attesa tra la manifestazione del problema e la richiesta di cura al Ser.T., che provoca, appunto, la riduzione del deterioramento e quindi innalza le probabilità di riuscita del cambiamento nel senso della salute.

Per tali soggetti si verifica, talvolta, un recupero pieno delle capacità lavorative e quindi l'evenienza di permanere nel mercato del lavoro con uguaglianza di opportunità rispetto alla molteplicità dei lavoratori. Le ricadute per questi soggetti rappresentano una flessione, una fase di rischio, ma non producono l'azzeramento di quanto nel frattempo si è costruito.

L'osservazione di questa dinamica ha condotto gli operatori a spostare progressivamente il setting delle esperienze dal settore della Pubblica Amministrazione o delle Cooperative sociali di tipo B (pre-disposte per il reinserimento dei soggetti svantaggiati e considerate comunque più "tolleranti" la diversità) verso le aziende private del territorio, indagando questa prospettiva sia a favore della persona inserita, sia in riferimento alla sensibilizzazione dell'azienda prescelta.

In tali situazioni si propende per la ricerca del contesto lavorativo nel settore privato, immaginando che – nonostante la recessione generale - questo sia ormai relativamente più ricettivo rispetto alle pub-

bliche amministrazioni (che sperimentano un vero e proprio blocco nell'avvicendamento del personale proprio) o alle cooperative di tipo B (spesso saturate di "situazioni di disagio"). Nella predilezione del mercato privato del lavoro si è avviata una proficua azione dagli esiti francamente inaspettati: la "tolleranza" di alcuni spazi lavorativi, occasionalmente, rischiava infatti di trascinare, traducendosi nella riduzione delle aspettative della performance del soggetto inserito, tanto che la persona, sperimentando un senso di scarso investimento da parte del contesto, reagiva con impegno limitato e poca convinzione. L'azienda privata, se autenticamente disponibile e ben assistita dal Servizio, offre la possibilità di innalzare la prestazione del soggetto inserito, equiparandolo a tutti gli altri lavoratori, garantendo una valutazione di attitudini e limiti quanto meno obiettiva, parametrata ai criteri del mercato, che favorisce il distacco dall'ottica assistenziale e la costruzione di nuove mappe concettuali e altre prospettive progettuali. Si accende talvolta un circolo virtuoso che, se la mansione è ben individuata e le relazioni sono favorevoli, il soggetto inserito, a prescindere dall'assunzione in quella o in altra azienda, viene supportato nell'apprendimento di nuove abilità e di nuovi schemi di riferimento.

Un'altra tipologia di pazienti si distingue per l'oscillazione del livello della consapevolezza da parte del soggetto del proprio problema. In questi casi la persona non attribuisce un peso reale al consumo di sostanze, alcol o quant'altro e manifesta spesso l'idea di poter controllare il proprio comportamento. In alcuni casi l'analisi che la persona effettua insieme all'operatore è sbilanciata: si attribuisce il proprio disagio alla mancanza di soldi, di opportunità, alla famiglia, alla sfortuna, alle ingiustizie del mondo: l'offerta di un'attività lavorativa consente di ridimensionare tale autovalutazione in quanto ci si misura sul terreno del "fare".

L'esperienza diretta, ma protetta e supportata, contribuisce a prendere le misure di sé termini maggiormente reali e a evidenziare progressivamente gli alibi che il paziente ha costruito, spesso inconsapevolmente. Per queste persone si tratta di far funzionare il cambiamento dall'esterno all'interno, dall'esperienza alla interiorizzazione dell'esperienza: non di rado si approda ad una richiesta di cura

reale e motivata, talvolta alla richiesta di ingresso in comunità. Se e quando l'obiettivo punta a motivare la persona a prendersi cura di sé, tramite l'osservazione e la valutazione consapevole della propria condizione (anche in relazione al peso delle sostanze e quindi alla presa di coscienza del problema di dipendenza) è necessario prendere almeno due precauzioni. La prima riguarda la valutazione attenta del rischio di "scompensare" il soggetto in quanto l'effetto di spiazzamento può essere dirompente: è necessario cioè che egli sia pronto a prendere coscienza di aspetti di sé negati, che non vuole affrontare o che sono stati funzionalmente costruiti, sebbene in modo inconscio, per evitare dinamiche interne troppo dolorose, insostenibili sul piano di coscienza. Si tratta di far venir meno meccanismi di difesa che se da un lato bloccano un cambiamento reale e si intrecciano fortemente con il consumo di sostanze, dall'altro hanno una funzione protettiva per l'io della persona. La seconda precauzione coincide con il coinvolgimento dell'azienda in questa direzione, mettendola al corrente dell'obiettivo, informandola sulle reali aspettative e sulla delicatezza dell'azione.

Ultima tipologia da ricordare: i pazienti a cui è stata formulata una doppia diagnosi o comunque le persone che vivono una condizione di complessità tale da sperimentare una forte distanza da un recupero pieno. Presentano danni irriducibili, persistenti e molto radicati nella loro biografia. Sono persone che gli operatori conoscono bene in quanto li seguono a lungo; permangono per anni nel circuito dei servizi, a volte ne escono perché espulsi anche da questi oppure rimbalzano da un'equipe all'altra, frammentandosi ulteriormente. In molte circostanze vengono separati come marginali, cronici, incurabili, ma sono persone che stanno imparando ad accettare e a convivere con una condizione di malattia o di sofferenza permanente. Anche in questi casi battere in direzione di occupare il tempo con un impegno lavorativo mitiga le loro difficoltà e merita un investimento da parte del servizio. L'inserimento lavorativo viene preso in considerazione anche per queste situazioni, sia pure con obiettivi, metodi e strumenti diversi: l'accento non si pone sulla produttività, sulla redditività, ma sul beneficio che comporta la ricerca della propria perizia, della propria tipicità, della singolarità di ognuno. La

proposta spesso si orienta nella direzione della riscoperta della piacevolezza della creatività, del tempo lento, del frutto dell'ingegno, delle qualità dimenticate.

A volte è necessario portare la persona ad annullare la separazione tra l'aiutare e l'essere aiutato, fortemente radicata tramite la convinzione che solo ad una delle due specie si può appartenere, mentre, invece, tutti manteniamo l'appartenenza vicendevole ad entrambe. Non si tratta quindi di assumere un'ottica paternalista o di svolgere funzioni di beneficenza, ma di trattenerli nei luoghi dello scambio tra individuo e comunità, riconoscendo che una società civile si dispone a far posto ad una fragilità e ad una vulnerabilità che si produce proprio al suo interno, tra le maglie del proprio funzionamento, tra le contraddizioni sempre più forti della sua complessità. In questo spazio c'è ancora molto da lavorare: a mio avviso non è solo un problema di risorse economiche – che pure hanno un bel peso – ma anche di procedere alla restituzione graduale di queste famiglie alla comunità locale e alla messa in comune della loro realtà, nella consapevolezza che il rischio di fragilizzazione ci vede tutti esposti, politici, amministratori, operatori, esperti, associazioni, imprese, opinione pubblica.

### *Le imprese: con chi si fa...*

Come ho accennato, il lavoro dedicato agli inserimenti lavorativi, in questi anni, ha comportato una vicinanza con pubbliche amministrazioni, imprese e privato sociale. Lungi da me la pretesa anche solo di accennare alla complessa e sfaccettata realtà economica locale; quello che mi preme è esprimere una riflessione riguardante l'incontro tra il nostro Servizio e alcune realtà aziendali del territorio. Abbiamo descritto le persone che hanno percorso tale esperienza: ma cosa succede nell'azienda che accoglie una persona in fase di reinserimento lavorativo? Quali sono gli effetti osservati? Intanto viene aperta una curiosità, una domanda, che contiene naturalmente molti dubbi, paure e incertezze. Ci si deve affidare alla valutazione di un operatore che richiede lo svolgimento di un compito sconosciuto: spesso la fiducia di cui necessita l'imprenditore non è data,

ma si costruisce durante il percorso: al titolare dell'azienda viene chiesta una disponibilità aggiuntiva rispetto alla già faticosa gestione d'impresa. Tuttavia il mandato conferito all'imprenditore (accoglienza in azienda e trasmissione di conoscenze per lo svolgimento di mansioni lavorative) contiene una parte gratificante, che coincide con quella dell'insegnamento all'inserito di compiti nuovi e specifici, che fanno parte dell'oggetto dell'impresa. Inoltre l'affidamento del ruolo di esperto, che dovrà esprimere la propria valutazione e il proprio punto di vista conferisce al titolare dell'azienda una responsabilità piuttosto familiare a cui molti sono interessati.

In tali spazi si costruisce un'apertura alla prova, oltre che – naturalmente – nell'intenzione dichiarata di supportare qualcuno che si trova in difficoltà. Gli imprenditori sono prevalentemente e in modo più consapevole sensibili alla costruzione e alla implementazione di processi di crescita per cui spesso questo tratto si presta a favorire l'incontro con il Servizio.

Un altro aspetto che vorrei esplicitare riguarda la percezione da parte aziendale della distanza dal mondo dei consumi; l'ingresso della persona in riabilitazione fa emergere con maggiore chiarezza la loro posizione e quella di tutti quelli che vengono a contatto con questa esperienza. La persona inserita tacitamente induce tutto il contesto a riflettere sulla propria realtà e sulla propria dislocazione rispetto ai consumi e/o alla dipendenza. Questo di solito conduce ad innescare processi, se non di cambiamento, almeno di sensibilizzazione e presa di coscienza dei termini in cui riflettere sul problema.

Dalla relazione con l'imprenditore si è potuto spesso procedere all'ampliamento o alla ridefinizione del suo coinvolgimento nella rete locale. Se vogliamo parlare di politiche di sviluppo, infatti, l'apporto dei soggetti del mercato privato non può essere richiesto solo per il suo valore per l'occupazione o per l'incremento del reddito: il mercato stesso è stato frequentemente considerato un soggetto esterno al territorio, incapace di allocare altre risorse se non quelle economiche. In realtà le imprese, come le istituzioni, rappresentano una risorsa importante per le loro capacità organizzative, innovative e di adattamento ad un ambiente molto competitivo che possono trasmettere ad altri soggetti del territorio. E' quindi determinante

continuare a motivare il settore for profit a sviluppare interesse a partecipare attivamente allo sviluppo sociale della comunità locale. Richiamo - a titolo esemplificativo - la disponibilità e l'interesse riscontrato in occasione degli inviti fatti dagli assessorati al sociale, dai sindaci e dagli stessi servizi: anche laddove non sono state riscontrate le condizioni per realizzare una progettualità specifica, mirata al caso particolare, la sollecitudine e la collaborazione espressa dal mondo dell'impresa si è tradotta in un contatto proficuo e costruttivo.

### *Le funzioni di cura del lavoro - perché si fa...*

La collocazione dell'inserimento lavorativo assume sempre maggiore centralità rispetto alla cura e soprattutto rispetto al valore dei programmi integrati che sono ormai ampiamente convalidati nel settore delle dipendenze. Nel tentativo di sistematizzare quanto sopra esposto, riassumiamo i benefici e gli effetti dell'esperienza di re-inserimento che hanno, in via potenziale, una ricaduta positiva:

- rispetto all'identità, all'immagine di sé - che è in costruzione o in ricostruzione attraverso un processo di tentativi ed errori che prevede una modifica degli schemi di azione e porta alla definizione di nuove routine quotidiane che, a loro volta, contribuiscono a riflettere una nuova esperienza di sé;
- rispetto al recupero del meccanismo di differimento delle gratificazioni nella dimensione temporale, per cui è necessaria una capacità di tenuta, anche da parte dell'operatore, di contenere l'attesa e gli eventi che si presentano durante questa attesa;
- rispetto alla capacità di individuare, riconoscere, scegliere e progettare i propri obiettivi e la propria biografia;
- rispetto al ruolo sociale, anche in riferimento alle aspettative dei familiari e dell'ambiente circostante. La riconquista, anche minima, anche temporanea, anche limitata, di una posizione sociale facilita il percorso di risalita e testimonia la motivazione della persona al cambiamento; non trascurabile il valore della riappropriazione di un reddito che assume un valore sia pratico che simbolico in sinergia con altre eventuali conquiste parallele;

- rispetto alla capacità di coping, nel fronteggiare le ricadute o altri eventi critici, l'esperienza dell'inserimento rappresenta un punto "fermo", un elemento di stabilità se contenuto dall'equipe di lavoro insieme alla persona;
- rispetto all'ampliamento di circuiti di socializzazione nuovi e alternativi al solito "giro" di amici. Spesso le relazioni avviate per mezzo dell'inserimento lavorativo richiedono nuovi modelli di relazione che prefigurano una diversa e migliore cura di sé, del proprio aspetto, del proprio atteggiamento;
- rispetto alla dimensione "tempo", soprattutto offrendo la possibilità di interrompere il tempo inconcludente e riformulare i meccanismi di organizzazione delle sequenze temporali;
- rispetto al rapporto con il servizio, gli effetti dell'esperienza, se ben utilizzati, costituiscono sia uno spazio per potenziare la relazione terapeutica e mantenere una vicinanza al sistema dei servizi e della cura anche attraverso la co-progettazione tra operatori e utenti, realizzando così anche un "controllo leggero indirettamente esercitato con il coinvolgimento ed il consenso del soggetto" (L. Grosso "Valutare il lavoro" - novembre 2004);
- rispetto alla sinergia tra persona, servizio, mercato del lavoro, contribuisce alla creazione di una rete funzionale e funzionante in quanto consente l'osservazione della persona, rispetto ai propri limiti e ai propri punti di forza, e facilita l'espressione di capacità e attitudini che richiedono la valutazione dei diversi soggetti che sono in collegamento;
- rispetto ai cosiddetti nuovi consumi, lo strumento dell'inserimento lavorativo rivela aspetti di notevole e diversificato interesse che richiederebbero una disamina approfondita e documentata. Un solo cenno, collegato ad un carattere dei soggetti generalmente collocati in fasce d'età più basse: una parte di questi consumatori, coloro che sono interessati da un consumo problematico al limite del disagio, si espongono più facilmente ad un'espressione diversa da quella che privilegia il canale verbale e quindi il colloquio come veicolo di cambiamento. I giovanissimi tendono ad aderire a forme espressive più vicine al fare che al dire e quindi richiedono la costituzione di spazi di esperienza nuovi, vari, flessibili, leggeri. Vorrei comunque

non omettere la significazione essenziale, forse quella più riduttiva e banale dello strumento: l'inserimento lavorativo può sostituire o integrare strumenti come il contributo economico alle persone in difficoltà molto più spesso di quanto si pensi.

L'ipotesi che si offra alla persona un'interazione, anziché un gesto unidirezionale, comporta dei benefit per chiunque sia coinvolto: per l'amministrazione, che sostiene il costo dell'incentivo, ma almeno evita l'assistenzialismo e responsabilizza il soggetto; per l'azienda che dispone delle qualità che saprà individuare e utilizzare; per la persona che si avvale del vantaggio economico per le sue capacità e non per elargizione. Da un gioco a somma zero, a un processo dove il guadagno di qualcuno corrisponde al guadagno di altri!

Da tutto questo si può ottenere un'indicazione di massima rispetto alla complessità che caratterizza quest'area di intervento e che, ci sembra, richieda sempre di più l'AMPLIAMENTO DEL SISTEMA DI OPPORTUNITA' e la sua articolazione in termini di flessibilità, varietà e diversificazione all'interno di una rete dei servizi localizzata, ampia e dinamica.

### *Metodi e strumenti. come si fa...*

Mi soffermerò ora brevemente nella descrizione del modo impiegato per la realizzazione del percorso che include la proposta di reinserimento lavorativo. Con riferimento alle direttrici portanti di questo articolo è necessaria tuttavia una precisazione: la dimensione del "per chi si fa" va coniugata alla dimensione del "con chi si fa", sia per quanto riguarda l'utente, sia per quanto riguarda l'impresa.

Nel caso del paziente, l'operatore agisce per lui ma soprattutto con lui, condividendo apertamente qualsiasi scelta e qualsiasi decisione. Nel caso dell'impresa, si individua con chi lavorare, ma anche per quale azienda fornire stimoli e significati. Processi circolari quindi e reciprocità!

E ancora: la decisione di sperimentare un'attività lavorativa protetta avviene all'interno di una relazione. Non si può immaginare questa esperienza in modo a sé stante, senza una reciproca conoscenza, meglio se approfondita. Ciò rinvia anche questa pratica alla condi-

visione da parte dell'equipe di lavoro, al fine di accordare tutti gli strumenti.

Una volta immaginato l'impiego di questa attività, con obiettivi già individuati e condivisi, come descritto nella procedura accreditata e allegata, si procede ad una valutazione specifica che si fonda sulla precedente biografia lavorativa, sulle condizioni attuali della persona e soprattutto sulla determinazione di aspirazioni e/o attitudini. La scelta del settore lavorativo avvia già il lavoro sull'identità, portando l'utente a riflettere e decidere su alcune caratteristiche di sé che non ha preso frequentemente in considerazione. Come si vede nella scheda impiegata in tale fase (allegato 3), vengono proposte scale qualitative fondate su dimensioni significative come autonomia/condivisione, manuale/intellettuale, esterno/interno, movimento/staticità, precisione/velocità, alle quali viene richiesto di attribuire un punteggio.

Allo stesso modo, si induce la definizione per le preferenze circa il settore lavorativo in cui reperire lo spazio esperienziale: attraverso l'espressione di un voto che pesa le preferenze, la persona comincia la riflessione separando le parti di sé e poi tentandone la ricomposizione, esercitandosi nell'affermazione di un tutto che tiene insieme ogni contraddizione e dissonanza. Al termine di questa fase, che può richiedere anche parecchie sedute, visto che si incoraggiano digressioni ed esempi, ricordi e motivazioni specifiche vengono evidenziate per esclusione le aree maggiormente gradite. Ma non è tanto il gradimento che coincide con desideri più o meno reali per l'uno o per l'altro settore a costituire il potenziale di cambiamento, quanto l'associazione sorprendentemente nuova tra lavoro e piacere, sconosciuta ai più fino a quel momento. La richiesta esplicita di pazienza, la dichiarazione di delicatezza e di importanza di questa decisione, tutta la ritualità e l'enfasi posta dall'operatore in questo compito induce la persona a sostare nell'immaginazione di sé, nel proprio presente e nel proprio futuro. E' la fase cruciale, il nesso tra il tempo occupato e le possibilità di soddisfazione si avvicina alla necessità di trovare la propria singolare vocazione.

La nostra prospettiva favorisce il coinvolgimento della famiglia: se il principale contesto di scambio relazionale supporta, in sinergia

con il servizio, il cambiamento potenziale, le possibilità di riuscita sono molto più alte. A dire la verità in questa strategia si riscontrano in parecchi casi moltissime difficoltà, soprattutto a causa del disturbo familiare e della conseguente inespressa paura del partner o dei genitori o dei figli dell'interessato di mettere in discussione equilibri funzionali ad una patologia allargata. Spesso si mettono in atto supporti psicoterapeutici per i familiari, si approntano sostegni sociali o educativi, non di rado l'insufficiente adesione dei familiari al programma costituisce motivo di fallimento del programma.

Al termine della valutazione specifica il Servizio ricerca ed individua il contesto lavorativo più idoneo incrociando le caratteristiche dell'azienda con quelle rilevate insieme all'utente.

Si realizza una proposta formale: è sempre delicato far capire al titolare l'esigenza di concedere uno spazio di relazione libero dai pregiudizi, molto meno difficile coinvolgerlo sulla necessità di discrezione e riservatezza nella gestione della relazione nello scenario lavorativo. E' solo dopo la realizzazione di questi due passaggi che avviene la conoscenza personale del soggetto: insieme vengono condivisi gli obiettivi principali del progetto, nonché definite le condizioni relative alla durata, alla mansione, agli impegni dell'individuo (compresi i controlli relativi all'uso di sostanze), a quelli del servizio (stipulare una convenzione tra le

parti, provvedere alla verifica delle presenze e al pagamento dell'incentivo, assumere la gestione del processo di sostegno collaterale, ecc.), a quelli del titolare (accogliere il soggetto, istruirlo, sostenerlo, controllare gli orari e le presenze, conoscerlo e valutare le sue potenzialità). Si veda in merito l'allegato 2.

L'inserimento lavorativo prevede solitamente una presenza settimanale in azienda, presenza dedicata soprattutto al titolare dell'impresa e finalizzata a valutare l'andamento del processo in atto. Spazi separati vanno previsti per l'elaborazione del vissuto dell'utente, per i familiari, per altri operatori collaboranti. Senza questa assiduità e questa attenzione si verificano notevoli complicazioni e talvolta si compromettono le potenzialità di questo percorso. Funzioni di tutoraggio nelle due direzioni del soggetto inserito e dell'azienda sono state sia fornite da parte del servizio, fundamentalmente da

parte dell'educatore professionale, che richiede all'azienda, tramite l'individuazione di un lavoratore dipendente in affiancamento. Per quanto riguarda il dettaglio della procedura si rinvia all'istruzione operativa "Attivazione degli inserimenti lavorativi" per l'accREDITAMENTO del Servizio e che integra la descrizione della metodologia (allegato 1). Tuttavia vorrei soffermarmi – a conclusione di questa parte – sulla presenza di un quarto soggetto che ha avuto un'importanza strategica sostanziale per il funzionamento, la messa a punto e la gestione dello strumento: la Comunità Montana Valtiberina. Questo Ente da diversi anni recepisce, tramite il Piano di Zona, i finanziamenti del Fondo Sociale della Regione Toscana, finanziamenti che includono le risorse economiche destinate al settore delle dipendenze. Quelle individuate per gli inserimenti lavorativi (incentivo mensile di € 315,00 dedicato all'utente a fronte di una presenza in azienda di 20 ore settimanali e costi delle relative assicurazioni) vengono a gravare appunto sul progetto "Inserimenti lavorativi" di cui è titolare la Comunità Montana e gestore il Servizio Tossicodipendenze. L'impegno sostanziale dell'Ufficio Sociale della Comunità Montana ha contribuito a migliorare progressivamente la qualità del servizio: in particolare la proposta di soluzioni per imprevisti, ritardi e contrattempi che è derivata dall'autorevolezza, dalla disponibilità e dalla flessibilità della dirigente dell'ufficio, coinvolta spesso sia nella definizione degli obiettivi che nell'evoluzione dei percorsi. E quindi, come si evolve il programma realizzato? Quali esiti può manifestare? Come si conclude l'attività prevista?

Abbiamo assistito alla definizione di diversi sviluppi: si va dalla interruzione determinata dall'approdo ad un lavoro regolarizzato nel mercato, allo spostamento - per correzione - in contesto altro rispetto a quello iniziale, dalla sospensione per ricadute significative o sopravvenute complicazioni dello stato di salute, alla prosecuzione tramite le agenzie della provincia di Arezzo preposte al collocamento mirato degli invalidi civili (ottima la collaborazione con gli operatori del MILD che proseguono in maniera puntuale e competente il percorso avviato dal nostro Servizio), dalla assunzione della persona da parte della stessa azienda alla cessazione per motivi di cura (la persona decide di svolgere un trattamento in una comuni-

tà residenziale), dalla interruzione apparentemente immotivata alla sosta prolungata, magari tramite il passaggio alla competenza dei Servizi Sociali distrettuali.

Rimane da menzionare per l'effettiva avvenuta sperimentazione la possibilità di utilizzare la collaborazione, le risorse e la disponibilità dell'UEPE (Ufficio Esecuzione Penale Esterna) per i soggetti che beneficiano di misure alternative al carcere. La varietà degli esiti è veramente forte, difficilmente si può indicare con esattezza la prognosi.

Certamente questi percorsi richiedono tempi lunghi e costante sinergia di fattori: l'orientamento del Servizio, comunque, resta ancorato a logiche incrementalì, in ordine alle quali si lavora sempre per ottenere il passaggio ad una condizione migliore. Difficilmente si interrompe un progetto se non si verificano mutamenti in termini di autonomia e/o costruzione di capitale sociale.

Anche nei casi di fallimento degli obiettivi prefissati non si trascura, magari a distanza di anni, di riproporre l'offerta occupazionale, nella convinzione che compito del Servizio Pubblico sia continuare ad offrire occasioni di risalita dalla dipendenza e dal disagio.

### *Dati: quanto si fa...*

Come abbiamo visto l'impegno di conduzione dei programmi di reinserimento lavorativo richiede al servizio una profonda costanza e una grande motivazione: si tratta spesso di mantenere per lungo tempo il coordinamento tra molti soggetti, garantendo a tutti una risposta diversificata, ma capillare e puntuale.

Tale impegno comporta inoltre la ridefinizione delle prassi operative e la messa in atto di soluzioni innovative in ordine al mutamento del fenomeno del consumo di sostanze e ai flussi naturali del vivere della comunità locale. Per motivi di completezza, anche se il nostro interesse è focalizzato sui dati qualitativi, si riportano i dati degli ultimi anni; si precisa che a partire dall'anno 2006 si sono verificati due particolari situazioni che giustificano la riduzione apparente del numero dei soggetti inseriti e cioè la decurtazione dei finanziamenti e una variazione del personale del Servizio Sociale del Ser.T. Alla luce

di questi avvenimenti il risultato mantiene un significato di crescita e valorizzazione dello strumento.



*Normativa di riferimento: quando si fa...*

Rispetto allo strumento in oggetto siamo in un contesto di riferimento normativo, ma anche finanziario, dove solo recentemente si è tentato di superare lacune e carenze.

Le indicazioni legislative esistenti soprattutto nazionali sono caratterizzate da incertezza, aspecificità, e, per altri versi, si presentano datate rispetto alle qualità sociali praticate. Per quanto riguarda le risorse finanziarie (che ancora dipendono dall'ex FNLD) si sperimenta una situazione che non garantisce continuità né sicurezza a questo tipo di intervento, nonostante sia stato indicato dal governo tra le priorità della politica per la tossicodipendenza.

Per questo motivo, insieme all'esigenza di coordinamento delle politiche sociali con quelle del lavoro ai diversi livelli del governo locale e allo sviluppo di un sistema di opportunità in cui anche il Servizio Tossicodipendenze possa garantire un contributo di pari dignità in termini di offerta - nella direzione dell'integrazione socio-sanitaria - si apprezza il recente impegno da parte della Regione Toscana, nel senso della emanazione di una normativa specifica per questo tipo di intervento in ambito delle tossicodipendenze. Si possono comunque sommariamente considerare alcune leggi in vigore che, sia pure in modo insufficiente, sembrano consentire un'interpretazione congruente con lo sviluppo di un sistema di offerta multidimensionale

in modo che le affermazioni contenute nelle normative non rimangano lettera morta o soltanto dichiarazioni di principi fini a se stesse. Oltre alla Legge 196/97 (Norme in materia di promozione dell'occupazione. Disciplina delle prestazioni di lavoro temporaneo) che all'art.18 prevede i tirocini formativi e di orientamento (attuata poi dal DM 142/92) alla legge 68/99 (Norme per il diritto al lavoro dei disabili) alla legge 52/98 (Norme in materia di politiche per il lavoro e di servizi per l'impiego), lo strumento legislativo più corposo, a livello nazionale, sembra essere (lo stesso piano sanitario nazionale) il DPCM 14 febbraio 2001 "Atto di indirizzo e coordinamento in materia di prestazioni socio-sanitarie" emanato all'indomani della legge 328/2000 per chiarire la tipologia delle prestazioni, le definizioni dei passaggi che conducono dalla valutazione del bisogno (la cui natura si specifica in base a tre dimensioni: complessità, intensità e durata) all'attribuzione di competenze e oneri agli enti coinvolti. Anche se all'indomani della modifica del titolo V della Costituzione gli interventi dello stato in materia socio-sanitaria perdono di vigore (si ricorda che la modifica attribuisce direttamente la responsabilità in questa materia alla Regione), dal punto di vista tecnico (giuridico e culturale) questo Decreto avvalorava l'importanza del progetto personalizzato e conferma alle Regioni le modalità e i criteri di definizione dei progetti assistenziali personalizzati (art.2 comma1).

In base alle definizioni del DPCM sembrerebbe possibile ed interessante far rientrare l'inserimento lavorativo tra le prestazioni socio-sanitarie ad elevata integrazione sanitaria di cui all'art. 3 comma 3, visto che anche l'area delle dipendenze viene qui esplicitamente richiamata così come l'inscindibilità del concorso di più apporti professionali.

Per quanto riguarda la normativa regionale, al fine di avvalorare la possibilità che gli inserimenti lavorativi possano avere una natura terapeutica e quindi di attribuzione all'ambito sanitario, si possono considerare in particolare il più recente Piano Sanitario Regionale 2005/2007, la L.R 40/05 (Disciplina del servizio sanitario regionale) e la L.R. 41/05 (Sistema integrato degli interventi e servizi sociali per la tutela dei diritti di cittadinanza). Se è pur vero che il richiamo esplicito agli interventi finalizzati al reinserimento sociale e lavorati-

vo, inserito tra le linee strategiche del Piano sanitario risulta generico e di sola proposizione di indirizzo (art.5.2.1.4 punto a), rimane comunque significativa rispetto alla volontà del legislatore la sua collocazione nel Piano Sanitario, collocazione comunque compresa e non rinviata al PIRS come sarebbe stato naturale nel caso si intendesse conferire allo strumento una natura esclusivamente sociale (o attivabile nella fase estensiva o di lungoassistenza rispetto a quanto asserito dal DPCM 14 febbraio 2001).

Richiamando il DL 502/92 , anche l'art. 48 della L.R. 41/05 fa intravedere la possibilità che la Regione Toscana definisca i criteri per il concorso delle risorse sanitarie e sociali in attuazione del DPCM, sentita la conferenza permanente per la programmazione sociosanitaria di cui all'art.11 della L.R. 40/2005: finalmente anche l'ambito degli inserimenti lavorativi ha trovato spazio ed esplicito riferimento dapprima in una sperimentazione (deliberazione di Giunta regionale toscana n. 1260 del 28 dicembre 2009 "Progetto integrato regionale per gli inserimenti lavorativi per soggetti con problematiche di tossico/alcolodipendenza e valutazione degli esiti, prosecuzione e ampliamento.") e quindi in un protocollo che, attraverso il Decreto n° 1193 del marzo 2011, contribuisce a fare chiarezza in merito alle prospettive.

Tale decreto individua l'Azienda USL 8 di Arezzo – Dipartimento per le Dipendenze – quale capofila delle Aziende USL toscane per gli inserimenti lavorativi effettuati dai Servizi pubblici (Ser.T), assegnando alla stessa la somma di Euro 330.264,00.

Tale protocollo si riporta in allegato al termine di questa pubblicazione. Ancora, a livello regionale, resta da menzionare la Legge 26/07/02 n°32 (Testo unico della normativa della Regione Toscana in materia di educazione, istruzione, orientamento, formazione professionale e lavoro) che, delineando il sistema per l'impiego sia regionale che provinciale costituisce anche per noi un valido punto di riferimento rispetto alle politiche integrate della formazione/lavoro, se non altro perché individua i soggetti e le loro funzioni e perché, prendendo in considerazione i disabili, ci consente di auspicare un'ulteriore specificazione per la disabilità atipica costituita da alcune forme di tossicodipendenza.

### *Alcuni nodi critici*

L'inserimento lavorativo corrisponde ad un'esperienza complessa: è un processo raffinato, un'alchimia fragile, una manovra sempre nuova: inutile negare che è anche un percorso contrassegnato da insidie di varia natura. A volte abbiamo anche sbagliato! Abbiamo sbagliato quando abbiamo indotto aspettative irreali o sopravvalutato le potenzialità della

persona, quando abbiamo trascurato di sostenere l'azienda nel suo impegno, lasciando incompresi ostacoli e problematiche del servizio o della persona inserita. Abbiamo in certi casi mancato il bersaglio per evenienze non previste, per circostanze nuove, per cause sovraordinate, inesattezze, imprecisioni, disattenzioni, eccesso di paternalismo. Tuttavia ci pare di aver ricevuto una straordinaria accoglienza e un interesse sempre pronto alla partecipazione. Rispetto alla gestione del singolo programma sempre, sempre ne è valsa la pena.

Sul versante organizzativo c'è da segnalare che abbiamo marcato qualche battuta d'arresto dovuta all'incertezza più che alla riduzione dei finanziamenti: perlopiù è stato mantenuta una certa continuità ed una tenuta sufficiente alla definizione del progetto individuale.

Un'ulteriore criticità è sorta in relazione ad una certa disomogeneità con altri settori sociosanitari per cui, ad esempio, il passaggio dall'inserimento lavorativo terapeutico gestito dal nostro servizio è stato ostacolato dal protocollo di servizi affini che prevedono incentivi molto più bassi e pertanto comportano un arretramento inadeguato al bisogno di avanzamento della persona.

L'ultima sfasatura, che potrebbe divenire oggetto di impegno per il miglioramento, corrisponde alla mancata diretta incentivazione economica da parte del servizio alle aziende private. Una delle modalità usate per incentivare il settore for profit ad accogliere i soggetti svantaggiati (prevista anche in alcuni dei nostri progetti passati) coincide con l'erogazione di una quota o comunque una somma di denaro da attribuire ad un tutor interno all'azienda – che talvolta si pone come formatore. In realtà non siamo mai approdati

alla realizzazione di tale circostanza, sia a causa della riduzione dei finanziamenti, sia perché le altre agenzie subentranti nel percorso (Provincia) prevedono misure analoghe. Nell'ottica di uno sviluppo di comunità tracciato sulle più recenti istanze innovative, si tratta di rivalutare il coinvolgimento dell'Amministrazione Locale e invitarla a sperimentare un nuovo tipo di vantaggi da offrire alle imprese locali, anche tenendo conto di una programmazione più ampia e complessa.

Ci si riferisce ad esempio allo sviluppo delle logiche equo solidali e/o di responsabilità etica a cui sempre più imprese aderiscono. In una piattaforma come quella locale, dove si sta potenziando il settore del turismo e dell'artigianato, ci sembra particolarmente interessante incentivare una sperimentazione finalizzata al coinvolgimento delle aziende for profit nell'ottica dei benefici di natura etica o equo solidali o di altra eventuale tipologia aggiuntiva rispetto ai benefici economici (che peraltro non possono garantirsi in termini continui).

Si suggerisce pertanto agli amministratori locali di voler avviare una riflessione rispetto alle forme incentivanti le aziende for profit, nella prospettiva di una progettualità sperimentale in questa direzione.

*Bibliografia essenziale*

*“Valutare il lavoro” Leopoldo Grosso ed. Gruppo Abele 2004*

*“Il linguaggio della vita” James Hillman BUR Saggi 2005*

*“Panorami sociali” Andrea Volterrani Liguori editore 2003*

*“Il Mercato Sociale dei servizi alla persona” A cura di C. Ranci Carocci ed. 2001*

*“Lavoro, consumismo e nuove povertà” Z. Bauman Città aperta, Torino, 2004*


*“Socialità e consumi: le radici dell’innovazione” M. Baldi, E. Camerelli, F. Angeli 2005*

*Allegati*

- 1. Istruzione per gli inserimenti lavorativi;*
- 2. Schema tipo di convenzione con le aziende;*
- 3. Modulo per la valutazione personale delle aree di interesse.*

*dott.ssa Elena Camerelli  
Assistente Sociale ASL 8- Ser.T Valtiberina*

## ALLEGATO 1

 <b>SST</b> Azienda USL 8 Arezzo <small>Servizio Sanitario della Toscana</small>	<b>Istruzione operativa attivazione inserimenti terapeutico - lavorativi</b>	<b>Codice Documento</b> <b>SZ20DDP0102</b>
<b>U.F. Ser.T.</b> <b>zona</b> <b>Valtiberina</b>		<b>Rev. 00</b>
Pagina 1 di 8		

MATRICE DELLA REDAZIONE E REVISIONE	
Fasi	Responsabilità (nome/funzione)
Redazione	Marco Baldi Responsabile Ser.T. Zona Valtiberina
Approvazione	Marco Baldi Responsabile Ser.T. Zona Valtiberina
Diffusione	Marco Baldi Responsabile Ser.T.
Luogo archiviazione	Stanza n. 2A02.10005

Questa procedura ha lo scopo di definire le modalità di attivazione e gestione degli inserimenti terapeutico - lavorativi presso il Ser.T. Zona Valtiberina.

### *Progetti individuali di inserimento lavorativo*

Gli obiettivi specifici dell'inserimento lavorativo si diversificano in base alla fase del percorso terapeutico dell'utente in trattamento. Si va dall'osservazione della persona all'acquisizione e/o all'aumento delle capacità socio-lavorative (rispetto di orari, mansioni, sperimentazione in contesti relazionali di gruppo), dalla valutazione delle risorse personali al rinforzo motivazionale, dal contenimento allo sviluppo delle potenzialità individuali, senza trascurare, nelle fasi avanzate, l'ipotesi del pieno collocamento nel mercato del lavoro. Alcuni riferimenti legislativi rimangono invariati (L. 196/97 e DM

142/98), si opera anche nell'ambito della legge istitutiva dei Tirocini Formativi e di Orientamento della convenzione stipulata tra Dipartimento Dipendenze e Servizio Lavoro della Amm.ne Provinciale, nonché delle delibere del direttore generale dell'Az. USL 8 n. 606/98 "Approvazione regolamento inserimenti lavorativi" e n. 1065/00 "Approvazione schema di convenzione quadro per l'attivazione di inserimenti lavorativi in ambiente lavorativo".

Il finanziamento afferisce da alcuni anni esclusivamente all'ex Fondo Nazionale Lotta alla Droga, conferito alla Regione che lo attribuisce tramite il Piano di Zona all'amministrazione locale. Per questo in Valteriverina incentivo ed assicurazione vengono a gravare sul progetto "Inserimenti lavorativi" di cui è titolare la Comunità Montana e gestore il Servizio Tossicodipendenze.

Gli utenti sono coperti da assicurazione INAIL ed RCT e ricevono un incentivo economico rapportato alle presenze. L'inserimento avviene o su richiesta dell'utente o su proposta, comunque condivisa, dell'equipe di riferimento. All'interno della valutazione sociale viene fatta una più specifica verifica che comprende l'approfondimento delle eventuali precedenti esperienze formative e lavorative con gli aspetti negativi e positivi evidenziati, i settori di interesse, e le attuali condizioni della persona. L'esperienza è regolata da un apposito regolamento. Tale valutazione avviene tramite l'espletamento di colloqui con l'utente: occasionalmente possono essere coinvolti familiari significativi con il consenso del paziente. Conseguentemente allo svolgimento dei colloqui viene individuata un'impresa o un'azienda pubblica o privata con la quale il Servizio Sociale prende contatti per accertarne l'idoneità e la disponibilità al progetto. Laddove esistano le condizioni viene stipulata un'apposita convenzione, finalizzata a regolare il rapporto tra il soggetto titolare del finanziamento (Comunità Montana) e il soggetto accogliente in base all'obiettivo dell'inserimento lavorativo (Allegato 1).

Il Servizio Sociale del Ser.T, con l'accordo dell'intera equipe e del Responsabile, propone tramite relazione il progetto alla Comunità Montana. Nella relazione si specificano gli obiettivi del programma, la durata presunta, l'entità dell'incentivo in rapporto alle presenze. Si procede quindi all'inserimento dell'utente concordando presenze

ed orario con il rappresentante delegato dal soggetto accogliente. Il soggetto accogliente ed il Ser.T si dotano di un modulo per stabilire e monitorare le presenze e gli orari (allegato 2). Tali moduli, al termine del primo mese di attività, vengono consegnati dal soggetto accogliente al Servizio Sociale del Ser.T che con il supporto del dirigente del Servizio autorizza la Comunità Montana al pagamento dell'incentivo mensile. Si precisa che per quanto riguarda l'obbligo al trattamento dei dati sensibili e l'autorizzazione alla diffusione di tali informazioni vale il modulo di consenso informato firmato al momento dell'accordo sul progetto terapeutico e socio riabilitativo (allegato 3).

Nel corso dell'esperienza vengono effettuate verifiche periodiche, settimanali con l'utente, quindicinali con l'azienda o il soggetto accogliente.

La richiesta di ingresso può essere accolta da un qualsiasi membro dell'equipe che poi coinvolge di norma l'assistente sociale che attua e gestisce l'intervento con la collaborazione dell'intera equipe, ma con quella più stretta dell'educatore professionale.

## ALLEGATO 2

### CONVENZIONE TRA LA COMUNITA' MONTANA VALTIBERINA TOSCANA E L'AZIENDA..... DI ..... PER INSERIMENTO TERAPEUTICO IN AMBIENTE LAVORATIVO

L'anno 2009 e questo dì..... del mese di ..... in Sansepolcro presso la sede della Comunità Montana Valtiberina Toscana, via San Giuseppe 32 – Sansepolcro (Ar), Cod. Fisc. e Partita IVA n.00277820510, tra -la Comunità Montana, di seguito denominata Ente, rappresentata dal Dirigente del Settore 01 – Affari Generali nonché Segretario Generale dell'Ente, Dott.....nato il ..... a ..... e ivi

residente..... - C.F. ....; e – l'Azienda ....., di seguito denominata Azienda, avente sede legale ed operativa a Sansepolcro in via..... - Partita Iva....., rappresentata dal Presidente ..... , nato il..... a .....  
... e ivi residente in Via..... - Cod. Fisc. ....

Si conviene e si stipula quanto segue:

Art.1) – L'Ente, in collaborazione con l'Azienda, provvede all'attuazione di un progetto di inserimento in ambiente lavorativo di tipo socio-riabilitativo a favore del

Sig..... , in trattamento presso il SER.T dell'AUSL n.8 Zona Val-tiberina, conformemente a quanto previsto dal progetto "Inserimenti lavorativi";  
 Art.2) Per la collaborazione di cui all'art.1 deve intendersi che il Sig. .... pos-  
 sa frequentare i locali dell'Azienda ed essere coinvolto nelle attività espletate dalla  
 medesima, potendo utilizzare gli strumenti e i materiali collegati a tali attività,  
 per sviluppare esperienze di autonomia personale e lavorativa; in particolare, il  
 Sig..... viene chiamato a svolgere presso l'Azienda mansioni di affianca-  
 mento del personale del..... Il titolare e gli altri operatori si impegnano a  
 favorirne l'inserimento, l'acquisizione di capacità lavorative, lo sviluppo di attitu-  
 dini e di interessi professionali.

Il titolare della ditta è tenuto al rispetto delle disposizioni di cui alla legge 626/94  
 e successive modifiche ed integrazioni;

Art.3) La presenza del Sig. .... nei locali dell'Azienda non si con-  
 figura come rapporto di lavoro, in quanto trattasi esclusivamente di un proget-  
 to di inserimento terapeutico in ambiente lavorativo; pertanto l'integrazione del  
 soggetto è finalizzata ad individuarne le capacità di adattamento all'ambiente e  
 alle regole sociali, come fase riabilitativa del progetto terapeutico individuale. Il  
 soggetto non deve peraltro essere sottoposto da parte della titolare e degli altri  
 operatori a disciplina gerarchica o di subordinazione.

Art.4) Il Sig..... sarà presente presso i locali dell'Azienda per  
 un max di n.20 ore settimanali, secondo il programma concordato tra la referente  
 SER.T del progetto e il titolare dell'Azienda. La durata dell'inserimento è di n.3 mesi  
 con decorrenza dal ..... e pertanto fino ....., salvo eventuali  
 proroghe che dovranno essere concordate dalla parti.

Art.5) L'Assistente Sociale Elena Camerelli è l'operatrice del SER.T referente del  
 progetto d'inserimento e incaricata di verificarne, anche mediante visite periodi-  
 che, il regolare svolgimento apportandone, ogni qualvolta sia necessario, le op-  
 portune modifiche;

Art.6) Nessun onere farà carico all'Azienda in relazione alla presente convenzio-  
 ne. L'Ente provvede a sostenere le spese relative alla copertura assicurative INAIL  
 e RCT. Corrisponderà inoltre un premio/incentivo a favore del soggetto inserito  
 dell'importo proposto dall'Assistente Sociale, vincolato comunque alla sua pre-  
 senza nei locali della Azienda in base a quanto previsto dall'art.4 della presente  
 convenzione, salvo assenze per malattia documentabili con certificazione medica  
 da presentare al SER.T;

Art.7) La rescissione della convenzione prima della scadenza prevista può essere  
 effettuata: dall'Ente, promossa dagli operatori SER.T/AUSL n.8 referenti del pro-  
 gramma terapeutico, per giustificati motivi, avendone prima informato il titolare  
 dell'Azienda; dal titolare dell'Azienda per giustificati motivi, avendone prima infor-  
 mati gli operatori del SER.T e l'Ente;

Art.8) Le spese relative al funzionamento della presente convenzione sono a totale  
 carico dell'Ente, ivi comprese quelle per l'eventuale registrazione della medesi-  
 ma. La convenzione non è soggetta a registrazione, se non in caso d'uso, ai sensi

dell'art.5 del D.S.G.P. 634/03.

Sansepolcro,.....

Letto, approvato e sottoscritto dalle parti.

Per la Comunità Montana Valtiberina Toscana - Zona H: il Segretario dell'Ente e  
Dirigente del Settore Affari Generali Dott. ....

Per l'Azienda: il titolare Sig .....

#### INSERIMENTO SOCIO-LAVORATIVO MODULO PRESENZE

Nome..... Cognome.....

Soggetto accogliente.....MESE..... ANNO.....

DATA	FIRMA	ORE

**DICHIARAZIONE DI CONSENSO AL TRATTAMENTO DEI DATI PERSONALI SENSIBILI**  
Informativa ai sensi dell'art. 13 del D. Lgs. 30 giugno 2003, n. 196 I dati che Le sono richiesti verranno utilizzati al fine della realizzazione del progetto terapeutico e socio-riabilitativo e per scopi scientifici, epidemiologici e di ricerca da parte del Ser.T dell'azienda ASL 8 Zona Valtiberina (Sansepolcro) nel pieno rispetto di quanto previsto dal D. Lgs. 196/03, con il quale è stato emanato il Codice in materia di protezione dei dati personali. Tali dati sensibili saranno trattati mediante strumenti manuali, informatici e telematici per finalità connesse all'attività del servizio stesso.

La natura del conferimento dei dati è facoltativa. Tuttavia se il dichiarante presenta dati mendaci o scorretti o parziali ciò potrà incidere nel raggiungimento degli obiettivi del progetto terapeutico e socio-riabilitativo. I dati potranno essere comunicati a soggetti delegati all'espletamento delle attività necessarie e diffusi esclusivamente nell'ambito di tale finalità.

In particolare gli operatori del Ser.T sono autorizzati alla diffusione dei dati personali all'interno degli uffici e dei servizi interni alla Azienda Usl 8, presso soggetti accreditati del privato sociale, presso le ditte e gli uffici interessati per la realizzazione degli scopi del programma terapeutico e socio-riabilitativo, nonché presso gli Istituti di credito eventualmente coinvolti.

Le sono riconosciuti i diritti di cui all'articolo 7 del D.Lgs. 196/03.

Dichiarazione di consenso ai sensi dell'art. 23 del D. Lgs. 196/03

Preso atto dell'informativa di cui sopra, fornitemi ai sensi dell'articolo 13 del D. Lgs. 196/03, esprimo il consenso al trattamento dei miei dati personali.

## ALLEGATO 3

### Servizio Sociale del Servizio Tossicodipendenze SCHEMA SOCIALE PER L'INSERIMENTO LAVORATIVO

Nome..... Cognome.....  
Data di nascita.....Luogo di nascita.....  
Nazionalita'.....  
Residenza.....  
Comune.....CAP.....Prov.....  
Coinvolgimento del Tribunale.....si.....no.....  
Situazione familiare:  
Padre.....Professione.....  
Madre.....Professione.....  
Fratello/Sorella.....Professione.....  
Fratello/Sorella.....Professione.....  
Coniuge.....Professione.....  
Figli.....Professione.....  
La famiglia è a conoscenza della proposta per il reinserimento sociolavorativo  
si.....no.....  
Quali attività svolge abitualmente .....

Hobbies e interessi .....

#### PERCORSO SCOLASTICO E FORMATIVO

Titolo di studio conseguito:

Nessuno

Scuola elementare

Scuola media inferiore

Scuola media superiore

Titolo universitario

Corso di formazione professionale

Conosce una lingua straniera si no .....

Conosce il computer si no .....

Eventuali tirocini effettuati durante il periodo scolastico .....

#### CONDIZIONE PROFESSIONALE ATTUALE

In cerca di prima occupazione

Disoccupato

Occupato

Casalinga

Studente

Con invalidità civile si no .....

## ATTIVITA' LAVORATIVA

Se ha già lavorato elencare le esperienze sia regolari che irregolari:

Azienda	Mansioni	periodo	orario/ritmo lavoro/turno	Motivi interruzione

Altre pratiche lavorative .....

### ASPETTATIVE E MOTIVAZIONE AL LAVORO

dimensioni:

movimento/staticità, .....

aperto/chiuso, .....

manuale/intellettuale, .....

indipendenza/ socialità, .....

stesso luogo/luoghi diversi, .....

precisione/velocità.....

ripetitivo/vario.....

### SETTORI LAVORATIVI

Assegnare un punteggio da 1 a 10

agricoltura	artigianato	commercio	industria	sanità/servizi sociali	educativo/pedagogico
trasporti	Turismo tempo libero	Amministrazione/contabilità	edilizia	informatica	pulizie/manutenzione

Indicare tre preferenze.....

Quali sono le capacità possedute per operare nei settori scelti .....

Difficoltà previste .....

Disponibilità auto si no

## NUOVE DISCIPLINE IN TEMA DI OCCUPAZIONE E COLLOCAMENTO MIRATO: OPPORTUNITA', OBBLIGHI, INCENTIVI PER ASSUNZIONE

L'entrata in vigore della legge 68/99 ha posto la Provincia nella condizione di applicare la legge ponendosi degli obiettivi ben definiti che sono stati individuati ponendo particolare attenzione agli aspetti di tutela delle esigenze dei soggetti disabili e delle aziende interessate.

Far prendere coscienza alle aziende del territorio del proprio ruolo sociale, vivendo l'integrazione dei soggetti a rischio di esclusione come un'opportunità e una risorsa, è stato il primo passo verso la realizzazione di una nuova concezione dell'inserimento lavorativo delle persone diversamente abili, da attuare intervenendo soprattutto sui nuovi iscritti, in una logica di prevenzione della "cronicizzazione" dello stato di disoccupazione e utilizzando strumenti idonei a garantire che il complesso degli inserimenti lavorativi sia comprensivo di una quota consistente di lavoratori che, per situazioni legate al genere, all'età, alla bassa scolarizzazione, a situazioni cliniche complesse, hanno maggiori difficoltà di ingresso nel mondo del lavoro. Uno dei punti di forza che la Provincia di Arezzo può vantare, apprezzato a livello regionale e non solo, è quello di avere individuato fin dall'inizio modalità innovative ed efficaci per la gestione dei casi di "difficile collocazione", contrastando il forte stigma sociale con una politica di diffusione della conoscenza della disabilità, degli inutili pregiudizi e delle risorse, spesso sconosciute, che emergono solo con una vera integrazione lavorativa da raggiungere attraverso l'attivazione di strumenti e percorsi individualizzati.

Un obiettivo ambizioso che non può essere realizzato se non con un'interazione tra tutti i soggetti interessati e partendo da un progetto condiviso che deve, ove possibile, essere disegnato precoce-

mente fin dall'età scolare dei soggetti disabili.

Attraverso l'esperienza acquisita negli anni, l'Amministrazione ha definito percorsi trasversali agli indirizzi di assessorati diversi – Lavoro, Formazione, Politiche Sociali ed Istruzione - che hanno permesso la realizzazione di una rete di contatti tra i vari servizi interni ed esterni attraverso la sottoscrizione di protocolli d'intesa che definiscono l'interagibilità, il coinvolgimento e la partecipazione delle famiglie, delle Scuole, dei Servizi Sociali e della ASL, nella creazione dei progetti individuali per i soggetti disabili.

I servizi per il collocamento mirato si inseriscono progressivamente nel percorso di vita dei soggetti diversamente abili, dall'accompagnamento-osservazione durante il percorso scolastico, all'inclusione dei soggetti in un programma di Preformazione-Formazione al fine di far conseguire loro le competenze e le autonomie indispensabili all'accesso al lavoro una volta assolto l'obbligo scolastico, per passare successivamente alla presa in carico da parte dei servizi per l'impiego che si occupano dell'inserimento lavorativo in azienda con il tutoraggio ed il monitoraggio degli operatori della mediazione.

La Provincia, i servizi sociali del territorio e la scuola, ciascuno per le proprie competenze, diventano quindi un punto di riferimento per le famiglie e per i ragazzi seguiti in sincronismo, improntando il progetto di vita in un'ottica di reale valorizzazione delle capacità residue del giovane.

La programmazione degli interventi e delle azioni da porre in essere per soddisfare gli adempimenti di legge e dare risposte al maggior numero di utenti, è stata fatta sulla base di un'analisi degli iscritti che, da 1.758 nel 2000, sono passati a 3.323 nel 2010 e tra i quali troviamo numeri particolarmente alti nelle fasce particolarmente svantaggiate; si rileva infatti che:

- oltre il 50% è rappresentato da donne;
- il 12 % ha una disabilità di tipo psichico e/o complesso;
- più del 60% è nella fascia di età compresa tra i 36 e i 55 anni;
- circa il 70% è in possesso del solo titolo della scuola dell'obbligo.

Alla luce dei dati emersi, l'attività di mediazione svolta con le aziende obbligate continua ad essere uno dei punti di forza del Servizio che, attraverso un accurato e capillare intervento di consulenza e

supporto nella scelta del personale disabile da assumere, ha consentito il raggiungimento di obiettivi e risultati soddisfacenti nonostante l'innegabile crisi

di mercato che ha determinato una sempre maggiore resistenza alle assunzioni da parte delle aziende, oltre al conseguente aumento delle richieste di sospensione dagli obblighi nei casi di procedure di mobilità o cassa integrazione.

In questi dieci anni dall'entrata in vigore della legge sono stati avviati n. 2.263 lavoratori e anche per l'anno 2010, nel quale la crisi che ha investito tutti i settori si è fatta maggiormente sentire, è stata mantenuta la media annuale degli anni precedenti, avviando al lavoro 275 disabili.

Ma il dato più rilevante e che conferma la qualità delle linee sostenute dalla Provincia è il costante aumento del numero di avviamenti riguardante lavoratori con disabilità psichica e/o complessa che nel 2010 ha interessato 36 soggetti – pari al 14% del totale degli avviamenti - per i quali il progetto individuale si è concluso con uno stabile inserimento lavorativo. Per i percorsi di formazione al lavoro più lunghi, e destinati all'inserimento lavorativo di persone con disabilità ad elevata complessità, la Provincia fornisce uno strumento con fondi propri e in parte FSE al finanziamento di Borse Lavoro erogate per un periodo non superiore a 12 mesi, durante i quali è previsto un incentivo al lavoratore.

Nell'ultimo triennio 2008-2010 sono stati impegnati con questa finalità circa 100.000,00 euro. A sostegno dell'inserimento e il reinserimento nella vita professionale di donne e di giovani e adulti disoccupati che presentano particolari difficoltà di inserimento lavorativo in quanto svantaggiati come definiti dal Reg. CE 800/2008, l'Amministrazione ha previsto nella programmazione delle risorse il finanziamento di tirocini formativi, con erogazione di incentivo alla frequenza, della durata massima di 6 mesi, da svolgersi in una impresa/organizzazione o ente pubblico, con unità lavorativa nel territorio della provincia di Arezzo. Sempre a favore dei lavoratori svantaggiati, non è di minore importanza ricordare il protocollo d'intesa sottoscritto dalla Provincia di Arezzo con l'U.E.P.E. (Ufficio Esecuzione Penale Esterna) e approvato con Delibera di Giunta ad

agosto del 2010, che prevede il finanziamento di tirocini formativi non superiori a 20 ore settimanali, a favore di soggetti che fruiscono di misure alternative al carcere. I soggetti beneficiari sono segnalati dall'UEPE e la Provincia ha stanziato 15.000 euro per il finanziamento dei premi assicurativi oltre ad un rimborso pari a 5 euro l'ora da versare a favore dei tirocinanti.

A dimostrazione dell'impegno della Provincia nel cercare di soddisfare le esigenze di ogni tipologia di disabilità dal 2008, grazie al protocollo d'intesa firmato dalla Provincia di Arezzo con l'ENS (Ente Nazionale per la protezione e l'assistenza dei Sordi di Arezzo), presso il Centro per l'Impiego di Arezzo nei locali dell'Ufficio Categorie Protette, è presente l'interprete L.I.S. per agevolare tutte le persone, iscritte e non iscritte nelle liste speciali, appartenenti alla categoria dei sordi.

Oltre a fornire servizi qualitativamente apprezzabili, l'attività svolta non può tuttavia prescindere dall'esigenza di trovare anche forme di incentivazione alle aziende coinvolte;

- nel triennio 2008-2010 con l'utilizzo del F.S.E. sono stati finanziati 15 progetti presentati da aziende disponibili all'inserimento di soggetti con disabilità psichica, neurologica o sensoriale conclusi con un inserimento stabile;

- sempre nel triennio 2008-2010 per la promozione dei tirocini rivolti ai lavoratori svantaggiati e finanziati con il FSE, sono stati impegnati euro 364.320, 88.000 dei quali sono stati destinati alle aziende ospitanti, per l'attivazione di 187 tirocini;

- nel 2010 l'utilizzo del Fondo Regionale, 356.653,00 euro, è stato destinato a 71 aziende che hanno contribuito all'inserimento di soggetti nel rispetto delle priorità stabilite e individuate nelle disabilità psichiche e/o complesse, nel privilegiare l'inserimento di donne e appartenenti alla fascia di età superiore a 45 anni: i risultati hanno evidenziato l'avviamento di 27 disabili con disabilità complessa (38%) – 31 donne (43%) – 25 di età superiore a 45 anni (35%);

- sempre nel 2010, nella convinzione che si debbano cogliere tutte le opportunità legislative che consentono nuovi e maggiori spiragli nel collocamento lavorativo delle persone disabili e che tra l'altro si lega alla campagna di sensibilizzazione sul tema della disabilità che

L'Amministrazione Provinciale svolge da sempre, la Giunta Provinciale ha approvato la sperimentazione di una convenzione, introdotta dalla legge 24 dicembre 2007, n. 247, che prevede nuovi interventi attraverso un accordo tra datori di lavoro privati che si impegnano ad affidare commesse di lavoro a cooperative di tipo A e B al fine di agevolare l'assunzione di persone disabili che presentino particolari caratteristiche e difficoltà di inserimento lavorativo nei cicli lavorativi ordinari;

- nel 2010 è stata inoltre definita la procedura di preselezione del personale richiesto dalle aziende, fornendo alle stesse nominativi di lavoratori, in possesso dei requisiti richiesti, tra i quali individuare soggetti idonei alle mansioni, dando al lavoratore l'opportunità di essere selezionato dalle aziende in cerca di personale e garantendo la presenza degli operatori del servizio ai colloqui dei lavoratori individuati al fine di coadiuvare l'azienda e sostenere i candidati;

- non ultima per importanza è da considerare la pubblicazione dal 2008 della Carta dei Servizi "Senza Barriere" rivolta alle persone disabili e nata dall'esigenza di fornire informazioni precise sulle modalità di erogazione dei servizi offerti dall'Amministrazione Provinciale di Arezzo per la ricerca attiva di un lavoro. Il titolo stesso va a sottolineare la volontà dell'amministrazione di sostenere progetti e politiche attive finalizzate ad una vera inclusione sociale e offrire pari opportunità a tutti i cittadini.

*Paolo Grasso*

*Dirigente di Area Servizio Politiche per l'impiego Mercato del Lavoro  
Servizio Istruzione Formazione Professionale Provincia di Arezzo*

## L'ESPERIENZA DELL' U.E.P.E.

L'Ufficio Esecuzione Penale Esterna è una struttura periferica del Ministero Della Giustizia , istituito con la legge n. 354/75 , i cui compiti , previsti dall'art 72, sono prevalentemente di gestione delle misure alternative al carcere, ma anche un lavoro di sostegno all'interno degli Istituti di pena e di raccordo con le risorse territoriali ed istituzionali.

La misura alternativa permette al condannato di espiare la pena fuori dagli Istituti penitenziari, sulla base di un programma individualizzato di reinserimento sociale volto al recupero della persona. Proprio per dare attuazione al mandato istituzionale, in concomitanza alla crisi economica e finanziaria che sta attraversando il nostro paese che non risparmia il territorio di competenza dell'Uepe di Arezzo, gli alti indici di disoccupazione e il conseguente generalizzato bisogno di reddito, fanno convergere le richieste dell'utenza di questo Uepe verso l'accesso al mondo del lavoro, che nel settore dell'esecuzione penale assume anche la connotazione di accesso alle misure alternative, e dunque alla "libertà". La scarsa professionalità dell'utenza trattata, i controlli istituzionali sui luoghi di lavoro, le difficoltà di garantire con certezza l'inizio dell'attività lavorativa perché legata alla concessione delle misure alternative, l'aumentata richiesta di sicurezza da parte dell'opinione pubblica, rendono ancora più difficoltoso l'inserimento nel mercato del lavoro di questi soggetti. In tale contesto, la scelta di questo Ufficio non può essere altro che quella d'investire sempre più su progetti che creino e sostengano l'occupazione in tutte le sue forme, dai tirocini formativi ad attività di orientamento e sostegno per l'avviamento al lavoro e per la formazione e riqualificazione professionale.

L'esperienza maggiormente significativa finalizzata a quanto sopra è stata l'attivazione di un protocollo d'intesa realizzato con la Pro-

vincia di Arezzo – Ufficio Politiche Sociali – di cui si avvale questo Ufficio già dal 2005 e che è finalizzato alla realizzazione di attività di tirocinio formativo per soggetti in misura alternativa. Detti tirocini hanno la durata di 6 mesi, eventualmente prorogabili per ulteriori 6 mesi qualora il tirocinio abbia un andamento positivo e il datore di lavoro preveda l'assunzione del soggetto alla fine del periodo.

Il monte ore settimanale è 20 e la retribuzione è a paria circa 5,00 Euro orarie. Il soggetto nel corso del tirocinio viene costantemente seguito da un tutor aziendale e dalla designata Assistente Sociale di questo Ufficio .

Dall' avvio del suddetto protocollo ad oggi l'Uepe ha avviato 22 tirocini, di cui soltanto 3 sono stati interrotti anticipatamente per motivazioni diverse (trasferimento del soggetto, malattia o revoca di misura alternativa), mentre tutti gli altri si sono rivelati estremamente positivi e anzi nel 50% si è realizzata l'assunzione da parte delle Ditte che avevano aderito alla formazione.

Dei suddetti tirocini n. 3 sono stati realizzati proprio nell'ambito della collaborazione con il Ser.T di Sansepolcro: uno di questi è a tutt'oggi in atto con risultati soddisfacenti, mentre gli altri pregressi inserimenti, sono stati interrotti anticipatamente per trasferimento dell'interessato e nell'altro caso per la commissione di un nuovo reato da parte del beneficiario.

*Dr.ssa Rossella Bondi*

*Assistente sociale Responsabile Uepe Arezzo*

## IMPRESA E TERRITORIO

A differenza delle generazioni precedenti, i giovani oggi si imbattono sempre in maggiori difficoltà per disegnare il proprio futuro professionale e soprattutto per realizzarlo. Per cercare di orientarsi in una situazione così complessa quale è quella che oggi stiamo tutti vivendo è pertanto necessario soprattutto sapersi orientare nel sistema formativo e conoscere ciò che le imprese richiedono.

Questo non significa certo rinunciare a propri progetti lavorativi o aspirazioni personali, ma, piuttosto si tratta di metterli in relazione con l'organizzazione del mercato del lavoro e le richieste provenienti dal mondo imprenditoriale e dallo stesso sistema pubblico.

Le Camere di Commercio hanno realizzato, per affiancare i giovani che si affacciano al mondo del lavoro alcuni strumenti, ad iniziare dal progetto Excelsior, il sistema informativo per conoscere il fabbisogno occupazionale e formativo. Viene realizzato dal 1997, in collaborazione con il Ministero del lavoro e l'Unione Europea e si basa su un campione di circa 100.000 imprese che mettono a disposizione una serie di informazioni sulla domanda di lavoro nelle imprese.

Da questo importante strumento di conoscenza del mondo del lavoro emergono alcune informazioni che riguardano la realtà della nostra provincia, che ritengo sia utile evidenziare. In sintesi possiamo dire che nella nostra provincia le professioni collegate ai processi produttivi subiscono un marcato ridimensionamento mentre vengono ad assumere primaria importanza le professioni relative alle attività commerciali e dei servizi oltre che quelle tecniche.

Occorre evidenziare come dal progetto Excelsior, emerge come nel 68% dei casi, dopo l'assunzione, sia necessario procedere alla formazione. Addirittura nel 35% delle figure non facilmente reperibili si ripiegherà su candidati con livello inferiore per formarli dopo il

loro ingresso in azienda. Un situazione che spinge ad una riflessione oltre che sull'immobilismo della società italiana anche sulla capacità del sistema scolastico e formativo di accompagnare il mondo del lavoro. Una notazione importante è quella relativa alla possibilità di creare una impresa: non esiste soltanto il lavoro dipendente o quello da professionista, ma come è dimostrato dalle oltre 40.000 imprese esistenti nella nostra provincia, esiste l'opportunità per un giovane di avviare una propria attività imprenditoriale.

Fare impresa oggi acquisisce poi una valenza non esclusivamente economica: è ormai evidente a tutti come esista un rapporto organico tra business e società, che si regge sull'integrazione sociale del ruolo dell'impresa, pianificato ed organizzato attraverso il Csr o Responsabilità sociale d'impresa.

Il successo, la crescita delle impresa sono ormai strettamente collegate allo sviluppo sociale del territorio. Quando una impresa si rafforza, può rafforzarsi anche la comunità nella quale opera. Vale la pena di sottolineare come questo connubio, che pone valori ed etica al centro dell'agire economico dell'impresa è in grado di produrre vantaggi nei confronti del territorio ma contribuisce anche a realizzare maggiori utili alle stesse imprese.

Basti pensare all'attenzione verso le varie tipologie di green economy da parte delle aziende, attenzione che è in grado di coniugare ecologia, buone pratiche e risultati economici positivi.

*Giovanni Tricca  
Presidente Camera di Commercio di Arezzo*

## LE OPPORTUNITÀ E LA RESPONSABILITÀ SOCIALE DELL'IMPRESA

Il tema è intenso.

Opportunità e responsabilità sembrano, così presentati, due opposti, ma poi lo sono effettivamente?

Se si intende il sociale come stare assieme, come condivisione delle cose buone e meno buone, come momento di discussione, ma anche come solidarietà, allora il contrasto dei termini si affievolisce e possiamo avere una risultante che associa ed amalgama i due termini.

La responsabilità sociale dell'impresa esiste ed è importante che essa sia percepita intensamente dall'impresa stessa. Farei un distinguo fra azienda piccola ed azienda che supera le 70\100 unità. La mia esperienza mi fa dire che è molto più facile fare applicare la responsabilità sociale in un gruppo piccolo, che, anche se non omogeneo si confronta con flessibilità ed interazione nei ruoli, oltre ad un rapporto obbligato fra vertici dell'azienda e maestranze. La cosa è ovviamente dettata dal fatto che in aziende fino a 25\30 persone il titolare o chi per lui lavora fianco a fianco con tutti i livelli aziendali ed obbligatoriamente si realizza un interscambio di relazioni lavorative ed umane che portano ad una conoscenza reciproca che difficilmente arriva a reciproche chiusure.

Più difficile è gestire o applicare la responsabilità sociale nel caso di aziende sopra le 100 unità, dove le strutture agiscono con meccanismi più tecnici più impostati che, oltre a marginalizzare la relazione umana, tendono forse a standardizzare i rapporti.

Le esperienze personali del passato in una grande azienda metalmeccanica, l'inserimento di persone detenute con permesso giornaliero di lavoro ed obbligo (anni '80) di rientro nell'istituto hanno portato a risultati con luci ed ombre: l'importanza nelle grandi aziende di creare un gruppo che sappia ascoltare e sappia condivi-

dere le altrui difficoltà.

L'esperienza è invece più positiva in piccole strutture dove la vicinanza ed il dialogo quotidiano, il continuo smussamento degli spigoli nel rapporto umano e lavorativo portano spesso a risultati positivi. Spesso si riscontra invece la difficoltà di presentare e far acquisire all'impresa questa responsabilità sociale che viene vista come un ulteriore problema, o una ulteriore massa burocratica e non come una opportunità quale essa è.

L'assunzione di questa responsabilità non deve essere intesa come un ulteriore onere da assumersi, ma come una opportunità di crescita di relazioni umane e di risparmio di costi.

*Giovanni Sassolini*  
*Presidente Gruppo Imprenditori della Valtiberina*