

**Leonardo Callegari**

**AZIENDE SOLIDALI  
E  
LAVORATORI DISABILI**

**QUANDO LE STRUTTURE ORGANIZZATIVE  
SONO PROSSIME ALLE PERSONE**



**Presentazione di  
Anna Pariani e Giuliano Barigazzi**

**Prefazione di Angelo Errani**

**A.I.L.e S.  
Associazione per l'Inclusione Lavorativa e Sociale  
Bologna**

**Il testo esamina le condizioni e le dinamiche facilitanti l'inclusione delle persone disabili nei contesti aziendali, in particolare *for profit*. Quei contesti che in imprese socialmente responsabili si caratterizzano per essere al contempo strutturati dal punto di vista organizzativo e prossimi ai lavoratori, capaci di supportarli nei momenti di difficoltà e di creare senso di appartenenza**

**Con il contributo di studi sociologici, pedagogici e psicologici e di recenti risultanze di ricerca l'intento è di favorire una maggiore conoscenza del mondo del lavoro da parte degli operatori sociali, che consenta loro di sviluppare, oltre alla relazione di aiuto, una efficace azione promozionale dei e nei contesti integrativi**

**L'auspicio, inoltre, è che venga pubblicamente riconosciuto il merito distintivo delle aziende più solidali, affinché si diffonda una cultura di impresa aperta alla diversità soggettiva ed una crescente disponibilità a ricomprendere non solo le risorse umane "forti" ma anche quelle, cosiddette, "deboli".**

**Leonardo Callegari è cooperatore, sociologo, specializzato in relazioni industriali e del lavoro all'Università di Bologna, presidente di C.S.A.P.S.A. (Centro Studi Analisi di Psicologia e Sociologia Applicate) e di A.I.L.e S. (Associazione di promozione della Inclusione Lavorativa e Sociale) di Bologna.**

**Si occupa di progettazione, coordinamento, valutazione di servizi di welfare, di politica attiva del lavoro e di formazione degli operatori della mediazione.**

**Ha scritto contributi sui temi della inclusione di fasce deboli, della cooperazione sociale, della negoziazione con le aziende e della responsabilità sociale di impresa.**

**In copertina: Ford Madox Brown, *Il Lavoro*, 1852, Manchester**

**La stampa del libro costa € 4,00**

**Ogni offerta superiore a questo importo sarà devoluta per l'inclusione di persone in situazione di grave disagio sociale**

**Leonardo Callegari**

**AZIENDE SOLIDALI  
E  
LAVORATORI DISABILI**

**QUANDO LE STRUTTURE ORGANIZZATIVE  
SONO PROSSIME ALLE PERSONE**

**Presentazione di**

**Anna Pariani** - Assessore Istruzione, Formazione,  
Lavoro - Provincia di Bologna

**Giuliano Barigazzi** – Assessore Sanità, Servizi Sociali,  
Volontariato – Provincia di Bologna

**Prefazione di Angelo Errani**

Docente di Pedagogia Speciale  
Facoltà di Scienze della Formazione  
Università di Bologna

**A.I.L.e S.**

**Associazione per l’Inclusione Lavorativa e Sociale  
Bologna**

*A Lada, che possa rimanere in Italia  
con un lavoro ed una vita migliore*

**Aprile 2010 – A.I.L.eS. Bologna**  
**Stampa: CCM, Via A. Frank, n. 19, Molinella (Bo)**

## **Ringraziamenti**

Il testo riprende alcune risultanze emerse nell'ambito della ricerca sulla "Realizzazione professionale delle persone disabili" (2009-10), promossa e coordinata dal prof. Angelo Errani, docente di pedagogia speciale alla facoltà di Scienze della Formazione dell'Università di Bologna, al quale debbo particolare riconoscenza per le indicazioni ed il sostegno offerto.

Quanto scritto prosegue, peraltro, l'indagine svolta in tema di monitoraggio delle azioni facilitanti buone prassi di responsabilità sociale di impresa per l'inclusione delle persone svantaggiate, finanziata dalla Provincia di Bologna con il concorso del Fondo Sociale Europeo nel 2007/08 e coordinata dalla dott.ssa Angela Bianchi, responsabile dell'Ufficio Coordinamento Handicap e dalla dott.ssa Laura Venturi, direttore del Settore Servizi alla Persona e alla Comunità, che ancora ringrazio ed alle cui indicazioni continuo ad ispirarmi.

Un importante supporto nel coinvolgimento e nella valorizzazione delle aziende più meritevoli che hanno informato il testo è venuto dai dr.i Giuseppe Calzolari, Mirella Chitti, Mirna Faggi, Angelo Lananna e Claudio Martinelli del Servizio Inserimento Lavorativo Disabili della Provincia di Bologna e dalla responsabile dott.ssa Claudia Romano.

Sono, inoltre, debitore nei confronti del prof. Andrea Canevaro, ordinario di pedagogia speciale e del prof. Michele La Rosa, ordinario di sociologia del lavoro, entrambi dell'Università di Bologna, al cui fondamentale contributo ho costantemente attinto, spero senza travisarne il pensiero, nel corso della trattazione.

Voglio altresì ringraziare, per le parole di apprezzamento ricevute, il prof. Carlo Lepri dell'Università di Genova, che assieme al prof. Enrico Montobbio ha fatto scuola in Italia in materia di inserimento lavorativo delle persone con difficoltà cliniche o sociali.

Debbo riconoscere, infine, che senza la collaborazione di colleghe e colleghi di CSAPSA, di AILeS, dei responsabili delle imprese intervistate e delle organizzazioni di seguito nominate questo lavoro non sarebbe stato in alcun modo possibile.

## **Hanno collaborato:**

Per la Cooperativa Sociale **C.S.A.P.S.A.** di Bologna:  
Marco Arvieri, Stella Capurso, Angela Cardamone,  
Sabrina Dolente, Simonetta Donati, Alberta Ferrari,  
Magda Liparota, Francesca Lunazzi, Manuela Macario,  
Emanuela Mattiazzi, Tiziano Merlino, Giulia Morelli

Maria Luisa Perdomi di **CNA** Associazione di Bologna  
Fabio Tardivello di **Felsineo** – Zola Predosa (Bo)  
Ivano Pioppi della **CGIL** di Bologna

## **Si ringraziano le seguenti aziende :**

**CER, CNA Bologna, Cofely, Comital, Day  
Ristoservice, Felsineo, Gruppo Argenta, HP  
Hydraulic, Icea, Iema, IGD SIIQ, Ikea,  
Knott, Lavoro Più, Leclerc, Marchesini  
Group, Marzocchi Pompe, Meraville  
Ristorante, Michielli Officina, OVA, Riam,  
Videocomponenti**

**HA SOSTENUTO L'INIZIATIVA**



Il supporto offerto da Emil Banca al CSAPSA nel percorso di indagine sugli aspetti che facilitano l'inclusione delle persone disabili nei contesti aziendali, culminato nella pubblicazione del presente volume, trova fondamento nei valori e nelle finalità che muovono la cooperativa nella realizzazione della propria missione imprenditoriale.

L'attività della Banca, infatti, è volta a favorire i soci e le persone che vivono nelle comunità locali, con attenzione anche ai soggetti svantaggiati, nelle operazioni e nei servizi bancari, perseguendo il miglioramento delle loro condizioni morali, culturali ed economiche. Ha inoltre la finalità di promuovere la coesione sociale e la crescita responsabile e sostenibile del territorio nel quale opera.

L'attenzione alla tematica dell'inclusione di soggetti portatori di specifiche necessità rientra quindi in una visione orientata alla responsabilità sociale che si declina in un agire concreto volto a creare cultura di solidarietà e benessere diffuso.

I concetti di inclusione e di accessibilità, sia nelle implicazioni di carattere economico che sociale, sono centrali tanto nella storia quanto nell'attualità di Emil Banca. Le casse rurali da cui ha avuto origine, infatti, già da fine '800 hanno dato concretezza a questi termini offrendo l'accesso al credito a persone finanziariamente deboli, che ne erano escluse, e permettendo loro di essere soggetti attivi nella società dell'epoca.

Questa predisposizione all'attenzione nei confronti dell'altro, ed in particolare di coloro che sono più svantaggiati, è stata rafforzata nel tempo ed indirizzata alle mutate esigenze ed ai nuovi scenari che si sono via via prospettati.

Oggi Emil Banca declina questo orientamento dedicando impegno e risorse affinché tutti i suoi interlocutori abbiano la possibilità di fruire di servizi, non solo bancari, adeguati alle loro diverse peculiarità.

Per quanto attiene il profilo più strettamente bancario, il concetto di inclusione costituisce un riferimento fondamentale al quale Emil Banca riconduce la propria attività nell'ottica di sostanziare la relazione con le persone – anche nelle loro diverse forme associative – valorizzando l'unicità di ogni singolo attore e riconoscendone la capacità di contribuire ad arricchire il

tessuto sociale.

In questo senso, l'offerta di prodotti e servizi dedicata ai soggetti generalmente ai margini del mercato bancario non risponde a finalità commerciali piuttosto che di ritorno di immagine; è invece una risposta concreta alle richieste del territorio e diretta a ridurre, e se possibile ad annullare, le barriere che creano esclusione, minano la coesione sociale e, di conseguenza, ostacolano la realizzazione di un benessere diffuso e partecipato. È in questo contesto che si inserisce il progetto "Abilis" dedicato alle persone diversamente abili e alle loro famiglie che, attraverso l'offerta di consulenza specifica e servizi bancari utili e vantaggiosi, cerca di aiutarli ad affrontare con meno fatica le difficoltà quotidiane per contribuire a migliorarne la qualità della vita.

Alla stessa logica rispondono le iniziative di microcredito, volte a contrastare situazioni di debolezza del tessuto imprenditoriale e dei nuclei familiari, ed una serie di attività per sostenere le organizzazioni del Terzo Settore, considerate soggetti tipicamente deboli dal mondo bancario sebbene svolgano un ruolo sociale fondamentale e contribuiscano concretamente alla produzione di valore economico.

Numerose sono poi le partnership con cooperative sociali ed associazioni che arricchiscono l'offerta di attività lavorative, sportive, sociali e culturali inclusive, volte ad esaltare le diverse abilità; tra queste, la collaborazione con la cooperativa Agriverde, che impiega persone con disabilità nella produzione agricola, selezionata quale fornitore del Gruppo di Acquisto Solidale aziendale, e la consolidata sinergia con la Fortitudo Over Limits, la squadra di basket che mette in campo atleti normodotati e disabili dimostrando come lo sport sia fattore di integrazione, di sviluppo dell'autonomia e superamento delle difficoltà.

Aderendo ad una logica di accessibilità, Emil Banca ha costruito un quadro sempre più articolato di attività ed iniziative, riconducibili alla ricerca di una reale coerenza con la propria mission, in cui il concetto assume il senso più profondo e sostanziale di un indirizzo imprenditoriale improntato all'inclusione economica, sociale e culturale della persona.



# **INDICE**

<b>PRESENTAZIONE</b>	<b>p. 10</b>
<b>PREFAZIONE</b>	<b>p. 12</b>
<b>PREMESSA</b>	<b>p. 19</b>
<b>1 RAPPORTO TRA ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E INCLUSIONE DELLE PERSONE DISABILI</b>	<b>p. 23</b>
<b>1.1 Il concetto di struttura organizzativa</b>	<b>p. 26</b>
<b>1.2 Configurazione delle strutture organizzative aziendali in relazione ai mutamenti del sistema economico-produttivo</b>	<b>p. 28</b>
<b>1.3 L'organizzazione scientifica del lavoro e gli studi manageriali</b>	<b>p. 33</b>
<b>1.4 La scuola delle relazioni umane e gli studi motivazionali</b>	<b>p. 38</b>
<b>1.5 L'approccio sistemico</b>	<b>p. 41</b>
<b>2 CARATTERISTICHE DELLE ORGANIZZAZIONI AZIENDALI</b>	<b>p. 52</b>
<b>2.1 Macro e microsetting del sistema socio tecnico azienda</b>	<b>p. 52</b>
<b>2.2 Analisi operativa dell'organizzazione aziendale</b>	<b>p. 55</b>
<b>3 CARATTERI IDENTIFICATIVI DEI CONTESTI AZIENDALI INCLUSIVI – PROSSIMALI</b>	<b>p. 64</b>
<b>3.1 La dimensione intermedia del contesto inclusivo</b>	<b>p. 64</b>
<b>3.2 Sei tratti connotativi dei contesti inclusivi – prossimali</b>	<b>p. 66</b>

	<b>3.3 Contesto inclusivo e Zona di Sviluppo Prossimale</b>	<b>p. 69</b>
<b>4</b>	<b>DIMENSIONI, ASPETTI, ELEMENTI FACILITANTI L'INCLUSIONE</b>	<b>p. 73</b>
	<b>4.1 La ricerca sulle condizioni facilitanti l'inclusione nei contesti aziendali</b>	<b>p. 74</b>
	<b>4.2 Metodologia di indagine</b>	<b>p. 79</b>
	<b>4.3 L'importanza dei mediatori nella dimensione culturale-sociale-relazionale</b>	<b>p. 82</b>
	<b>4.4 Apprendimento e trasferibilità delle competenze trasversali</b>	<b>p. 88</b>
	<b>4.5 La funzione motivante del contesto prossimale</b>	<b>p. 94</b>
	<b>4.6 Il processo di apprendimento / inclusione "contestualmente situato": una sintesi</b>	<b>p. 98</b>
<b>5</b>	<b>AZIONI A SUPPORTO DELLA MEDIAZIONE E DEGLI ELEMENTI FACILITANTI NEI CONTESTI AZIENDALI</b>	<b>p.105</b>
	<b>5.1 Supporto formativo e consulenza per tutor aziendali</b>	<b>p.106</b>
	<b>5.2 Il caso Alfa: un contesto aziendale inclusivo in miglioramento</b>	<b>p.111</b>
	<b>5.3 La negoziazione situazionale come metodo per facilitare l'inclusione nei contesti prossimali</b>	<b>p.118</b>
<b>6</b>	<b>IL PROGETTO AZIENDA SOLIDALE</b>	<b>p.125</b>
	<b>6.1 La proposta</b>	<b>p.124</b>
	<b>6.2 Il percorso di riconoscimento del Logo</b>	<b>p.137</b>
	<b>6.3 Gli strumenti</b>	<b>p.144</b>

<b>6.4</b>	<b>La prospettiva</b>	<b>p.150</b>
<b>7</b>	<b>OSSERVAZIONI CONCLUSIVE</b>	<b>p.154</b>
<b>APPENDICE</b>		
<b>A</b>	<b>Responsabilità Sociale di Impresa e buone prassi di inclusione nei contesti aziendali</b>	<b>p.157</b>
<b>B</b>	<b>Le imprese solidali come parte essenziale della Responsabilità Sociale di Territorio</b>	<b>p.160</b>
<b>C</b>	<b>Schema grafico di insieme</b>	<b>p.165</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>		<b>p.166</b>
<b>A.I.L.eS.: scheda info per adesioni e sostegni</b>		<b>p.169</b>

## PRESENTAZIONE

La Provincia di Bologna ha una tradizione forte e consolidata nel campo delle politiche del lavoro e della formazione a favore delle persone con disabilità, tradizione che si è sviluppata anche attraverso approcci molto innovativi al problema e, certamente, in un contesto di elevata collaborazione tra gli attori del sistema.

Occorre tuttavia essere coscienti che una politica così complessa, sia per la presenza di un sistema concertato molto articolato sia per la specificità del target di utenza, si trovi sempre più spesso nella naturale necessità di verificarsi e di avere strumenti per valutare se effettivamente i risultati che sono stati conseguiti soddisfino le attese di tutti i soggetti coinvolti.

È per questo che abbiamo colto con estremo favore l'invito a scrivere questa presentazione: la lettura di questo libro e le riflessioni che ne scaturiscono sono l'occasione per rileggere ed inquadrare prassi di lavoro e modalità operative, ma soprattutto offrono l'opportunità di mantenere alto il livello qualitativo della progettazione.

La prima riflessione che vogliamo proporre è sul *percorso*. Vorremmo sottolineare innanzitutto come quello che viene descritto qui faccia tesoro della storia, compresa quella del nostro territorio, della nostra provincia. E' un percorso non casuale che per ogni passo studia come avanzare. La ricchezza dell'ampio inquadramento teorico diventa il valore aggiunto allo studio di quella che può diventare la prassi operativa e quotidiana degli operatori del complesso sistema che agisce sull'inclusione lavorativa.

La seconda riflessione è sul *sistema di rete*. Se ne parla spesso, a volte anche in modo semplicistico; qui si coglie come un elemento sostanziale e si colloca come sfondo integratore per il lavoro e il raggiungimento degli obiettivi. Non si tratta di una

prassi solamente teorizzata, ma di una prassi che diventa agita, verificata, riformulata.

L'ultima riflessione è una conferma: ormai da tempo si è visto che dal mondo della disabilità nascono buone (ottime!) prassi che possono poi trovare applicazione a tutto campo e in riferimento a tutte le Persone, a prescindere dalle problematiche di cui sono portatrici. Ne è l'esempio il progetto in Appendice relativo al tema della Responsabilità Sociale d'Impresa e l'inclusione delle persone svantaggiate che ci ha già visto collaborare proficuamente con CSAPSA.

A conclusione e in considerazione di quanto detto, crediamo che attribuire un'identità pedagogica a tutto il lavoro svolto e da svolgere in tale ambito, significhi soprattutto valorizzarlo costruendo percorsi non prefabbricati, aprendosi a nuove relazioni, ad esplorare zone potenziali di sviluppo di soggetti e di contesti.

In breve continuare a sperimentare. Ed è quello che ci impegniamo a fare

**Anna Pariani**  
**Assessore Istruzione,**  
**Formazione, Lavoro**

**Giuliano Barigazzi**  
**Assessore Sanità,**  
**Sociali Sociali, Volontariato**

**Provincia di Bologna**

**PREFAZIONE del Prof. Angelo Errani – Cattedra di Pedagogia Speciale - Facoltà di Scienze della Formazione - Università di Bologna**  
**Relazione al seminario “Percorsi possibili d’inclusione scolastica e sociale per persone con diversa abilità”, Comune di Cesena, 18 novembre 2009.**

Affrontare il tema dell’inclusione delle persone disabili comporta una riflessione preliminare sulle condizioni di contesto generali entro cui viviamo.

Quando parliamo di inclusione sociale dobbiamo prima di tutto interrogarci se si tratti di una rappresentazione da sognatori o se ci stiamo impegnando avendo una prospettiva realistica. In questi giorni abbiamo avuto modo di ascoltare delle notizie che ci suggeriscono alcune riflessioni:

- I dati della dispersione scolastica indicano che questa è in crescita; anche nella nostra regione siamo arrivati al 5% e molto più elevato è il dato riguardante altri luoghi del nostro paese.
- Un altro dato che quotidianamente incontriamo sui giornali e nelle notizie televisive è la crescita progressiva del numero dei disoccupati, degli inoccupati e dei precari.
- Un altro dato ancora è che gli indici delle borse da diversi mesi stanno facendo registrare una certa ripresa.

Di solito il segno positivo delle borse viene interpretato come un dato indicativo di progresso, di sviluppo. Mi sono chiesto: ma è davvero così? O le borse stanno festeggiando i tagli alla scuola e i tagli all’occupazione, e quindi un risparmio che produce profitti da poter poi investire altrove?

L’educazione, la pedagogia è un lavoro, il lavoro di accompagnamento dei soggetti che crescono verso l’ inclusione sociale, verso una realizzazione dentro la società di tutti. Ne consegue che lo sfondo sociale e la pedagogia stanno vivendo un conflitto e i conflitti hanno sempre due possibilità: o sono

distruttivi, oppure possono consentire di trovare dei punti di riferimento, delle riflessioni per uscirne avendo capito delle cose e, forse, riuscendo a progettare dei futuri.

Incuriosito da questo conflitto, sono andato a rileggere il lavoro di Marco Ingrosso, che scrive un libro importante “Senza benessere sociale” delle edizioni Franco Angeli e mi sono andato a riguardare le sue riflessioni riguardo a due indicatori: il PIL (Prodotto Interno Lordo) e l’ISS (Indice di Salute Sociale). Per PIL si intende il giro di denaro, il denaro che le persone si scambiano: al crescere del flusso di denaro cresce il PIL. L’ISS è un indicatore che misura le risorse disponibili in un paese in educazione, in salute, in sicurezza, in realizzazione professionale, in cultura. Lo studioso ci dice che negli ultimi dieci anni è successo un fatto particolare: mentre negli anni precedenti i due indicatori procedevano di pari passo, da dieci anni a questa parte si è invertita la forbice: il PIL è raddoppiato, l’ISS si è dimezzato.

La mancanza di benessere sociale la registriamo proprio in quei dati da cui siamo partiti: è una crisi di inclusione, è una crisi di appartenenza. Cosa fa una crisi di inclusione? Provoca degli inadatti, provoca degli scarti, degli scarti umani. Una divisione sempre più netta, sempre più marcata, tra chi può disporre di risorse e chi no, tra chi riesce a mantenere i ritmi e chi invece non ce la fa, tra chi ha delle capacità spendibili sul mercato e chi invece è diventato obsoleto, tra chi ha la salute e chi la perde.

Ridurre progressivamente lo stato sociale e sostituirlo magari con elemosina, un’elemosina che possiamo poi scaricare dalla dichiarazione dei redditi, come succede col cinque per mille, scegliendo noi a chi fare elemosina, senza capire che questo determina una riduzione dei servizi per tutti, cioè di quello che è un bene di tutti e non di un singolo. Il venire meno dello stato sociale vuol dire inoltre il venir meno di una cultura sviluppata in questi ultimi quaranta anni di lavoro sui temi dell’integrazione scolastica e sociale delle persone disabili e più in generale delle persone a rischio di esclusione.

Chi riesce a farcela da solo non ha bisogno di venir aiutato, le condizioni, le risorse non sono distribuite in modo uniforme,

quindi, perchè si realizzi inclusione, bisogna che tutti possano avere o quantomeno possano contare su di un' opportunità di realizzazione. L'esclusione non è solo povertà economica, è prima di tutto mancanza di prospettiva, assenza di relazioni, distruzione di competenze, L'esclusione è informazioni non accessibili, diritti sociali che non sono più esigibili, strumenti culturali che vengono negati. La produzione di ingiustizia e sofferenza per qualcuno diventa ingiustizia e sofferenza per tutti.

Un secondo autore che ci aiuta a ragionare sulle condizioni dello sfondo sociale che accoglie le nostre vite è Zigmund Bauman e, in particolare, il suo ultimo lavoro, "Capitalismo parassitario", edito da Laterza. Lo studioso ci dice che un sistema economico che progressivamente esaurisce le fonti del proprio nutrimento è un sistema parassitario e, come tutti i parassiti, esso per prosperare per un certo periodo deve trovare un organismo da sfruttare, di cui nutrirsi. Ma potrà farlo solo danneggiando l'ospite e, danneggiando l'ospite, toglie anche a se stesso la possibilità di sopravvivere. La situazione economica ci conferma che stiamo vivendo proprio in questa situazione: fino a quando c'erano dei territori vergini, questo sistema economico trovava occasioni per alimentarsi, finiti i territori vergini - con la globalizzazione - succede quello che esemplarmente ci insegna la vicenda di sub prime: c'è bisogno di case ? Le banche prestano i soldi perché la gente compri casa, ma poi la gente non ha i soldi per pagare i mutui ed ecco che crolla tutto. Una promessa che poteva sembrare di progresso, ricade su se stessa e, cadendo, trascina nella caduta tutta la situazione.

La prospettiva inclusiva, rispetto a questo sfondo, non può appoggiarsi su di una scelta difensiva, dobbiamo immaginare qualcosa che va oltre, perché, se restiamo su un piano difensivo, non riusciremo a rompere questo scenario e a trovare spiragli attraverso cui progettare un futuro. Proviamo a definire ciò che ci accomuna, perché possa essere accolto come punto di riferimento: proviamo a riconoscere che questo può essere individuato nel fatto che noi siamo una specie che condividiamo gli stessi bisogni, proviamo ad individuare nell'elemento dell'appartenenza il riferimento che guidi la prospettiva



dell'inclusione. Avendo bisogni simili ci riconosciamo in un "noi", non più in un "io". In un noi chi ci sta ? Ci sta la persona disabile e chi disabile non è, ci sta chi ha una certa età e chi ne ha un'altra, ci sta il maschio e ci sta la femmina. Riconoscendoci bisognosi all'interno di un noi, troviamo che dentro ci sta la persona che è capace di far da se e la persona che ha bisogno dell'aiuto degli altri, ma anche l'uno e l'altro, perché entrambi hanno anche bisogni comuni.

I bisogni di chi viene al mondo e poi cresce sono collegati al poter realizzare il suo progetto di vita. E il lavoro dell'educare consiste nell'accompagnare chi cresce nel progetto di vita. Che cosa descrive un progetto di vita ? Il nostro, quello dei nostri figli, degli amici, di tutti ? Comporta la realizzazione professionale, la realizzazione affettiva, relazionale, sociale, la realizzazione di cittadinanza, che è anche accesso alla conoscenza ed ai beni culturali.

Limite queste ultime riflessioni proprio a questo tema: ai beni culturali.

I beni culturali non esistono in natura, essi sono un prodotto della cultura, quindi un prodotto del pensiero, della ricerca, beni che utilizzano una pluralità di linguaggi. Noi siamo portati a pensare che vi siano dei soggetti che posseggono gli strumenti per incontrare i beni culturali e che ci sono invece dei soggetti che ne possono fare tranquillamente a meno, che poco se ne farebbero, forse, dei beni culturali. Da ciò derivano una serie di esclusioni e i soggetti disabili rischiano più di altri, ma anche insieme a molti altri, questa esclusione. Proviamo a capire le ragioni di questo pregiudizio:

- Chi è disabile, ed in particolare chi ha una disabilità intellettiva, può essere pensato con delle caratteristiche e dei bisogni più vicini alla natura che alla cultura. Di conseguenza potremmo ritenere che sia più realistico per lui dedicarsi al quotidiano, al presente ed al concreto. Si tratta di una esclusione attraverso il disconoscimento della facoltà del pensiero.
- I soggetti disabili possono essere considerati brutti e ritenere che la loro presenza nei prodotti della cultura e

dell'arte possa costituire motivo di turbamento, di disturbo. Qui abbiamo una esclusione attraverso la rimozione. C'è un passaggio di questa esclusione che passa, ad esempio, per tutto il cinema del periodo nazista, in cui era rappresentata come un'opera buona togliere di mezzo chi era disabile, perché conduceva solo una vita di sofferenza, e che era solo un peso per il cittadino tedesco, il quale doveva pagare le tasse per la sopravvivenza di vite inutili.

C'è poi stata la rimozione costituita dal venire nascosti in grandi istituzioni: i disabili non li si conosceva. Oggi sono in casa nostra, sono vicini di casa, sono compagni di banco e/o al lavoro con noi. La conoscenza comporta sempre anche scoprire gli aspetti comuni, imparare a volersi bene. Chi conosciamo e con cui condividiamo qualche cosa non accetteremmo mai che venga trattato con modalità poco rispettose. Quindi, la esclusione attraverso la rimozione è una possibilità che è stata e che continua ad essere un serio problema, un serio pericolo.

- I soggetti disabili possono risultare oggetto di curiosità e occasione di emozioni e di conseguenza potremmo ritenerli utili e interessanti per aumentare gli ascolti. Questa è una situazione molto presente. Qui abbiamo una esclusione che paradossalmente si concretizza attraverso l'esposizione. Si mette sotto i riflettori, si esibisce la disabilità e si nasconde la persona. E' un danno serio per i disabili, ma è anche un danno serio per tutti, e è un danno anche per i beni culturali, perché, disumanizzando le persone, disumanizzano se stessi. Da beni culturali diventano spettacolo.

E' troppo difficile la letteratura, l'arte, la musica, per chi è disabile, per chi è straniero, per chi è marginale ?

Trovo un contributo significativo in "Esperienze pastorali" di don Lorenzo Milani: "Una anziana nobildonna fiorentina che venne a sapere che a San Donato Fiorentino (sede di una scuola serale di giovani educatori di territorio) i ragazzi avevano a lungo studiato l'Apologia di Socrate e che ne erano rimasti

enormemente compresi, domandava: ma come, dei giovani contadini possono intendere l'Apologia ? Quando lo raccontai ai ragazzi scoppiarono in una risata cordiale. Come ? Una marchesa può intendere l'Apologia ?”

Mi soffermerei su questa locuzione: “ risata cordiale”. Forse la lettura dell'Apologia ha aiutato i giovani contadini a non essere quelli che fanno del sarcasmo, a non essere quelli che insultano, ma quelli che sanno fare una critica in modo cordiale. Credo che l'aggettivo cordiale ci aiuti a capire quanto quei giovani contadini avevano saputo avvalersi dell'Apologia.

Inclusione allora che cosa significa? Andrea Canevaro ci ricorda che inclusione è poter vivere una giornata normale: alzarsi alla mattina, poter andare a scuola, poter andare a lavorare, poter vivere le relazioni comuni a tutti. E inclusione è anche poter fruire e agire il simbolico. Il poter fruire e poter vivere la parte che riguarda il simbolico credo che sia un diritto-bisogno fondamentale dell'individuo.

Cosa è il simbolico ? Simbolico è potersi rappresentare e poter rappresentare. Le rappresentazioni possono produrre distanza, come possono produrre vicinanza. A cosa servono i libri, il teatro, il cinema e più in generale i beni culturali ? Credo che possano servire a riconoscersi legati, sentirsi parte, essere parte assieme alla parte che sono gli altri. Servono ad educare le nostre emozioni. Rivivendo le emozioni nella rappresentazione simbolica, per esempio, i greci imparavano a gestire quelle della vita reale. Aristotele ci racconta questa abitudine della repubblica ateniese: i cittadini venivano invitati ad andare a teatro perchè, vivendo le emozioni messe in scena imparassero a gestirle nella vita reale.

I beni culturali sono una importante palestra per esercitare il pensiero, per accedere alla risorsa costituita dalle metafore: rappresentarci attraverso la metafora è una opportunità per imparare a controllare le nostre emozioni, i nostri pensieri, le nostre azioni. E' troppo difficile allora la cultura, l'arte per chi è disabile ?

Credo che per chi ha una funzionalità ridotta o per chi ha una disabilità relativa ad una parte, un organo, uno dei sensi, ci sia la possibilità di incontrare i beni culturali, anche se a volte in

maniera non convenzionale, grazie a modalità di fruizione specificamente costruite, attraverso una buona organizzazione di mediatori. Ne sono esempio i musei di arte pittorica che stanno introducendo percorsi tattili per i ciechi: in questo caso viene curata la riformulazione dell'opera pittorica in tre dimensioni e viene offerta la possibilità di conoscere un dipinto attraverso il percorso tattile, che pregiudizialmente fino a pochi anni fa era ritenuto escluso da questa possibilità. “Può un cieco godere del sorriso della Gioconda?”, mi chiedeva una signora cieca. Il problema non sta nei polpastrelli, ma è nell'organizzazione dell'immagine mentale che, attraverso i polpastrelli, prende forma nella nostra testa

Un altro esempio ce lo offrono le esperienze teatrali che, anche nel nostro territorio, formano tante persone, creano lavoro producendo cultura, come testimoniano lavoratori dell'esperienza guidata da Nanni Garella, fra cui ci sono molte persone con una disabilità psichiatrica. Il regista, in un'intervista che mi aveva concesso mi riportava che uno di questi attori, di questi lavoratori del suo teatro, raccontava: “Sai Nanni, oggi sono andato a rifarmi la carta di identità e mi hanno chiesto la professione. Ed io ho risposto: attore”.

Ecco, io credo che questa sia inclusione: trovare un posto condiviso, accanto agli altri, con la dignità ed il riconoscimento da parte degli altri del fatto che sono parte, cioè che non sono tutto, ma che non sono neanche niente.

### **Riferimenti bibliografici:**

- Z. Bauman (2009), *Capitalismo parassitario*, Bari, Laterza.
- A. Canevaro (2008), *Pietre che affiorano. I mediatori efficaci in educazione*, Trento, Erickson.
- A. Errani, *Il bisogno e il diritto di gestire il simbolico per realizzare l'inclusione*, in, A. Errani (a cura di), *Teatro e disabilità*, L'integrazione scolastica e sociale, vol.9, n.4, settembre 2009, Trento, Erickson.
- M. Ingrosso (2003), *Senza benessere sociale. Nuovi rischi e attesa di qualità della vita nell'era planetaria*, Milano, Franco Angeli.

## PREMESSA

A partire da quanto contestualizzato in prefazione da Angelo Errani possiamo intendere per *inclusione sociale* di una persona disabile il processo costituito da una successione di iniziative, azioni ed accadimenti tra loro correlati di carattere conoscitivo, orientativo, formativo, esperienziale che coinvolgono e rendono attore il soggetto, all'interno di un suo personale progetto di vita, intenzionalmente orientati verso obiettivi di integrazione sociale e lavorativa.

*L'inclusione sociale* di una persona, che *ricomprende anche la fondamentale acquisizione di un ruolo lavorativo*, non è quindi, solo, uno stato, una condizione di approdo di stabile e gratificante occupazione in un'azienda, con pienezza di socialità nella comunità di appartenenza, che ne rappresentano sicuramente il pieno compimento, ma che non è mai esito dato una volta per tutte e con definitiva certezza

E' soprattutto una *dinamica* di eventi, voluti, casuali, spesso non predeterminabili, caratterizzati da costante incertezza, all'interno della quale vanno contemplate soluzioni intermedie, di prolungata transizione verso obiettivi di parziale affrancamento, *per includere anche le persone in situazione di più grave disagio in contesti favorevoli*, evitando in tal modo derive di isolamento, regressione e progressiva emarginazione per coloro che ne sono più esposti

Ne consegue che ogni processo di inclusione lavorativa e sociale dovrebbe compiersi all'interno di *idonee condizioni reali di vita e di lavoro*, nell'alveo di *contesti sociali* che consentano alle persone, in generale ed a quelle disabili/svantaggiate, in particolare, di integrarsi relazionalmente, di manifestare sentimenti di appartenenza, di sviluppare la propria identità personale, sociale, professionale, con individuale soddisfazione e pienezza di senso soggettivo.

Per questo motivo riteniamo doveroso occuparci, più di quanto fino ad oggi avvenuto, dei *contesti aziendali* all'interno dei quali vengono a situarsi i processi di inclusione, per evidenziare le caratteristiche, gli ambiti, gli aspetti e le dinamiche che meglio

si prestano ad accogliere e a valorizzare le singole soggettività, competenze e potenzialità.

Quando si affronta, del resto, il problema della inclusione delle persone disabili/svantaggiate è ormai patrimonio condiviso il configurare processi di orientamento, formazione, accompagnamento ed inserimento situati all'interno di contesti produttivi reali (di beni o servizi) capaci di offrire, oltre al lavoro, anche e soprattutto, un contenitore sociale, identitario, integrante la soggettività delle persone.

La metodologia prevalentemente adottata è quella della *formazione in situazione*, dell'apprendere operando tramite esperienze di stage/tirocinio in imprese profit, cooperative sociali di tipo b, enti pubblici, individuati in base al migliore abbinamento possibile tra soggetto / mansione / ambiente di lavoro.

Nell'applicazione, tuttavia, di questo approccio, da parte di responsabili e operatori impegnati nei servizi di welfare e di politica attiva del lavoro preposti, spesso, l'attenzione e l'impegno maggiore di risorse professionali, organizzative, strumentali, economiche è rivolto alla valutazione diagnostica e funzionale delle persone da inserire, al rapporto da intrattenere con le medesime nell'orientamento e nella formazione verso obiettivi di apprendimento e profili professionali non sempre congruenti con quanto le aziende possono chiedere o offrire.

Il mondo del lavoro rimane distante, opaco, poco conosciuto da chi lavora nel sociale. Le aziende che dovrebbero accogliere e occupare le persone sono collocate a valle del processo, sono posticipate in uno sfondo prospettico, non interagiscono con i servizi di welfare. Con le imprese, soprattutto profit, gli operatori dei servizi fanno fatica a connettersi, a dialogare, ad interloquire su piani di mediazione negoziale che consentano di co-progettare le azioni inclusive nei contesti più adatti, più favorevoli a promuovere apprendimenti significativi, andamenti ed esiti sensati anche per le persone più fragili.

Tale inadeguatezza e sottovalutazione, nella ricerca del contesto aziendale da abbinare alla persona, soprattutto in tempi di crisi come gli attuali, può portare al rischio che la prima

azienda che si trova disponibile ad avviare uno stage/tirocinio su un mansionario compatibile venga abbinata alla persona, senza valutazioni più approfondite sulle dimensioni strutturali/organizzative e sociali/relazionali che la connotano, sugli aspetti ed elementi facilitanti o meno il processo di apprendimento che in quel contesto si può compiere, sulla effettiva capacità e qualità dell'integrazione realizzabile, ecc.

E' senz'altro vero che il mondo del lavoro, le organizzazioni produttive in generale e le imprese profit in particolare, non sono facilmente avvicinabili e conoscibili, soprattutto da chi si pone nei loro confronti come operatore del sociale o, nel migliore dei casi, come operatore della mediazione che agisce in favore dell'inclusione di persone disabili o svantaggiate. Per definizione, quindi, in favore di risorse umane deboli che, evidentemente, non sono tra le priorità inclusive di imprese che puntano, solitamente, a rimanere competitive su mercati non solo locali, con manodopera flessibile, versatile e, ove richiesto, specializzata. Il che non sempre, o sempre meno, corrisponde alle caratteristiche prevalenti delle persone più in difficoltà da inserire.

Se questa distanza che separa il mondo dei servizi sociali, delle persone a rischio di emarginazione dal mondo del lavoro, dalle imprese, soprattutto con la crisi economica in atto, tende ad aumentare e se si complica l'individuazione di contesti non solo compatibili, ma adatti a processi di apprendimento/inclusivi sensati, a maggior ragione bisognerebbe aumentare, non diminuire o banalizzare, come spesso avviene, l'impegno nella ricerca delle migliori disponibilità aziendali e nell'instaurare con il maggior numero possibile di organizzazioni produttive rapporti di conoscenza e di collaborazione più approfonditi, stabili, organici.

Altrimenti detto, si tratta di agire sui "confini" dei sistemi socio-tecnici imprenditoriali per aprire varchi negoziali di accesso ai contesti entro i quali situare "buone prassi" inclusive, riproducibili ordinariamente sul territorio, per "tutti", secondo quanto auspicato da Andrea Canevaro, ordinario di Pedagogia Speciale all'Università di Bologna (2006, p. 10).

Riteniamo che questo impegno di ricerca e promozione dei contesti aziendali di inclusione lavorativa e sociale più adatti ad accogliere e valorizzare le potenzialità delle persone disabili/svantaggiate, tanto per finalità occupazionali quanto per obiettivi riabilitativi, sia di fondamentale importanza, perché simultaneo, se non addirittura propedeutico, all'impegno da approfondire per i soggetti da inserire e nei servizi orientativi, formativi, di supporto e accompagnamento, che in questa sede non trattiamo, rimandando a precedenti contributi (Callegari 2009).

Nell'economia del presente elaborato vogliamo, invece, focalizzare l'attenzione:

- 1) sulle *caratteristiche che in generale connotano struttura e funzionamento delle organizzazioni aziendali*, in particolare profit, ma anche cooperative sociali di tipo b finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate;
- 2) sui *caratteri identificativi dei contesti più adatti all'inclusione*, interni alle organizzazioni, che potremmo definire *prossimali*;
- 3) su *dimensioni, aspetti, elementi* che in questi contesti *possono facilitare* processi di apprendimento /socializzazione/inclusione lavorativa e sociale;
- 4) sulle *azioni* da porre in essere per promuovere - agire funzioni di mediazione, condizioni facilitanti nei contesti lavorativi e la collaborazione con le imprese.



# 1 RAPPORTO TRA ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E INCLUSIONE DELLE PERSONE DISABILI

La complessità del rapporto tra disabilità e lavoro da sempre connota la teoria e la pratica della mediazione e dell'inserimento lavorativo. All'interno delle organizzazioni produttive (di beni o servizi), specie se esposte alle dinamiche competitive di mercato, l'inclusione di persone con difficoltà prestazionali e comportamentali introduce elementi potenzialmente perturbativi, che non si conciliano spontaneamente con le regole di razionalità ed efficienza che presiedono al funzionamento delle imprese.

Queste realtà organizzate, spesso caratterizzate da funzioni e da processi fortemente strutturati, che poco spazio lasciano alla diversità soggettiva dei lavoratori, rimangono fondamentali per integrare le persone disabili, offrendo loro un contenitore identitario, fonte di apprendimenti e di appartenenza, che motiva, da dignità e soddisfazione.

A ben vedere le organizzazioni lavorative sono al contempo ambiti che disciplinano le soggettività ed i comportamenti umani, anche in senso costrittivo, per perseguire finalità generali o più specifiche, riconducibili a bisogni, sia sociali che strettamente individuali, costituendo il presupposto strumentale per il soddisfacimento di questi bisogni, tra i quali vi sono i desideri di appagamento, di una vita migliore e di felicità che ogni persona esprime.

E' una ambivalenza, questa, che richiama il problema più generale del *dilemma tra razionalità organizzativa e felicità umana*, ben evidenziato dal sociologo Amitai Etzioni (1967), sul quale si sono confrontati approcci e scuole di pensiero diverse, con esiti applicativi dissimili circa le concrete impostazioni organizzative realizzate, all'interno delle quali si inserisce la criticità particolare dell'inclusione delle persone disabili, di nostro interesse.

Per Etzioni la civiltà moderna è basata in gran parte sulle organizzazioni che, rispetto a quelle medioevali o antiche, sono generalmente più razionali ed efficienti. I progressi in termini di

ampiezza ed efficienza di queste organizzazioni hanno, tuttavia, comportato dei costi sociali ed umani anche molto elevati. La maggior parte delle persone che svolge il suo lavoro in organizzazioni, riconosce Etzioni, ricava da esse notevoli frustrazioni ed alienazioni. Non per questo, però, va assecondato il luogo comune secondo il quale tutto ciò che aumenta l'efficienza deve essere necessariamente causa di infelicità, così come non è vero che tutto ciò che aumenta il livello di felicità deve produrre inefficienza. E' del resto noto che tra i fattori principali usati dalle organizzazioni per raggiungere i loro scopi vi è quello costituito dalle risorse umane. Ne consegue che le organizzazioni che riescono a mantenere basso il livello di alienazione o, meglio, che riescono ad aumentare il livello di soddisfazione lavorativa del loro personale sono le più efficienti.

“Entro certi limiti”, dunque, facendo nostro il pensiero di Etzioni, si può sostenere che “il grado di felicità determina l'efficienza delle organizzazioni e, d'altro lato, se non vi fossero le organizzazioni non potremmo neppure concepire molte delle cause della nostra felicità. Senza organizzazioni ben condotte non potremmo mantenere il nostro livello di vita, il nostro livello culturale e tanti beni di cui godiamo. Così, sino ad un certo punto, *razionalità organizzativa e felicità umana sono strettamente connesse*.....Il problema delle organizzazioni moderne è quindi quello di costruire gruppi umani che siano il più razionali possibile e che, allo stesso tempo, producano nella misura minore possibile effetti collaterali negativi, anzi siano causa di soddisfazione” (ivi p. 11).

Le due polarità razionalità/efficienza, da un lato e felicità/soddisfazione, dall'altro lato, assieme al modo più appropriato per coniugarle in termini organizzativi, rappresentano da tempo e tuttora costituiscono il terreno di confronto, di scontro ed in alcuni casi di sintesi, tra scuole di pensiero, con riflessi importanti nei luoghi di lavoro che si rifanno a concezioni diverse, sulle possibilità o meno di fare inclusione lavorativa delle persone disabili e sulle modalità di realizzazione dei processi integrativi.

Basti solamente pensare, al riguardo, quanto l'integrazione lavorativa e sociale di una persona disabile sia strettamente

connessa alla sua soddisfazione lavorativa ed alla qualità delle relazioni intrattenute in un contesto di appartenenza sociale rappresentato da una fabbrica. Nella stessa fabbrica, tuttavia, per potervi accedere ed essere stabilmente impiegati come lavoratori, vengono al contempo richieste, anche alle persone con limitazioni funzionali, capacità produttive compatibili con le regole di produttività ed efficienza, secondo razionalità strumentale, che caratterizzano tutte le realtà produttive di beni o servizi.

E' nella combinazione equilibrata delle due dimensioni che si possono costruire processi inclusivi capaci di integrare aspetti prestazionali, che rispondono a richieste di razionalità economica con gli aspetti psico-sociali, che depongono a favore della soggettiva soddisfazione e del senso di appartenenza ad un gruppo di lavoro organizzato.

Più in generale, al riguardo, può essere utile esaminare quali sono i principali approcci che si sono contesi il campo degli studi organizzativi e quali coniugazioni possono essere auspicabilmente fatte proprie dalle organizzazioni di lavoro, in particolare profit, per affrontare i corni del dilemma razionalità/felicità o, altrimenti detto, della *dicotomia classica tra lavoro e relazioni umane*, intendendo con:

## LAVORO

Ciò che è ritenuto:

- oggettivo
- legato alla produzione
- secondo razionalità di scopo/  
agire strumentale
  
- in vista del maggior risultato economico  
(con fini di profitto nelle società capitalistiche)
- attraverso mezzi efficienti
  
- per lo sviluppo del sistema sociale

## RELAZIONI UMANE

Ciò che attiene a:

- soggettività
- interazione umana
- razionalità di valore/agire comunicativo intenzionale dotato di senso
- integrazione sociale del soggetto nella comunità di appartenenza
  
- costruzione di identità personale e sociale
- soddisfazione-felicità individuale

In particolare interessa approfondire come le organizzazioni, considerate “unità sociali (o raggruppamenti sociali) deliberatamente costruiti e ricostruiti per il raggiungimento di fini specifici”, (Etzioni 1967, pp. 11-12) possano essere diversamente configurate e strutturate ed in che modo si correlano le differenti strutture aziendali a comportamenti organizzativi e a disponibilità soggettive dei lavoratori facilitanti l’inclusione di persone disabili.

L’influenzamento è reciproco, ma evidentemente le condizioni di carattere generale incidono fortemente su quelle specifiche, condizionando comportamenti, disponibilità, esiti che a loro volta interagiscono, retroagiscono e contribuiscono a costruire, nel tempo, le stesse strutture organizzative.

Vediamo intanto con il termine struttura organizzativa a cosa ci si riferisce.

## **1.1 IL CONCETTO DI STRUTTURA ORGANIZZATIVA**

Per struttura organizzativa di una impresa si può intendere “il modello di divisione e coordinamento del lavoro adottato per conseguire i fini aziendali, vale a dire: 1) le unità organizzative elementari – dette ”organi” – fra le quali è suddiviso il lavoro d’impresa; 2) i compiti di ciascun organo; 3) lo schema delle relazioni che collegano l’attività di ogni organo a quella degli altri secondo un disegno unitario.” (Coda 1983, p.14)

Caratterizzano la struttura organizzativa le relazioni verticali, le relazioni orizzontali e quelle funzionali.

Le *relazioni verticali* collegano organi posti a diversi livelli gerarchici e solitamente vengono rappresentate dalla configurazione piramidale, con al vertice gli organi dirigenziali e alla base quelli esecutivi.

Le *relazioni orizzontali* indicano invece i collegamenti tra unità organizzative soggette ad uno stesso organo di direzione o le unità soggette all’azione di coordinamento di appositi organi di differente natura. Riflettono flussi di lavoro o processi di decisione e di controllo che coinvolgono più unità organizzative,

con meccanismi di integrazione di vario genere: oltre l'ordinamento gerarchico, i gruppi di lavoro composti da membri di diversi settori organizzativi (comitati, gruppi di studio, commissioni, ecc.); organi tecnici con compiti di coordinamento, ecc.

Le *relazioni funzionali* distinguono tra organi di consulenza e di assistenza (*staff*) e organi operativi di direzione ed esecuzione (*line*). Tale distinzione sovente sfuma quando le decisioni sono il prodotto di un processo dialettico al quale partecipano membri sia di line che di staff.

Questi tre tipi di relazione, assieme agli organi ed ai compiti individuati nei loro tratti essenziali, vanno a costituire la struttura di base di una organizzazione, che rappresenta l'ossatura sulla quale si innestano altri elementi strutturali di natura organizzativa, quali i cosiddetti meccanismi operativi: programmazione e controllo; sistema delle condizioni operative standard, sistema informativo e delle comunicazioni; sistema degli incentivi; distribuzione di spazi tra le varie unità organizzative.

Una distinzione che può essere utile considerare è quella tra *struttura formale* e *struttura reale*.

La prima viene definita attraverso documenti aziendali quali gli organigrammi, i funzionigrammi, i mansionari, le procedure operative o amministrative, ecc. che hanno carattere prescrittivo o normativo. Il loro contenuto esprime ciò che dovrebbe essere la struttura organizzativa e non necessariamente ciò che essa è in realtà.

La struttura reale può, infatti, discostarsi anche notevolmente da quella formale, nella misura in cui si originano prassi operative e processi decisionali non corrispondenti a quanto prescritto. Tali scostamenti sono la conseguenza di tutti quei fattori (umani, organizzativi, tecnologici, sociali) che insieme alla struttura formale concorrono a determinare i comportamenti individuali e di gruppo, favorendo oppure ostacolando il conseguimento degli obiettivi aziendali (ivi, pp.15 – 20).

La conoscenza della struttura organizzativa (formale e reale) è fondamentale, dunque, per capire:

- come si possano diversamente concepire e coniugare la dimensione prestazionale del lavoro con quella psicosociale delle relazioni tra le persone,
- in che modo le strutture vengano a modificarsi in relazione alle concrete dinamiche che attraversano le organizzazioni aziendali, adattandosi alle variabili ed alle circostanze interne ed esterne;
- quale comportamento organizzativo sortisce come risultante di queste complesse interdipendenze.

(Tosi e Pilati 2008)

La configurazione di una struttura organizzativa, il suo modo di essere concretamente cambia, dunque, a seconda delle concezioni, del pensiero organizzativo che ne presiedono la definizione, ma anche della qualità delle risorse umane impiegate e, soprattutto, delle condizioni operative, fenomenologiche, contestuali in cui il sistema impresa si trova ad agire nell'ambito dei rapporti con il suo ambiente di riferimento.

Nei limiti del presente contributo prenderemo sinteticamente in considerazione l'evoluzione delle strutture organizzative che si è originata in relazione ai mutamenti di contesto e, correlati a questi, come esito applicativo di tre principali approcci (e loro derivazioni) di studio delle organizzazioni medesime: la scuola classica dello scientific management (taylorismo) e gli studi manageriali, la scuola delle relazioni umane (human relation), con il cosiddetto filone di studi motivazionali e l'approccio sistemico.

## **1.2 CONFIGURAZIONE DELLE STRUTTURE ORGANIZZATIVE AZIENDALI IN RELAZIONE AI MUTAMENTI DEL SISTEMA ECONOMICO PRODUTTIVO**

Dal secondo dopoguerra ad oggi, si assiste ad una progressiva evoluzione delle strutture organizzative aziendali che, da impostazioni rigide, gerarchizzate, burocratiche, con una estrema divisione del lavoro in compiti semplici e finanche alienanti, si orientano verso soluzioni organizzative più

flessibili, adattive ai cambiamenti ambientali, con una suddivisione dei ruoli, più che dei compiti, meno frammentata, valorizzante le risorse umane e professionali impiegate, spesso all'interno di gruppi ed equipe di lavoro, che operano per processi, progetti ed obiettivi.

Inizialmente lo scenario è rappresentato dalla cosiddetta *economia di scala*, basata sulla produzione di beni di largo consumo, da immettere in un mercato a domanda indifferenziata, tramite grandi imprese che realizzano risparmi di costo unitario frammentando il lavoro, meccanizzandolo e sviluppando volumi di produzione progressivamente crescenti.

Prevalgono in questa fase aziende concepite come macchine organizzative di tipo burocratico, con forti elementi di centralizzazione. La struttura organizzativa è quella definita da T. Burns e G. M. Stalker (1974) di tipo “meccanicistico”, tipica della fase taylorista-fordista, adatta ad operare in condizioni di stabilità, con basso tasso di cambiamento dei mercati e delle tecnologie. Sono quelle strutture “in cui i problemi ed i compiti dell'impresa vengono suddivisi in un elevato numero di specializzazioni, all'interno delle quali ogni individuo svolge compiti chiaramente delineati, con una esatta definizione a priori di modalità, responsabilità e mezzi tecnici assegnati. Vi è pure una chiara gerarchia di autorità e di controllo, e la conoscenza globale dei problemi ed il coordinamento delle diverse attività sono localizzati al vertice dell'organizzazione. Le comunicazioni e le interazioni tra le persone avvengono prevalentemente in senso verticale (superiore-subordinato) (Bernardi e Sordi 1978, pp.73-74).

Questo modello inizia ad entrare in crisi dai primi anni settanta e, più intensamente, dagli anni 80, quando alla *economia di scala* viene a sostituirsi sempre più un altro scenario: l'*economia di scopo o della flessibilità*, nella quale non è la produzione che guida il mercato ma, viceversa, è una domanda sempre più differenziata, personalizzata e mutevole che deve essere velocemente e con appropriatezza corrisposta. Ciò implica una organizzazione del lavoro flessibile e tecnologie adeguate al rapido raggiungimento di risultati, tramite il decentramento delle imprese e il fatto che le strutture divengano più piccole e si

configurino come organismi, con le parti costituenti che, pur differenziate, assomigliano più a delle cellule che a pezzi intercambiabili di una macchina. E le cellule (unità organizzative, gruppi di lavoro, isole, ecc.) hanno una loro propria capacità di riproduzione, di connessione, di mantenimento e innovazione con il resto e non sono solo elementi passivi (Butera 1985, pp.7).

Le strutture organizzative che si configurano sono di tipo “organicistico”, adatte ad operare in ambienti instabili, in cui si registra un elevato tasso di cambiamento. In queste strutture “la variabilità dei problemi da affrontare non permette una esatta definizione a priori dei compiti: vi è una continua ridefinizione dei singoli ruoli, anche se esiste comunque una ripartizione delle responsabilità. Le interazioni tra le persone avvengono a tutti i livelli, le comunicazioni fluiscono in tutte le direzioni e contengono informazioni piuttosto che ordini od istruzioni. Il vertice non viene considerato “onnisciente”, ma la conoscenza dei problemi può essere localizzata in qualsiasi punto della struttura e costituisce la base dell’ autorità” (Bernardi e Sordi, 1978, p. 74).

Negli anni 90 fino ad oggi si assiste, inoltre, come risposta alla incertezza del rapporto con l’ambiente-mercato di riferimento, unitamente alla ricerca della maggiore flessibilità operativa possibile (snellendo gli organici, diminuendo il capitale fisso, riducendo le dimensioni strutturali, ecc.) alla crescente esternalizzazione delle funzioni (outsourcing) tramite processi di decentramento produttivo e di delocalizzazione in favore di aziende collocate in paesi a basso costo di manodopera e con minori o assenti tutele del lavoro. Lo sviluppo tecnologico, tramite l’informatica e la telematica, accompagnano questi cambiamenti e innovano in maniera radicale il modo di comunicare e produrre, passando da modelli organizzativi centralizzati alla deverticalizzazione rappresentata dalle imprese rete, da network e da reticoli industriali, con aziende tra loro connesse tramite legami funzionali e operativi.

Nello scenario, attuale, della globalizzazione, della terziarizzazione, della flessibilità organizzativa, che si coniuga con la precarietà lavorativa delle aziende satellite, le imprese si



atomizzano, tendendo a diventare, ognuna, “una cellula tra le altre, il nodo di una rete che non si riconosce più in un’ autorità centrale attraverso relazioni di tipo gerarchico. Si indeboliscono i rapporti classici di dipendenza esclusiva tra l’azienda madre e l’impresa subfornitrice, ma ogni nodo intesse la propria ragnatela di rapporti con le aziende della rete in modo tendenzialmente a-gerarchico, non piramidale. Dopo la fabbrica fordista, la fabbrica snella, la fabbrica integrata arriva dunque la fabbrica globale che opera in collaborazione con le aziende della rete che sono, di volta in volta, contiguamente vicine o delocalizzate ai quattro angoli della terra (Dall’Agata in La Rosa 2004, pp. 178-179).

Incertezza, mobilità, rischio ed opportunità sono i concetti che più ricorrono per descrivere l’odierna fase post fordista, del capitalismo flessibile, della economia della velocità, della “società dei lavori” (La Rosa, 2003) più che del lavoro, caratterizzata con la fine del posto fisso dalla pluralità delle forme di regolazione prestazionali/professionali (incarichi occasionali, collaborazioni a progetto, lavoro interinale, a chiamata, ecc.).

A fianco di maggiori spazi di autonomia e di scelta professionale che potrebbero aprirsi “per quei lavoratori che maggiormente consapevoli e competenti, sanno mettere in atto strategie per progettare un loro percorso professionale e di vita, contrattando ed agendo (e quindi non subendo) le opportunità della flessibilità occupazionale”, si aprono pesanti incognite per ampie fasce di soggetti, tra i quali i disabili, deboli e a rischio crescente di esclusione, precarietà occupazionale, vulnerabilità sociale (La Rosa e Tafuro 2009).

Le minacce a cui sono esposte le persone disabili in termini di reali possibilità di accesso nel mercato del lavoro all’interno di un siffatto quadro sistemico non sono confortanti, soprattutto in tempi di crisi economica gravissima come l’attuale, che vedono quote crescenti di lavoratori espulsi dai processi produttivi (tra i quali non pochi disabili precedentemente assunti) ed una crescente selettività dei meccanismi inclusivi.

Il ridursi delle dimensioni aziendali, la contrazione degli organici ed i processi di delocalizzazione portano, peraltro, ad

una riduzione della platea di aziende soggette ad adempimenti occupazionali ex L. 68/99 (che scattano dai 15 dipendenti in caso di nuove assunzioni), diminuendo il numero di possibili inserimenti lavorativi dovuti per legge. Così pure il trasferimento di parti, se non di interi processi produttivi ad alta intensità di lavoro, con compiti non specializzati, relativamente semplici e padroneggiabili anche da persone con disabilità, verso paesi terzi, riduce fortemente le opportunità di abbinamento su mansionari compatibili.

La richiesta, inoltre, di risorse umane forti, su cui investire come fattore strategico di sviluppo nelle aziende più dinamiche, all'interno dei settori trainanti, non è raggiungibile se non con le competenze possedute da una ristretta cerchia di disabili fisici o sensoriali, ad alto potenziale, formazione superiore e conoscenze informatiche.

Lascia meglio sperare, invece, la presenza, nonostante la crisi, ed il tendenziale sviluppo di organizzazioni culturalmente aperte, adattive tanto nei confronti dell'ambiente esterno (non solo economico, ma anche politico, culturale, sociale), quanto in rapporto alle persone internamente impiegate, con una divisione del lavoro non rigidamente predeterminata e meccanismi operativi partecipati, tali da consentire la migliore collocazione prestazionale/relazionale possibile sia per i lavoratori, che per l'azienda.

E' quanto si riscontra nelle imprese che orientano eticamente le proprie strutture ed i propri comportamenti organizzativi, nel rapporto con i mercati di riferimento, con i principali stakeholder e con le realtà territoriali di insediamento, coniugando finalità economiche, di profitto, con preoccupazioni ecologiche e sociali rilevanti per la comunità di appartenenza.

Sono realtà che si fanno portatrici, queste, di una nuova concezione organizzativa del lavoro, che certamente pone forte attenzione ad aspetti quali la remuneratività, la produttività, l'economicità, l'efficienza, la qualità del prodotto/servizio reso, in un'ottica però di responsabilità sociale che consente di accogliere anche persone disabili all'interno dei contesti aziendali, quantomeno per lo svolgimento di tirocini formativi e work experience, importanti per l'acquisizione di competenze

professionali utili a futuri sbocchi occupazionali, interni o esterni all'azienda ospitante.

La variabilità, comunque, delle tipologie di struttura organizzativa che le imprese esprimono è in ogni caso ampia e supera largamente la sequenza del trend delineato, nel quale, ovviamente, le impostazioni più avanzate non sostituiscono quelle precedenti, ma convivono largamente con esse.

Tuttora prevalgono, infatti, forme organizzative diverse o miste, non solo tra, ma anche all'interno delle stesse realtà aziendali (Thompson 1994), con caratteristiche riconducibili alla specificità dei rapporti (con l'ambiente esterno ed interni, relativi alla qualità delle risorse umane impiegate) intrattenuti e in larga parte discendenti da differenti approcci, scuole di pensiero e modelli organizzativi di riferimento

Esaminiamo di seguito tre di questi approcci, elaborati in fasi storiche diverse, il cui influsso, pur in misura maggiore o minore a seconda dei casi, si fa attualmente sentire.

### **1.3 L'ORGANIZZAZIONE SCIENTIFICA DEL LAVORO E GLI STUDI MANAGERIALI**

La scuola classica ha come fondatore F. W. Taylor , che con la pubblicazione nel 1911 del suo testo “Scientific Management” ha caratterizzato fino al secondo dopoguerra lo studio delle organizzazioni, continuando ad esercitare tuttora un profondo influsso, pur filtrato da contributi più moderni ed aggiornati, nella cultura aziendale.

Il presupposto base di questo approccio è riconducibile ad una concezione della azienda funzionante secondo rigorosi criteri di razionalità economica e di efficienza, per ridurre i costi e aumentare la produzione, spingendo al massimo la divisione parcellizzata del lavoro, fino alle sue unità elementari, ordinate e controllate da una rigida gerarchia.

I principi organizzativi affermati come necessari dai sostenitori di questa concezione sono:

-il principio scalare o gerarchico, secondo il quale l'autorità, la responsabilità ed il controllo devono essere precisamente

delineati dal più alto dirigente all'esecutore di più basso livello, secondo la tipica struttura piramidale;

-l'unità di comando, in base alla quale nessun membro dell'organizzazione dovrebbe ricevere ordini da più di un superiore riguardo a una singola funzione. Viene altresì elaborato il concetto di organizzazione funzionale (*staff*), di consulenza tecnico specialistica, accanto alla struttura gerarchica (*line*);

-il principio di eccezione, il quale prevede che le decisioni più frequentemente ricorrenti vadano ridotte a routine e delegate ai subordinati, lasciando ai superiori le questioni più importanti e non ricorrenti;

-l'ampiezza del controllo, in base alla quale il numero dei subordinati che devono far capo ad un superiore deve essere limitato;

-la specializzazione, come espressione di una efficiente divisione del lavoro, che aumenta con l'aumentare della specializzazione dell'attività svolta da ogni unità organizzativa e da ogni individuo;

-l'accentramento e decentramento, che può andare da una struttura gerarchica molto articolata alla opportunità di mantenere il numero dei livelli gerarchici ridotto al minimo compatibile con la capacità di assumere decisioni rapportate alle competenze personali ed alle informazioni possedute (Bernardi, Sordi 1978, pp. 32-34, Anfossi 1988, pp. 64-79)).

C'è un unico modo, quindi, "scientifico", "oggettivo", per organizzare la produzione, secondo Taylor impostato sulla:

a-scomposizione del ciclo di lavoro in elementi analitici, ricombinati sperimentalmente nel modo più economico e razionale (*one best way*);

b-scelta dell'operaio idoneo a svolgere il lavoro, secondo il criterio dell'"uomo giusto al posto giusto";

c-pratica addestrativa dell'operaio a lavorare secondo tempi e metodi prefissati;

d-retribuzione commisurata ad ottenere il rendimento massimo (Novara, Rozzi, Sarchielli 1983, pp. 23-24).

E' su questa base che si sono organizzate, per molto tempo e tuttora, le fabbriche di beni durevoli, quali l'auto e gli

elettrodomestici, con catene di montaggio e forme di retribuzione a cottimo che hanno contrassegnato l'epoca del cosiddetto fordismo, della produzione e del consumo di massa, in Italia dagli anni 50 in avanti.

Secondo Vittorio Coda (1983), docente di economia e ragioneria all'Università di Venezia, i postulati sulla natura umana impliciti nella teoria classica sono i seguenti:

-l'uomo è un essere razionale. Le sue decisioni sono il risultato di processi logici senza influenza alcuna di agenti emotivi;

-l'uomo è individualista. Il suo comportamento egoistico e competitivo è determinato essenzialmente da motivi individuali o personali;

-l'uomo è prevalentemente passivo, gregario, indifferente o contrario agli obiettivi dell'organizzazione e preferisce essere guidato piuttosto che assumersi responsabilità. Queste sono prerogative dei capi che hanno spirito di iniziativa e sono interiormente motivati a lavorare;

-l'uomo si impegna nello sforzo produttivo solo se vi è indotto da premi e sanzioni esterni, quali danaro, promozioni, ecc.;

-l'uomo reagisce meccanicamente e in modo predicibile agli incentivi esterni;

-i caratteri della natura umana sono immutabili nel tempo e nello spazio (ivi, p. 59).

Questo approccio, che nella sua formulazione originaria considera peraltro secondari, se non irrilevanti, assieme agli aspetti psicologici e sociali, informali, interni relativi ai lavoratori, i condizionamenti ambientali esterni sull'organizzazione ed il funzionamento del sistema aziendale, entra in crisi per i mutamenti di mercato, politici e culturali nel frattempo intervenuti.

A decretarne il superamento, per quanto molti dei principi del *scientific management* tuttora persistono in molte organizzazioni aziendali, vi sono l'aumento dimensionale ed i problemi di coordinamento posti da imprese multinazionali, lo sviluppo di nuove tecnologie, l'importanza crescente delle funzioni non solo produttive, ma finanziarie, di marketing, programmazione, approvvigionamento e di gestione delle risorse umane, la progressiva estensione della rappresentanza sindacale tra

lavoratori sempre più consapevoli dei propri diritti (Anfossi 1988, p. 98-99).

Dagli anni 50 la teoria classica viene rielaborata con l'apporto di nuove discipline quali la cibernetica, la psicologia sociale e la sociologia, per ovviare alla eccessiva semplificazione operata sulle problematiche umane della organizzazione che ha disatteso componenti psicologiche e sociali essenziali.

Gli sviluppi successivi concentrano l'attenzione in particolare sul processo direttivo e sul comportamento umano. Significativi al riguardo i contributi di William H. Newman e di Charles E. Summer che, trattando il fattore umano come una variabile e non più come un "dato", tentano di conciliare la teoria classica con la scuola delle relazioni umane, che andremo successivamente a considerare.

Nell'alveo, altresì, degli studi che hanno come oggetto il processo di decisione vanno senz'altro annoverati i fondamentali contributi di James C. March e di Herbert A. Simon che, pur situandosi nell'ambito della teoria classica e neo classica, per l'accento posto sulle strutture formali dell'organizzazione, tengono conto anche delle strutture informali e si collocano già nel campo più vasto delle teorizzazioni dei "sistemi" aziendali (Anfossi 1988, pp. 100- 102).

In particolare Simon, nella sua opera "Il comportamento amministrativo" (1947, trad. it. 1980) elabora il concetto di *razionalità limitata* nelle decisioni che governano e regolano l'azione organizzativa.

Come l'azione economica, anche l'azione organizzativa, per Simon, è guidata da razionalità, in quanto si sviluppa in un processo decisionale che mette opportunamente in relazione mezzi e fini. Ma entrambi questi due tipologie di azione non possono essere considerate assolutamente razionali, poiché significherebbe che mezzi e fini sono in una relazione ottimale, quando è invece la ricerca delle soluzioni sufficientemente buone, date determinate circostanze, che è più realisticamente praticabile. La razionalità è certamente perseguita in modo *intenzionale* (sulla scorta del pensiero di Max Weber), ma è *limitata* dalle condizioni di *incertezza* informativa e conoscitiva entro le quali si debbono assumere le decisioni, nella

consapevolezza di quanto parziale sia la nostra capacità di scelta tra tutte le alternative possibili e di previsione di tutte le conseguenze delle alternative di azione (Maggi e Albano in Costa 1996, pp. 230-231).

Con Simon viene in tal modo fatta definitiva ammenda della pretesa tayloristica di una concezione dell'organizzazione del lavoro scientifica, secondo razionalità assoluta, non condizionata dalla incompletezza delle nostre facoltà cognitive e da dinamiche psicologiche e sociali che pur tanta parte hanno nelle scelte organizzative e nei processi lavorativi.

In ogni caso, per quanto evidenti siano i limiti di questo approccio, tuttora permangono strutture organizzative aziendali impostate secondo una concezione, più o meno consapevole, di stampo taylorista. L'inserimento lavorativo di persone disabili in tali contesti, quando i processi produttivi sono caratterizzati da una spinta parcellizzazione esecutiva su compiti semplici e ripetitivi, presenta forti ambivalenze.

Da un lato la divisione del lavoro configurata ai livelli più bassi della piramide organizzativa, con compiti non complessi, finanche minimali come contenuto professionale, può consentire l'inserimento di persone con limitate capacità di apprendimento e di esecuzione prestazionale. Sulla verticale della linea di comando gerarchica una rigida demarcazione di ruoli sovra e subordinati può svolgere una funzione in certi casi utile di contenitore normativo. E' chiaro, anche per chi può avere maggiori difficoltà ad orientarsi all'interno di articolate sovrastrutture normative, a chi riferirsi e da chi prendere ordini per svolgere il proprio lavoro.

Dall'altro lato, però, le postazioni di lavoro assegnato possono presentare forti rischi di isolamento, con richieste di produttività elevate, non graduate in termini compatibili con le competenze possedute dalle persone disabili, che debbono essere valorizzate e sostenute negli apprendimenti non solo tramite ordini e incentivi economici. La componente affettiva, di sostegno emotivo da parte dei colleghi, può giocare un ruolo prevalente nel promuovere apprendimenti e comportamenti adeguati dal punto di vista prestazionale e relazionale. Ciò risulta evidentemente compromesso in aziende impostate in modo

rigido, meccanico, sostanzialmente inelastico, non adattivo alle specificità e variazioni soggettive, senza riconoscimento del ruolo svolto dai gruppi di lavoro, con effetti il più delle volte handicappanti, di esaltazione dei deficit rispetto alla promozione delle potenzialità.

#### **1.4 LA SCUOLA DELLE RELAZIONI UMANE E GLI STUDI MOTIVAZIONALI**

Da un punto di vista critico, anche se non in aperta contrapposizione con la teoria classica dell'organizzazione, si pone la scuola delle *Human Relation* di Helton Mayo, che a partire dagli esperimenti condotti tra il 1927 ed il 1932 negli stabilimenti di Hawthorne (Chicago) della Western Electric, include negli studi condotti gli aspetti psicologici e sociali fino ad allora non sufficientemente considerati.

I principi fondamentali che stanno alla base del movimento delle Relazioni Umane possono essere così sintetizzati:

- a) il livello di produzione è determinato da norme sociali, non dalla capacità fisiologica degli operai;
- b) punizioni e premi di indole non monetaria hanno grande influenza sul comportamento degli operai e pongono seri limiti all'efficacia dei progetti di incentivazione basati su fattori economici;
- c) spesso gli operai agiscono o reagiscono, non come individui, ma come membri di un gruppo;
- d) l'importanza della leadership nel determinare e far rispettare norme di gruppo e la differenza tra leadership formale e leadership informale;
- e) la specializzazione funzionale spinta agli estremi non è di per sé garanzia di massima efficienza organizzativa, perché a questa contribuisce anche la partecipazione ai processi decisori da parte dei lavoratori (Etzioni 1967, pp. 69-77).

In questo approccio l'organizzazione aziendale non è più solo riconducibile alla dimensione funzionale e prestazionale, ma è anche un insieme di relazioni, di sentimenti e aspettative, dove non è importante solo la struttura formale, ma grande rilevanza



assumono i gruppi informali nel condizionare il comportamento dei singoli lavoratori.

I postulati sulla natura umana qui accolti portano alle seguenti constatazioni:

-l'uomo è razionale ed emotivo nel contempo. I caratteri emotivi e razionali sono strettamente interconnessi;

-l'uomo è anche un essere sociale. Il suo comportamento è determinato anche dai gruppi di appartenenza ed è motivato non solo da egoismo ma anche da altruismo, generosità, ecc.;

-l'uomo fa propri gli obiettivi dell'organizzazione e diventa attivo se inserito in condizioni idonee di lavoro;

-l'impegno nello sforzo produttivo è determinato anche da premi e punizioni intrinseci al contenuto stesso del lavoro svolto;

-la risposta agli stimoli esterni dipende anche dagli incentivi intrinseci e da come la realtà circostante viene soggettivamente percepita;

-la "natura umana" è un concetto relativo alle caratteristiche della società e dei gruppi ai quali le persone appartengono (Coda 1983, p. 59).

Più che mettere in discussione l'impianto della teoria classica o neoclassica, del filone manageriale, la scuola delle relazioni umane apporta il suo contributo complementare, correggendo le carenze vistose della precedente impostazione, riconoscendo il peso della partecipazione operaia, peraltro non più ignorabile alla luce del livello di sviluppo raggiunto dalle forze produttive.

Và infatti riconosciuto, seguendo la riflessione di Michele La Rosa (1979, 2004), consonante con quella di Paul Blumberg (1972), come la partecipazione diventa non solo la conseguenza ma il presupposto del movimento delle *human relation*. "Preoccuparsi di integrare, cointeressare e coinvolgere l'individuo nel lavoro, non rifiutando però i fondamenti propri dell'organizzazione scientifica se non nei suoi aspetti più anacronistici e coercitivi, era in realtà", sostiene La Rosa, "una necessità indilazionabile dello sviluppo. In questo senso le *human relation* rappresentano la dimensione mancante della teoria classica dell'organizzazione aziendale, in quanto esse, pur presentandosi in polemica fra loro, non sono prive di relazioni ed anzi si integrano vicendevolmente fino a diventare

complementari” (La Rosa 1979, pp. 35 – 36, La Rosa 2004, pp.70 - 72)

Sulla scia di questo approccio, passando per i lavori di Likert, si sviluppa il cosiddetto filone degli studi motivazionali, rappresentato dai contributi di Maslow, Argyris, Mc Gregor, Herzberg e altri, che hanno messo in particolare evidenza l’importanza delle condizioni psicosociali alla base delle motivazioni a produrre, dei comportamenti individuali e di gruppo dei lavoratori, del ruolo che la partecipazione e la soddisfazione lavorativa possono avere sul livello di produttività e per l’efficienza aziendale, ecc.

Pur consapevoli della concezione prevalentemente conformativa, di adattamento alle esigenze aziendali delle risorse umane allo scopo opportunamente valorizzate, che attraversa questo filone di studi, non si può ignorare l’importante contributo reso nel mettere in evidenza dinamiche e processi psicosociali che consentono ai lavoratori di sentirsi parte di un insieme organizzato, di costruire la propria identità personale, sociale, professionale, finanche di strutturare una propria coscienza di classe e di attivare capacità reattive, negoziali, di riappropriazione, quantomeno situazionale, delle proprie condizioni di lavoro.

Se questo è importante per l’integrazione lavorativa e sociale delle persone in generale, a maggior ragione per le persone disabili una organizzazione aziendale ispirata ai principi delle relazioni umane presenta maggiori possibilità di valorizzazione delle potenzialità individuali, in particolare riconoscendo il ruolo svolto dal gruppo di lavoro nella funzione di supporto agli apprendimenti e nel processo di costruzione del sentimento di identificazione/appartenenza, di grande efficacia inclusiva.

In questa impostazione lo stile di leadership, meno autoritario, più democratico, può agire positivamente sul versante della comprensione della varianza soggettiva della persona disabile, graduando aspettative e standard prestazionali del processo di socializzazione lavorativa in termini compatibili a tempi e modalità di apprendimento individuali. Altre forme di remunerazione sociale, oltre a quella economica, vengono dispensate all’interno di aziende caratterizzate da una struttura

organizzativa più umanizzata (attenta agli aspetti emotivi e non solo a quelli razionali) con maggiore efficacia motivante e promozionale di una migliore immagine di se ed autostima per le persone disabili inserite.

Non mancano tuttavia i risvolti potenzialmente negativi, a fronte della meno chiara definizione dei ruoli e delle linee di comando gerarchico, con esposizione a rischi di confusività per le persone disabili meno strutturate e più esposte a vissuti ansiogeni in contesti non rigidamente predeterminati. Una maggiore tolleranza nella definizione di tempi, metodi, standard prestazionali può declinare, inoltre, verso forme permissive “quasi assistenziali”, di fatto non integranti, finanche evidenziare forme di elasticità aziendale solo apparente, più o meno intenzionalmente orientate a finalità opportunistiche, manipolatorie o surrettiziamente espulsive.

## **1.5 L'APPROCCIO SISTEMICO**

Nei due approcci precedenti studi ed esperimenti hanno focalizzato prevalentemente la propria attenzione sulle dimensioni, i processi e le variabili interne (formali/razionali o informali/psico-sociali) all'organizzazione, con scarso riguardo al peso esercitato dal contesto economico, politico, socio-culturale nel quale si collocano le imprese.

Il riconoscimento dell'influenza esercitata dall'ambiente in cui si muovono le realtà aziendali nel condizionare le scelte di struttura e di comportamento organizzativo, la dinamica del rapporto di interscambio tra il sistema impresa ed il suo mercato-ambiente di riferimento, le modalità complesse di regolazione delle dinamiche di input-output e di funzionamento interno degli insiemi organizzati aprono il campo all'ultimo approccio qui considerato: quello sistemico.

Tale approccio si presenta con un articolato impianto concettuale sviluppato, come osserva Anfossi (1988), in tempi e campi diversi, fuori dall'azienda, trovando indubbiamente nell'azienda un terreno applicativo favorevole, coincidente con le trasformazioni tecnologiche di fondo che hanno caratterizzato

negli ultimi decenni il processo di automazione (ivi, pp.188-189).

Per avere un quadro delle categorie di analisi sistemica delle organizzazioni, non essendo in alcun modo riassumibili nell'economia del presente contributo, rimandiamo alla trattazione di Anfossi (ivi, pp. 189 – 339).

Possiamo, tuttavia, sinteticamente richiamarne alcuni aspetti facendo riferimento ai lavori del Tavistock Institute of Human Relation di Londra, nel quale originariamente è stato elaborato il concetto di “sistema socio-tecnico”, per il ruolo svolto di collegamento tra gli studi del filone relazionale-motivazionale con l'approccio qui considerato. Andremo a considerare, di seguito, più approfonditamente, il contributo sistemico di J. A. Seiler, che dal Tavistock Institute è stato influenzato e che presenta, peraltro, alcuni punti in comune con i contributi di March e Simon prima menzionati.

Con *sistema socio-tecnico*, per i ricercatori del Tavistock Institute, si intende l'organizzazione lavorativa risultante dalla combinazione ottimale di un sistema tecnologico con un sistema di rapporti sociali. Il modello concepisce l'azienda come un sistema aperto che “importa” (*input*) molteplici elementi ambientali ed “esporta” (*output*) prodotti e servizi (e relative scorie) dopo un adeguato processo di conversione. Tra gli elementi che si importano dall'ambiente particolarmente rilevante è l'informazione sul compito primario, ovvero su ciò che l'impresa deve esportare per sopravvivere, oltre al capitale, alla forza lavoro, alle materie prime, ecc. “Le diverse capacità di risposta delle imprese di fronte alle carenze o alle saturazioni del loro ambiente sono in rapporto con le loro caratteristiche strutturali e funzionali (le costanti del sistema).”

Al riguardo “l'analisi socio tecnica:

- a) identifica le caratteristiche salienti del sistema e dell'ambiente e i problemi connessi, derivandone gli indirizzi di indagine;
- b) identifica le unità operative, cioè le fasi essenziali del processo. (L'unità operativa dovrebbe: avere un *output* chiaramente definibile e facilmente misurabile, in termini quantitativi o qualitativi, e un *input* altrettanto

facilmente misurabile; contenere in sé le funzioni necessarie al controllo, alla manutenzione e regolazione del microsistema; contenere in sé le capacità necessarie alla propria regolazione);

- c) identifica le “varianze chiave” cioè gli scostamenti da caratteristiche standard – del materiale o del processo – che influiscono in grado significativo sul raggiungimento degli obiettivi del sistema;
- d) analizza il sistema sociale (in termini di: struttura, controllo delle varianze, attività sussidiarie, relazioni nello spazio e nel tempo, flessibilità, sistema di ricompense, bisogni psicologici);
- e) analizza le percezioni dei ruoli;
- f) analizza l’influenza – sul processo – del sistema di manutenzione;
- g) analizza l’influenza dei sistemi di rifornimento e di utenza;
- h) identifica le forze ambientali in rapporto ai piani di sviluppo e alle politiche generali;
- i) struttura le proposte di cambiamento”(Novara, Rozzi, Sarchielli 1983, pp. 69-70).

Secondo Chris Schumacher (in La Rosa 2004), il metodo del Tavistock Institute per il cambiamento nell’organizzazione del lavoro e per la sua riprogettazione in funzione anche della soddisfazione dei lavoratori, discende da sette principi fondamentali:

- 1 - l’unità di base nell’organizzazione dovrebbe essere il gruppo di piccole dimensioni;
- 2 - tutti i membri del gruppo debbono essere remunerati sulla base dello stesso sistema retributivo e debbono godere delle stesse condizioni di contratto;
- 3 - vanno massimizzati gli accordi flessibili di lavoro tra i membri dello stesso gruppo;
- 4 - ciascun gruppo dovrebbe far capo ad un leader formale oppure essere guidato da un capo designato;
- 5 – ciascun gruppo dovrebbe avere la possibilità di valutare i risultati del proprio operato e di paragonarli con degli standard;

6 – ciascun gruppo di lavoro dovrebbe, per quanto possibile, eseguire una serie di attività relativamente indipendenti e significative, che raggruppate insieme costituiscono un compito intero...(ivi , pp. 77-85).

Risulta evidente in questo approccio l'importanza riconosciuta alle unità operative – *gruppi di lavoro* per ricomporre e ri-significare l'attività svolta, conferendo deleghe organizzative interne, di gestione e valutazione dei processi produttivi di pertinenza e di regolazione del rapporto che le stesse unità intrattengono con il proprio ambiente di riferimento.

Vedremo successivamente quanto le organizzazioni che si configurano in termini non verticalizzati, plastici, dando importanza e autonomia ai gruppi di lavoro, siano importanti ai fini della inclusione delle persone disabili, anche all'interno di processi produttivi che devono confrontarsi con le turbolenze di mercato e con una domanda che richiede per essere soddisfatta risorse umane fortemente professionalizzate, impegnate in compiti complessi, non standardizzabili. Anche in queste circostanze è possibile una (micro) ri-progettazione dei processi produttivi che a livello di gruppo di lavoro consentono di accogliere e ricomprendere la varianza soggettiva rappresentata da risorse umane deboli su compiti utili, compatibili, non diseconomici.

La struttura organizzativa di queste imprese può ben essere rappresentata ed analizzata con l'approccio sistemico di John A. Seiler, illustrato nel volume "Analisi dei sistemi e comportamento organizzativo", pubblicato nel 1967 (trad. ital. 1976).

Seiler considera il sistema organizzativo composto da un'insieme di parti tra loro interconnesse nel quale un cambiamento in ogni singola parte produce una variazione in tutte le altre (ivi p. 15). Per poter analizzare tale complessità l'Autore si avvale del concetto di "gerarchia dei sistemi", in base al quale il sistema complesso è a suo volta formato da sotto-sistemi di dimensioni minori tra loro in rapporto di interdipendenza, posti su piani analitici diversi, che vanno affrontati distintamente per poterli padroneggiare (ivi, pp.15 – 16)

Se si considera, ad esempio, il sistema costituito dal comportamento di tutti i membri di una organizzazione, le unità elementari sono rappresentate dal comportamento di ciascun membro all'interno di un fitto reticolo di interdipendenze, impossibile da comprendere senza scomporlo nelle sue dimensioni costitutive. Aniché considerare le relazioni fra il comportamento di ciascun individuo e quello di tutti gli altri, il modello di Seiler prevede di analizzare, prima, solo le relazioni di ciascun individuo con gli altri membri appartenenti allo stesso gruppo di lavoro e, dopo, le relazioni del suo gruppo con gli altri gruppi più direttamente a contatto, con i quali forma un aggregato di dimensioni maggiori e così via fino a ricomprendere l'intero sistema aziendale.

Ogni azienda è un sistema aperto, in relazione di interscambio con un ambiente che pone determinati vincoli e consente opportunità di scelta e con il quale intrattiene un rapporto dinamico tendente alla continua ricerca di nuovi equilibri. Le forze operanti nell'ambiente, tra loro interdipendenti, costituiscono altrettanti *input* che il sistema organizzativo riceve dall'ambiente. Secondo Seiler, queste forze (vincoli che l'ambiente impone o per effetto di scelte operate dal sistema) sono di tre tipi: *umane*, *tecnologiche* e *organizzative*, che a loro volta originano una quarta categoria di fattori, definiti *sociali*, che concorrono a determinare il comportamento organizzativo

Le *forze umane* sono costituite da “specializzazioni, esperienze, conoscenze, condizioni fisiologiche e sociali, abitudini di comportamento, motivi, necessità, aspettative, valori e modi di concepire se stessi e il mondo” che il fondatore di un'organizzazione, i suoi dirigenti, i successori ed i subordinati portano nell'organizzazione (ivi, p. 35).

Il tipo particolare di risorse umane, con il relativo assortimento di qualità personali dipendono a loro volta dai lavori disponibili, dai salari offerti, dal genere di conoscenze tecniche richieste, ecc., rendendo evidente come la variabile umana sia una funzione delle variabili tecnologica e organizzativa del sistema.

Le *forze tecnologiche* hanno, a loro volta, una rilevante influenza sul comportamento degli individui “sia quando per tecnologia ci si limita ad intendere le conoscenze e le tecniche

necessarie per una certa produzione di beni fisici, sia quando essa viene intesa in senso più ampio, (...) come l'insieme di tutte le tecniche sistematiche che portano a produrre le idee, i piani di vendita, i rapporti contabili, i programmi di formazione e le altre svariate attività che concorrono alla produzione di beni e servizi". Per Seiler "la tecnologia è un fattore determinante degli input umani richiesti da un'organizzazione e, quindi, benché indirettamente, della predisposizione generale dei dipendenti. In secondo luogo, la tecnologia è un fattore determinante di certe caratteristiche fondamentali della struttura organizzativa e delle procedure. In terzo luogo, la tecnologia è una determinante diretta della progettazione dei posti di lavoro che verranno occupati da individui e da gruppi e quindi, indirettamente, è un fattore determinante delle strutture e delle norme sociali (ivi, p.89).

Alle *forze organizzative* sono, poi, riconducibili le scelte relative alla struttura generale dell'organizzazione, che discendono dai traguardi stabiliti, dalle scelte strategiche adottate e dal tipo di affari trattati, ma anche molti altri aspetti riguardanti "le particolari procedure che l'azienda usa per schedare gli ordini o per raccogliere informazioni sul rendimento, i suoi livelli retributivi, i sistemi di incentivi e i particolari stili di leadership" (ivi, pp. 36 – 37).

Per spiegare, tuttavia, il comportamento organizzativo, oltre all'influenza delle tre forze/variabili menzionate, non si può prescindere, secondo Seiler, dalla struttura e dalle norme *sociali*, in quanto le persone "non operano come individui isolati sensibili soltanto ai propri motivi interni, alla natura dei compiti che sono loro assegnati, ai premi e alle sanzioni previste dall'organizzazione in cui lavorano. Il loro comportamento risente anche del fatto di venire approvato o disapprovato dai loro simili" (ivi, p. 37).

Sono regole del gruppo sociale e posizioni assunte dai membri, queste, che non necessariamente corrispondono alle regole ed alle posizioni stabilite dall'organizzazione formale, ma che influenzano fortemente, assieme alle variabili umane, organizzative e tecnologiche il sistema aziendale ed il comportamento organizzativo.



Per Seiler, altresì, “l’input sociale è qualcosa di unico fra i quattro input del comportamento organizzativo. Mentre è più conveniente concepire gli input umani, tecnici e organizzativi come provenienti dall’esterno del sistema, l’input sociale ha origine nel sistema sociotecnico dall’interazione degli altri tre input” (ivi, p. 75).

Relativamente al comportamento effettivo, inoltre, Seiler individua tre aspetti costitutivi, tra loro interdipendenti: *attività, interazioni, sentimenti*.

Le *attività* riguardano l’aspetto più ovvio del comportamento in quanto ogni persona “ cammina, parla, lavora, pensa. Ciascuna di queste azioni è influenzata da fattori umani, tecnologici, organizzativi e sociali”.

Le *interazioni* sono riconducibili al fatto che ogni persona “non agisce isolatamente; più spesso di quanto si creda, essa agisce in relazione ad altre persone. Le diverse personalità, tecnologie, posizioni nell’organizzazione e situazioni sociali sono funzioni di vari gradi e modelli di solitudine ed aggregazione”.

Per quanto riguarda poi i *sentimenti*, Seiler osserva come “Man mano che gli individui agiscono o subiscono le azioni di altre persone, sviluppano dei sentimenti su ciò che essi stanno facendo, su ciò che gli altri stanno facendo a loro, e sulle persone con le quali sono a contatto.(...)Vari aspetti delle situazioni tecnologiche, organizzative e sociali tendono a stimolare sentimenti di questo o d’altro tipo, che dipendono dalla predisposizione dell’individuo. Si vede subito”, pertanto, come “ciascuna delle tre categorie di comportamento - attività, interazione, sentimento – esercita molta influenza sulle altre, proprio come fanno le quattro variabili di cui si è parlato precedentemente” (ivi, p. 39 - 40).

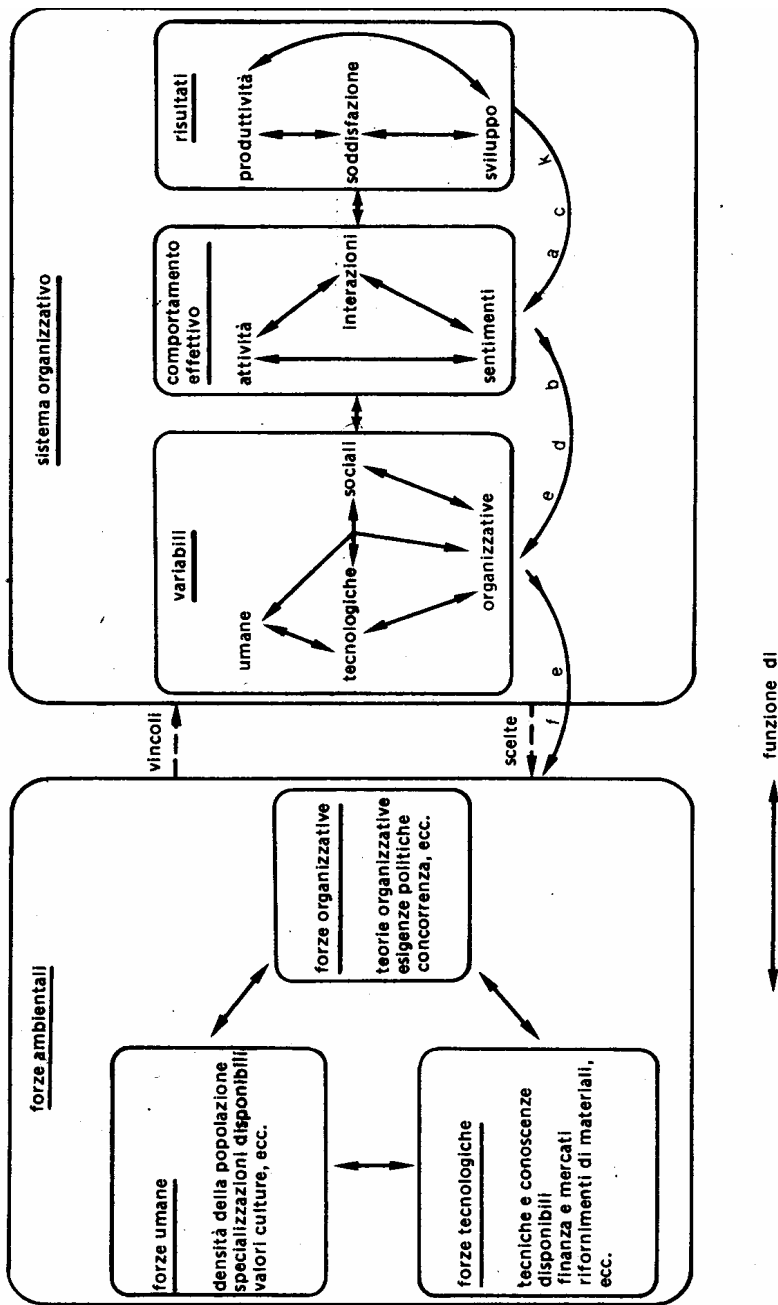
I risultati o output, infine, che possono sortire dal complesso intreccio delle interdipendenze di forze e variabili fin qui richiamate sono misurabili in termini di *produttività, soddisfazione, sviluppo*, che a loro volta esercitano un’azione retroattiva sul sistema, così come il comportamento organizzativo manda i propri feed back sugli input umani, tecnologici, organizzativi e sociali.

Ognuno degli elementi considerati possono trovarsi con gli altri in un rapporto di funzionalità o disfunzionalità, tale per cui, ad esempio, lo stile di direzione (variabile organizzativa) è funzionale rispetto al manifestarsi di un certo comportamento se è tale da favorirlo. Diversamente è disfunzionale. Così come il configurarsi di una qualsiasi variabile può essere funzionale per certi aspetti e disfunzionale per altri.

Valga al riguardo l'esempio dei lavoratori collocati in stretto contatto fisico sul posto di lavoro. Se questo "è funzionale", osserva Seiler, "al mantenimento di un sentimento di coesione tra i membri del gruppo, ci riferiamo alle reazioni delle persone di fronte a condizioni specifiche. La condizione di funzionalità implica un processo umano-sociale. Un'individuo percepisce una condizione e reagisce. Se, procedendo, rileviamo che effettivamente esiste un sentimento di coesione di gruppo, e cioè che fattori diversi dall'ubicazione come il rumore o i conflitti interpersonali non sono disfunzionali alla coesione fino al punto da annullare la funzionalità dell'ubicazione per lo sviluppo e il mantenimento della coesione, allora possiamo osservare segni di soddisfazione da parte dei nostri lavoratori, soddisfazione determinata dalla sensazione di appartenere ad una comune unità sociale e dal piacere che provano passando il tempo a parlare dei loro problemi. Questa soddisfazione ha un'effetto feed back sul sistema, nel senso che incoraggia la gente a non cercarsi un altro lavoro, a portare i propri amici nell'organizzazione, e così via. La soddisfazione, allora, esercita un'azione retroattiva sul sistema ed è funzionale alla stabilità del sistema" (ivi, p. 41).

Nel pensiero di Seiler, dunque, come osserva Coda, "la percezione e l'analisi delle relazioni di funzionalità o di disfunzionalità tra le variabili è la chiave di volta per predire le conseguenze di certi cambiamenti del sistema organizzativo e, quindi, per manovrare consapevolmente le variabili di decisione" (Coda 1983, p. 140).

Lo schema di analisi adottato da Seiler è il seguente:



Tratto da Seiler J. A., *Analisi dei sistemi e comportamento organizzativo*, Etas, Milano, 1976, p. 43

L'approccio sistemico di Seiler ci pare particolarmente appropriato ad illustrare le caratteristiche di struttura e comportamento organizzativo delle imprese che possono disporsi in termini inclusivi verso le persone disabili, stante l'attenzione:

- non solo verso variabili e aspetti quali l'attività prestazionale, la tecnologia, la produttività, lo sviluppo aziendale, ma anche verso le forze e le variabili umane, sociali, da ricomprendere all'interno di una organizzazione non rigidamente predeterminata, basata sulle interdipendenze, aperta agli interscambi adattivi ed al cambiamento;
- per l'importanza che hanno i sentimenti e le interazioni nel comportamento effettivo e la soddisfazione tra i risultati da perseguire, di cui tener conto per gli effetti che quest'ultima può avere sulla funzionalità aziendale, oltre che per la coesione sociale ed il sentimento di appartenenza dei lavoratori.

Tutte considerazioni queste che andremo a riprendere nelle sezioni relative alle condizioni facilitanti l'inclusione nei contesti aziendali.

Ed è proprio nelle realtà di lavoro che si approssimano a questa impostazione organizzativa che potrebbero rendersi disponibili condizioni integrative, capaci di favorire l'adattamento reciproco, tanto del contesto quanto della persona disabile inserita, valorizzando non solo le risorse umane forti ma anche quelle deboli, qualora si possa fare affidamento sul supporto di compagini lavorative competenti, eticamente predisposte, solidali.

Naturalmente ciò è possibile nel caso in cui gli orientamenti aziendali vadano nella direzione non solo del profitto, ma anche della responsabilità sociale di impresa e qualora ricorrano circostanze di rapporto tra il sistema azienda e il suo ambiente di riferimento non esasperate da tensione competitive e da crisi economiche particolarmente gravi, come quella che stiamo attraversando, dove realisticamente potrebbero prevalere riflessi difensivi di stampo tayloristico, drastiche razionalizzazioni di

spesa e di organico, con incerta capacità inclusiva di persone disabili o appartenenti alle cosiddette fasce deboli.

Dalla crisi, tuttavia, sono proprio queste le aziende che hanno maggiori possibilità di uscire rafforzate, innovando e reimpostando anche culturalmente il proprio modo di produrre, per uno sviluppo più socialmente ed ecologicamente compatibile, coevo a obiettivi di inclusione e di coesione sociale, non disgiunti dalle finalità proprie di giusto profitto.

Nell'indagine svolta sui contesti aziendali, di cui daremo ampiamente conto nel testo, abbiamo incontrato significativi esempi di imprese che coniugano avanzati posizionamenti strategici e un dimensionamento anche sovranazionale con sedi produttive che mantengono un forte ancoraggio con le realtà locali di insediamento, dimostrandosi attente al proprio ruolo culturale, sociale e non solo economico.

Aziende queste che si manifestano aperte al mondo della scuola, alle work experience di giovani da orientare professionalmente, alla collaborazione con le amministrazioni locali ed il no profit cooperativo e associativo, anche per l'inclusione di persone disabili o svantaggiate, pur puntando a raggiungere o mantenere posizioni di leadership nei mercati e nei business di riferimento,

Del resto già da tempo il sociologo del lavoro Federico Butera (1985) indica la via di una progettazione organizzativa "che non includa più solo le macchine e i soldi ma includa anche l'idea che ci sono le persone" E' una frontiera certamente difficile ma se "uno stabilimento", osserva Butera, "è un sistema socio-tecnico, significa che c'è la tecnica, ma ci sono anche le persone.

Si deve però fare un passo ulteriore, accettando l'idea che in questo sistema ci sono diversi tipi di persone. Sembra un salto mortale perché (...)fino a questo momento i sistemi organizzativi e produttivi sono stati disegnati pensando che gli uomini sono risorse intercambiabili, infinitamente plastici. Adesso bisogna non soltanto includere nel progetto di questi sistemi una idea di uomo, un'idea di utilizzazione dell'uomo, ma bisogna includere una idea più difficile ancora: non solo i potenziali beneficiari, ma anche quelli che possono essere le vittime potenziali". Tra questi le persone disabili. (Butera 1985, p.9).

## **2 CARATTERISTICHE DELLE ORGANIZZAZIONI AZIENDALI**

In premessa si è detto che la dimensione aziendale, la sua organizzazione, le caratteristiche culturali, sociali, relazionali ed i meccanismi operativi che presiedono gli specifici processi produttivi restano spesso ignoti o sommariamente accessibili agli operatori del sociale e della mediazione.

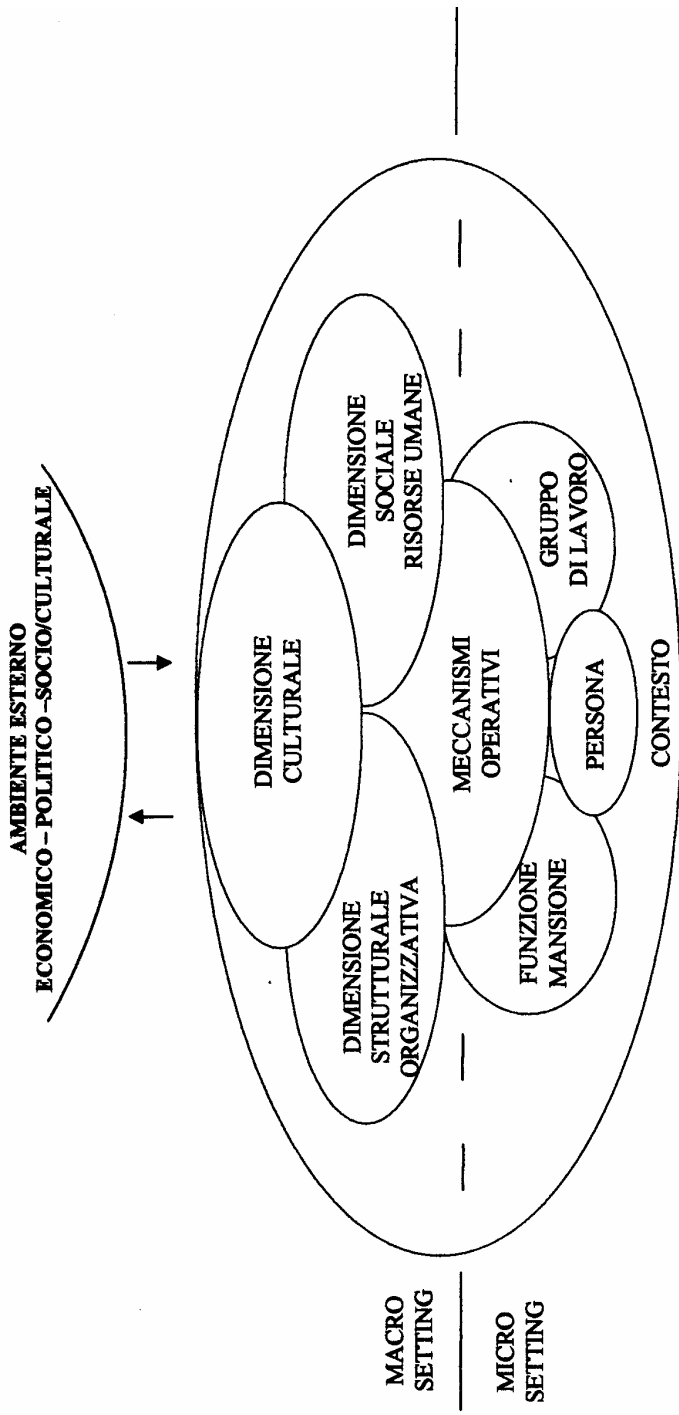
Per tale motivo diventa sempre più urgente superare questo gap informativo-comunicativo, uscire dai codici autoreferenziali dei servizi di welfare per conoscere i sistemi di azione imprenditoriale dove si svolgono i processi produttivi, con logiche certamente diverse dal sociale, ma con la fondamentale prerogativa di rappresentare i luoghi naturali di integrazione delle persone disabili/svantaggiate, che qui possono apprendere, socializzare, costruirsi una propria identità e dignità di cittadini, lavoratori, contribuenti.

Secondo questa ottica conoscitiva, facendo riferimento a quanto già visto nel capitolo precedente, possiamo generalmente concepire *l'impresa come un sistema socio tecnico* (Sciarelli 1983, Bernardi e Sordi, 1978) costituito da un insieme di parti tra loro interconnesse, in rapporto di interscambio con il proprio ambiente-mercato di riferimento, dotato di una propria identità e fisionomia culturale, di una struttura organizzativa, di meccanismi operativi e risorse umane che ne garantiscono il funzionamento (v. figura 1)

### **2.1 MACRO E MICROSETTING DEL SISTEMA SOCIO TECNICO AZIENDA**

Illustriamo di seguito le caratteristiche essenziali che possono descrivere le organizzazioni aziendali riprendendo sinteticamente quanto trattato nel testo “Inclusione lavorativa e sociale delle persone svantaggiate” (Callegari 2009, pp. 97-107)

A livello di *macrosetting*, già la *cultura* che caratterizza una impresa si dispone o meno all'incontro con la diversità



**Fig. 1 SISTEMA SOCIO-TECNICO IMPRESA**

rappresentata da persone disabili o con difficoltà in base ai valori di riferimento, agli orientamenti aziendali espressi negli atteggiamenti, nelle disposizioni e nelle scelte dei propri dirigenti e addetti, alle immagini mentali che gli stessi hanno dell'handicap, del disagio, secondo gli eventuali pregiudizi che possono opporre filtri o barriere più o meno insormontabili all'ingresso.

Differenze tra organizzazioni di lavoro, tra una azienda e l'altra, si evidenziano, inoltre, fortemente per quanto riguarda *la struttura e i processi organizzativi* formali e informali posti in essere.

Frequenti e notevoli possono essere le differenze:

- nella divisione verticale del lavoro (relativamente a gerarchia, stratificazione delle posizioni e dei ruoli, ecc.),
- nella divisione orizzontale del lavoro (per quanto concerne funzioni svolte, competenze, professionalità impiegate e richieste, fasi produttive, meccanismi di coordinamento e interdipendenza, ecc.),
- nei sistemi e processi di programmazione, controllo, valutazione (dai quali dipendono la definizione degli standard di produttività, efficienza, economicità; il tipo di socializzazione lavorativa; il sistema premiante e sanzionatorio, ecc.).

Nel punto di intersezione tra la dimensione del macrosetting e quella più prossima alla mansione di possibile apprendimento/svolgimento da parte di una persona svantaggiata da inserire vi è la dimensione che potremmo definire del setting psicosociale o ambito relazionale di riferimento entro il quale o con il quale la persona andrà a rapportarsi.

Qui sono presenti strutture e processi, spesso informali, che caratterizzano con segno diverso la composizione ed il funzionamento dei gruppi di lavoro, le dinamiche solidaristiche, competitive o conflittuali, gli atteggiamenti e le disposizioni di reparti, uffici e di singoli addetti.

E' questa una dimensione relazionale, organizzativa, psicologica che avvolge postazioni e mansioni lavorative, di



straordinaria importanza per le azioni di inserimento lavorativo mirato, che condiziona fortemente possibilità ed esiti di qualsiasi percorso di apprendimento e, soprattutto, di integrazione lavorativa e sociale di persone disabili o con disagio.

Solitamente, infatti, una volta superata la soglia di ingresso in azienda, con l'avvallo della direzione e/o del responsabile del personale, è in quello che potremmo definire *microsetting di postazione*, con i responsabili del reparto, con il tutor aziendale e con i colleghi di lavoro che la persona inserita avrà a che fare, con la mediazione o meno del formatore/operatore preposto al suo accompagnamento.

Sia in fase di primo contatto comunicativo con l'azienda, per acquisire ad es. la disponibilità per uno stage o un tirocinio formativo, che nelle fasi successive di definizione degli accordi, di preparazione del progetto personalizzato, in occasione di visite effettuate in reparto e di verifiche di andamento, è opportuno acquisire il maggior numero di informazioni utili sul contesto.

Naturalmente questo depone a favore del miglior abbinamento possibile tra soggetto-mansione-ambiente di lavoro e consente di regolare i processi di apprendimento in situazione reale di lavoro tenendo conto delle dinamiche relazionali che in esso si manifestano.

## **2.2 ANALISI OPERATIVA DELL'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE**

Di seguito riportiamo una *griglia di analisi e di valutazione* che può essere utilizzata come bussola per orientarsi, anche mentalmente, in questa “indagine conoscitiva”, da svolgere con gli interlocutori aziendali:

### ***DATI IDENTIFICATIVI***

Denominazione/ragione sociale

Tipo di ente / impresa

Settore / comparto

Mansionari e profili professionali richiesti

N° addetti

Stato adempimenti di legge (es. L. 68/99)  
Situazione di sviluppo / crisi aziendale  
Presenza di rappresentanza sindacale  
Precedenti inserimenti di persone svantaggiate  
Orientamenti aziendali in materia di inclusione lavorativa e sociale  
Certificazioni etiche

### *STRUTTURA ORGANIZZATIVA E PROCESSI DECISIONALI*

*Tipo di struttura organizzativa:*

- Configurazione
- grado di specializzazione
- grado di standardizzazione di procedure e metodi
- grado di formalizzazione delle comunicazioni
- di centralizzazione decisionale

*Organizzazione delle Unità funzionali/produttive di inserimento delle persone svantaggiate*

- n° addetti
- livelli e posizioni gerarchiche
- tipo di professionalità presenti
- tipo di attività / funzioni svolte
- tipo di tecnologia utilizzata
- standard di produttività / efficienza richiesti
- tipo di interdipendenza tra posizioni / ruoli / funzioni

*Processi decisionali*

- competenze decisionali in merito alla assunzione della persona svantaggiata
- grado di discrezionalità in materia dei responsabili di unità funzionale/produttiva
- adattamenti organizzativi / tecnologici / ergonomici possibili e relativo decisore
- procedure adottabili per l'inserimento
- possibilità e ruolo negoziale del sindacato

### *STRUTTURA ORGANIZZATIVA E PSICOSOCIALE DELLA POSTAZIONE DI LAVORO*

*Sub-unità / sede di inserimento (ufficio-reparto)*

*Ubicazione/raggiungibilità con mezzi pubblici*

*Orari di lavoro*

*Accessibilità, barriere architettoniche*

*Profilo professionale di riferimento*

*Mansioni/funzioni alle quali è adibita la persona svantaggiata*

-Caratteristiche

- descrizione attività / operazioni
- connessioni a monte e a valle
- fatica/pericolosità
- standard di produttività/precisione
- effetto di errori
- fattori fisico-ambientali

-Strumentazioni

- tipo di macchine
- tipo di utilizzo richiesto
- tempi macchina

-Requisiti richiesti

- impegno
- volontà
- serietà
- resistenza
- costanza
- precisione
- velocità
- capacità di adattamento
- attenzione
- senso di collaborazione
- conoscenza tecnica e strumentale
- conoscenza logistica

-Possibilità di scomposizione / aggregazione delle mansioni

-Possibilità di adattamenti organizzativi/tecnologici

-Possibilità di sostegni

*Gruppo di lavoro*

- n° membri
- qualifica / tipo di attività svolta
- sesso/età
- possibilità di figure di riferimento stabili (tutor aziendale)

- grado di discrezionalità nell'organizzazione del lavoro
- grado di possibile coinvolgimento nel programma di inserimento lavorativo
- stato dei rapporti con direzione e livelli gerarchici superiori
- stato dei rapporti interni al gruppo / clima psicologico
- possibilità di supporto / interazione con persona svantaggiata
- grado di sensibilizzazione degli addetti all'inserimento della persona svantaggiata
- grado di disponibilità soggettiva / di gruppo degli addetti

Riprendendo per sommi capi gli ambiti e gli aspetti riportati nelle griglia, possiamo dire che *la parte identificativa dell'ente/impresa* è soprattutto utile per avere informazioni essenziali circa:

- l'ubicazione, se servita o meno da mezzi pubblici, per rendere possibile il raggiungimento anche di chi non dispone di mezzo proprio,
- la natura giuridica dell'ente/impresa (se pubblica, privata, a capitale misto, di privato sociale), con differenti mission, leggi di riferimento, disposizioni che ne regolano il funzionamento,
- il settore/comparto di appartenenza, che può risultare alla luce dell'esperienza e dell'andamento del mercato del lavoro più o meno accessibile, per mansionari offerti e profili professionali richiesti, alle persone svantaggiate,
- il numero di addetti, che superata la soglia dei 15 dipendenti può comportare obblighi assuntivi secondo le vigenti leggi (L.68/99), lo stato di adempimento a tali obblighi, la eventuale condizione di crisi aziendale che consente deroghe ai vincoli di legge e dimissioni,
- l'eventuale già avvenuto inserimento di persone disabili, in che misura numerica e con quale giudizio, dal quale può dipendere l'orientamento aziendale rispetto ad ulteriori proposte di inclusione,
- la presenza o meno del sindacato, lo stato dei rapporti in essere con l'azienda, anche ai fini di possibili collaborazioni per

favorire l'accoglienza delle persone svantaggiate da parte dei lavoratori,

- la partecipazione dell'ente/azienda a programmi di inclusione sociale e il possesso di certificazioni etiche che possano testimoniare buone prassi di RSI (Responsabilità Sociale di Impresa).

Le informazioni relative a *struttura organizzativa* e *processi decisionali*, che caratterizzano quello che abbiamo definito il *macrosetting* di un ente/impresa solitamente solo in parte molto modesta sono a disposizione degli operatori della mediazione.

Fonti conoscitive possono essere i siti internet, i bilanci sociali, materiale promozionale dell'azienda e dei suoi prodotti/servizi, organigrammi, funzionigrammi, ecc. Consentono di avere una immagine più ampia e completa del contesto di possibile inserimento, delle politiche aziendali e organizzative, degli indirizzi in tema di produttività/efficienza, del maggiore o minore accentramento esistente e con quali decisori interloquire per promuovere l'inserimento lavorativo di una persona svantaggiata.

Per maggiore chiarezza, con *struttura organizzativa* si intende la definizione formale dei rapporti tendenzialmente stabili che legano gli individui di una organizzazione mediante determinati ruoli ed aspettative reciproche. Altresì, per configurazione organizzativa, si intende il disegno della struttura, la rete dei rapporti formali e le modalità di realizzazione dei compiti, che si differenziano a seconda:

- del grado di specializzazione, ossia del livello di divisione del lavoro, correlata al n° ed alla varietà dei compiti svolti (con più è ristretta con maggiore è la specializzazione);

- del grado di standardizzazione delle procedure e dei metodi, che attiene alle modalità di pianificazione, programmazione, coordinamento in uso. A loro volta queste possono essere impersonali (tramite politiche e procedure formalizzate), personali (tramite gerarchia e relazioni orizzontali), di gruppo (tramite riunioni programmate e non);

- del grado di formalizzazione delle comunicazioni tra i membri della organizzazione (con circolazione più o meno unilaterale, dall'alto al basso, reciproca o diffusa):
- del grado di centralizzazione delle decisioni, dal quale dipende anche la delega decisionale a reparti e gruppi di lavoro in tema di inserimento lavorativo di persone svantaggiate.

Entrando nella *dimensione organizzativa delle unità funzionali/produitive di inserimento lavorativo*, gli elementi informativi utili da acquisire sono quelli relativi alla divisione verticale del lavoro (livelli e posizioni gerarchiche esistenti), a quella orizzontale (tipo di professionalità presenti, attività e funzioni svolte), a come vengono regolati i flussi/processi produttivi (standard di produttività/efficienza, forme di raccordo, coordinamento, interdipendenza, ecc.), al tipo di tecnologie utilizzate (strumentazioni manuali, macchine semiautomatiche, automatiche, a comando numerico, informatiche, ecc.).

A livello di unità intermedie (funzioni, settori, reparti) vengono definiti gli standard di produttività con i quali anche i disabili e le persone con difficoltà da inserire si devono misurare. Sono il vantaggio di risultato atteso dall'azienda da ottenersi mediante l'impiego dei fattori produttivi in rapporto tra loro entro date circostanze spazio-temporali. Va da se che tra questi fattori quello umano, ancorché svantaggiato, e la relativa capacità lavorativa è funzione variabile del rapporto tra le caratteristiche dell'individuo e quelle dell'ambiente entro cui si trova ad operare. Con più ci avviciniamo, quindi, al setting prossimo alla postazione di lavoro ed alla mansione che la persona dovrebbe svolgere, con più tale contesto diventa importante.

Già questo si evidenzia per quanto attiene i *processi decisionali*. In particolare è importante capire come vengono distribuite nella scala gerarchica della organizzazione le competenze decisionali (si veda al riguardo anche Lepri e Montobbio 1993, pp. 139-144) in merito alla accoglienza ed ancor di più alla conferma assuntiva di una persona svantaggiata, quale grado di discrezionalità hanno i responsabili

delle unità funzionali/produktive interessate all'inserimento, quali adattamenti organizzativi, tecnologici, ergonomici, anche di contesto (e non solo della persona), sono attuabili per favorire sia la produttività che l'integrazione lavorativa e sociale.

In ordine, poi, alle procedure adottabili per l'inserimento vanno acquisite le informazioni e identificati gli interlocutori per esperire le varie fasi in cui si andrà a sviluppare l'azione (di stage, tirocinio formativo e/o assuntivo): richiesta iniziale, incontri preliminari, sopralluogo aziendale, analisi-valutazione di compatibilità tra soggetto-mansione-ambiente di lavoro, elaborazione del progetto, adempimenti di legge, avvio-conduzione-regolazione-verifica del percorso, valutazione e definizione di esito.

Si arriva, quindi, ad indagare la dimensione più importante, quella della *struttura organizzativa e psicosociale della postazione di lavoro*, ovvero il *microsetting di inserimento*.

Qui è fondamentale conoscere:

- l'ubicazione, se la sede operativa è servita o meno da mezzi pubblici, per rendere possibile il raggiungimento anche di chi, come spesso si verifica, non dispone di mezzo proprio,
- gli orari di lavoro, in particolare se prevedono turni di notte o nei fine settimana, se è possibile il part time, se sono praticabili adattamenti in funzione di particolari esigenze familiari, ecc.
- il profilo professionale di riferimento, la mansione da svolgere, le strumentazioni da utilizzare ed i requisiti richiesti.

Sia a livello di elaborazione del progetto personalizzato, che durante la realizzazione del medesimo è della massima importanza conoscere quali possibilità di adattamento del mansionario sono praticabili, ad esempio con operazioni di scomposizione di processi o sequenze operative troppo complesse, dalle quali possono essere estrapolati compiti più semplici, quindi più padroneggiabili da persone con difficoltà cognitive e prestazionali. Al pari, è importante capire quali ausili e supporti tecnologici si possono introdurre per compensare limitazioni funzionali o difficoltà nell'esecuzione di attività che richiedono ad es. manualità fine, vista e udito non compromessi, capacità di deambulazione, ecc.

Soprattutto, ai fini di quanto cerchiamo di sostenere in questa sede, è importante accertare se vi è, e, nel caso manchi, se si riesce a promuovere la possibilità di cambiamenti organizzativi anche parziali o marginali, a livello di singolo ufficio, reparto, gruppo di lavoro, in grado di meglio integrare, secondo reciprocità adattiva, la specificità di cui si può fare portatrice la persona da inserire.

Spesso, infatti, anche persone che presentano un contenuto grado di problematicità, sono abilitabili solo parzialmente allo svolgimento pieno di determinate funzioni. Riescono però a fare bene parte di queste funzioni o determinate mansioni con l'aiuto di un collega, in un lavoro di coppia o all'interno del gruppo di lavoro, se il gruppo è disponibile a fornire un sostegno in tal senso (Bassi et al. 1984, pp. 44-45).

E' di tutta evidenza il significato che riveste il *gruppo di lavoro* ai fini della integrazione lavorativa e sociale di una persona svantaggiata. Può rappresentare il contesto relazionale, comunicativo, di accoglienza e appartenenza della persona, che presiede o meno alla sua effettiva e piena inclusione.

Al di là delle caratteristiche di composizione quantitativa, di genere e professionale dei membri del gruppo è importante sapere se al suo interno si può individuare una o più figure disponibili e adeguate a svolgere la funzione di tutor aziendale, quanto il gruppo di lavoro è partecipe delle scelte relative all'inserimento di una persona svantaggiata e quanto diversamente questa è una decisione calata dall'alto, che viene subita come sovraccarico, creando risentimenti e ostacolazioni.

Oltre allo stato dei rapporti con la direzione aziendale grande rilevanza hanno le informazioni relative allo stato dei rapporti interni al gruppo, per sapere se vi è ad esempio coesione tra i membri o se ci sono tensioni e conflitti che potrebbero essere controproducenti per l'inserimento di una persona che, per le sue fragilità soggettive, potrebbe subirne gli effetti negativi.

Quale clima psicologico, quindi, emana e caratterizza il gruppo, inteso come sentimento, percezione, rappresentazione della realtà che gli individui hanno in quanto, appunto, membri influenzati del gruppo di appartenenza. E ancora, quanto il



gruppo è sensibilizzato all'inserimento, su che tipo di disponibilità soggettiva da parte di tutti o solo alcuni dei suoi membri si può contare, su che tipo di socializzazione si può costruire un percorso di apprendimento di competenze sociali oltre che prestazionali.

### **3 CARATTERI IDENTIFICATIVI DEI CONTESTI AZIENDALI INCLUSIVI - PROSSIMALI**

Abbiamo già evidenziato come sia in particolare il *microsetting o setting psicosociale* di inserimento, contiguo alla postazione assegnata, costituito dal gruppo e dai colleghi di lavoro, a condizionare maggiormente andamento ed esiti del processo integrativo.

E' una dimensione questa, tanto prestazionale quanto relazionale, che, se inserita in una organizzazione non ostacolante, può consentire di mettere in *connessione transattiva* la soggettività disabile/svantaggiata con la struttura, il sistema socio tecnico azienda, rendendo accessibili norme, aspettative di comportamento, richieste performative tipiche di ogni ambiente di lavoro anche a persone con difficoltà rilevanti (v. figura 2).

#### **3.1 LA DIMENSIONE INTERMEDIA DEL CONTESTO INCLUSIVO**

Lo schema in fig. 2 evidenzia come sia possibile che si attivi un processo interattivo tra individuo (Livello micro) e collettivo organizzato (Livello macro), nel quale il soggetto (S) è attore non passivo del suo percorso di socializzazione inclusiva, si rapporta con la figura di mediatore interno all'azienda rappresentata dal tutor (T), nel gruppo di lavoro (GL), per l'apprendimento e lo svolgimento delle mansioni (M) assegnate, entrando in una relazione negoziale con il contesto che lo accoglie in modo non rigido e omologante.

Il punto mediano di intersezione tra macro dimensione aziendale e micro dimensione soggettiva, costituito dal gruppo di lavoro di appartenenza e dal contesto più ristretto del reparto/ufficio nel quale la persona si colloca, configura elettivamente il luogo simbolico, comunicativo, relazionale, prestazionale, di coinvolgimento emotivo ed esperenziale, dove si possono attivare investimenti motivazionali, supporti, reciprocità adattive, apprendimenti e identificazioni inclusive.

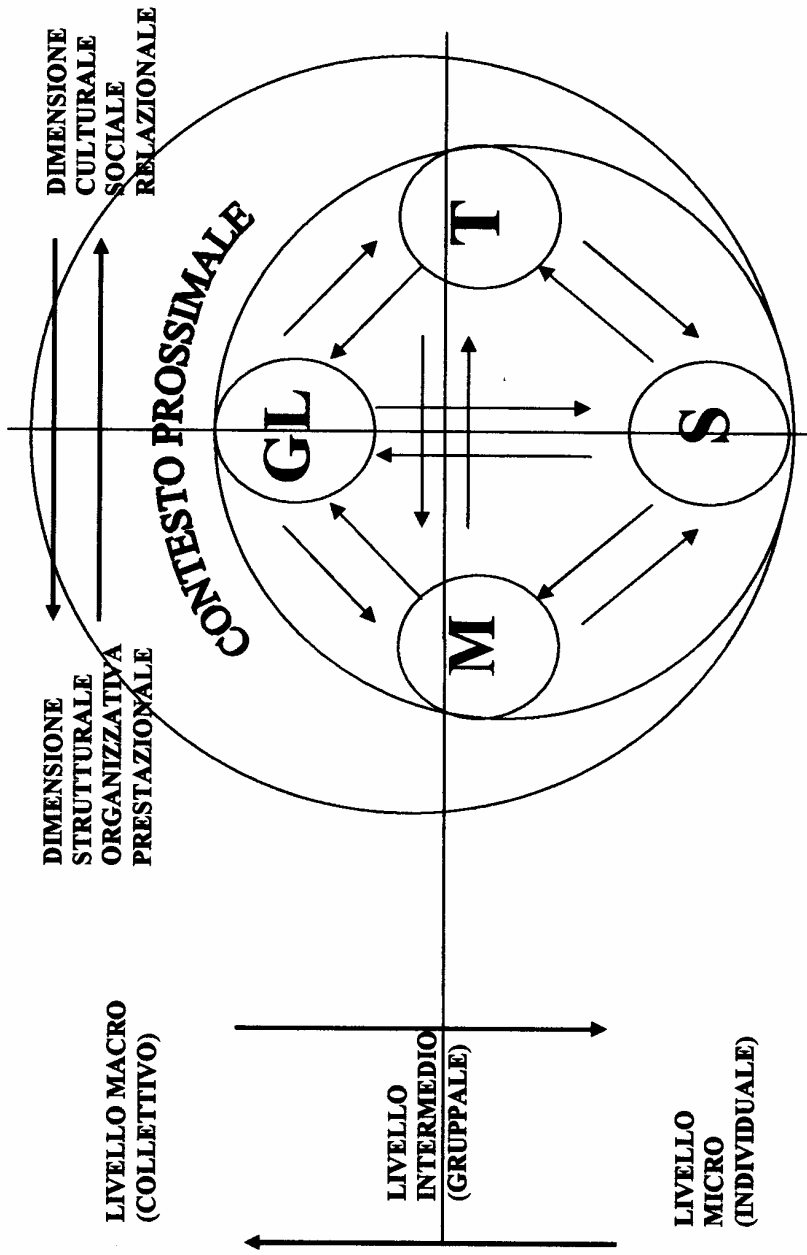


Fig. 2 MICROSETTING – CONTESTO PROSSIMALE

Il livello intermedio gruppale, nel contesto contiguo alla mansione, rappresenta, infatti, il punto dove è possibile coniugare la dimensione strutturale/organizzativa/prestazionale con quella culturale/sociale/relazionale in modo accessibile, comprensibile e, nel tempo, padroneggiabile anche dalla persona con maggiori difficoltà.

E' in quest'ambito, per dirla in breve, che si può veramente compiere il *passaggio dal semplice inserimento*, inteso come inclusione solamente fisica e/o prestazionale del soggetto in un contesto, *alla sua integrazione/inclusione* lavorativa e sociale, caratterizzata nella forma più completa dalla piena condivisione delle opportunità relazionali offerte, dalla partecipazione identificativa del soggetto ad un gruppo di appartenenza organizzato e dalla acquisizione dello status di lavoratore, soddisfatto, socialmente riconosciuto, con pari diritti e doveri di cittadinanza.

Naturalmente tutto ciò non è scontato, in particolare nelle imprese profit, anche se, contrariamente a quanto si può comunemente pensare, non è così infrequente che si realizzi o che possa essere stimolato e promosso.

Se il più delle volte sono le cooperative sociali di tipo b a presentare caratteristiche di contesto più inclini, per mission, ad includere persone disabili/svantaggiate, sovente si incontrano condizioni estremamente favorevoli anche nelle piccole e medie imprese, specie se condotte da imprenditori che coltivano la propria azienda ed i dipendenti secondo logiche socialmente responsabili, non autoritarie, promozionali, capaci di cambiamento organizzativo.

### **3.2 SEI TRATTI CONNOTATIVI DEI CONTESTI INCLUSIVI - PROSSIMALI**

Quali sono, allora, i *caratteri identificativi* che possono distinguere i contesti più inclini all'inclusione di persone disabili/svantaggiate rispetto a quelli più chiusi, espulsivi, che non sono in grado di rapportarsi con la diversità soggettiva, contemplandola ?

A nostro avviso si possono indicare 6 tratti connotativi che possono qualificare un contesto aziendale come particolarmente inclusivo o *prossimale*, per mutuare la designazione usata da Canevaro (2008, p. 11), in quanto vicino alla persona che in esso viene accolta, ricompresa, sostenuta, sia dal punto di vista lavorativo che sociale, valorizzata nelle sue potenzialità e nel quale si possono attivare processi di apprendimento, identificativi, di appartenenza, congruenti con gli individuali progetti di vita.

Questi tratti sono:

- 1-la *capacità di accoglienza*, del contesto in favore della persona disabile/svantaggiata;
- 2-la *reciprocità adattiva* che si può attivare, da parte anche del contesto e non solo del soggetto;
- 3-la *supportività* nei rapporti professionali e sociali;
- 4-la *stimolazione/attivazione motivazionale* a sostegno dei processi di apprendimento del soggetto;
- 5-l'*attitudine del contesto ad apprendere*, esso stesso, in quanto organizzazione dinamica;
- 6-la capacità di generare *identificazione e senso di appartenenza*;

Con *capacità di accoglienza* si intende la propensione del contesto nelle sue componenti culturali, sociali e relazionali non solo ad accettare la diversità soggettiva della persona disabile o in situazione di disagio, ma ad integrarla pienamente, ad includerla nella compagine lavorativa, coinvolgendola attivamente nel tessuto comunicativo e nei rapporti dotati di senso intersoggettivo che la stessa persona può instaurare con il tutor, i colleghi, nel gruppo di lavoro e, via via, con il corpo sociale più esteso dell'azienda.

E' un processo inclusivo, questo, dove alla persona non viene chiesto di conformarsi passivamente alle richieste aziendali, in quanto presuppone la *reciprocità adattiva* del contesto, intesa come capacità di assorbire, fare proprie le differenze e le diversità soggettive dei lavoratori, regolarle al meglio secondo le

finalità produttive e di servizio sue proprie, apportando cambiamenti organizzativi e predisponendo adeguati supporti professionali e sociali.

In tal senso, per *supportività* si può intendere la propensione del contesto a non lasciare sole le persone, ad attivare sostegni agli apprendimenti tecnico professionali e socio relazionali, soprattutto nella fase iniziale di socializzazione al lavoro, ma anche nei momenti di eventuale, sopravvenuto bisogno, per favorire il processo integrativo/inclusivo e affrontare criticità e problemi, tramite in particolare la figura del tutor, avvalendosi ove utile di consulenze ed interventi esterni.

La *stimolazione/attivazione motivazionale*, che catalizzi l'attenzione, l'interesse della persona disabile da includere su aspetti lavorativi mobilitanti energie utili alla acquisizione di competenze prestazionali e trasversali è, assieme alla funzione di supporto formativo-educativo personalizzato, elemento fondamentale per attivare e alimentare proficuamente, sia per la persona che per l'azienda, il processo di apprendimento - socializzazione lavorativa.

Questo apprendimento individuale, poi, secondo il principio di reciprocità prima visto, dovrebbe correlarsi con l'*attitudine del contesto aziendale ad apprendere* esso stesso dalle esperienze e dalle difficoltà che si trova ad affrontare nell'inserimento lavorativo di persone disabili, per migliorare le condizioni di lavoro dei lavoratori in generale, contemplando la varianza umana, anche come fattore di innovazione, nelle strutture e nei processi produttivi.

Ciò depone nella direzione di generare *identificazione e senso di appartenenza* nei lavoratori, sia disabili che non. Per i primi un contesto aziendale con queste caratteristiche rappresenta una dimensione amica, esigente magari, ma non avversa, di familiarità secondaria all'interno della quale la persona può trovare solidarietà, comprensione, condivisioni relazionali altrimenti spesso assenti, diritti assieme a doveri, contribuendo a

strutturare senso di responsabilità, identità professionale e sociale, cittadinanza attiva.

Per gli altri lavoratori, un contesto che non esclude chi è disabile e chi ha maggiori difficoltà, è un contesto socialmente responsabile, su cui si può fare, in caso di bisogno, affidamento, che non elimina i suoi dipendenti se non sono produttivi al massimo, nel quale ci si sente di appartenere e per il quale vale la pena impegnarsi dal punto produttivo. Con vantaggio anche per l'azienda.

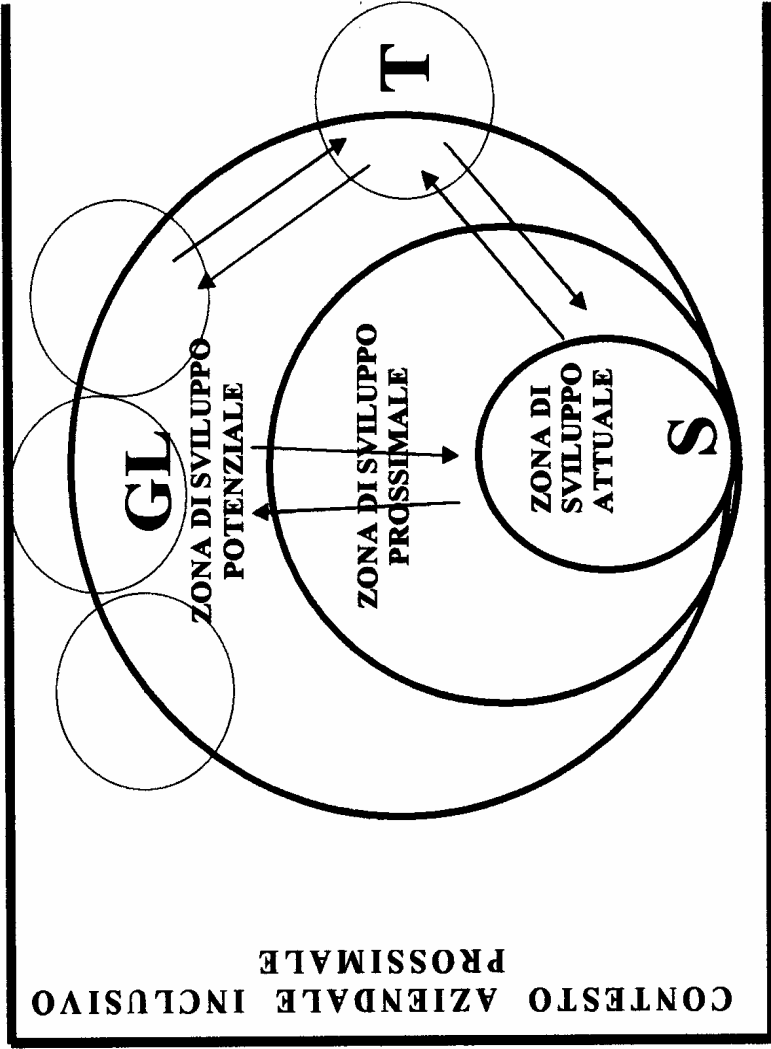
Riepilogando, per *contesto inclusivo prossimale* si può intendere, dunque, una ambito di rapporti organizzati in occasione del lavoro:

- accogliente, vicino dal punto di vista relazionale, capace di offrire supporto nelle difficoltà, appartenenza, identificazione;
- idoneo a realizzare processi di apprendimento che, secondo l'insegnamento dello psicologo russo Lev S. Vygotskij (2002, pp.124-134), consentono al soggetto di passare dalla "zona di sviluppo attuale", delle conoscenze, capacità, abilità già possedute, alla "zona di sviluppo prossimale", delle competenze ulteriormente acquisibili nel contesto sociale di appartenenza, con l'aiuto di un mediatore in possesso di maggiori competenze.

Potremmo rappresentare graficamente quanto sopra delineato adattando ai nostri fini lo schema concettuale di Vygotskij riproposto da Canevaro (2009) in un suo recente contributo al seminario promosso dalla Associazione AILeS di Bologna sul tema della inclusione lavorativa e sociale delle persone svantaggiate (v. figura 3)

### **3.3 CONTESTO INCLUSIVO E ZONA DI SVILUPPO PROSSIMALE**

Per Vygotskij la Zona di Sviluppo Prossimale (ZSP) è fondamentale per spiegare come avviene l'apprendimento del bambino, ma anche, come nel nostro caso, della persona disabile (S) e delle persone aspiranti lavoratori in generale, che si svolge con l'aiuto di altri in possesso di conoscenze superiori.



**Fig. 3 CONTESTO INCLUSIVO E ZONA DI SVILUPPO PROSSIMALE**



Questi altri che si trovano ad un livello maggiore di competenza possono essere, per quanto qui di nostro interesse, innanzitutto il tutor aziendale (T), che affianca la persona socializzandola, educandola e formandola al ruolo di lavoratore, ma anche i colleghi/membri del gruppo di lavoro (GL) e gli operatori professionali, ovvero educatori, formatori, operatori della mediazione esterni al contesto lavorativo, che agiscono con funzioni diverse a supporto del processo integrativo/inclusivo.

La ZSP, pertanto, può essere definita come la distanza tra il livello di sviluppo attuale e il livello di sviluppo potenziale, raggiungibile dalla persona con il supporto e la mediazione di queste figure significative (tutor, gruppo di lavoro, operatori professionali), come si avrà modo di documentare nella sezione successiva, in relazione anche alle risultanze emerse dalla ricerca attualmente in corso.

La funzione educante svolta in un contesto connotato in senso inclusivo o prossimale, come da noi inteso, dovrebbe quindi consentire alla persona disabile di misurarsi con problemi di livello superiore alle competenze già possedute, tuttavia abbastanza semplici da risultare comprensibili, all'interno di quell'area (ZSP), nella quale può estendere le sue competenze e risolvere problemi grazie all'aiuto di altri, senza sperimentare la frustrazione del fallimento (Canevaro 2009).

Il contesto prossimale può, altresì, configurarsi, facendo nostre le considerazioni di Angelo Errani (1997) docente di pedagogia speciale all'Università di Bologna, come:

- “contesto formativo” all'interno del quale sono possibili processi di apprendimento rispettosi della originalità delle persone disabili;
- “sfondo su cui la complessità dell'identità di ciascuno possa collegarsi con quella del gruppo e con gli apprendimenti, scoprendone le connessioni, in un processo di tipo costruttivo.”
- “contesto di condivisione” nel quale “gli ostacoli non sono problemi solo dell'istituzione, ma diventano ordine del giorno del gruppo, sono occasioni che invitano a formulare ipotesi di soluzione, offrendo l'opportunità di sperimentarsi come persone capaci di elaborare proposte, di individuare gli elementi modificabili e di introdurre cambiamenti utili “

Questa “ottica della condivisione”, osserva Errani, “propone una continua ricerca di connessione fra integrazione e diversità ed ha come punti di riferimento:

- la ricerca di senso di ciò che si fa;
- l’assunzione di responsabilità personale rispetto al progetto e al lavoro quotidiano;
- la ricerca partecipata degli adattamenti e delle tecnologie più adeguate.

L’integrazione è la condivisione del progetto formativo rispettando le diversità personali (...) L’ottica e la metodologia formativa si spogliano così della caratteristica della rigidità per assumere il costume più flessibile e rispettoso della “negoiazione” (ivi, p. 268).

Considerazioni, queste, che ci sembrano particolarmente vere se messe in relazione alle iniziative di “formazione in situazione”, come teorizzate da Montobbio (1982) e diffusamente poste in essere da trenta anni a questa parte, basate sul presupposto di coinvolgere le persone disabili in processi di apprendimento esperenziali all’interno di contesti aziendali facilitanti, adeguati ad accogliere (non solo tollerare ed accettare) le diversità soggettive, a valorizzarne le potenzialità (senza stigmatizzare in modo handicappante i deficit) per l’acquisizione di competenze lavorative, sia tecniche che, in particolare, sociali - trasversali.

#### 4      **DIMENSIONI, ASPETTI, ELEMENTI FACILITANTI L'INCLUSIONE**

All'interno dei *contesti prossimali* avvengono, dunque, o possono essere più agevolmente promosse, pratiche di supporto agli apprendimenti, mediazioni adattive, valutazioni negoziali che, senza porsi in termini omologanti, depongono favorevolmente per l'inclusione, anche assuntiva, del soggetto e/o per il suo mantenimento occupazionale nel caso di difficoltà sopraggiunte.

Interessa a questo punto approfondire meglio il tema delle *condizioni aziendali facilitanti l'inclusione*. Anche perché, non va, al riguardo, dimenticato che interrogarsi sulle condizioni facilitanti l'inserimento lavorativo di una persona disabile è utile per chiunque, anche per chi una disabilità adesso non ce l'ha, dipendente o dirigente di impresa egli sia, ma la può acquisire (a seguito di incidenti, traumi e circostanze avverse).

Non è infrequente, infatti, che anche per ansie ed angosce legate alle incertezze occupazionali generate dalla crisi attuale, il confine tra salute e malattia mentale si faccia labile, come avverte lo psicologo Roberto Benini (2008) e chiunque si può trovare a passare da una condizione di "normalità" ad una situazione di svantaggio, nutrendo comprensibilmente la speranza di non essere espulso, di rimanere incluso nella azienda di appartenenza.

Se questa legittima aspettativa può essere accolta (e dovrebbe esserlo da parte delle organizzazioni che ci tengono ai propri dipendenti e vogliono fidelizzarli), a fronte di "difficoltà di inserimento lavorativo/mantenimento occupazionale", in accordo con l'azienda e soprattutto nel microsetting che ricomprende la persona disabile/svantaggiata, vanno intraprese azioni adeguate che fanno leva, quando disponibili, proprio su determinate condizioni facilitanti di contesto.

Ma quali sono più specificatamente *le dimensioni, gli aspetti, gli elementi* che nei contesti aziendali, nella letteratura in materia, alla luce dell'esperienza professionale e della ricerca risultano *maggiormente facilitanti l'inclusione* lavorativa e sociale delle persone disabili/svantaggiate ?

## **4.1 LA RICERCA SULLE CONDIZIONI FACILITANTI L'INCLUSIONE NEI CONTESTI AZIENDALI**

La lista che di seguito illustriamo, senza pretesa di esaustività, è quella che abbiamo elaborato ed utilizzato nel corso della ricerca promossa e coordinata dal prof. Angelo Errani, docente di pedagogia speciale, Facoltà di Scienze della Formazione dell'Università di Bologna, sul tema della “Realizzazione professionale delle persone disabili”.

### *CHECK LIST ELEMENTI DI CONTESTO AZIENDALE FACILITANTI L'INCLUSIONE LAVORATIVA E SOCIALE*

#### *I MACRO DIMENSIONE SOCIO - CULTURALE*

##### **I A DIMENSIONE CULTURALE**

###### **I A 1 Principi, valori, orientamenti di carattere generale**

- valori aziendali orientati alla responsabilità sociale di impresa (da bilancio sociale, certificazioni, dichiarazioni di mission, ecc)
- principi culturali a garanzia delle persone (già dipendenti o da inserire) che si trovano in difficoltà
- codici etici di comportamento

###### **I A 2 Orientamenti specifici, opzioni di comportamento organizzativo, buone prassi inclusive**

- scelte di indirizzo che valorizzano la diversità
- rappresentazioni (di responsabili e addetti) non pregiudizievoli della disabilità e dello svantaggio
- orientamenti aziendali positivi in materia di inclusione lavorativa e sociale (desumibili da buone prassi inclusive pregresse e/o in essere, partecipazione a programmi di inclusione, ecc.)
- apertura aziendale alla rete dei Servizi di territorio e disponibilità a collaborare con gli operatori dell'inserimento lavorativo

## I B DIMENSIONE SOCIALE - RELAZIONALE

### I B 1 Socialità interna alla azienda

- disponibilità dei responsabili e degli addetti ad accogliere persone svantaggiate
- disponibilità di un tutor aziendale di riferimento stabile
- possibilità di lavoro/sostegno in coppia/in gruppo
- dinamiche conflittuali nella compagine lavorativa (con la direzione, per sovraccarichi imposti, tra gli addetti, ecc) non interferenti con l'inserimento
- occasioni di socialità intra aziendale (sostegno relazionale di colleghi, relazioni durante pausa caffè, mensa, ecc)
- occasioni di socialità para aziendale (sindacale, cooperativa, associativa tramite riunioni, assemblee, ecc.)
- considerazione da parte dei colleghi
- clima aziendale positivo

### I B 2 Socialità riflessa/contigua alla azienda

- occasioni di socialità extralavorativa (cene sociali, frequentazione circoli aziendali, accompagnamenti e relazioni amicali con colleghi)
- compatibilità degli impegni lavorativi con l'integrazione sociale esterna

## *II MACRO DIMENSIONE ORGANIZZATIVA – PRESTAZIONALE*

### II A DIMENSIONE STRUTTURALE ORGANIZZATIVA

#### II A 1 Struttura organizzativa

- struttura meccanicistica o organicistica ? (mod. taylorista/fordista o mod. valorizz risorse umane ?)
- organizzazione del lavoro (procedure, tempi e metodi) compatibile con le caratteristiche soggettive
- standard prestazionali/valutativi (velocità, precisione, autonomia, responsabilità, produttività, efficienza, ecc) graduabili

- sistema premiante/sanzionatorio commisurato alle diversità soggettive
- regole/norme aziendali chiare, non vessatorie
- accesso alle informazioni

## II A 2 Condizioni occupazionali-retributive

- possibilità di progressione professionale
- continuità occupazionale
- retribuzione adeguata ai compiti svolti
- altre remunerazioni (simboliche, sociali, con prodotti, agevolazioni, servizi, ecc.)

## II A 3 Processi decisionali

- stile di leadership democratico
- processi decisionali decentrati
- possibilità di partecipare alle decisioni relative al proprio lavoro (tramite riunioni periodiche, consultazioni, ecc.)

## II B DIMENSIONE PRESTAZIONALE

### II B 1 Mansioni/funzioni assegnate

- attività adeguata (per semplicità, complessità, variabilità, ecc.) alle soggettive attitudini e capacità
- attività gratificante
- attività non faticosa
- attività non isolata
- macchine, strumentazioni, utensili padroneggiabili
- risultati del lavoro svolto percepibili dal soggetto

### II B 2 Apprendimento del compito e supporti operativi

- congruo tempo consentito per l'apprendimento delle mansioni
- supporto agli apprendimenti da parte del tutor aziendale
- possibilità di affiancamento in azienda da parte di formatori professionali
- adeguatezza ergonomica della postazione lavorativa e disponibilità di ausili, adattamenti strumentali, ecc.

### II B 3 Adattamenti organizzativi - prestazionali

- possibilità di scomposizione/ricomposizione delle mansioni
- possibilità di cambio mansione
- possibilità di progressione nelle mansioni (da più semplici a più complesse)
- possibilità di sostegni professionali, consulenze specialistiche, riqualificazione professionale in situazione, ecc. a fronte di sopravvenute difficoltà-criticità
- accesso e interlocuzione consentiti a operatori della mediazione professionali

### *III      DIMENSIONE FISICO - AMBIENTALE*

- raggiungibilità del posto di lavoro
- collocazione in spazi chiusi o aperti compatibile con le esigenze/problematiche soggettive
- articolazione dei luoghi di lavoro compatibile con le capacità di orientamento e autoorganizzative
- assenza di barriere architettoniche
- salubrità dei locali e delle condizioni di impiego (clima, polveri, inquinanti, ecc.)
- sicurezza di attrezzature, impianti, macchinari, prodotti, ecc.

Nella ricerca menzionata, tuttora in corso, si è partiti dal *presupposto* che molti degli elementi ritenuti facilitanti l'inclusione riportati nella lista non hanno "valore integrativo" di per sè, assoluto, in quanto tali, ma nella misura in cui si correlano positivamente o meno, quindi in modo sempre "relativo", condizionato, alle caratteristiche soggettive compatibili delle persone disabili, alle loro individuali percezioni e alle circostanze di contesto più generali (la congiuntura economica, il sistema dei servizi di welfare e di politica attiva del lavoro del territorio di insediamento aziendale, la situazione del mercato del lavoro, il grado di cogenza delle disposizioni di legge in materia di assunzioni obbligatorie o incentivate, ecc.) che possono condizionare favorevolmente o complicare i processi integrativi.

E' apparso subito evidente che non si può prescindere, al riguardo, dall'acquisire informazioni circa le variabili tanto

soggettive che di sistema, all'interno delle quali si collocano i contesti-setting aziendali di inserimento/integrazione indagati, che hanno consentito a determinati aspetti facilitanti di esprimersi con efficacia in occasione di percorsi occupazionali avvenuti.

Può risultare, infatti, che aspetti diversi, se non opposti, di contesto aziendale possano avere parimenti forza inclusiva se rapportati, rispettivamente, a differenti caratteristiche soggettive delle persone disabili/svantaggiate inserite.

Una organizzazione, ad esempio, di stampo taylorista, parcellizzata, basata su una divisione del lavoro fortemente gerarchizzata, che prevede compiti esecutivi, semplici e ripetitivi, (solitamente ritenuta svilente ed alienante) può, paradossalmente, consentire l'inserimento occupazionale di persone con forti limitazioni cognitive, prestazionali, di autonomia e assunzione di responsabilità.

Diversamente, una più auspicabile organizzazione democratica, flessibile, che valorizza le risorse umane con la partecipazione decisionale ed il job enrichment potrebbe risultare troppo complessa o poco strutturata per persone che hanno bisogno di contenitori semplici, stabili, normati.

Viceversa, per persone con problematiche di ordine emotivo-affettivo-relazionale, che richiedono una forte personalizzazione di rapporto con figure di riferimento significative per poter entrare e rimanere in un contesto lavorativo, meglio potrebbe risultare una organizzazione del lavoro di tipo cooperativo, con setting psico sociali in grado di accogliere-supportare dal punto di vista relazionale variazioni soggettive più problematiche e complesse.

Un contesto aziendale, altresì, con dirigenza eticamente sensibile e maestranze solidali, che presenta molti elementi potenzialmente facilitanti l'inclusione, per circostanze negative di mercato e crisi depressiva nel sistema produttivo locale, può risultare indisponibile all'inclusione lavorativa e sociale di persone disabili.

Di converso, l'inclusione lavorativa può risultare possibile in una multinazionale economicamente florida, fortemente competitiva, poco incline ad assumere persone a "produttività



ridotta”, che tuttavia deve adempiere agli obblighi assuntivi previsti dalle disposizioni di legge in materia ed è vincolata al loro rispetto da istituzioni preposte che controllano.

Come risulta da questi sommari esempi la variabilità delle correlazioni possibili e delle declinazioni connesse ai molteplici elementi potenzialmente facilitanti è, dunque, molto ampia.

Và poi accertata la qualità dell’inserimento, quindi se si realizza effettiva integrazione lavorativa e sociale nel contesto aziendale di riferimento, che rappresenta per quanto di nostro interesse la cartina di tornasole di un processo di inclusione sensato, non solo forzato, imposto o subito dall’azienda.

Su questo versante, molti sono gli elementi di facilitazione preidentificati, soprattutto riconducibili alle dimensioni culturali-sociali-relazionali di contesto, che riteniamo di fondamentale importanza inclusiva, oggetto di verifica con gli interlocutori aziendali per capire quanto siano presenti, effettivamente praticati, trasferibili, affinché possano deporre a conferma di una effettiva integrazione del soggetto.

## **4.2 METODOLOGIA DI INDAGINE**

Secondo questi presupposti ed intendimenti, si è optato per una *metodologia di ricerca* basata sullo svolgimento di *interviste semistrutturate* rivolte a referenti aziendali di imprese del territorio provinciale di Bologna, aventi cognizione diretta su almeno un percorso inclusivo di una persona disabile positivamente compiuto nella organizzazione di appartenenza, con l’impiego della lista di controllo prima riportata, nella duplice veste di:

- strumento ausiliario, per consentire ai referenti aziendali intervistati di fare mente locale su dimensioni/elementi da considerare al fine di esprimere sugli stessi pareri di validazione (o meno) e di valutazione sulla loro efficacia e trasferibilità in altri contesti
- esito dei pareri raccolti, che possono implementare la lista con ulteriori elementi ritenuti importanti, inizialmente non previsti e con considerazioni ad essi

relative costituenti il prodotto di accrescimento conoscitivo della ricerca intrapresa.

La *scaletta di domande* poste nelle interviste è la seguente:

1 Nella Sua azienda sono state assunte persone disabili/svantaggiate.

Mi può dire come questo è avvenuto (se per obbligo di legge, secondo scelte di indirizzo valoriale, per conoscenza personale delle persone assunte, altro...), quante persone sono state inserite e che giudizio ne ha tratto l'azienda e Suo in particolare (esperienze negative, positive, utili anche agli altri lavoratori, altro.....)

2 Prendendo come riferimento un caso di inserimento dal Suo punto di vista riuscito, che Lei ha avuto modo di conoscere, mi può dire:

-che problematiche soggettive presentava la persona inserita (difficoltà di comprensione, comportamentali, deficit fisici, altro.....)

-come è giunta a voi e secondo quali modalità si è proceduto all'inserimento (tramite tirocinio formativo, borsa lavoro, assunzione diretta, altro.....)

-su quale mansionario

-che impegno ha comportato per l'azienda (adattamenti di mansionario, organizzativi, supporto di personale preposto, ecc.)

-nel periodo in cui si è realizzato l'inserimento hanno contribuito circostanze di carattere generale (fase di sviluppo aziendale, sostegni-incentivi da parte delle istituzioni locali, rapporto con i servizi, altro.....)

3 Relativamente a questo specifico inserimento, quali tra gli elementi riportati nella check list che Le sottoponiamo:

- hanno avuto un ruolo facilitante l'inserimento (contrassegnare gli items con una F)
- sono risultati in tal senso più efficaci (contrassegnare gli items con una E)
- potrebbero essere trasferibili/riproponibili in altre imprese senza eccessivi oneri economici, organizzativi, ecc. (contrassegnare gli items con una T)

(Viene consegnata copia della check list, con una breve spiegazione dell'intervistatore riguardante il suo significato orientativo e le modalità di utilizzo della medesima.

In particolare, v'è precisato il fatto che, senza pretesa di esaustività, gli elementi riportati nella check list possono servire come promemoria per fare mente locale sugli aspetti che hanno concorso alla positiva realizzazione dell'inserimento lavorativo preso come riferimento. Se mancano quelli considerati più importanti a giudizio dell'interlocutore possono essere aggiunti alla check list.)

4 Per quale motivo gli elementi da Lei indicati:

- hanno avuto un ruolo facilitante;
- sono risultati più efficaci;
- potrebbero essere trasferibili;

5 Cosa manca, secondo Lei, e come le aziende potrebbero essere aiutate per favorire l'inserimento lavorativo delle persone disabili/svantaggiate ?

Va, ovviamente, ricordato che le dichiarazioni raccolte tramite le interviste sono opinioni, considerazioni, giudizi riconducibili alla personalità dell'intervistato ed alla sua soggettiva discrezionalità, la quale non può avere titolo di esclusiva ed esaustiva valutazione di una dinamica complessa quale quella rappresentata dall'inclusione di una persona in un contesto lavorativo.

L'inclusione, peraltro, è fenomeno squisitamente comunicativo, relazionale, che riteniamo non possa essere qualitativamente apprezzato solo da parte di osservatori/valutatori/decisori esterni al soggetto agente coinvolto nel processo integrativo.

Pertanto, è la persona svantaggiata che, in ultima istanza, dovrebbe deporre sulla qualità della sua integrazione lavorativa e sociale e riferire, pur anche in termini controfattuali, quali elementi del contesto sono stati per lui facilitanti, per quali motivi e aspetti quel contesto può risultare accogliente, adeguato, supportivo, identificante, sensato, ecc.

Pur consapevoli dell'importanza di acquisire l'opinione delle persone il cui inserimento è stato assunto a riferimento per le

interviste, in termini complementari a quella dei referenti aziendali interpellati, per verificare corrispondenze o dissonanze interpretative, non è stato purtroppo possibile procedere a questa duplice consultazione, causa la limitatezza di tempo e risorse a disposizione ed i vincoli posti dalla privacy

Ove consentito, a parziale compensazione, vicariando la mancata testimonianza dei soggetti inclusi, si è data priorità nelle interviste ad aziende collaboranti per pregressi inserimenti supportati dalla cooperativa sociale CSAPSA di Bologna, partner di ricerca, in favore di disabili dei quali si conoscono caratteristiche e qualità degli esiti integrativi raggiunti, confrontando queste informazioni già in nostro possesso con quelle rese dai referenti aziendali.

#### **4.3 L'IMPORTANZA DEI MEDIATORI NELLA DIMENSIONE CULTURALE – SOCIALE - RELAZIONALE**

Ad oggi, su un numero complessivo di 24 interviste effettuate ad altrettanti referenti aziendali, con riferimento ad oltre 50 casi di inclusione lavorativa e sociale di lavoratori disabili, la *ricerca* ha evidenziato, confermando le nostre attese, la prevalente importanza di molti elementi di facilitazione ascrivibili alla macro dimensione socio - culturale ed, in subordine, mediati da questi, di alcuni aspetti riconducibili alla macrodimensione organizzativa-prestazionale, con marginale incidenza, invece, degli aspetti relativi alla dimensione fisico-ambientale.

Nelle interviste emerge la rilevanza di *dirigenti e responsabili* aziendali illuminati che, per personale formazione, convincimento e/o sensibilità etica, decidono di inserire al lavoro persone disabili, in ottemperanza o meno a quanto disposto dalle leggi in materia (L. 482/68 prima e L. 68/99 attualmente).

Se prevalentemente la decisione di includere una persona disabile è conseguente ai vincoli previsti da queste leggi, va osservato che larghe sono le possibilità di elusione a disposizione delle imprese e che non mancano casi di

inserimento in piccole e medie aziende non soggette ad alcun obbligo.

Ciò testimonia quanto le cosiddette barriere culturali all'ingresso nelle organizzazioni produttive risentano, innanzitutto, dall'apertura mentale (o meno), psicologica, di concepimento organizzativo riconducibile a singoli decisori (imprenditori, responsabili del personale, dirigenti, ecc).

Anche aziende che esibiscono certificazioni etiche, bilanci sociali, carte dei valori dove la responsabilità sociale di impresa viene enunciata come valore, non è detto che siano conseguenti, sul versante dell'inserimento lavorativo dei disabili, se mancano singoli decisori che rendono possibile il processo inclusivo "aprendo le porte" di reparti e uffici.

Tra i motivi che orientano positivamente coloro che occupano ruoli chiave possono esserci:

- la conoscenza diretta di persone disabili ai tempi della scuola, in ambito familiare, tra gli amici, nel proprio ambito di vita;
- il personale impegno (pregresso o attuale) politico, di volontariato, di impegno sociale in favore delle persone disabili o comunque svantaggiate;
- una adeguata informazione e formazione sulle possibilità e non solo sui limiti dell'inserimento lavorativo di persone disabili;
- precedenti positive esperienze in azienda di inclusione lavorativa e sociale di queste persone.

Superata la soglia di ingresso nell'organizzazione produttiva si evidenzia pressoché in tutte le realtà che hanno positivamente incluso persone disabili la fondamentale importanza del *tutor aziendale*, sia esso un collega di lavoro o il responsabile dell'ufficio/reparto di inserimento.

E' tramite questa figura di supporto, che agisce un ruolo di mediazione e di sostegno agli apprendimenti sia tecnico professionali che socio relazionali, che si realizza il processo di apprendimento e di socializzazione lavorativa della persona disabile.

In particolare per le persone che presentano maggiori fragilità dal punto di vista emotivo-affettivo-relazionale, richiedenti inizialmente modelli di socializzazione personale, per poter

accedere ad ambienti strutturati e fortemente normati quali quelli lavorativi, la relazione privilegiata con il tutor aziendale risulta imprescindibile.

E' il tutor che consente alla persona disabile di sviluppare attitudini, conoscenze e capacità acquisite nella scuola ed in precedenti esperienze formative / lavorative in competenze ulteriori (prossimali), pertinenti al mansionario e ruolo assegnato, valorizzando le potenzialità individuali.

Evidentemente i tutor individuati dalle aziende, che meglio hanno svolto la propria funzione, sono persone che hanno offerto una forte disponibilità soggettiva a rapportarsi, anche dal punto di vista empatico, oltre che cognitivo e professionale, con la persona disabile e in modo partecipato al suo progetto di inclusione.

Non agiscono in queste persone rappresentazioni mentali, vissuti, immagini, risonanze emotive collegate con la diversità rappresentata dal lavoratore disabile affiancato che interferiscono negativamente nel rapporto intrattenuto. Nei casi in cui questo si è verificato sono stati i tutor stessi a chiedere aiuto per superare, magari nel gruppo di lavoro e con supporti esterni, sovraccarichi psicologici e difficoltà soggettive, dimostrando in tal modo consapevolezza dei propri limiti e ammirevole assunzione di responsabilità.

Assieme alla figura del tutor la ricerca ha inoltre evidenziato l'importanza del *gruppo di lavoro* come ambito relazionale intermedio tra le dinamiche soggettive/intersoggettive e quelle riconducibili al collettivo organizzato, alle sue regole di funzionamento e agli schemi preordinati di aspettative di comportamento propri di tutte le imprese, in particolare profit.

Il gruppo di lavoro risulta necessario per ridurre il sovraccarico che in casi di problematiche importanti presentate dalle persone disabili potrebbe alla lunga flettere in modo controproducente la disponibilità del singolo collega titolare di esclusivi rapporti personalizzati e per promuovere il passaggio, tramite modelli di socializzazione posizionale, dal "lavorare per" (la figura genitoriale o dell'insegnante simbolicamente rappresentata dal tutor) al "lavorare con" (i colleghi, nel gruppo

di lavoro) secondo la nozione non infantilizzante di ruolo lavorativo.

Tramite il gruppo il lavoratore disabile accede a dimensioni relazionali, di carattere professionale e sociale, più articolate e complesse, che ricomprendono strutturazioni organizzative, dinamiche anche conflittuali, gerarchie, regole di comportamento e soglie comuni di produttività, qualità del lavoro svolto, corrispondenza alle attese, ecc., tuttavia ancora padroneggiabili, ancora caratterizzate da rapporti faccia faccia.

Con il gruppo il lavoratore disabile “impara a lavorare”, oltre che a “fare un lavoro”, e può condividere sentimenti di appartenenza, di interna coesione e identificazione.

All’interno di strutture umanizzate, che ammettono il decentramento decisionale, la delega e un minimo di flessibilità i gruppi di lavoro hanno una autonomia decisionale, ancorché parziale e delimitata al proprio contesto/ambito operativo, che consente loro di porre in essere quegli adattamenti organizzativi, prestazionali, relazionali necessari per integrare la diversità soggettiva del disabile, senza che questa si debba conformare in modo solo unilaterale e passivo.

Molti piccoli, tuttavia significativi cambiamenti, reciprocamente adattivi, tra organizzazione e persona disabile, avvengono, sono resi possibili, anche in forma inconsapevole, nel gruppo di lavoro, regolando e attuando per questa via il processo integrativo/inclusivo.

E’ tramite, dunque, il gruppo di lavoro, i colleghi, il tutor aziendale, i responsabili che decidono sull’avvio del percorso di inserimento che la *dimensione strutturale, organizzativa, prestazionale* dell’azienda viene al meglio interpretata, tradotta in termini operazionali e alla portata della persona disabile, attuando il principio di reciprocità adattiva proprio dei contesti prossimali

Si è, infatti, rilevato nel corso della ricerca come in molti casi a livello di reparto o ufficio di inserimento, sono state adottate procedure, definizioni di tempi e metodi di lavoro, standard prestazionali compatibili con le caratteristiche delle persone disabili, senza con questo declinare verso forme assistenziali.

Le mansioni assegnate, pur individuate già inizialmente come corrispondenti per requisiti richiesti, alle caratteristiche soggettive e professionali delle persone disabili, sono state in non pochi casi proposte con gradualità per favorire il processo di apprendimento e sono state adattate alla persona, con riconfigurazioni ad hoc che hanno comportato estrapolazione di parti, azioni di scomposizione/ricomposizione dei compiti, sostegni laterali (lavoro in coppia) e strumentali (adattamenti di software), facilitanti la prestazione.

Un contesto che include le persone disabili tramite il supporto, il filtro regolativo e l'integrazione delle differenze/varianze soggettive posti in essere da decisori/ tutor/gruppo di lavoro aziendale è al contempo un contesto educante, dinamico, che trova soluzioni organizzative umanizzate che non possono eludere il cambiamento e una logica di miglioramento continuo, per tutti i lavoratori, disabili e non.

In questo senso il contesto viene anche educato, apprende esso stesso ed evolve.

E' un principio, questo, di coevoluzione, del lavoratore disabile e del contesto, nel rapporto biunivoco educante-educato, per rifarsi alle riflessioni di Canevaro, dove grande peso hanno i "mediatori", interni o esterni al contesto (Canevaro 2008, pp. 67-68).

Tra questi la ricerca ha evidenziato il ruolo importante svolto dagli *operatori professionali* della mediazione, soprattutto nel corso dei progetti di inserimento lavorativo mirato tramite stage/tirocini formativi (secondo il menzionato modello della formazione in situazione) e in occasione di interventi consulenziali post inserimento a fronte di criticità sopravvenute.

Nel primo caso è unanime il giudizio dei referenti aziendali intervistati sull'utilità rappresentata da percorsi quali le borse lavoro e i tirocini formativi, che hanno agevolato l'incontro della persona disabile con l'azienda, la conoscenza reciproca, l'apprendimento del mansionario richiesto e l'acquisizione di comportamenti adeguati.

Nel secondo caso, la rassicurazione fornita alle aziende con l'offerta di un servizio di supporto professionale che può essere



attivato anche a distanza di tempo dalla avvenuta assunzione della persona disabile, ha consentito di superare momenti difficili concomitanti con cambi di produzione, difficoltà personali e familiari che si ripercuotono nell'ambiente lavorativo, modifiche nei gruppi di lavoro e dei tutor di riferimento, evitando rischi di marginalizzazione ed espulsione.

Ma il tema dei *mediatori*, degli strumenti e delle funzioni di mediazione, fondamentali nei processi di apprendimento/socializzazione lavorativa, quindi per l'integrazione/inclusione sociale delle persone disabili, è ampio e complesso, non è ovviamente riconducibile ai soli "operatori professionali della mediazione".

Ricomprende, come abbiamo visto, anche i decisori aziendali, che aprono la porta di ingresso delle imprese, i tutor, i colleghi ed i gruppi di lavoro, che accompagnano la persona disabile nel salire le scale fino ai piani superiori dell'edificio aziendale (mansioni progressivamente più impegnative, regole organizzative, aspettative di ruolo, ecc) e molto altro ancora di importante per favorire competenze professionali, comportamenti sociali adeguati, appartenenze, identificazioni, responsabilità, cittadinanza attiva.

Nella metafora efficacemente proposta da Canevaro (2008, pp. 8-9) delle pietre che affiorano su un corso d'acqua, i mediatori (le pietre) consentono se disposte in modo raggiungibile, alla portata dei nostri piedi (capacità, possibilità), di poter guardare e raggiungere l'altra sponda (apprendimenti, integrazione, inclusione lavorativa e sociale) senza bagnarsi (fallimenti) o, peggio, senza cadere ed essere trascinati lontano dalla corrente (rimanendo isolati, esclusi, emarginati).

L'importante, ci ricorda Canevaro, è che i mediatori rimangano collegati tra loro, che l'uno rinvii agli altri, che consentano punti di vista diversi, li combinino reciprocamente, rappresentando il soggetto (la persona disabile) in ambiti incerti senza che eventuali insuccessi lo deprimano o feriscano, riflettendo l'impronta perfettibile del soggetto, supportandolo nelle sperimentazioni di sé, senza diventare giudicanti e compromettenti altre esperienze significative.

Con questa chiave interpretativa molti degli elementi censiti come facilitanti l'inclusione lavorativa e sociale delle persone disabili, sia appartenenti soprattutto alla dimensione culturale-sociale-relazionale, ma anche a quella strutturale-organizzativa-prestazionale sono *strumenti di mediazione e/o svolgono una funzione di mediazione* importante, assieme agli attori, alle figure di mediazione prima esaminate.

Basti pensare alle opportunità di mediazione offerte da una organizzazione del lavoro impostata su postazioni non singole e isolate, alla presenza di una mensa aziendale, a punti di ristoro interni per la pausa caffè, alla programmazione del lavoro tramite riunioni che ricomprendono le persone disabili, a configurazioni di mansioni graduabili in progressione di complessità, ecc.

Tutti aspetti, questi e altri riportati nella check list, che, qualora presenti, agiscono come leve promozionali nei *processi di apprendimento/socializzazione/inclusione lavorativa e sociale*, per favorire l'acquisizione da parte della persona disabile soprattutto, come abbiamo già evidenziato, di competenze:

- tecnico prestazionali, relative al mansionario più adatto per valorizzare le potenzialità, anche residue, del soggetto;
- socio relazionali, per quanto riguarda le modalità di svolgimento dell'attività lavorativa, in rapporto con le norme aziendali, la gerarchia organizzativa, il gruppo ed i colleghi di lavoro.

#### **4.4 APPRENDIMENTO E TRASFERIBILITA' DELLE COMPETENZE TRASVERSALI**

In particolare per l'apprendimento delle competenze sociali, riconducibili al "saper lavorare", non esperibili con la sola didattica in aula o laboratoriale, è fondamentale il piano esperenziale, basato sull'apprendere operando in situazione reale di lavoro, all'interno di un contesto adeguato (prossimale,

facilitante, inclusivo), ricco di mediatori collegati tra loro in uno sfondo integratore.

Sono *competenze* queste, altrimenti definite *trasversali*, che consentono alla persona di:

- percepire, prestare attenzione, saper analizzare e decifrare il contesto;
- relazionarsi adeguatamente con gli altri e con l'ambiente, tramite la capacità di comunicare, ascoltare, cooperare, negoziare;
- affrontare situazioni, problemi, compiti diversi, assumendosi le relative responsabilità.

Secondo lo psicologo del lavoro Guido Sarchielli (2008) tali competenze fanno “riferimento ad operazioni fondamentali proprie di qualunque persona posta di fronte ad un compito o a un ruolo lavorativo (e non lavorativo) ed in ciò consiste il significato della loro *trasferibilità*: *diagnosticare* (la situazione, il compito, il ruolo organizzativo, il problema, se stesso), *relazionarsi* con altri per rispondere alle richieste della situazione lavorativa (fatta di persone, macchine e strumenti, regole, procedure, ecc.), *affrontare* le richieste specifiche (della situazione, del compito, del problema, del ruolo).”

Le competenze trasversali poggiano su un repertorio di abilità ad esse sottese, quali:

- per la capacità di diagnosticare: il percepire, il rappresentarsi, il decifrare, l'interpretare, l'immaginare, il prestare attenzione, ecc.;
- per la capacità di relazionarsi: il riconoscere sé e l'altro, l'ascoltare, l'esprimersi, il conversare, il cooperare, ecc.;
- per la capacità di affrontare: l'assumere responsabilità, il coinvolgersi, il progettare, il prendere iniziativa, il decidere, il fronteggiare, il negoziare, il gestire, ecc.

Queste competenze, per Sarchielli, secondo il *modello* da lui proposto denominato “*Risorse personali, repertori di abilità e contesto o delle competenze trasversali*”, si collocano nel punto di interscambio tra risorse del soggetto (conoscenze, work habitus, identità) e richieste del contesto organizzativo, riconducibili a loro volta al comportamento lavorativo atteso,

agli obiettivi situazionali, alle condizioni di esercizio ed alle condizioni organizzative.

Il contesto, poi, “ ha un duplice ruolo:

1. è intrinsecamente necessario al modello, nel senso che è il contesto che richiede di attivare qualità, quantità, livelli delle abilità trasversali (del repertorio indicato);
2. è il luogo della reinterpretazione, traduzione operativa e adattamento delle abilità di carattere trasversale alle situazioni specifiche per ottenere risultati apprezzabili per la persona e l'organizzazione.” (ivi, pp. 214-220)

Il contesto, infine, per riprendere il contributo della scuola russa rappresentata da Vygotskij e Leontjev è anche il luogo delle interazioni sociali dove si “costruiscono” le stesse competenze trasversali (oltre naturalmente quelle tecnico professionali), che sono espressione del modo di vedere, di sentire e organizzare la individuale esperienza nel mondo del lavoro da parte di ciascuna persona disabile, mai riproducibile in modo meccanicamente conforme alle aspettative aziendali, che devono esse stesse adattarsi alle diversità soggettive incluse .

In particolare con le competenze trasversali promosse e acquisite all'interno dei contesti lavorativi le persone disabili possono, a ben vedere, estendere ai contesti relazionali di contigua quotidianità, di non lavoro la loro capacità di interagire adeguatamente con gli altri e nelle varie situazioni/circostanze esperite, ampliando con cerchi concentrici, a raggio crescente, le individuali opportunità di integrazione sociale e migliorando la soggettiva capacità di porsi come attori interagenti, non passivi, co-artefici del proprio progetto di vita.

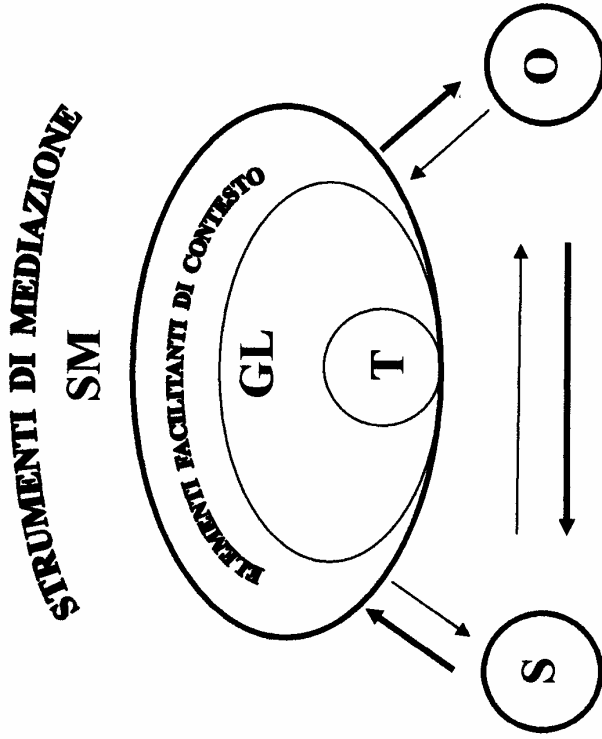
La psicologa dell'apprendimento Beatrice Lagorio, colloca i due menzionati psicologi russi nell'alveo di coloro che concepiscono i processi di apprendimento come prodotto delle interazioni che si realizzano tra persone e oggetti in determinati contesti.

In questa ottica, la conoscenza viene costruita attivamente e continuamente durante il processo educativo e apprendere non è la pedissequa rappresentazione del mondo, tramite la

trasmissione della conoscenza che rispecchia la realtà oggettiva esterna, dal docente al discente, ma diviene il frutto del nostro “fare” esperienza nel mondo (Ligorio 2003, pp. 15-16)).

E' una concezione dell'apprendimento, quella di Vygotskij e Leontjev, che evoca una visione popolare dell'apprendere e dell'insegnare attraverso lo svolgimento di attività percepite come utili nella vita reale, dotate di senso per il soggetto, che li accomuna ad altri teorici, appunto, dell'*attività*, inizialmente definita come composta da un soggetto, un oggetto e mediata da uno strumento.

La rappresentazione grafica che si può tracciare, correlandola alla nostra impostazione, è quella di un triangolo con ai tre vertici: il soggetto (S), la persona o il gruppo impegnato in una attività; l'oggetto (O) dell'azione, l'obiettivo determinato dal soggetto, che motiva l'attività e determina la direzione; la mediazione di strumenti (SM) diversi, sia materiali che mentali, inclusi la cultura, i modi di pensare, il linguaggio; quindi, per quanto di nostro interesse, anche gli elementi facilitanti di contesto aziendale e con essi il ruolo di mediazione svolto da tutor e colleghi/gruppo di lavoro (v. figura 4).



**Fig. 4 ATTIVITA' - APPRENDIMENTO E STRUMENTI DI MEDIAZIONE DEI/NEI CONTESTI**

Il focus di osservazione”, secondo Ligorio, “non è più sull’individuo inteso come una entità separata, ma l’attività nella sua complessità. Leontjev prende da Vygotskij l’idea di considerare come unità di analisi l’azione orientata sull’oggetto mediata da strumenti e segni culturali” evidenziando il ruolo giocato da altri esseri umani e dalle relazioni sociali, all’interno di un coordinamento sociale e di una condivisione dei significati dell’azione (ivi, pp. 82-83).

Ci sembra questo un’approccio particolarmente appropriato al tema dell’apprendimento supportato da mediatori sociali delle persone disabili che entrano in un contesto lavorativo, al contempo condizionante l’acquisizione di competenze, in particolare sociali-trasversali, non al pari promuovibili in un’aula scolastica, ma anche condizionato dalla maggiore complessità introdotta al suo interno, tramite l’inclusione della diversità rappresentata dal soggetto.

Nella nostra esperienza professionale, confermata da quanto emerso nelle interviste, risulta che il possesso da parte della persona disabile di una base sufficientemente adeguata di queste competenze sociali-trasversali situazionalmente promosse è spesso condizione decisiva per la conferma assuntiva in azienda, anche in presenza di difficoltà dal punto di vista delle competenze tecnico-prestazionali.

Queste ultime, infatti, all’interno di condizioni culturali-sociali-relazionali adeguate di contesto, possono essere metabolizzate con adattamenti organizzativi posti in essere e, consapevolmente o meno, fatti propri da tutor, colleghi, gruppo di lavoro e responsabili di reparto/ufficio positivamente coinvolti nel progetto/processo integrativo.

Diversamente, se mancano queste condizioni di contesto prossimale, se non si attivano mediatori solidali, anche con persone disabili in possesso di elevate potenzialità e di capacità prestazionali compatibili con le richieste aziendali, possono venir meno gli elementi, sempre discrezionali, di disponibilità soggettiva nella relazione di aiuto e di giudizio positivo delle prestazioni rese, a prescindere dalla loro effettiva qualità, che

portano a conseguenti decisioni verso la non conferma assuntiva.

Per l'apprendimento, dunque, delle competenze trasversali, prioritarie rispetto a quelle tecnico professionali, ai fini dell'efficacia di andamento ed esito dei processi di integrazione/inclusione delle persone disabili, bisogna puntare in primis a individuare e promuovere le condizioni prossimali di contesto, specie quelle riconducibili alle dimensioni culturali-sociali-relazionali, facendo affidamento sui soggetti/attori (decisori aziendali, tutor, colleghi-gruppi di lavoro, operatori professionali), titolari delle funzioni di mediazione educativa/formativa e sugli strumenti che gli stessi possono impiegare come leve facilitanti.

#### **4.5 LA FUNZIONE MOTIVANTE DEL CONTESTO PROSSIMALE**

Abbiamo visto come i contesti aziendali che presentano in misura significativa i caratteri connotativi e gli aspetti facilitanti indicati nel precedente ed in questo capitolo, sono ambiti particolarmente favorevoli a promuovere l'acquisizione da parte delle persone disabili inserite di competenze tecnico professionali e, soprattutto, sociali-relazionali-trasversali importanti per il buon esito del processo inclusivo.

E' un processo, questo, al contempo educativo, formativo, integrativo che ha come attore protagonista la persona disabile in relazione con altri attori, mediatori, strumenti, oggetti significativi che fanno parte e costituiscono l'ambiente sociale entro il quale la persona è situata e con il quale attivamente interagisce.

All'andamento di questa interazione si correla tanto la qualità del processo di apprendimento realizzato quanto, come attivazione e prodotto del medesimo, in una sorta di dinamica circolare virtuosa, la *motivazione ad apprendere*, che si costruisce anch'essa all'interno di circostanze relazionali, di opportunità sociali, di contesti appropriati.

Un *contesto aziendale prossimale* è, dunque, innanzitutto, un *potente motivatore*, che senza tratti infantilizzanti, con mediatori



consapevoli, può consentire al soggetto di riscattare insuccessi scolastici, vuoti relazionali, vissuti discriminanti che possono avere, nel tempo, fortemente indebolito immagine di sé e autostima, fino agli estremi della perdita di fiducia nelle proprie e altrui potenzialità positive.

La motivazione ad apprendere è, del resto, fattore complesso che, a seconda dell'approccio e della teoria di riferimento, presenta molti risvolti tutti meritevoli di considerazione. Nell'economia delle considerazioni che seguono ci ispiriamo all'*approccio costruttivista - socio culturale* (Cacciamani 2009, pp. 25 e seg., pp. 59 e seg., pp. 99 e seg.) ed alla *pedagogia attivistica* (Gatti 2004, p. 23) che ci sembrano più convincenti rispetto al tema della inclusione lavorativa e sociale di persone disabili/svantaggiate.

Una distinzione di carattere generale comunemente accettata, a prescindere dall'approccio di riferimento, è tra *motivazione intrinseca e motivazione estrinseca*. La prima è la risultante di caratteristiche personali e di esperienze individuali. La seconda, invece, è la motivazione che si determina in una certa situazione in base a spinte esterne.

Il comportamentismo, come noto, ha in particolare soffermato l'attenzione su comportamenti di risposta a stimoli provenienti dall'ambiente che tramite il meccanismo del rinforzo positivo vengono motivati a ripetersi (*motivazione estrinseca*, quale quella indotta da buoni voti, premi, ricompense, ecc).

Nell'approccio costruttivista, invece, la motivazione ad apprendere dovrebbe corrispondere a ciò che viene riconosciuto come soggettivamente sensato, a quanto abbia valore in quanto collegato con la personale esperienza di vita e come risultante del modo in cui si realizza l'attività formativa che è costruita nella relazione con altri in possesso di maggiori competenze, che fungono da mediatori efficaci nel valorizzarne le potenzialità individuali come parte di un gruppo, di un insieme sociale e culturale. Nei casi più auspicabili, si tratta di soggetti che apprendono in quanto membri di un contesto sociale facilitante ed inclusivo.

Per la pedagogia attivistica significa: costruire esperienze di apprendimento positive e gradevoli; basate sulla scoperta di ciò

che non si conosce; per il raggiungimento di un obiettivo soddisfacente; che consenta al soggetto una verifica positiva delle proprie capacità.

La *motivazione*, prevalentemente intesa come *intrinseca*, in questa ottica assume la veste di elemento dinamico e relazionale che può aumentare o diminuire in rapporto alle esperienze ed al contesto socio-relazionale in cui si manifesta.

Secondo quanto osservato da Rita Gatti (2004), docente di pedagogia sperimentale all'Università di Bologna, ad una ipotesi costruttivistica dell'apprendimento si correla una ipotesi costruttivistica della motivazione. "Come il termine lascia intuire", secondo Gatti "il concetto stesso di costruzione fa riferimento a una dinamica per cui si determina nel tempo e nello spazio (contesto) ciò che prima non c'era. Esattamente come la conoscenza si costruisce nelle occasioni e nei contesti appropriati, così la motivazione all'apprendimento e allo studio si costruisce in base a criteri espliciti e a esperienze positive" (ivi, p. 23)

Soprattutto per quanto riguarda le persone disabili, poi, spesso reduci da esperienze di insuccesso scolastico, si tratta di *ricostruire* una *motivazione intrinseca* ad apprendere, per consentire loro di superare vissuti di inadeguatezza contratti nel rapporto con i compagni e in rapporto alle aspettative prestazionali, cognitive degli insegnanti.

Per dirla con Montobbio (1981), si tratta di spezzare la tendenza all'autocondizionamento, frequente in particolare nel caso di persone con disabilità intellettiva, caratterizzato dal processo circolare: insuccesso-difesa-apatia-insuccesso che diventa, per l'handicappato, elemento indispensabile per evitare la frustrazione (ivi, p. 17)

Tra i fattori che per Montobbio rendono un oggetto ed un campo di apprendimento attendibile vi è, a questo proposito, il fatto che "il lavoro sollecita una forte motivazione sostenuta dalla speranza di acquisire uno status adulto", assieme ad altri due elementi:

"- nel lavoro il "setting" di apprendimento non ha, generalmente, tratti infantilizzanti e la richiesta di un impegno su un ruolo reale determina minori possibilità di frustrazioni";

“- il lavoro si svolge secondo sequenze operative che consentono di valorizzare la dimensione della concretezza, che ha una importanza determinante nell’apprendimento dell’handicappato psichico”(ivi, p. 18).

Se sulla importanza della *concretezza* (escludente tutto quanto può prevedere il pensiero astratto) non vi è concordanza con l’approccio costruttivista, che sostiene, con Vygotskij (2002), come anche nell’insegnamento dei bambini ritardati la concretezza sia solo un punto di partenza, e non un fine in sé per lo sviluppo globale del soggetto (ivi, pp.131-132), per quanto concerne la funzione motivante di un contesto sociale come può essere quello lavorativo vi è senz’altro convergenza.

Già nella teoria dei sistemi motivazionali di Martin Ford, che rientra, secondo Stefano Cacciamani (2009), tra gli approcci cognitivisti, viene dato risalto alle componenti relative all’ambiente.

Per il ricercatore al fine di sviluppare un comportamento competente sono necessarie le:

“- componenti relative alla motivazione, definite “direzione (od orientamento) motivazionale”, che riguardano il decidere “cosa fare” in una situazione;

- componenti relative alle abilità di una persona, chiamate “risorse operative”, che riguardano l’esecuzione delle decisioni assunte;

- componenti relative all’ambiente, che riguardano sia la disponibilità delle risorse materiali, tecniche e informative, sia un clima emozionale positivo (calore-fiducia-sostegno).

I processi motivazionali non comprendono le funzioni di attenzione, percettive, di elaborazione e memorizzazione delle informazioni e le abilità di problem solving (che rientrano nelle risorse operative).

La motivazione è data invece dalla combinazione di tre elementi:

- gli obiettivi personali di un soggetto, che stabiliscono la direzione verso cui una persona intende muoversi, prefigurando il risultato da ottenere (...);

- i processi di attivazione delle emozioni, che sostengono o inibiscono la messa in atto di azioni per realizzare tali obiettivi (...);
- le previsioni rispetto alle possibilità di successo, in base alle risorse personali o ambientali disponibili”(ivi, pp. 70 - 72).

Il processo di co-costruzione (ivi, pp. 99 e seg.) delle competenze che può avvenire, ad esempio, all’interno del gruppo di lavoro, con il supporto offerto da un collega – tutor esperto, oltre ad essere fattore dinamico di promozione di saperi, abilità, atteggiamenti che dalla zona di sviluppo attuale del soggetto si spostano nella zona di sviluppo prossimale in funzione della valorizzazione delle potenzialità maggiori possibili, è anche fonte di motivazione per il soggetto.

*Motivazione, al contempo, generata dal e che alimenta il processo di apprendimento* (Gatti 2004, p. 30), in quanto la persona si sente sostenuta ad affrontare difficoltà per lui non insormontabili, capace di conseguire risultati gratificanti, evitando rischi di insuccesso (come quelli scolastici sopra richiamati, e conseguenti effetti di retroazione negativa su stima di sé, investimento motivazionale successivo, rinuncia ad affrontare ciò che non si conosce o che viene a priori giudicato troppo difficile, ecc.) .

#### **4.6 IL PROCESSO DI APPRENDIMENTO/ INCLUSIONE“CONTESTUALMENTE SITUATO”: UNA SINTESI.**

Per riassumere, il processo di apprendimento (educativo /formativo /professionale) che avviene nell’ambito dei processi di inclusione lavorativa e sociale delle persone disabili/svantaggiate va *situato* all’interno di un *contesto lavorativo reale*.

Nel contesto è importante che siano *esperibili*, per il *soggetto*, nella *relazione* che intrattiene con gli altri membri della compagine aziendale *supporti, facilitazioni, mediazioni* che consentano di *valorizzare le sue potenzialità* e di promuovere *l’acquisizione di competenze prestazionali e soprattutto*

*trasversali, trasferibili* nei più ampi contesti di vita, per la maggiore e migliore *integrazione sociale* possibile.

### **Chi riguarda ?**

In particolare riguarda persone, giovani o adulti, disabili o in situazione di svantaggio anche grave, che per deficit invalidanti, disagi psichici e/o condizioni esistenziali problematiche, hanno difficoltà nei percorsi di insegnamento/apprendimento ordinari, con vissuti di fallimento scolastico, bassa autostima, fragilità emotiva, scarsa consapevolezza e congruenza nel rapporto con la realtà.

### **Cosa intendiamo per apprendimento?**

L'apprendimento *non* è frutto di una *trasmissione* unilaterale di conoscenze/competenze assunte dal soggetto senza che lo stesso possa intervenire attivamente (come nel comportamentismo) o solo con una elaborazione individuale di carattere cognitivo (cognitivismo) senza influenze da parte dell'ambiente sociale. E' invece un processo *negoziale*, interattivo, dove le conoscenze, le competenze, gli atteggiamenti appresi sono *frutto di un processo di costruzione* (costruttivismo), che dipendono dal modo di vedere/sentire/organizzare la soggettiva esperienza nel mondo, in quello specifico contesto, da parte della persona disabile, nel rapporto che intrattiene con il tutor, i colleghi, il gruppo di lavoro, i responsabili aziendali, gli operatori della mediazione, ecc.

L'apprendimento è dunque la *risultante delle relazioni intrattenute dal soggetto nel contesto sociale*, culturale, organizzativo, strumentale entro il quale e con il quale il processo si svolge e prende corpo.

Può essere anche inteso come apprendimento per *partecipazione* ad un gruppo e come *transazione*, scambio tra chi apprende e la situazione, l'ambiente, con cui interagisce, che include anche chi forma/educa.

Quindi *reciprocità* tra educante/educato, che configura una interrelazione tra istituyente / istituito, tra condizionante-condizionato, secondo coevoluzione e adattamento reciproco.

(Canevaro 2008, pp. 34,67, Ligorio, pp.7- 26, Cacciamani, pp. 19 – 32)

### **Come avviene ?**

E' un processo basato sull'*imparare facendo*, sull'*apprendere operando* "in situazione" e sullo svolgimento di *attività* che possano avere *senso* per la persona, non disancorate dalle esperienze conosciute e *pertinenti con l'individuale progetto di vita*, che presuppongono la *relazione con altri e la partecipazione* ad un gruppo, ad un insieme organizzato o ad una comunità. E' un processo nel quale la persona si mette in gioco come *agente non passivo*, sia dal punto di vista emotivo, che cognitivo e comportamentale, *non predeterminabile* nella sua dinamica di eventi e accadimenti, che comporta *incertezze, rischi, problemi* da affrontare, in quanto fonte, essi stessi di esperienza educativa e di apprendimenti per scoperta/fronteggiamento delle difficoltà.

Nel processo fondamentale è la funzione svolta dai *mediatori*, che possono essere attori, dimensioni culturali, il linguaggio, oggetti e altri strumenti di facilitazione, per favorire il passaggio dalla zona di sviluppo attuale di quanto già conosciuto dal soggetto a quella prossimale, verso la piena valorizzazione delle potenzialità soggettive.

La *zona di sviluppo prossimale* è la distanza tra il livello di sviluppo definito dal problem solving autonomo e il livello di sviluppo potenziale determinato attraverso il problem solving sotto la guida di un adulto o un pari più capace (Vygotskij 2002, p.127)

### **Su che cosa verte ? Quali esiti/prodotti ?**

Riguarda la promozione/acquisizione di conoscenze, competenze, atteggiamenti riconducibili da un lato alle capacità tecnico professionali o prestazionali, relative al "saper fare un lavoro", allo svolgimento di mansioni e dall'altro a quelle *socio-relazionali o trasversali*, relative al "saper lavorare", al rapportarsi adeguatamente nelle varie circostanze, con gli altri, rispetto alle regole, di fronte ai problemi.

Queste ultime sono strettamente connesse ai contesti entro cui si situa la persona e nei quali elettivamente possono essere apprese, a differenza che in un'aula o in una artificiale situazione di laboratorio, con il supporto, la mediazione di altri membri significativi e con l'esperienza diretta della persona, che impara a confrontarsi con imprevisti, circostanze nuove e difficoltà da affrontare e risolvere, anche naturalmente con l'aiuto di mediatori e facilitatori.

Le competenze trasversali consentono alla persona di:

- percepire, prestare attenzione, saper analizzare e decifrare il contesto;
- relazionarsi adeguatamente con gli altri e con l'ambiente, tramite la capacità di comunicare, ascoltare, cooperare, negoziare;
- affrontare situazioni, problemi, compiti diversi, assumendosi le relative responsabilità.

Secondo lo psicologo del lavoro Guido Sarchielli (2008) tali competenze fanno "riferimento ad operazioni fondamentali proprie di qualunque persona posta di fronte ad un compito o a un ruolo lavorativo (*e non lavorativo*) ed in ciò consiste il significato della loro *trasferibilità*:

*diagnosticare* (la situazione, il compito, il ruolo organizzativo, il problema, se stesso),

*relazionarsi* con altri per rispondere alle richieste della situazione lavorativa (fatta di persone, macchine e strumenti, regole, procedure, ecc.),

*affrontare* le richieste specifiche (della situazione, del compito, del problema, del ruolo)."

Le competenze trasversali poggiano su un *repertorio di abilità* ad esse sotteso, quali:

-per la capacità di diagnosticare: il percepire, il rappresentarsi, il decifrare, l'interpretare, l'immaginare, il prestare attenzione, ecc.;

-per la capacità di relazionarsi: il riconoscere sé e l'altro, l'ascoltare, l'esprimersi, il conversare, il cooperare, ecc.;

-per la capacità di affrontare: l'assumere responsabilità, il coinvolgersi, il progettare, il prendere iniziativa, il decidere, il fronteggiare, il negoziare, il gestire, ecc. (ISFOL)

Gli esiti in generale del processo di apprendimento come sin qui delineato sono riconducibili anche a quanto può risultare dai processi di *socializzazione lavorativa* in termini di:

- apprendimento di *abilità professionali*
  - apprendimento di *ruoli*
  - acquisizione/introiezione di *modelli (personali-posizionali)*
  - costruzione della *immagine di sé*
  - costruzione di *identità* personale, sociale, professionale
  - adattamento a *norme e valori*
  - acquisizione di *comportamenti appropriati*
  - acquisizione di strategie di *fronteggiamento, di flessibilità e disponibilità al cambiamento*
- (Danzinger 1972, Depolo 1988, Sarchielli 2008)

E' nel contesto, infine, per riprendere il contributo della scuola russa rappresentata da Vygotskij e Leontjev che si "costruiscono" le competenze trasversali (oltre naturalmente quelle tecnico professionali), in quanto sono espressione del modo di vedere, di sentire e organizzare la individuale esperienza nel mondo del lavoro da parte di ciascuna persona disabile, mai riproducibile in forma meccanicamente conforme alle aspettative aziendali, che devono esse stesse adattarsi alle diversità soggettive incluse.

In particolare con le competenze trasversali promosse e acquisite all'interno dei contesti lavorativi le persone disabili possono, a ben vedere, *estendere ai contesti relazionali di contigua quotidianità*, di non lavoro la loro capacità di interagire adeguatamente con gli altri e nelle varie situazioni/circostanze esperite, *ampliando con cerchi concentrici*, a raggio crescente, le individuali *opportunità di integrazione sociale* e migliorando la soggettiva capacità di porsi come attori interagenti, non passivi, co-artefici del proprio progetto di vita.

### **Dove avviene ?**

Il processo è situato all'interno di *contesti aziendali* che per essere *non solo accessibili/compatibili ma idonei* a realizzare apprendimenti/integrazione lavorativa e sociale qualitativamente



validi e sensati per il soggetto devono possedere *caratteristiche facilitanti e mediatori adeguati*.

Le caratteristiche di un contesto inclusivo definibile come prossimale sono:

- la *capacità di accoglienza*, del contesto in favore della persona disabile/svantaggiata;
- la *reciprocità adattiva* che si può attivare, da parte anche del contesto e non solo del soggetto;
- la *supportività* nei rapporti professionali e sociali;
- la *stimolazione/attivazione motivazionale* a sostegno dei processi di apprendimento del soggetto;
- l'*attitudine del contesto ad apprendere*, esso stesso, in quanto organizzazione dinamica;
- la capacità di generare *identificazione e senso di appartenenza*;

Per le *dimensioni, gli aspetti, gli elementi facilitanti*, si veda la *lista di controllo* riportata al paragrafo 4.1.

Questi *aspetti fungono anche da mediatori* e in particolare sono gli *attori* membri che abitano il contesto aziendale inclusivo che possono porre in essere agendo come leve promozionali gli aspetti facilitanti, specie quelli di parte strutturale /organizzativa/prestazionali per favorire apprendimenti ed inclusione.

### **Con chi ?**

E' in particolare con il supporto di *attori – mediatori interni* (responsabili-decisoro aziendali, tutor, colleghi/gruppo di lavoro) ed *esterni* (operatori professionali/della mediazione) che il processo si realizza e viene supportato.

### **Quali difficoltà presenta ?**

La *difficoltà* maggiore è *l'individuazione e la promozione dei contesti aziendali idonei* per attivare e svolgere il processo integrativo, in mancanza dei quali vengono meno i presupposti, le condizioni, le opportunità, gli attori, le mediazioni necessarie all'apprendimento di competenze essenziali per l'inclusione.

Ne sono particolarmente danneggiate quelle *persone con maggiori difficoltà*, che anche senza essere occupate in senso stretto, con una assunzione ed una retribuzione a termini di legge, potrebbero comunque beneficiare di una esperienza

prolungata di socializzazione lavorativa che consenta loro di non regredire, consolidare competenze acquisite, svilupparne di ulteriori per futuri, auspicabili approdi

### **Che fare ? Quali priorità ?**

Individuare, promuovere, migliorare i contesti aziendali, con azioni di *mediazione negoziale, di ricerca, informative, formative*, nell'ambito di accordi territoriali (di Responsabilità Sociale di Territorio – con patti sul lavoro – tramite azioni facilitanti, incentivanti buone prassi inclusive nel profit), mediante contatti/rapporti diretti/porta a porta con le singole aziende e in collaborazione con le cooperative sociali di tipo b.

## **5 AZIONI A SUPPORTO DELLA MEDIAZIONE E DEGLI ELEMENTI FACILITANTI L'INCLUSIONE NEI CONTESTI AZIENDALI**

Per promuovere e supportare le condizioni di contesto aziendale favorevoli all'inclusione lavorativa e sociale di persone disabili in fase di ingresso, a fronte di criticità sopravvenute e per il mantenimento dei lavoratori che una disabilità, nel tempo, la possono acquisire, sono già stati predisposti e sperimentati in questi ultimi anni repertori di azione finalizzati:

- a preparare i contesti informandoli/sensibilizzandoli
- a fornire supporti consulenziali
- a supportare/riposizionare con la formazione in situazione le persone disabili/svantaggiate
- alla negoziazione situazionale con responsabili aziendali e maestranze
- alla mediazione regolativa dei processi di integrazione lavorativa e sociale (per favorire apprendimenti/sbocchi occupazionali/ricollocazioni, ecc)
- a valutare congiuntamente ai referenti aziendali andamento ed esiti dei processi.

Vale la pena, al riguardo, non disperdere quanto fatto fino ad ora, valorizzando ciò che può essere più rispondente ad una proficua interlocuzione con le aziende e cambiando approcci che si sono rivelati inefficaci, affinché possano espandersi le opportunità di collaborazione con le imprese profit e le buone prassi inclusive in contesti adeguati.

Rimandando sul punto ad altri approfondimenti, riportiamo di seguito, solo a titolo esemplificativo, quanto già proposto in un progetto finanziato dalla Provincia di Bologna, che riteniamo ancora attuale per l'attenzione riservata, come in questa sede auspicato, alle compagini aziendali che si sono confrontate con l'inserimento lavorativo di persone disabili o che si possono rendere disponibili ad attivare processi integrativi.

## **5.1. SUPPORTO FORMATIVO E CONSULENZA PER TUTOR AZIENDALI**

Il progetto, denominato “Supporto formativo e consulenza per tutor aziendali di lavoratori disabili avviati ai sensi della L. 68/99”, è stato gestito nella sua formulazione originaria dal partenariato “Service68”, costituito da CSAPSA, Consorzio SIC e Anastasis di Bologna, durante il periodo 2006-2007.

Attualmente è mantenuto attivo dalla Provincia di Bologna in forma ridotta nell’ambito di progetti finanziati dal Fondo Regionale Disabili, con il seguente spettro di azioni:

### *1- Incontri di sensibilizzazione.*

Brevi incontri di 2 ore su tematiche riguardanti il rapporto handicap e lavoro, riconducibili a casi concreti, con testimonianze di persone disabili, rivolti a piccoli gruppi di tutor da tenersi presso le aziende di appartenenza o in sedi dislocate nelle zone artigianali/industriali per aggregare partecipanti provenienti da diverse imprese, finalizzati ad attenuare eventuali diffidenze e pregiudizi e promuovere atteggiamenti di accettazione della diversità .

### *2- Incontri di informazione, propedeutici a successivi eventuali approfondimenti formativi.*

Cicli di 2-3 incontri indicativamente di 3 ore ciascuno, tarati sugli aspetti e sulle problematiche che sono chiamati ad affrontare i tutor, estendibili al bisogno, da svolgersi sia in piccoli gruppi che in forma personalizzata, presso le aziende di appartenenza, in sedi dislocate nelle zone artigianali/industriali o in aula didattica, con l’ausilio di supporti multimediali, analisi di casi e testimonianze di lavoratori disabili e altri tutor o responsabili aziendali, finalizzati a informare sulle potenzialità delle persone in situazione di handicap, a promuovere atteggiamenti di migliore accettazione e a fornire riferimenti per attivare al bisogno la rete di sostegno.

### *3- Moduli formativi di approfondimento, in progress rispetto ai precedenti.*

Da 1 a 5 incontri, indicativamente di 3-4 ore ciascuno, con periodicità quindicinale o mensile, riguardanti problematiche specifiche (ad es: comportamentali, di adattamento e riqualificazione su determinati mansionari e contesti, con il supporto di ausili particolari, ecc) da svolgersi sia in piccoli gruppi che in forma personalizzata, presso le aziende di appartenenza, in sedi dislocate nelle zone artigianali/industriali o in aula didattica, con supporti multimediali, analisi di casi e trasferimento di buone prassi sperimentate e documentate da lavoratori disabili, altri tutor e responsabili aziendali, psicologi, formatori e tecnici dell'inserimento lavorativo mirato, per promuovere capacità di mediazione, osservazione e supporto agli apprendimenti dei disabili in situazione.

### *4- Supporto e affiancamento "in situazione" alle funzioni svolte dai tutor.*

Consiste in interventi di entità variabile, fino ad un massimo di 50 ore, progettati ah hoc, personalizzati sulle specifiche esigenze dei tutor aziendali e sulle problematiche di impiego lavorativo delle persone in situazione di handicap da affrontare e risolvere nel contesto organizzativo e produttivo di riferimento.

Possono richiedere in via preliminare una analisi della situazione, da svolgersi in stretta collaborazione con i tutor ed i responsabili aziendali, per focalizzare meglio l'intervento e hanno l'obiettivo di supportare i tutor nella individuazione delle azioni più adeguate da intraprendere e delle modalità più efficaci da adottare per intervenire su: aspetti comportamentali, competenze sociali e prestazionali da migliorare, riposizionamenti organizzativi, tensioni e conflitti che si possono manifestare nel gruppo di lavoro, ecc.

Il supporto e l'affiancamento viene reso da personale specializzato (formatori, operatori guida, operatori della mediazione, accompagnatori, psicologi, esperti informatici e

di adattamenti tecnologici) direttamente presso le aziende coinvolte in nuovi processi di inserimento o con già lavoratori disabili in organico.

Ove mutuabili e trasferibili si farà riferimento al repertorio dei casi, delle metodologie adottate e delle problematiche affrontate nei molti inserimenti effettuati in aziende, cooperative e cooperative sociali di tipo b, che potranno allo scopo essere coinvolte e portare con proprio personale tecnico un diretto contributo e apporto.

#### *5 -Supporto nella predisposizione di adattamenti ergonomici e di ausili*

Viene erogato un servizio di consulenza on site orientato a garantire l'adattamento ergonomico, con relativo uso di ausili, della postazione di lavoro in relazione alle condizioni ambientali, strumentali e organizzative in cui si svolgono le attività lavorative, alle esigenze del lavoratore disabile sulla base delle sue necessità fisiologiche, psicologiche e socio-culturali, e dei compiti che è chiamato a svolgere.

#### *6 - Supporto al monitoraggio di andamento.*

Ci si riferisce in questo caso alla presenza di un operatore della mediazione che presso l'azienda di riferimento mette a disposizione del tutor, nell'arco di alcuni incontri informativi e di dimostrazione applicativa, strumenti pratici di osservazione, lettura e valutazione dell'andamento (check list, disponibile anche on line), allo scopo di monitorare l'inserimento lavorativo mirato di una persona disabile, coglierne le potenzialità e criticità, per preordinare in anticipo sostegni e interventi di regolazione correttiva o migliorativa.

#### *7 - Supporti psicologici,*

Interventi di psicologi con competenza maturata nell'ambito dell'orientamento e dell'inserimento lavorativo di persone svantaggiate, in grado di analizzare e di affrontare le situazioni problematiche di tipo emotivo-affettivo-relazionale, disarmonie psichiche, tensioni e dinamiche

conflittuali che possono coinvolgere i tutor ed i gruppi di lavoro che si rapportano con persone disabili, specie se con caratteristiche psichiatriche.

#### *8 - consulenze dirette, telefoniche, on line.*

Per offrire velocemente indicazioni, consigli, informazioni ai tutor o per offrire un supporto consulenziale il più sollecito possibile a fronte di problematiche acute, viene messo a disposizione un servizio di consulenza con reperibilità su un apposito numero telefonico da comunicare alle aziende, che riceve le chiamate e fornisce una prima risposta ai problemi, attivando di seguito le competenze tecniche specifiche per sopralluoghi, consulenze in situazione, counseling aziendale.

#### *9 - supervisioni,*

Expertise svolte da tecnici con competenze senior relative a problematiche di particolare complessità, da attivarsi, qualora si ravvisi la necessità, in via preliminare, nell'analisi della situazione, durante gli interventi di supporto e affiancamento ai tutor e/o al termine delle azioni poste in essere, per una valutazione di esito.

#### *10 - raccordi di follow up.*

Interventi presso le aziende che hanno inserito persone disabili, effettuati indicativamente a distanza di 3, 6, 12 mesi dall'avvenuta assunzione, finalizzati ad una rilevazione del grado di integrazione lavorativa e sociale raggiunto, avvalendosi della già menzionata check list e di altri strumenti di analisi più approfondita.

A questo repertorio si aggiungono anche iniziative già sperimentate con finanziamenti sempre della Provincia di Bologna di promozione della responsabilità sociale di impresa applicata al segmento delle buone prassi di inclusione sociale di persone disabili/svantaggiate, specificamente rivolte a imprenditori e responsabili aziendali (quelli che abbiamo definito decisori), per promuovere la collaborazione di piccole e medie imprese profit del territorio, a prescindere che siano o

meno tenute ad adempiere alla L. 68/99 sull'inserimento lavorativo mirato degli invalidi.

Tutte azioni, queste, che si inscrivono, a ben vedere come varianti applicative del più ampio impegno, da mantenere e rilanciare, di "educazione alla diversità", avviato dal lontano 1977 nell'ambito della istruzione con il superamento delle classi differenziali e con l'integrazione scolastica delle persone in situazione di handicap, tuttora certamente non concluso, che al pari andrebbe sviluppato nel mondo del lavoro per promuovere atteggiamenti più solidali nei confronti delle persone disabili da riconoscere come lavoratori.

Riteniamo, al riguardo, che pregresse esperienze di vicinanza scolastica nella scuola dell'obbligo o durante la scuola media superiore, vissute da attuali dirigenti o dipendenti di aziende, possano deporre favorevolmente rispetto alla riduzione di diffidenze, stereotipi, pregiudizi, aumentando la disponibilità degli stessi ad accogliere lavoratori disabili.

Di qui l'importanza della integrazione scolastica, non solo per la formazione e la socializzazione di minori e giovani disabili, ma anche per quella di coetanei, compagni di classe, appartenenti alla cosiddetta area della "normalità", che avendo conosciuto la diversità ed imparato a rispettarla, nel corso della loro infanzia e giovinezza, da adulti potranno essere, auspicabilmente, nel maggior numero di casi, colleghi di lavoro, decisori aziendali che aprono le porte delle proprie aziende, tutor che si sentono di supportare e mediare processi di apprendimento e di inclusione sociale.

Valgono, in analogia e continuità, per l'integrazione lavorativa, le considerazioni svolte da Giovanna Cantoni nel suo bel libro "Handicap, scuola, lavoro" (2006), relativamente alla portata socio-culturale della integrazione scolastica. Per l'Autrice questa "s'inquadra in un lungo e faticoso processo di cambiamento culturale in cui il confronto con la diversità ha spesso rappresentato la principale barriera da abbattere. Se integrazione significa accettare le differenze, ispirare la propria vita e la propria azione ai valori dell'uguaglianza e della solidarietà, è evidente che per raggiungere tale obiettivo non può essere sufficiente, anche se assolutamente necessario, il ricorso



allo strumento legislativo, essendo indispensabile la presa di coscienza di tutti i soggetti direttamente coinvolti”

Serve, di conseguenza, per Cantoni, un rinnovato impegno nell’educazione alla diversità, perchè la stessa “precede e prepara quello alla solidarietà (in quanto) non si può essere solidali senza imparare a riconoscere la diversità, senza apprendere il rispetto della diversità, senza assumere responsabilità crescenti” (ivi, p. 254).

Crediamo che lo stesso valga per il tema qui trattato dell’integrazione nei contesti aziendali, che al pari vanno orientati, promossi, finanche, se lo vogliono, “formati” alla solidarietà nei confronti dei potenziali lavoratori disabili e ad una pratica quotidiana della responsabilità sociale di impresa (La Rosa M.- Radi L. 2004), che esca dal novero delle dichiarazioni di principio per tradursi in scelte e comportamenti organizzativi non discriminanti.

Un esempio al riguardo che riteniamo significativo è quello rappresentato da una azienda della provincia di Bologna che, oltre ad aver stabilmente occupato e positivamente incluso, a partire dalla metà degli anni 90, un consistente numero di persone disabili ha recentemente attuato un intervento di supporto formativo (v. sez. 5.2) al gruppo di lavoro entro il quale sono impiegate 6 persone disabili per migliorare ulteriormente il processo integrativo e l’organizzazione del lavoro del reparto interessato nel suo insieme.

## **5.2 IL CASO ALFA: UN CONTESTO AZIENDALE INCLUSIVO IN MIGLIORAMENTO**

Di seguito andiamo ad illustrare la proposta concordata con dirigenti e addetti dell’azienda ALFA di supporto formativo ai tutor ed ai membri del gruppo di lavoro.

### **Premessa**

L’azienda alla quale facciamo riferimento è una multinazionale con diversi stabilimenti in Italia e all’estero. Nella sede della provincia di Bologna, che occupa oltre 200 dipendenti, sono state gradualmente assunte, a partire dalla metà

degli anni 90, sei persone disabili tuttora stabilmente impiegate, con contratti a tempo indeterminato, in attività esecutive nel reparto di confezionamento.

L'organico del reparto è costituito complessivamente da 16 persone, compresi due responsabili interni, che fanno riferimento per le decisioni produttive, organizzative e di gestione delle risorse umane ad una direttrice e a due referenti al personale.

Massima è stata da sempre la disponibilità dell'azienda, per il tramite dei suoi responsabili e referenti, ad adempiere alle previsioni di legge in materia di collocamento obbligatorio, prima (ex L. 482/68) e inserimento lavorativo mirato, successivamente (L. 68/99), sia con che senza supporti di accompagnamento e mediazione posti in essere dalle Istituzioni preposte e dai Servizi di territorio.

La collaborazione con i Servizi invianti (Provincia e ASL) non è mai mancata, sia da parte dei decisori che da parte degli addetti occupati presso il reparto di confezionamento. In particolare tra questi si evidenzia la significativa disponibilità offerta da alcune lavoratrici e da alcuni lavoratori a supporto dei disabili inseriti con una continuativa funzione di tutoraggio, sia per la parte degli apprendimenti di tipo prestazionale che, soprattutto, per la socializzazione alle regole di comportamento lavorativo.

Le caratteristiche soggettive, con personalità ancora immature e problematiche di tipo emotivo-affettivo-relazionale importanti, di almeno 4 delle 6 persone disabili inserite hanno creato rapporti privilegiati con queste figure di colleghi tutor, con un forte impegno psicologico e lavorativo sostenuto dai medesimi che, nel tempo, ha evidenziato la sensibile differenza esistente con il minor coinvolgimento dei restanti membri del gruppo di lavoro.

Ciò ha fatto emergere l'esigenza di riequilibrare l'impegno solidale espresso nei confronti dei lavoratori disabili, ripartendolo più equamente, secondo logica posizionale del lavoro di squadra, tra tutti i membri del gruppo (non solo alcuni) e di migliorare più in generale la collaborazione professionale all'interno del reparto.

Ne è scaturita la richiesta da parte della direzione aziendale al Servizio Inserimento Lavorativo Disabili della Provincia di Bologna di un intervento consulenziale / formativo, in particolare rivolto ai membri non disabili del gruppo di lavoro, per estendere e socializzare, con un processo di responsabilizzazione collettiva, la disponibilità a offrire un buon supporto prossimale, con le modalità tecnicamente e relazionalmente più adeguate.

Altrimenti detto, all'interno della struttura organizzativa aziendale, nel reparto confezionamento, si vorrebbe migliorare il comportamento organizzativo in generale e in particolare il processo di integrazione lavorativa e sociale delle persone disabili inserite, coinvolgendo tutte le risorse umane presenti nel contesto prossimale, promuovendo un più diffuso investimento motivazionale, relazionale, professionale, a beneficio sia di una maggiore soddisfazione per tutti i lavoratori, che della produttività aziendale, in un'ottica di sviluppo socialmente responsabile.

### **Modello di analisi**

Nell'analisi del bisogno e nel formulare la proposta di intervento consulenziale/formativo ci si è ispirati sia al modello analitico di Seiler (v. sez. 1.5) che a quanto emerso dalla ricerca riportata nei cap. 3 e 4, dove le risorse umane rappresentate dai tutor e dai colleghi di lavoro, se disponibili, motivate, con atteggiamento di apertura alla diversità, disposte ad apprendere oltre che ad insegnare, sono cruciali per facilitare l'inclusione lavorativa e sociale e rendere possibile l'integrazione delle persone disabili.

Come abbiamo visto per Seiler fattori ed input (umani, tecnologici, organizzativi, sociali) sono in parte a disposizione della direzione aziendale per condizionare un certo tipo di comportamento organizzativo (a sua volta costituito dalla interdipendenza di attività, sentimenti ed interazioni, influenzati dagli input di cui sopra) e produrre output desiderati circa produttività, soddisfazione, sviluppo.

La linea di condizionamento prevalente va, in questo approccio, dal rapporto sistema/ambiente, passando per la

dimensione strutturale, arriva al comportamento organizzativo e, di conseguenza, influenza il livello soggettivo, dei comportamenti individuali. Questi ultimi, tuttavia, sappiamo non essere mai determinabili causalmente. C'è una discrezionalità di investimento, intenzionalità, orientamento, decisione soggettiva e di gruppo che rende le risorse umane un fattore non solo condizionato, ma condizionante le circostanze di contesto, situazionali, prossimali, prima, ma anche organizzative, strutturali, sistemiche poi.

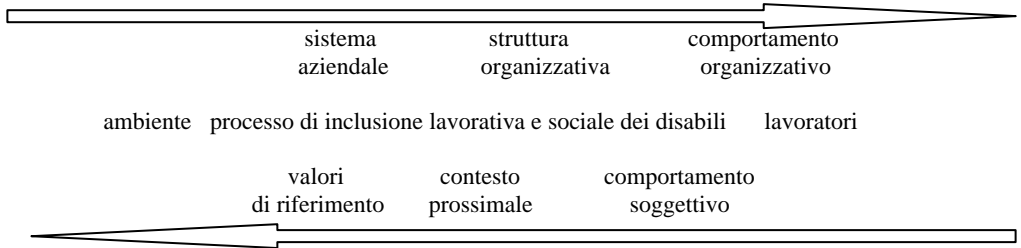
Ciò risulta vero, come riteniamo in larga parte lo sia, per chi riconosce che la realtà non è un a priori, con una sua esistenza separata, oggettiva, a prescindere dalla dimensione soggettiva-intersoggettiva-sociale che la interpreta, la fa propria e nel tempo, dai piccoli atti di vita quotidiana, lavorativa, ai movimenti collettivi, risalendo la verticale sistemica, contribuisce a produrla.

Complementare al modello di Seiler va considerata, dunque, la concezione del comportamento organizzativo come derivante dai significati e dalle aspettative che gli individui attribuiscono agli atti propri e altrui. Secondo questa prospettiva la possibilità di un cambiamento passa attraverso la modifica degli orientamenti, degli atteggiamenti individuali, che a loro volta si formano in base a variabili socio culturali, in genere non modificabili con un atto di decisione da parte della direzione aziendale.

Facendo tesoro di questa avvertenza, anche noi riteniamo che le persone, i gruppi di lavoro, non possono essere “comandati” alla accoglienza sincera, alla disponibilità autenticamente motivata ed al supporto solidale, prossimale, integrativo di colleghi - lavoratori disabili, nel senso che abbiamo precisato al cap. 3, ma possono essere tuttavia stimolati, orientati, promossi, facilitati verso comportamenti inclusivi, secondo valori aperti alla diversità, in particolare se la struttura organizzativa della azienda di appartenenza, come nel caso in esame, agevola in tal senso.

L'impostazione adottata tiene conto di questa complementarità tra due approcci non sempre facilmente

coniugabili e può essere riconducibile al seguente schema circolare:



La proposta, di seguito descritta, prevede di intervenire con input informativi/formativi per migliorare il comportamento organizzativo in senso inclusivo, nella consapevolezza che a livello di lavoratori, singoli o in quanto membri del gruppo di lavoro, un più intenso e appropriato coinvolgimento può essere frutto solo di un lungo processo di confronto, presa di consapevolezza e di maturazione, che esula largamente dalle nostre possibilità di intervento.

### **Destinatari**

L'azione è rivolta a tutto il personale in organico c/o il reparto confezionamento della azienda interessata, previo incontri preliminari di analisi del bisogno e di consultazione con i responsabili aziendali. Si prevede il coinvolgimento in sottogruppi dei lavoratori non disabili e, in un secondo momento, di tutto il gruppo di lavoro.

### **Finalità ed obiettivi**

In considerazione della già elevata propensione di una parte del gruppo di lavoro a svolgere funzioni di supporto prestazionale e relazionale dei disabili inseriti, il processo che si intende attivare è finalizzato ad estendere tale coinvolgimento a tutto il gruppo di lavoro, migliorando anche l'adeguatezza delle modalità adottate, oltre quanto positivamente posto in essere, a fronte di particolari problematiche cognitive e comportamentali.

L'azione è orientata, pertanto, ai seguenti obiettivi:

a - fornire informazioni e conoscenze metodologiche di base per completare l'inclusione lavorativa e sociale delle persone disabili già in organico;

b – promuovere una maggiore e più estesa, condivisa assunzione di responsabilità circa il supporto e la regolazione del rapporto professionale/personale da intrattenere con i colleghi disabili;

c – favorire il miglioramento della relazione collaborativa fra tutti i membri del gruppo di lavoro, compresi i disabili, per ripartire più equamente l'impegno e aumentare la coesione sociale nello svolgimento delle funzioni e dei compiti ai quali è preposto il reparto confezionamento.

### **Contenuti e metodologia**

L'intervento informativo/formativo si inserisce nel quadro delle iniziative di miglioramento organizzativo che l'azienda svolge periodicamente, rivolte anche al personale del reparto di confezionamento nel quale sono inserite le 6 persone disabili.

I contenuti che si intendono proporre sono i seguenti:

- concetti di deficit/disabilità/handicap;
- il valore sociale dell'inserimento lavorativo della persona disabile;
- il disabile come lavoratore: strategie per valorizzare la persona e aiutarla ad assumere un ruolo professionale;
- il disabile come collega: dinamiche relazionali all'interno di un gruppo di lavoro;
- il ruolo del tutor aziendale nel rapporto con la persona disabile;
- il tutor, la persona disabile e il gruppo di lavoro: opportune modalità comunicative e strategie per creare un clima relazionale positivo e valorizzante;
- mediazione dei conflitti, collaborazione e coesione di gruppo.

Sono previsti tre incontri di due ore ciascuno. I primi due incontri con 5/6 lavoratori non disabili ciascuno ed il terzo in plenaria, compresi i lavoratori disabili, con tutti i 16 membri del gruppo di lavoro.

Nei due incontri preliminari, dopo una prima parte informativa sui contenuti di cui sopra, si prevede di favorire la testimonianza individuale ed il confronto tra i partecipanti sulle modalità adottate o ritenute più appropriate per gestire situazioni e circostanze implicanti l'attività lavorativa ed i rapporti intrattenuti con i colleghi disabili.

La brevità ed il numero degli incontri non consente alcun esito esaustivo. Pertanto, realisticamente, gli obiettivi di cui al punto a e b possono essere solo approssimati, nell'auspicio che ci siano opportunità successive di dialogo e di confronto tra i lavoratori, in occasione di riunioni organizzative o durante momenti informali, che possano utilmente riprendere gli spunti offerti.

Analogamente, il terzo incontro, orientato agli obiettivi di cui al punto c, rappresenta per i lavoratori del reparto confezionamento una prima possibilità per confrontarsi su quanto emerso nei due incontri precedenti e tentare di:

- darsi un metodo condiviso per ripartire gli impegni lavorativi e di supporto professionale in favore dei colleghi che ne hanno bisogno;
- regolare rapporti e relazioni in modo più omogeneo, senza sovraccaricare emotivamente alcuni ed altri meno;
- riprecisare le regole lavorative che tutti, anche i disabili dovrebbero rispettare, pur con le dovute modalità e cautele.

La conduzione è affidata a formatori ed operatori della mediazione con esperienza almeno ventennale nell'ambito dell'inserimento lavorativo mirato delle persone disabili.

Se a seguito dei tre incontri programmati dovessero emergere ulteriori esigenze di approfondimento e di sviluppo migliorativo si può prevedere una fase successiva con incontri su specifici bisogni, eventuali supporti consulenziali ad hoc e/o interventi facilitanti il dialogo e la mediazione tra i membri del gruppo per consolidarne la collaborazione.

### **Aspetti organizzativi e tempi di realizzazione**

Prima degli incontri informativi/formativi è previsto un sopralluogo c/o il reparto di confezionamento per avere

cognizione su: tipo di attività svolta, mansioni a cui sono adibite le persone disabili, dislocazione delle postazioni di lavoro, logistica interna al reparto e tecnologie/attrezzature impiegate.

Gli incontri si tengono presso la sede dell'azienda

### **5.3 LA NEGOZIAZIONE SITUAZIONALE COME METODO PER FACILITARE L'INCLUSIONE NEI CONTESTI PROSSIMALI**

Nell'azienda oggetto della proposta precedentemente illustrata si è potuta riscontrare, come in generale avviene nelle realtà di lavoro che positivamente accolgono persone disabili, la fondamentale importanza che riveste la promozione di un adeguato livello di collaborazione e condivisione tra le figure che hanno titolo decisionale ai vari livelli organizzativi; in particolare tra i lavoratori (tutor, colleghi, membri del gruppo di lavoro), nel reparto/ufficio/contexto prossimale.

Naturalmente siamo consapevoli della discrezionalità del termine "adeguato" che innanzitutto esprime una misura relativa, non assoluta, condizionata dalle circostanze e dalle variabili in gioco, non tarata sull'eccellenza (che potrebbe rappresentare un'obiettivo troppo ambizioso, raggiungibile in pochi casi), ma sulla condizione migliore possibile, date le circostanze generali e specifiche, o se si vuole strutturali e soggettive-intersoggettive, all'interno delle quali si colloca la persona disabile.

Nel processo inclusivo che si può realizzare in un contesto aziendale difficilmente si incontrano solo persone disponibili, che si prodigano per l'integrazione, con tutte ed in massima misura le circostanze connotative idealtipiche della prossimalità indicate nel paragrafo 3.2.

Nella maggior parte dei casi di pur positiva inclusione si osserva una prevalenza di persone e di aspetti con gradi di approssimazione maggiori o minori alla condizione ideale, che tale rimane (solitamente non raggiungibile appieno) e che ha valore analitico e di indirizzo orientativo, per un miglioramento



costante della situazione o, viceversa, per poter cogliere tempestivamente segnali regressivi su cui intervenire.

I rapporti intrattenuti con la persona disabile, l'atteggiamento dei colleghi, la disponibilità a supportare dal punto di vista professionale e relazionale in caso di bisogno, ecc. all'interno di una compagine lavorativa, tra lavoratori e responsabili con caratteristiche soggettive e ruoli diversi, non si esprime mai all'unisono, in termini armoniosi ed idilliaci, di unanime solidarietà e geometrica competenza inclusiva. Sarebbe illusorio pensarlo e inutile pretenderlo, per stare sul piano di realtà.

Rispetto alla finalità integrativa del maggior numero possibile di lavoratori disabili è meglio porsi, allora, nell'ottica promozionale di buone prassi generalizzabili, estensibili di condizioni adeguate, nelle circostanze date, secondo razionalità limitata e capacità negoziale, con il proposito di trovare mediazioni praticabili, in grado di sviluppare processi continui di miglioramento inclusivo.

Significa, da operatori della mediazione, accostarsi ai contesti aziendali ed ai lavoratori, che non hanno come loro prioritario mandato l'integrazione lavorativa e sociale delle persone disabili, senza supponenza, con la disponibilità ad accogliere ragioni diverse dalle proprie conoscenze e convinzioni personali e professionali, per far lievitare nel tempo la solidarietà e supporti prossimali appropriati.

Del resto ogni processo inclusivo è caratterizzato da incertezza e si muove intersecando più piani di azione, tra loro non sempre coerenti, concilianti, sintonici, spesso con parziale o nulla possibilità di essere padroneggiati e condizionati in modo incisivo.

Conta sicuramente la informazione e la formazione che può essere offerta alle persone, dirigenti, responsabili o colleghi essi siano. Ma è soprattutto sull'esistenza di determinati requisiti, quali l'empatia, la disposizione soggettiva alla reciprocità, la propensione a cercare soluzioni condivise con la negoziazione che bisogna fare affidamento per stimolare, promuovere, facilitare le organizzazioni e le persone ad accogliere lavoratori disabili in termini quanto più approssimati alle condizioni ideali.

Con *empatia* ci riferiamo al mettersi nei panni dell'altro, al percepire, sentire, comprendere quello che l'altro prova in una determinata circostanza "come se" fossimo l'altra persona, rimanendo comunque noi stessi.

Secondo la filosofa tedesca Edith Stein, fenomenologa allieva di Husserl, con empatia si può intendere l'atto mediante il quale la persona si costituisce attraverso l'esperienza dell'alterità, cioè del rapporto con l'altro. L'empatia è ponte tra vita personale e vita altrui, tra vita personale e vita sociale; è genesi del noi sociale, luogo di cooperazione e di comunità-comunione umana.

In relazione alla condizione di disabilità può voler dire riconoscere la diversità del disabile non come una alterità estranea a sé, ma come propria, "come se" riguardasse ciascuno di noi, visto che chiunque si collochi, ora, in una condizione di "normalità", può ritrovarsi per un qualsiasi evento (incidente, malattia invalidante, crisi personale o familiare, ecc.) di fatto disabile.

Il sentirsi vicini, simili, ad una persona disabile, ad un collega con deficit che possono essere fisici, sensoriali, cognitivi, relazionali ci consente il movimento del "mettersi nei suoi panni".

Questo movimento empatico, se non scattano paure o angosce incontrollabili, consente all'interlocutore della persona disabile di porsi in una relazione di aiuto, di supporto personale e professionale all'altro in difficoltà, perché è ciò che chiunque si aspetterebbe se si trovasse in quella condizione di bisogno, secondo reciprocità.

Disporsi alla *reciprocità* è dunque, per certi versi, un'atteggiamento di disponibilità verso l'altro, in quanto disabile, strettamente correlato all'empatia, nel quale si offre sostegno, supporto, aiuto senza necessariamente pensare a contropartite, perché in coscienza si avverte come giusto e sensato, con l'aspettativa che lo stesso avrebbe fatto l'altro a parti invertite e che analogamente dovrebbero fare tutti coloro che vivono una positiva, per quanto incerta, condizione esistenziale.

Quindi, per stare nelle dinamiche inclusive di un contesto lavorativo prossimale, il tutor, il collega, il responsabile

dell'azienda che accoglie un lavoratore disabile può verosimilmente mettersi in gioco personalmente per offrire e trovare soluzioni aziendali integrative, anche perché nelle stesse condizioni si aspetterebbe che gli altri facessero altrettanto, cercando di diffondere un analogo atteggiamento.

Sappiamo però che nel passaggio dai rapporti interpersonali a quelli organizzativi, imprenditoriali, di sistema e ambientali, si entra in un'ordine di interconnessioni talmente complesse dove le disposizioni dei singoli sono sempre meno libere e sono sempre più condizionate dalle dinamiche collettive e d'insieme, nelle quali si manifestano istanze contrastanti, contraddizioni strutturali, tensioni tra fini, esigenze, risposte dissimili a fronte di risorse scarse, conflitti tra singoli e gruppi, ecc.

Ne consegue che le disposizioni soggettive all'empatia e alla reciprocità devono accompagnarsi con un *orientamento a trovare soluzioni condivise* nell'agone della complessità umana e di sistema, cercando di affrontare difficoltà e problemi mettendo assieme, nel modo migliore possibile, non solo ciò che può risultare convergente, omogeneo, sintonico, ma anche ciò che appare divergente, eterogeneo, dissonante.

In tema di inclusione lavorativa e sociale di persone disabili questo può voler dire cercare le strade, i modi, le intese per coniugare parti che ad una distaccata analisi secondo razionalità economica e strumentale, andrebbero distinte e separate: l'azienda con le sue esigenze di efficienza, economicità, produttività, professionalità da una parte e le persone disabili, specie con limitazioni funzionali rilevanti, dall'altra, per definizione risorse umane deboli e sovraccarico improduttivo ostacolante il perseguimento del massimo profitto.

Ad una diversa scala di valori e di orientamenti, invece, quando le persone contano e vanno considerate anche se non rendono al massimo della capacità produttiva richiesta, le combinazioni e le integrazioni sono possibili, ed in non pochi casi possono sortire risultati inattesi e addirittura sorprendenti (ad esempio, nella precisione di svolgimento di compiti da parte di lavoratori disabili, quando da parte di altri lavoratori "più dotati", nel tempo, la qualità tende ad essere trascurata per flessione motivazionale, oppure per una più stabile

fidelizzazione occupazionale degli stessi lavoratori disabili all'azienda, su attività maggiormente soggette a turn over, ecc.).

Significa dotarsi, allora, di competenze combinatorie, per poter mediare e trovare correlazioni, corrispondenze, complementarità tra persone, fattori, variabili, elementi apparentemente inconciliabili, anche quando la complessità sembra eccessiva.

In una parola significa saper *negoziare* per definire modalità consensuali di affrontare i problemi e, ove possibile, individuare soluzioni condivise

Se sull'empatia, sulla disposizione soggettiva alla reciprocità e sulla propensione a cercare soluzioni condivise molto si potrebbe dire e comunicare, senza per questo alcuna garanzia che le stesse vengano fatte proprie ed alberghino nelle persone a cui ci si rivolge, la negoziazione, invece, è una capacità che in certa misura si può acquisire e fare propria. E' un sapere che si può apprendere e applicare se c'è la volontà, la disponibilità a negoziare (ma qui si torna all'empatia ed alle disposizioni soggettive prima viste), con modalità e strumenti utili per affrontare problemi, conflitti, criticità senza espungerli, contemplandoli come parte fisiologica dell'esistenza, della nostra relazione con gli altri, anche quando sono disabili.

La dimensione ristretta del contesto prossimale, i rapporti faccia faccia che prevalentemente caratterizzano l'interazione di un numero contenuto di persone, le deleghe e le autonomie decisionali che vigono nella specifica "situazione" organizzativa e operativa, a livello di reparto/ufficio consentono, del resto, come è emerso dalla indagine, spazi non irrilevanti di adattamento negoziale.

Passano da qui molti microcambiamenti, che riguardano le concrete modalità operative in cui si realizza l'attività lavorativa, le variazioni di mansionario, gli accorpamenti o le estrapolazioni di attività compatibili rispetto ai processi standardizzati, che permettono di assorbire, includere diversità soggettive anche molto rilevanti. Non è infrequente che questi movimenti adattivi, che incidono sugli aspetti non solo relazionali ma anche prestazionali, avvengano spontaneamente o con una portata ed importanza che va al di là della

consapevolezza e della intenzionalità dei membri della compagine lavorativa. Quasi una sorta di solidarietà, sia “meccanica” che “organica”, generata all’interno del gruppo di lavoro, che alimenta il circuito virtuoso della reciprocità.

Del resto, anche quando la struttura portante di un sistema socio tecnico aziendale è tendenzialmente non modificabile ed insufficiente può risultare la funzione svolta dal singolo soggetto, ancorché empatico, dedito al supporto ed alla relazione di aiuto solidale, è *nella situazione* rappresentata dalla *struttura intermedia del contesto prossimale di inclusione* del lavoratore disabile, nel gruppo di lavoro, con i colleghi ed i diretti responsabili, se c’è collaborazione ed accordo, che volutamente *si possono trovare mediazioni integrative e soluzioni negoziali importanti*.

Cosa allora dovrebbero tener presente (responsabili aziendali, tutor, colleghi, ma anche operatori sociali e tutor professionali che con i primi interagiscono e gli stessi lavoratori disabili) per negoziare e trovare le mediazioni integrative più efficaci per l’inclusione, nell’ottica di pervenire a scelte condivise, senza voler conseguire vantaggi solo per una parte a scapito dell’altra?

Secondo lo psicologo del lavoro Enzo Spaltro bisogna abbandonare lo schema arcaico della “cultura di coppia”, tipica dei rapporti di potere a somma zero, dove nel confronto - scontro si esce o vincitori o vinti (*mors tua – vita mea*) e si lotta contro l’altro, per affermare esclusivamente il proprio interesse e la propria verità.

Andrebbe fatta propria invece una “cultura di gruppo”, dove il potere è inteso a somma variabile (*mors tua - mors mea*) e dove si punta a vincere entrambi (*win-win*), impegnandosi per raggiungere un obiettivo importante (che può essere utile a entrambi, anche per me, ma non contro di te).

In questa ottica la diversità di opinioni e posizioni, il contrasto ed il conflitto tra persone e gruppi sono parte della fisiologia dei rapporti sociali e di lavoro, e come tali non vanno negati o esorcizzati, ma vanno accolti, gestiti, valorizzati come fattore dinamico di cambiamento e di miglioramento continuo.

Sulla metodologia, le tecniche, gli strumenti di negoziazione impiegabili nell’ambito dei processi di inclusione lavorativa e

sociale, che possono essere trasmessi ed acquisiti per via formativa, rimandiamo al nostro precedente contributo sul tema (Callegari 2009, pp. 151 – 214) e a futuri approfondimenti.

Ci limitiamo in questa sede a ricordare come in ogni situazione relazionale, anche quando può apparire sovradeterminata da prescrizioni e norme vincolanti, ci sono spazi di regolazione, di cambiamento, di accordo a disposizione dei soggetti agenti.

Tali spazi, che sono innanzitutto simbolici, comunicativi, relazionali ma anche prestazionali ed organizzativi, sono frutto delle scelte e delle opzioni di comportamento dei singoli e dei gruppi nella misura in cui la loro definizione soggettiva ed intersoggettiva di situazione non si lascia completamente predeterminare. In altre parole, nei contesti aziendali, se i lavoratori lo vogliamo e se ritengono possibile influenzare le situazioni affrontando le difficoltà, anche correlate alla presenza di persone disabili, con modalità negoziali adeguate spesso sono in grado di riuscirci, riprendendosi la scena come protagonisti e non come semplici comparse che recitano un copione scritto da altri.

## **6 II PROGETTO “AZIENDA SOLIDALE”**

Le aziende, come quella considerata alla sezione 5.2 ed altre che già dimostrano concretamente nel comportamento organizzativo la propria eticità andrebbero premiate riconoscendo loro meriti distintivi e pubblica evidenza, anche tramite apposite certificazioni sociali.

In questa direzione si muove la proposta, che andiamo ad illustrare, di conferimento del logo “Azienda Solidale” alle imprese profit più collaborative nell’inclusione lavorativa e sociale di persone disabili all’interno dei propri contesti che, secondo quanto emerso dalla ricerca e in base ai parametri che andremo di seguito meglio ad esplicitare, possiamo senz’altro definire prossimi.

### **6.1 LA PROPOSTA**

#### **MOTIVAZIONI ALLA BASE DELLA PROPOSTA**

In generale per responsabilità sociale d’impresa si intende “l’integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate” (Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese. Commissione delle Comunità Europee, Bruxelles, 2001).

Le principali caratteristiche che la RSI dovrebbe rispettare sono che:

- “- le imprese adottano un comportamento socialmente responsabile al di là delle prescrizioni legali ed assumono volontariamente tale impegno in quanto ritengono che ciò sia nel loro interesse sul lungo periodo;
- la responsabilità sociale delle imprese è intrinsecamente connessa con il concetto di sviluppo durevole: nelle loro attività le imprese devono tener conto anche delle ripercussioni economiche, sociali ed ambientali;

- la responsabilità sociale non è un elemento “addizionale” alle attività fondamentali delle imprese, bensì correlato con il tipo di gestione stessa delle imprese”

(Comunicazione della Commissione delle Comunità Europee relativa alla Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile, Bruxelles, 2002).

Si evince il carattere processuale del comportamento socialmente responsabile, che viene volontariamente fatto proprio dall'azienda nella gestione quotidiana d'impresa e non solo nella destinazione filantropica di parte dei profitti.

In particolare, per la Commissione delle Comunità Europee va promossa la RSI delle PMI (Piccole Medie Imprese) che rappresentano la parte più importante dell'imprenditoria europea, come pure del nostro sistema economico produttivo regionale e provinciale.

Secondo la stessa Commissione, per facilitare l'adozione quanto più ampia delle pratiche di gestione responsabile da parte delle PMI, queste ultime vanno innanzitutto informate circa i loro positivi effetti economici, promuovendo lo scambio e la diffusione delle buone pratiche, facilitando la diffusione di strumenti di facile utilizzo che tengano conto della specificità delle PMI, coinvolgendo le loro associazioni di rappresentanza e favorendo la cooperazione con le grandi imprese nella gestione della loro responsabilità sociale e ambientale.

Viene segnalata, inoltre, dalla Commissione l'importanza dell'informazione da dare ai consumatori sugli aspetti sociali ed ambientali delle condizioni di produzione per consentire di scegliere con cognizione di causa, vista la preferenza sempre più spiccata per prodotti e servizi che confermino la responsabilità sociale ed ambientale delle imprese.

È il tema dei marchi di qualità e la rilevanza che sempre più assumono i meccanismi di riconoscimento quali: citazione di ricompense, premi, etichette, ecc. che identificano le buone



prassi riguardo a soggetti specifici, come possono essere le azioni inclusive in favore dei giovani e delle persone adulte in situazioni di svantaggio sociale.

Per arrivare a questo, però, non vanno date per scontate le definizioni ufficiali di responsabilità sociale di impresa, che per poter essere riconosciute e fatte proprie dalle aziende presuppongono il loro diretto coinvolgimento ad un processo di definizione condivisa dei requisiti, dei criteri identificativi e di valutazione che possano fare emergere, connotare in modo distintivo, misurare condotte e buone prassi di RSI rispetto a chi non riesce ad esprimere tale qualitativo valore aggiunto.

Anche una declinazione settoriale della responsabilità sociale di impresa, quale può essere quella in favore delle azioni inclusive, per l'orientamento, la formazione e l'inserimento lavorativo delle persone svantaggiate, di nostro specifico interesse, può essere di straordinaria importanza per valorizzare operativamente la capacità etica delle imprese, che per quanto non ancora generalizzata, pur esiste e spesso rimane in ombra, senza poter dispiegare quegli effetti emulativi e moltiplicatori nel tessuto economico produttivo locale da molti auspicati.

La dimensione locale, del territorio e finanche della comunità di appartenenza, del resto, specie per la piccola e media impresa, acquista particolare importanza quale ambito di possibile studio e sperimentazione applicativa, come dimostrato da precedenti azioni di ricerca e di messa a punto di sistemi di certificazione della qualità sociale delle imprese (Progetto Reti in Rete – azione E- Quality del Comune di Monza, nell'ambito del programma EQUAL 2003-2004) o più recentemente:

-il lavoro svolto nell'ambito del Progetto STRIKERS (2005-2006), cofinanziato dalla Comunità Europea tramite l'Agenzia Nazionale Leonardo da Vinci, che si è occupato di approfondire la conoscenza nella PMI della responsabilità sociale di impresa e di promuoverne sia la diffusione che la rendicontazione tramite lo strumento del bilancio sociale;

-il “Servizio di monitoraggio e valutazione di buone prassi in materia di azioni innovative per l’integrazione di soggetti svantaggiati” (2007-2008), finanziato dalla provincia di Bologna a CSAPSA in collaborazione con Impronta Etica e Consorzio SIC, che ha esaminato gli aspetti promozionali, facilitanti, incentivanti comportamenti aziendali inclusivi quale testimonianza applicativa della responsabilità sociale di impresa.

Potere agire, dunque, a livello di territorio provinciale, una azione al contempo partecipata, definitoria, sperimentale ed applicativa, con le imprese profit, di un modello condiviso e di buone prassi di RSI declinate in favore delle persone che più di altre debbono essere supportate in concrete esperienze di transizione verso il mondo del lavoro, rappresenta la motivazione e la finalità principale della proposta che di seguito andiamo ad illustrare

## OBIETTIVI

Con le azioni previste a progetto ci si propone di:

- 1) Verificare come è percepita e come può essere definita la responsabilità sociale di impresa e le buone prassi ad essa riconducibili, in generale con riguardo ai molteplici aspetti ed alla pluralità dei principali interlocutori (stakeholder) aziendali ed in particolare con riferimento all’ambito specifico delle azioni inclusive di persone, specie se svantaggiate, che debbono essere supportate, orientate, formate e inserite al lavoro nella provincia di Bologna;
- 2) Definire, con il coinvolgimento delle imprese profit, della cooperazione e degli enti/servizi pubblici preposti alle politiche attive del lavoro, in particolare per le fasce deboli, un sistema di certificazione sociale in grado di valutare tramite appositi indicatori il possesso di determinati requisiti che qualificano il merito distintivo delle aziende più socialmente responsabili e

collaborative all'interno di programmi locali/provinciali di interesse collettivo;

3) Sperimentare in termini applicativi il sistema di certificazione sociale su un primo gruppo di aziende che si sono distinte o che si predispongono per la partecipazione ad azioni di orientamento, formazione, supporto all'inserimento di disabili, giovani in difficoltà o adulti in situazione di disagio, supportandole nella rendicontazione di buone prassi di RSI a livello di bilancio sociale e dandone pubblica visibilità mediante il riconoscimento di un logo/marchio di "Azienda Solidale" appositamente da istituire a livello provinciale.

## FASI / CONTENUTI

La proposta può essere articolata in tre fasi principali, rispettivamente finalizzate agli obiettivi sopra esposti, tra loro strettamente correlate, disposte temporalmente in sequenza, con tutte le possibili retroazioni correttive e di miglioramento di ogni fase sulle altre, qualora questo risulti necessario ed opportuno secondo le motivazioni e le finalità generali che hanno ispirato il progetto.

Il processo sotteso di progettazione, programmazione, organizzazione, realizzazione, verifica e valutazione dell'attività svolta è da intendersi comune e trasversale a tutte le fasi; riconducibile in particolare al gruppo tecnico di progetto che si andrà a costituire; nel presupposto comunque di un forte interscambio partecipativo e consulenziale di tutti i partner e interlocutori coinvolti nelle varie fasi.

Fase 1 Di definizione condivisa dell'oggetto Responsabilità Sociale di Impresa

Avvalendoci di quanto già prodotto sul tema a livello di Unione Europea, di pubblicistica in materia e delle risultanze di altri progetti e ricerche che hanno focalizzato l'attenzione sull'argomento, avendo a mente l'esigenza di giungere non solo

ad una formale definizione dell'oggetto ma ad una sua sostanziale e condivisa "costruzione", affinché possa essere fatta propria e applicata dagli attori principali in questione (le aziende profit), si prevede l'attivazione di :

1.1. incontri/focus group con referenti di aziende e rappresentanti sindacali dei lavoratori che hanno positivamente incluso persone disabili/in situazione di disagio;

1.2. workshop con i soggetti più rappresentativi del mondo del lavoro, delle pubbliche Istituzioni e dei Servizi di territorio a livello provinciale;

In questi momenti si potranno esplorare i vari aspetti della responsabilità sociale in relazione a tutti gli interlocutori rilevanti per l'attività di impresa, i cosiddetti stakeholder, siano essi interni (azionisti, dipendenti, manager) che esterni (fornitori, clienti, consumatori, istituzioni pubbliche, comunità locale, ambiente, opinioni pubblica), rispetto ai quali vanno definiti, applicati e verificati principi ed obiettivi in ordine a salute e sicurezza dei lavoratori, formazione ed educazione, prevenzione del degrado ambientale, promozione di attività che favoriscono la coesione sociale e la qualità della vita, ecc.

In ordine ai sistemi di rendicontazione sociale e di certificazione etica che mettono al centro l'importanza di riferirsi agli interlocutori esterni per testimoniare la correttezza di politiche, procedure e comportamenti aziendali, di notevole interesse può risultare il confronto con il contributo di A. Martinelli, docente di Sociologia all'Università "L. Bocconi" di Milano, scritto con M. Chiesi e M. Pellegatta, su "Il bilancio sociale. Stakeholder e responsabilità sociale d'impresa" (2000).

Nel testo vengono presi in considerazione i diversi approcci all'oggi adottati nelle attività di rendicontazione, certificazione e comunicazione etica e sociale, evidenziando l'importanza di affidarsi a forme di accountability, come l'AA 1000, che possano integrare in un'unica visione le diverse dimensioni della

responsabilità etico-sociale superando la parzialità degli approcci che considerano le relazioni d'impresa rispetto solo a particolari gruppi di stakeholder.

Da un piano di carattere generale si tratta di portare il confronto e la definizione su cosa si intende per responsabilità sociale di impresa nelle sue declinazioni solidali in favore delle fasce deboli, per trovare soprattutto da parte delle imprese una accezione concordata che sia operativamente praticabile, documentabile e valorizzabile pubblicamente, senza in alcun modo sovrapporsi ad altre forme codificate istituzionalmente di certificazione etica, ma inserendosi il più possibile in modo congruo con percorsi aziendali che possono avere anche questa più avanzata prospettiva.

Si tratta sostanzialmente di svolgere il fondamentale lavoro preliminare alla successiva impostazione di un sistema di certificazione sociale che, in allineamento con quanto già previsto da forme di accountability quali, più direttamente, “Valore Sociale” o, in una più distante prospettiva, “SA 8000”, possa costituire un primo step raggiungibile da quelle organizzazioni che dimostrano di possedere, al giudizio di un'organismo terzo abilitato, determinati requisiti misurabili secondo specifici indicatori, con particolare riferimento al contributo reso in programmi di inclusione sociale delle fasce deboli.

Fase 2 Di individuazione delle modalità con cui certificare il comportamento di impresa socialmente responsabile

Tramite la tecnica dei gruppi di lavoro settoriali (rappresentanti di imprese e loro associazioni; cooperative e loro associazioni; rappresentanti delle OOSS; rappresentanti dei Servizi pubblici; rappresentanti degli utenti, ecc.) diviene poi utile focalizzare maggiormente l'attenzione su quegli ambiti specifici di RSI più direttamente attinenti al nostro interesse inclusivo di fasce sociali svantaggiate, quali ad esempio conferimenti solidaristici ad enti no profit, integrazione di

disabili e di immigrati, sussidi allo studio, ecc. ed entrare nel merito di quali elementi considerare per definire e valutare la RSI dal punto di vista delle azioni solidali nell'ambito dell'orientamento, della formazione e dell'integrazione lavorativa.

Avendo a mente ancora il contributo di Martinelli si può considerare un insieme di “Elementi e indicatori della responsabilità etico-sociale d'impresa”, suddivisi in relazione a 7 gruppi di stakeholder (azionisti/proprietari, collaboratori, clienti/consumatori, ambiente naturale, comunità locale, fornitori, PA e altri organismi di regolamentazione), che si prestano a misurazioni non discrezionali sugli effetti dell'attività aziendale in almeno 11 diversi ambiti di responsabilità sociale.

Tra questi vi sono indicatori che hanno una diretta attinenza con l'apporto che una impresa può dare a programmi di inclusione sociale, di formazione e di integrazione lavorativa delle persone svantaggiate, in collaborazione con gli enti pubblici e gli enti no profit preposti, quali ad esempio:

- iniziative di promozione e difesa dei diritti umani;
- percentuali di donne e minoranze nelle varie posizioni;
- iniziative in favore dell'educazione;
- partnership con organizzazioni no profit;
- donazioni alla comunità (ammontare, % sui profitti al netto delle tasse);
- partecipazione a progetti di sviluppo umano e sociale della comunità (esistenza, ammontare delle risorse dedicate, risultati);
- contributo alla creazione di posti di lavoro nella comunità;
- grado di collaborazione con le istituzioni (audizioni/gruppi di lavoro con rappresentanti di governo; programmi di partnership per la promozione di obiettivi sociali o ambientali).

Sulla scorta, poi, di quanto è stato positivamente sperimentato nel Progetto Equal Reti in Rete del Comune di Monza (Galbusera e Preda 2007), si può attivare il confronto in appositi focus group sugli aspetti più analitici da considerare per poter parlare di comportamento socialmente responsabile dell'azienda

in favore di persone svantaggiate, quali criteri e quali indicatori adottare per esprimere delle valutazioni al riguardo, che soggetto terzo/organismo può essere legittimato a riconoscere e rilasciare eventuali certificazioni sociali, ecc., andando a configurare un modello locale di certificazione sociale

### Fase 3 Di sperimentazione applicativa della rendicontazione e della certificazione sociale

Prendendo in considerazione e coinvolgendo piccole e medie imprese della Provincia di Bologna che abbiano creato valore aggiunto attraverso la pratica della RSI e che abbiano prodotto innovazione su questo versante si potrebbe sperimentare:

- sia la rendicontazione, tramite bilancio sociale, del comportamento socialmente responsabile delle imprese sul versante delle azioni in favore di persone svantaggiate;
- che la certificazione sociale, con l'istituzione ed il rilascio di un'apposito logo/marchio provinciale, che dia conto pubblicamente e con evidenza mediatica del contributo meritorio distintivo di alcune aziende per la collaborazione resa all'interno di programmi formativi e di politica attiva del lavoro.

Per quanto attiene al bilancio sociale, si intende promuovere la certificazione di un profilo etico, l'elemento che legittima il ruolo di un soggetto, non solo in termini strutturali ma soprattutto morali, agli occhi della comunità di riferimento; un momento per enfatizzare il proprio legame con il territorio, un'occasione per affermare il concetto di impresa come buon cittadino, cioè un soggetto economico che perseguendo il proprio interesse prevalente contribuisce a migliorare la qualità della vita dei membri della società in cui è inserito.

La missione aziendale e la sua condivisione sono elementi importanti per ottenere il consenso della clientela, del proprio personale, dell'opinione pubblica .

Relativamente alla certificazione sociale, in via del tutto indicativa, si potrebbe prevedere come requisito di base il fatto che le aziende siano in regola con le norme vigenti in materia fiscale, di inserimento lavorativo mirato dei disabili, di corretta regolazione dei rapporti di lavoro e siano adempienti per la salute/sicurezza dei luoghi di lavoro e nella prevenzione dell'inquinamento ambientale.

Nelle migliori prassi e come contributo aggiuntivo di valore etico-solidale reso dalle aziende da considerare per l'attribuzione del logo/marchio di "Azienda Solidale" si potrebbero annoverare le iniziative svolte e le collaborazioni offerte in:

- azioni di inserimento lavorativo mirato con impiego assuntivo di persone appartenenti alle cosiddette fasce deboli (disabili, immigrati, detenuti ed ex detenuti, pazienti psichiatrici, ecc);
- programmi educativi, di orientamento e formazione professionale in favore delle medesime fasce deboli;
- attività di sensibilizzazione dei lavoratori per facilitare l'integrazione di persone svantaggiate;
- predisposizione di stage osservativi/valutativi/di bilancio delle attitudini e capacità di disabili o di altre persone in difficoltà;
- nuclei aziendali allestiti presso le strutture produttive;
- esternalizzazioni produttive e commesse di lavoro in favore di cooperative sociali di tipo b o di altre imprese sociali che occupano persone svantaggiate;
- raccolte di fondi solidaristici;
- abbattimento di barriere architettoniche e adattamenti ergonomici per rendere accessibili i posti di lavoro;
- altro da definire

Circa le modalità di documentazione dei requisiti e contributi di cui sopra, oltre alle autodichiarazioni ed alle verifiche dirette, ove possibile, su determinati adempimenti di legge (come tramite i Centri per l'Impiego per l'applicazione della L. 68/99), si possono considerare le certificazioni ISO, quelle di conformità a norma degli impianti e la mancanza di cause legali,



contenziosi in essere e sanzioni ricevute per illeciti in materia fiscale, di diritto del lavoro e impatto/inquinamento ambientale.

Come indicatori di rilevazione dal punto di vista quantitativo e qualitativo del valore aggiunto etico-solidale reso dalle aziende si potrebbero considerare:

- n° di assunzioni di persone svantaggiate al di fuori di specifici obblighi di legge;
- n° di corsi, stage e tirocini formativi attuati al di fuori di percorsi di inserimento lavorativo mirato secondo art 11 L. 68/99;
- n° di tirocini formativi ex DL 142/98 per persone svantaggiate non sostitutivi di lavoratori da assumere in pianta stabile;
- valore economico di commesse e attività esternalizzata oltre gli adempimenti di cui all'art.12 L. 68/99 o all'art 22 LR 17/05;
- entità di liberalità, contributi, fondi conferiti a fini solidaristici;
- partecipazione a tavoli di raccordo, partenariati, reti con enti locali, associazioni no profit, cooperative sociali per l'inclusione sociale di persone svantaggiate;
- altro da definire

Relativamente al soggetto valutatore che dovrebbe essere abilitato ad attribuire il logo/marchio di "Azienda Solidale" e su come potrebbe avvenire la sperimentazione, può essere utile considerare, per quanto di mutuabile possa esserci, la proposta formulata nel 2003 da Andrea Bernardoni di ARIS, società di consulenza di Perugia che opera sul versante delle certificazioni di qualità ed ente ideatore/promotore del MAQRE (Marchio di Qualità Relazionale) nell'ambito della cooperazione sociale.

Interpellato circa l'attivazione di un processo di certificazione etico sociale nell'ambito delle buone prassi inclusive di persone disabili/svantaggiate, Bernardoni consiglia il seguente iter:

"1.Costituzione di un "Comitato promotore multi-stakeholder" o di una "Cabina di regia multi-stakeholder";

2.1. Realizzazione di un protocollo di intesa aperto in cui si definiscono i ruoli e le responsabilità di tutti gli attori che partecipano al progetto;

- 2.2 Definizione di “Linee guida per la qualità etico-solidale delle imprese”, le linee guida devono: definire che cosa significa “essere in regola con le leggi”; analizzare le possibili interazioni con strumenti certificabili come la norma SA 8000; definire “che significa essere disponibili ad assumere o ad accogliere persone svantaggiate in stage osservativi/tirocini”;
- 2.3 Costituire un “Comitato di Garanzia”, composto da personalità autorevoli provenienti dal mondo dell’Università e della “Società Civile”;
3. Sensibilizzazione del tessuto economico e sociale: in questa fase è importante ampliare gli attori coinvolti nel progetto, utilizzando il “Protocollo di intesa aperto”;
4. Iniziare la sperimentazione, lavorando all’inserimento di alcune persone svantaggiate.
- 5.1. Presentare i risultati della prima sperimentazione;
- 5.2. Assegnare il primo Premio Etico Solidale per le imprese che si sono distinte nella sperimentazione;
- 5.3. Presentare il Marchio di Qualità Etico - Solidale;
- 5.3.1. Promozione del Marchio;
- 5.3.2. Creazione di un “Registro delle imprese Etico-Solidali”;
- 5.3.3. Definizione di possibili vantaggi per le imprese Etico-Solidali.

La sperimentazione potrebbe partire a livello di Provincia di Bologna e possibilmente estendersi ad altre Provincie ed alla Regione Emilia Romagna”.

Il conferimento del logo/marchio potrebbe avvenire in occasione di un convegno finale che oltre, a dar conto del lavoro svolto nel progetto, tramite le rappresentanze datoriali già precedentemente coinvolte, può essere a tutti gli effetti un momento promozionale per incentivare la disponibilità delle aziende nell’impegno verso le persone disabili/svantaggiate, tramite una offerta stabile di posti di tirocinio per esperienze formative e di transizione.

## **6.2 IL PERCORSO DI RICONOSCIMENTO DEL LOGO**

*Proposta di percorso per il riconoscimento in occasione del decennale applicativo della L. 68/99 del logo “Azienda Solidale 2010” alle imprese profit della provincia di Bologna che si sono distinte per la positiva inclusione lavorativa e sociale di persone disabili*

Si individua un gruppo di 20 aziende particolarmente collaborative (con la Provincia di Bologna, con i Servizi pubblici e con altri enti preposti all’inserimento lavorativo) che hanno assunto persone disabili in applicazione delle disposizioni di legge in materia.

In particolare si fa riferimento alle piccole e medie imprese coinvolte dal 2009 nella ricerca promossa dal Prof. Angelo Errani, docente di pedagogia speciale alla facoltà di Scienze della Formazione dell’Università di Bologna, sulla “Realizzazione professionale delle persone disabili”, che hanno rilasciato interviste per la parte riguardante gli “Aspetti facilitanti l’inclusione delle persone disabili nei contesti aziendali”

Nel corso della menzionata ricerca, tuttora in corso, vengono rilevati gli aspetti culturali, organizzativi, sociali e le dinamiche poste in essere nei contesti aziendali che hanno favorito un efficace andamento ed esito dei processi di inclusione intrapresi, consentendo l’acquisizione di informazioni utili al riconoscimento del merito distintivo di queste aziende rispetto ad altre realtà non al pari disponibili ad accogliere ed integrare persone disabili

In un apposito incontro con le aziende viene data una restituzione degli esiti della ricerca e viene condivisa con le stesse aziende la proposta di conferire loro il riconoscimento di “Azienda Solidale 2010”, in occasione di una iniziativa pubblica da tenersi sul tema “Patto del lavoro locale, responsabilità

sociale di territorio e inclusione delle persone disabili/svantaggiate”. L’incontro è finalizzato a:

- informare sulle principali risultanze di indagine;
- evidenziare le dimensioni, gli aspetti, gli elementi facilitanti più significativi da ricondurre ad indicatori di qualità integrativa lavorativa e sociale;
- richiedere implementazioni e pareri correttivi sulle risultanze emerse e sulla validità degli indicatori adottati;
- verificare l’interesse dei rappresentanti aziendali al riconoscimento di “Azienda solidale 2010”;
- condividere con gli stessi le modalità migliori di configurare, promuovere ed estendere ad altre realtà produttive del territorio il riconoscimento.

A questo primo incontro faranno seguito altri momenti di approfondimento e preparatori dell’iniziativa pubblica, con i soli rappresentanti aziendali e di associazioni di rappresentanza datoriale, e/o con altri attori significativi del sistema di welfare e di politica attiva del lavoro locale, quali ad es:

- focus group con rappresentanti sindacali e delegati sociali;
- workshop di confronto con i rappresentanti dei tavoli lavoro di alcuni Piani Sociali di Zona del territorio provinciale bolognese (aprile 2010) in ordine a “Responsabilità sociale di territorio: esperienze provinciali per l’inclusione delle persone svantaggiate”, con responsabili ed operatori di Enti locali, Servizi pubblici, cooperatori sociali, ecc., nei quali attivare, tra l’altro, una consultazione sottoponendo:
  - criteri di riconoscimento del merito distintivo
  - caratteristiche grafiche del logo
  - modalità di divulgazione
  - ecc.

Questa fase potrebbe costituire un primo step di un più articolato processo (come configurato nelle Proposte scaturite dal “Servizio di monitoraggio e valutazione di buone prassi in materia di azioni innovative per l’integrazione di soggetti svantaggiati”, finanziato dalla Provincia di Bologna nel periodo

2007/2008) che potrebbe essere supportato da apposite attività di ricerca finalizzate a:

- verificare quale effetto incentivante per l'inclusione lavorativa di persone disabili può avere il riconoscimento del logo c/o le aziende del territorio provinciale e come può essere più efficacemente configurato, articolato, supportato, comunicato ;
- sondare quali sono le condizioni di fattibilità per raccordare tra loro i principali attori del sistema di welfare e di politica attiva del lavoro locale, verso un patto territoriale che possa promuovere il logo unitamente ad altre più incisive azioni facilitanti l'inclusione di persone disabili e svantaggiate.

*Ipotesi di metodologia valutativa da adottare nella prima fase per definire a quali aziende riconoscere il logo "Azienda Solidale 2010"*

In questa prima fase si potrebbe partire con la definizione di una base minima di requisiti posseduti da aziende:

- situate nel territorio provinciale;
- adempienti, qualora tenute, alla L. 68/99;
- che hanno positivamente collaborato con gli enti preposti all'inserimento lavorativo (Provincia, Servizi pubblici di territorio, CFP, ecc.);
- con all'attivo almeno una persona disabile assunta;
- adeguatamente integrata dal punto di vista lavorativo e sociale.

Ubicazione, tipo di assunzione e adempimento delle disposizioni di legge sono facilmente riscontrabili tramite CIP e Ufficio Inserimento Lavorativo della Provincia di Bologna, come pure la qualità della collaborazione offerta dall'azienda nel rapporto con gli enti preposti (che possono essere consultati al riguardo).

Sulla qualità della integrazione lavorativa e sociale realizzata, per quanto di pertinenza aziendale, v'è invece predisposto un dispositivo di apprezzamento valutativo che tenga conto di:

- ciò che si intende per integrazione lavorativa e sociale
- quali sono le dimensioni, gli aspetti, gli elementi che la qualificano e/o la facilitano all'interno dei contesti aziendali;

-che indicatori si possono utilizzare per l'apprezzamento qualitativo di andamento ed esito del processo inclusivo;  
-quali standard minimi di soglia (1° step) devono essere riscontrabili per procedere al riconoscimento di “Azienda Solidale”  
-in prospettiva, quali altri standard (migliorativi o di eccellenza) potrebbero essere richiesti (2° step) per eventuale attribuzione di premi e agevolazioni.

Nell'economia delle presenti note, per integrazione lavorativa e sociale in azienda si può intendere un processo di accoglienza e coinvolgimento comunicativo, sociale, relazionale del soggetto nel contesto lavorativo di appartenenza che va oltre il semplice inserimento prestazionale e che ricomprende la persona disabile in termini non omologanti, valorizzandola per la sua diversità.

Le dimensioni in cui si può articolare l'integrazione sono riportate alla sez. 6.3.1, mentre quelle riportate nella check list, prima vista nella sez. 4, utilizzata nella ricerca a supporto delle interviste, rappresentano le condizioni facilitanti all'interno dei contesti che possono favorire processi integrativi/inclusivi di persone disabili/svantaggiate.

Tra loro, le dimensioni costitutive dei processi integrativi e le condizioni di contesto che facilitano tali processi, sono ovviamente strettamente interconnesse, e andrebbero considerate entrambe per acquisire informazioni utili a fini valutativi.

Gli aspetti e gli elementi più analitici riconducibili alle summenzionate dimensioni/condizioni integrative possono costituire altrettanti indicatori di processo e di esito da utilizzare per l'apprezzamento valutativo del requisito di “adeguatezza” della integrazione lavorativa e sociale realizzata.

Agli indicatori scelti come prioritari per la valutazione possono essere ricondotte domande da porre in interviste semistrutturate con i referenti aziendali e con le persone disabili

inserirle, formulate in modo da consentire una verifica/validazione (o meno) incrociata delle dichiarazioni rese da entrambi gli interlocutori (v. sez. 6.3.2), con bilancio valutativo finale a cura degli intervistatori-valutatori e mediante confronto comparativo in equipe.

Per giungere ad una batteria minima di requisiti ed indicatori validi ai fini del riconoscimento di “Azienda solidale 2010”, si potrebbero utilmente considerare, assieme a quanto fin qui richiamato, il sistema di certificazione sociale predisposto dal Comune di Monza e partner collegati nel Progetto Equal Reti in Rete nel triennio 2003-2005.

Questo sistema configura tre livelli di qualità sociale relativa all’inserimento lavorativo di fasce deboli (1 Attenzione Sociale (AS) – 2 Qualità Sociale (QS) – 3 Eccellenza Sociale (ES)), testimoniati dal possesso di determinati requisiti, con relativi indicatori e procedure di riscontro, che tendenzialmente possono essere ricondotti o accostati alle dimensioni in cui si può articolare l’integrazione ed alle condizioni facilitanti nei contesti, da noi rilevate.

Sottoponendo ad analisi comparativa i tre menzionati contributi, considerando solo i requisiti dei primi due livelli del sistema di certificazione predisposto da Monza, si potrebbe giungere ad una sintesi che riconduce a 10 requisiti/indicatori di base minima per poter riscontrare il merito distintivo delle imprese da valorizzare con il logo “Azienda Solidale 2010”, ai quali si aggiungono altri cinque requisiti/indicatori ulteriormente migliorativi della qualità inclusiva aziendale.

Tali requisiti/indicatori sono:

*1 Delibere, dichiarazioni, declaratorie, bilanci sociali, ecc. che riflettono gli obiettivi sociali perseguiti e l’apertura all’inclusione di soggetti disabili/svantaggiati.*

Risc: presenza di documenti scritti o dichiarazioni di responsabili aziendali.

Dom: A1;A3;

2 *Processi di inserimento lavorativo attuati in favore di disabili/persone svantaggiate documentabili.*

Risc: evidenze dei processi avvenuti con esito positivo c/o Istituzioni preposte – pianta organica aziendale – documentazione relativa.

Dom: A1; A2;

3 *Apertura alla rete dei Servizi di territorio e disponibilità nei confronti degli operatori sociali.*

Risc: dichiarazione da parte di operatori sociali o evidenze del lavoro svolto con operatori sociali.

Dom: A3;

4 *Disponibilità di tutor aziendali a supporto delle persone disabili/svantaggiate inserite.*

Risc: nomina dei tutor.

Dom: A3; A4.4; A4.5

5 *Possibilità di lavoro/sostegno in coppia/di gruppo.*

Risc: dichiarazione da parte di responsabili aziendali/tutor/persone disabili-svantaggiate.

Dom: A3; A4.3; A4.4; A4.5

6 *Possibilità di supporto agli apprendimenti (da parte di tutor, formatori professionali, consulenti dei Servizi, ecc.).*

Risc: dichiarazione da parte di responsabili aziendali/tutor/persone disabili-svantaggiate e documenti quali: progetti di tirocinio formativo, progetti di inserimento con abbinamento soggetto/mansione/ambiente di lavoro.

Dom: A3; A4.4.

7 *Possibilità di adattamenti/graduazioni relative a procedure, tempi, metodi e standard prestazionali*

Risc: dichiarazione da parte di responsabili aziendali/tutor/persone disabili-svantaggiate.

Dom: A3; A4.1; A4.4

8 *Possibilità di adattamenti di mansionario, ergonomici, eliminazione di barriere architettoniche.*



Risc: dichiarazione da parte di responsabili aziendali/tutor/persone disabili-svantaggiate.

Dom: A3; A4.1; A4.4

9 *Adempimento degli obblighi della L. 68/99* o assolvimento programmato in convenzione con Istituzioni preposte.

Risc: riscontro c/o Istituzioni preposte.

Dom: A1;

10 *Condizioni occupazionali non precarie e dignitose dal punto di vista retributivo.*

Risc: tipo c.tto di assunzione dei disabili; % di assunti a tempo indeterminato con c.tti collettivi.

Dom: A1;

*Requisiti/aggiuntivi per ulteriori riconoscimenti di merito:*

11 *Occasioni di socialità* intra, para aziendale ed extralavorativa.

Risc: dichiarazione da parte di responsabili aziendali/tutor/persone disabili-svantaggiate.

Dom: A4.5; A4.6; A4.7; A4.8;

12 *Possibilità di partecipazione decisionale da parte dei lavoratori disabili/svantaggiati*

Risc: dichiarazione da parte di responsabili aziendali/tutor/persone disabili-svantaggiate.

Dom: A4.7;

13 *Possibilità di formazione dei tutor, di consulenza da parte di esperti, di intervento di mediatori professionali-*

Risc: dichiarazione di responsabili aziendali – esperienze documentabili.

Dom: A3; A5;

14 *Collaborazione organica/continuativa a programmi pubblici di inclusione sociale* (anche con solo stage/tirocini/conferimenti economici, ecc. )

Risc: evidenze delle collaborazioni rese.

Dom: A3; A5;

*15 assunzioni di persone disabili oltre i termini di legge o di persone in situazione di particolare disagio.*

Risc: riscontro c/o istituzioni preposte – organico aziendale.

Dom: A1; A5

La metodologia adottata prevede, ai fini del riconoscimento del logo, il riscontro almeno sui primi 10 requisiti/indicatori fin qui elencati. Agli indicatori scelti come prioritari per la valutazione possono essere ricondotte domande da porre in interviste semistrutturate con i referenti aziendali e con le persone disabili inserite, formulate in modo da consentire una verifica/validazione (o meno) incrociata delle dichiarazioni rese da entrambi gli interlocutori, con bilancio valutativo finale a cura degli intervistatori-valutatori e mediante confronto comparativo in equipe.

Per dovere di completezza andrebbe infatti rilevata, quando non altrimenti acquisita, la valutazione di soddisfazione ed adeguatezza che le persone disabili danno della propria situazione lavorativa in azienda, mediante consultazione degli stessi lavoratori disabili/svantaggiati con l'impiego di criteri di valutazione già sperimentati nel corso della ricerca "Monitoraggio valutativo di inserimenti lavorativi di disabili" – 1997.

I requisiti/standard minimi per il riconoscimento del logo di "Azienda Solidale" potrebbero rappresentare il punto di partenza di un possibile iter di certificazione nel quale, in prospettiva, si possono aggiungere ulteriori requisiti rientranti nella sfera della responsabilità sociale di impresa applicata alle buone prassi in materia di inclusione lavorativa e sociale.

Requisiti aggiuntivi, questi, che vanno oltre gli adempimenti di legge e che testimoniano un volontarietà aziendale eticamente orientata, tale a quel punto da essere promossa e premiata, con l'istituzione di un apposito albo e la concessione di particolari agevolazioni ed incentivi (v. sez. 6.4).

## **6.3 GLI STRUMENTI**

### **6.3.1**

## AMBITI/DIMENSIONI

Adesione soggettiva  
al lavoro

Adattamenti aziendali  
alla persona

Relazioni/sostegni  
intraziendali

Relazioni/sostegni  
extralavorativi

Rapporti/autonomie  
di mondo vitale  
familiare

Considerazioni  
valutative plurime

Valutazioni di sintesi/Bilancio valutativo del  
processo di integrazione lavorativa e sociale  
della persona svantaggiata.

## SOTTODIMENSIONI

-Assenteismo, Impegno,  
Motivazione  
-Senso di appartenenza  
-Appagamento

-Ambientali  
-Tecnologici  
-Organizzativi  
-Culturali

-Isolamento/integrazione  
professionale della  
postazione di lavoro  
-Sostegno professionale  
dei colleghi  
-Sostegno affettivo/re  
lazionale dei colleghi  
-Socialità intrazienda  
le  
-socialità parazienda  
le(sindacale, coopera  
tiva, associativa, ecc)

-Socialità extrazienda  
le(in rif ai colleghi)  
-Socialità extralavora  
tiva (tempo libero)  
-Sostegno di operatori  
sociali

-Sostegno di familiari  
-Cambiamenti nelle per  
cezioni/relazioni in  
trafamiliari  
-Gestione dello stipen  
dio  
-Organizzazione degli  
spazi domestici perso  
nali  
-mobilità

-Valutazione soggetti  
va del proprio lavoro  
-Valutazione di terzi  
sull'inserimento lavo  
rativo  
-Investimento sul futu  
ro  
-Osservazioni dell'ope  
ratore

### 6.3.2

#### TRACCIA DI INTERVISTA AL REFERENTE AZIENDALE

**A 1** Nella Sua azienda sono state assunte persone disabili.

Mi può dire:

- come questo è avvenuto (se per obbligo di legge, secondo scelte di indirizzo valoriale, per conoscenza personale delle persone assunte, altro...);
- quante persone disabili sono state inserite, con quale contratto, su quanti lavoratori in organico, con quale percentuale di tempi indeterminati in azienda;
- che giudizio ne ha tratto l'azienda e Suo in particolare (esperienze negative, positive, utili anche agli altri lavoratori, altro.....).

**A 2** Prendendo come riferimento il caso di almeno una persona disabile assunta, che Lei ha avuto modo di conoscere, mi può dire:

- che problematiche soggettive presentava (difficoltà di comprensione, comportamentali, deficit fisici, altro..... );
- come è giunta a voi e secondo quali modalità si è proceduto all'inserimento (tramite tirocinio formativo, borsa lavoro, assunzione diretta, altro.....);
- su quale mansionario;
- che impegno ha comportato per l'azienda;
- nel periodo in cui si è realizzato l'inserimento hanno contribuito circostanze di carattere generale (fase di sviluppo aziendale, sostegni-incentivi da parte delle istituzioni locali, rapporto con i servizi, altro.....).

**A 3** Relativamente a questo specifico inserimento, quali tra gli elementi riportati nella *check list* che Le sottoponiamo:

- hanno avuto un ruolo facilitante l'inserimento (contrassegnare gli items con una F );
- sono risultati in tal senso più efficaci (contrassegnare gli items con una E).

(Viene consegnata copia della *check list*, con una breve spiegazione dell'intervistatore riguardante il suo significato orientativo e le modalità di utilizzo della medesima. In particolare, v'è precisato il fatto che, senza pretesa di esaustività, gli elementi riportati nella *check list* possono servire come promemoria per fare mente locale sugli aspetti che hanno concorso alla positiva realizzazione dell'inserimento

lavorativo preso come riferimento. Se mancano quelli considerati più importanti a giudizio dell'interlocutore possono essere aggiunti alla check list.)

**A 4** In particolare, sempre con riferimento alla medesima persona disabile da voi assunta:

**A 4. 1)** L'azienda ha:

- rimosso eventuali barriere architettoniche ?
- fornito particolari ausili tecnologici ?
- modificato la mansione per adeguarla alle capacità della persona ?
- preparato il personale al nuovo inserimento ?

In caso di risposta affermativa precisare il tipo di intervento effettuato, le ragioni che lo hanno reso opportuno e i risultati conseguiti.

**A 4. 2)** Quale è il comportamento della persona rispetto a regolarità di presenza, puntualità, assenze per malattia o altro?

**A 4. 3)** Quale è la collocazione fisica della postazione lavorativa della persona rispetto alle altre?

L'attività lavorativa dalla stessa svolta comporta rapporti professionali e se si di che tipo con colleghi, superiori, clienti o fornitori, ecc.?

In particolare precisare quale grado di isolamento o integrazione della posizione lavorativa rispetto all'attività svolta dal gruppo di lavoro.

**A 4. 4)** In caso di difficoltà da parte della persona nello svolgimento dei compiti assegnati quale sostegno/aiuto viene offerto dai colleghi di lavoro?

**A 4. 5)** E nel caso abbia momenti di disagio personale per motivi anche non connessi con l'attività di lavoro che tipo di atteggiamento/supporto viene espresso dai colleghi?

**A 4. 6)** Che tipo di rapporti ci sono in azienda tra persona disabile e i colleghi nei momenti di pausa dal lavoro (negli spogliatoi, durante la pausa caffè, in mensa o altro) ?

**A 4. 7)** In occasione di riunioni o assemblee, cooperative o sindacali, oppure qualora ci siano attività culturali, sportive, ricreative promosse da un circolo aziendale, la persona disabile è presente e partecipa?

**A 4. 8)** Per quanto di sua conoscenza, fuori dall'orario e dall'ambiente di lavoro ci sono rapporti tra persona disabile e uno o più colleghi di lavoro (di frequentazione e/o di amicizia, durante gli spostamenti su mezzi pubblici o privati, al bar o in altre occasioni di tempo libero o in particolari circostanze) ?

**A 4. 9)** Ci sono rapporti con i familiari o con operatori sociali. Se sì di che genere, per quali motivi e con che frequenza.

**A 4. 10)** Come giudica complessivamente la capacità e il comportamento della persona disabile nello svolgimento dei compiti assegnati in un ambiente aziendale come il vostro ?

**A 5)** Che possibilità ci sono nella sua azienda di:

- sensibilizzazione/informazione/formazione dei tutor;
- consulenza di esperti dell'inserimento lavorativo di persone disabili/in situazione di disagio;
- supporto da parte di mediatori professionali a fronte di criticità sopravvenute nell'inserimento lavorativo;
- partecipazione organica a programmi pubblici di inclusione sociale (disponibilità per stage, tirocini, ecc.).
- altro in favore di persone disabili/in situazione di disagio (specificare.....  
.....  
.....  
.....)

### **TRACCIA DI INTERVISTA AL LAVORATORE DISABILE**

**L 1)** Come raggiunge il luogo di lavoro? Và da solo o accompagnato?

**L 2)** Ci sono difficoltà ad alzarsi in orario alla mattina e ad essere puntuali sul lavoro? Se sì perchè ? (v A4.2)

**L 3)** Quando non può andare a lavorare (per malattia, festività, ferie o altro) come si sente?

**L 4)** Si sente in grado di svolgere la mansione che le è stata assegnata o bisognerebbe cambiare qualche cosa? Se sì che cosa in particolare?

Verificare anche se ci sono ostacoli architettonici o se sarebbero necessari ausili tecnologici (v A4.1)

**L 5)** Prevalentemente svolge la sua attività da solo o assieme ad altri colleghi, e/o in rapporto a clienti o fornitori ? (v A4.3)

**L 6)** Come si trova con i suoi colleghi di lavoro?

In caso di difficoltà nello svolgimento del lavoro le danno un aiuto? (v A4.4)

E in caso di problemi personali c'è qualcuno con cui parlarne? (v A4.5)

Se sì, nell'uno e nell'altro caso precisare la modalità con cui viene reso il sostegno, con quale frequenza e da quante persone.

**L 7)** Ci sono motivi e se sì quali per cui è utile che ci siano i suoi familiari o un operatore sociale dei servizi a darle un aiuto? (v A4.9)

**L 8)** Le capita di stare assieme ai colleghi, discutere con loro e parlare di cose anche diverse dal lavoro:

-nei momenti di pausa (negli spogliatoi, per il caffè, in mensa o altro)? (v A4.6)

-in riunioni o assemblee cooperative o sindacali? (v A4.7)

-durante incontri sportivi, culturali, ricreativi promossi da eventuali circoli aziendali? (v A4.7)

Se sì, con quanti colleghi e con quale frequenza

**L 9)** Ha degli amici tra i suoi colleghi?

Se sì, vi frequentate spesso, in quali occasioni, per fare cosa? (v A4.8)

**L 10)** Cosa pensano i suoi familiari del lavoro che svolge ?

In particolare adesso che lavora le danno più fiducia e più libertà? (v A4.9)

**L 11)** Cosa pensa dell'azienda dove lavora?

**L 12)** I suoi colleghi di lavoro cosa pensano di lei? Si sente accettato da loro? (v A4.10)

**L 13)** E' soddisfatto del suo lavoro? E dello stipendio che guadagna? Che lavoro altrimenti vorrebbe fare?

## 6.4 LA PROSPETTIVA

Per quanto riguarda il contesto bolognese, su iniziativa della Provincia, Assessorato alla Istruzione, Formazione, Lavoro e da parte del Settore Servizi alla Persona e alla Comunità, si potrebbe avviare un processo finalizzato alla definizione di un *“Patto di responsabilità sociale territoriale”*, tra enti locali, pubblici servizi, no profit e, soprattutto, imprese e loro associazioni di rappresentanza, per migliorare gradualmente l’inclusione sociale delle persone svantaggiate.

Il perseguimento in progress di tale risultato finale:

- potrebbe integrarsi con altre analoghe azioni di promozione della responsabilità sociale recentemente avviate sul territorio regionale e provinciale, specie se declinate in funzione della integrazione delle diversità, delle politiche di conciliazione e di sostegno alle pari opportunità di genere (quali, ad esempio: il progetto della Regione Emilia Romagna *“Diversity management: un’opportunità per l’impresa”*, curato da Impronta Etica in collaborazione con COSPE e Progetto Donna; il progetto della Provincia di Bologna *“Analisi e progettazione di politiche attive del lavoro finalizzate alla promozione della risorsa femminile nel contesto produttivo”*, curato da IRS);
- vedrebbe impegnata la Provincia di Bologna con una azione promozionale relativa al territorio di competenza, graduata da un minimo ad un massimo di impegno istituzionale, organizzativo, finanziario, in base alle valutazioni di compatibilità ed alle opzioni decisionali ritenute più opportune;
- dovrebbe connettersi alle disposizioni promozionali in materia di Responsabilità Sociale delle Imprese emanate dalla Regione Emilia Romagna, secondo quanto previsto al Capo VIII , art.li 45 e 46, della LR 17/05 *“Norme per*



la promozione dell'occupazione, della qualità, sicurezza e regolarità del lavoro”;

- farebbe affidamento, di base, su una preliminare informazione dell'iniziativa tramite il sito della Provincia, per estenderne la divulgazione conoscitiva c/o le imprese, la comunità locale e la pubblica opinione mediante forme più articolate di comunicazione con l'impiego dei diversi media;

L'iniziativa, alla cui realizzazione dovrebbero concorrere gli attori del sistema sociale ed economico produttivo locale più rappresentativi e rilevanti ai fini della inclusione delle persone svantaggiate, verrebbe a sostanziarsi con la messa in sequenza di azioni tra loro collegate, come di seguito descritte:

- A-** Istituzione di un'*Albo* delle aziende socialmente responsabili collaboranti con buone prassi di inclusione sociale nel contesto territoriale di appartenenza, tenuto c/o la Provincia di Bologna, nel quale potrebbero essere inserite le imprese che hanno dato un contributo solidale, volontario, aggiuntivo rispetto agli obblighi di legge, documentabile, per l'integrazione sociale e lavorativa delle persone in situazione di disagio.
- B-** Conferimento di un *Premio* simbolico, non economico, alle imprese in possesso dei requisiti di ammissione all'*Albo*, per particolari meriti distintivi, eventualmente differenziati in categorie (ospitalità non strumentale di stage/tirocini formativi; assunzioni di disabili oltre i vincoli di legge; adattamenti/miglioramenti aziendali in favore di lavoratori svantaggiati, ecc.). Il Premio dovrebbe dare visibilità alle imprese più meritevoli tra quelle iscritte all'albo, portando loro convenienze dal punto di vista del ritorno di immagine, del credito reputazionale e del vantaggio acquisito, soprattutto in rapporto con le pubbliche istituzioni e la comunità locale

dei loro attuali o potenziali clienti, fornitori, lavoratori, competitori, finanziatori.

**C-** Impostazione e realizzazione di un *Piano di Comunicazione Solidale* che porti a conoscenza della pubblica opinione e dia significativa evidenza alla iniziativa nel suo insieme (Albo, Premio, Incentivi, Patto), rendendola attrattiva alle imprese. Il Piano di Comunicazione potrebbe essere articolato su una preliminare base informativa e promozionale diffusa su tutto il territorio provinciale, attivando più canali mediatici (siti internet, stampa, emittenti radio televisive, affissioni, ecc.), conferenze stampa, seminari, ecc. e organizzando iniziative ad hoc, di volta in volta nelle sedi locali di conferimento del premio, con anche distribuzione di opuscoli e allestimento di stand informativi in occasione di sagre, fiere, feste di paese, ecc.

**D-** Configurazione concertata con altri enti locali del territorio provinciale di un *Pacchetto Convenienza* per le aziende, costituito da elementi incentivanti l'adozione di comportamenti responsabili per l'inclusione sociale delle persone svantaggiate. Naturalmente questa, che è la parte più avanzata del processo delineato, comporta sia impegni istituzionali riconducibili in particolare ai Comuni che, volontà politiche e risorse finanziarie permettendo, solo nel medio – lungo periodo possono realisticamente attuarsi, ma che fin d'ora possono essere ipotizzati come altrettante mete verso cui approssimarsi. Tra le opportunità, convenienze e condizioni di maggior favore che si possono ipotizzare per le aziende più meritevoli vi sono:

- interventi sulla fiscalità locale (può essere il caso dell'ICI, delle insegne ecc.);
- tariffe agevolate per le forniture gestite dagli Enti locali o dalle aziende pubbliche multiservizi (quali acqua, gas, accessi a reti, affissioni ecc.);

- condizioni di priorità nei processi di valutazione per appalti (clausole sociali), forniture, incentivi, contributi, ecc.;
- condizioni di priorità per nuovi insediamenti, ristrutturazioni ecc;
- accesso al credito mediato dal pubblico;
- eventuali facilitazioni nei rapporti con INPS, INAIL e DPL (che, in questo caso, dovrebbero essere partner di accordi interistituzionali).

Tutte le azioni fin qui delineate presuppongono l'integrazione di più attori pubblici, di privato sociale e profit, con la speculare *messa in rete di diversificate risorse finanziarie*, che potrebbero provenire da fonti, tra loro complementari (FSE, RER, conferimenti di fondazioni ed aziende, fund raising comunitario, ecc.).

L'impiego delle risorse verrebbe definito, con perno istituzionale la Provincia di Bologna, da un Gruppo di indirizzo Politico e da un Gruppo Tecnico e/o tramite compartecipazione regolata da convenzioni con aziende e associazioni di rappresentanza datoriali, se apportatrici di contributi economici finalizzati agli scopi in oggetto.

Secondo una logica di graduale progressione delle attività in proposta, si potrebbe ipotizzare una loro realizzazione sperimentale prima su una o alcune realtà locali (un Comune, una Comunità Montana, ecc.), per poi estendere l'iniziativa agli altri contesti con i dovuti adattamenti migliorativi, tenuto conto delle specificità ambientali e di tessuto economico-produttivo che possono differenziare notevolmente le varie zone del territorio provinciale (collina, pianura, cintura urbana di Bologna, Circondario di Imola).

Abbiamo visto come, tanto dalla pratica professionale, quanto dalle risultanze di ricerca, emerga in modo ricorsivo l'importanza della apertura mentale e della disponibilità soggettiva manifestata da responsabili aziendali, tutor aziendali, colleghi e membri dei gruppi di lavoro ai fini del positivo avvio, andamento ed esito dei processi inclusivi di persone disabili/svantaggiate.

E' una dimensione, questa, culturale, delle disposizioni cognitive e psicologiche di singoli e collettivi appartenenti alla cosiddetta "area della normalità", che intreccia vissuti personali, immagini mentali, rappresentazioni e categorizzazioni con le quali vengono definite le possibilità (o meno) di incontro, accettazione, accoglienza, supporto delle persone disabili all'interno dei luoghi di lavoro.

Senza questo sostrato di disponibilità soggettive ed intersoggettive non si potrebbe parlare di contesti prossimali inclusivi. Sia gli apprendimenti di competenze sociali-trasversali, che quelli tecnico professionali, con gli eventuali, necessari adattamenti di mansionario, prestazionali, organizzativi sono praticabili solo se si può fare affidamento su tutor, colleghi, responsabili aziendali collaborativi, solidali e motivati verso l'altro, "diverso", "lavoratore debole" o "in situazione di disagio" esso sia.

Ma questo "altro" da noi è lo specchio di chiunque sia, adesso, in situazione di normalità, che in un momento successivo, per malattia, trauma, incidente o altro, sperimenta, come ammonisce Alain Goussot (2009), il carattere ineffabile, fondamentale imprevedibile dell'esistenza e la fragilità della nostra struttura corporea e psichica (ivi p. 20), precipitando nella stessa condizione di alterità svantaggiata.

E' una riflessione, questa, della comune appartenenza alla condizione di fragilità umana, che responsabili e dipendenti delle aziende dovrebbero essere aiutati a fare, per concepire e far funzionare gli insiemi organizzativi non solo facendo affidamento sulle risorse professionali forti, bensì contemplando anche quelle deboli, se vogliono gestire sistemi umanizzati,

socialmente responsabili e non semplici macchine di sfruttamento produttivo, pronte a sostituire con l'espulsione le parti difettose.

In tal senso un più evoluto orientamento è, per certi versi, dovuto anche alla luce delle recenti disposizioni in materia di prevenzione e tutela della sicurezza nei luoghi di lavoro, che non riguardano solo i rischi alla incolumità fisica delle persone, ma anche quelli che attengono la dimensione psichica.

Le aziende sono chiamate ad evitare, oggi, non solo gli incidenti, ma anche tutelare il benessere lavorativo, escludere condizioni di stress eccessivo e approntare misure, strumenti, supporti preventivi e riparativi.

Vale la pena, allora, sensibilizzare gli imprenditori, i responsabili aziendali, i lavoratori e, per essi, anche le relative organizzazioni di rappresentanza, sulla necessità di contemplare nelle strutture di appartenenza e nei processi produttivi le differenti condizioni soggettive dei lavoratori.

Questi non sempre sono, tutti, al massimo della capacità e dell'efficienza richiesta, ma possono registrare scostamenti, varianze, flessioni anche a geometria variabile, riguardanti non solo le persone disabili in ingresso, ma anche membri già in organico che disabili o con disagi psichici si possono successivamente ritrovare.

Così come, del resto, è prevista per legge una formazione obbligatoria a tutela della sicurezza nei luoghi di lavoro, in analogia ci sentiamo di proporre l'utilità di una informazione – formazione, al pari vincolante o volontaria essa sia, che sensibilizzi sugli aspetti fin qui evidenziati, per promuovere consapevolezza maggiore e più diffusa nelle aziende, riduzione delle barriere culturali, di pregiudizio e di indisponibilità soggettive che spesso rendono difficile l'inclusione lavorativa o il mantenimento in servizio delle persone ascrivibili alle fasce deboli variamente intese.

E' un piano questo, ci rendiamo conto, di lunga lena, che solo nel tempo, assieme ad un maggior impegno nella ricerca/individuazione dei contesti più idonei, dai "patti sul lavoro" locali (in applicazione di principi di responsabilità

sociale di territorio) al contattamento “porta a porta”, superata la fase di crisi attuale, può dare i suoi frutti.

A maggior ragione riteniamo che un ruolo come conduttori in iniziative di informazione-formazione-sensibilizzazione rivolte alle imprese, come già sperimentato all’interno dei progetti finanziati dalla Provincia di Bologna richiamati nella sezione precedente, lo possano avere i responsabili e i tutor di aziende che hanno dato prova di responsabilità sociale ponendo concretamente in essere buone prassi inclusive riproducibili e disseminabili nel tessuto economico-produttivo locale

Le aziende encomiabili, che si sono positivamente distinte, da questo punto di vista non mancano e andrebbero valorizzate come volano emulativo più di quanto le stesse, per modestia o ritrosia, siano disposte a fare (v. Progetto di istituzione e conferimento del logo Azienda Solidale).

La testimonianza di un responsabile aziendale in tal senso offerta ad altri responsabili aziendali può avere, riteniamo, un’effetto persuasivo molto maggiore di quanto non riescano a fare operatori della mediazione o dei servizi sociali che, per quanto esperti, restano comunque connotati come parte di un sistema assistenziale di welfare eccentrico a quello competitivo di mercato.

Su questo aspetto, infine, del gap di efficacia comunicativa, di accreditamento nei confronti delle imprese e di capacità di costruire rapporti di partnership tra privato for profit, pubblico e privato sociale cooperativo/associativo, resta in carico agli operatori della mediazione l’onere di acquisire ulteriori competenze conoscitive, di analisi, di interlocuzione e negoziali che li mettano in grado di ridurre asimmetrie e distanze tuttora troppo elevate.

Ci auspichiamo che quanto fin qui esposto possa dare un contributo in questa direzione e diventi materiale di confronto e utilizzo pratico, da emendare, integrare, sviluppare, per chi voglia proseguire o intraprendere l’impegno finalizzato all’inclusione lavorativa e sociale di quelle persone, in particolare con difficoltà rilevanti, altrimenti destinate a progressiva marginalità ed emarginazione.

## APPENDICE

### **A    RESPONSABILITA' SOCIALE DI IMPRESA E BUONE PRASSI DI INCLUSIONE NEI CONTESTI AZIENDALI**

Il tema della Responsabilità Sociale di Impresa (RSI) è da tempo ampiamente dibattuto ed ha, secondo l'approccio multidimensionale e multistakeholder che gli è proprio, un ampio spettro di dimensioni, aspetti, items su cui le aziende possono manifestare (e/o dichiarare) comportamenti virtuosi per uno sviluppo compatibile con l'ambiente e la società, coniugando etica ed affari.

Nei convegni e nei seminari che hanno approfondito la questione molto è stato detto anche riguardo gli strumenti di cui si possono dotare le aziende per testimoniare la propria RSI, quali certificazioni di qualità, etiche, ambientali, carte dei valori, bilancio sociale, ecc.

E' altrettanto vero, però, che in rari casi nelle occasioni di pubblico confronto, nelle certificazioni ufficiali e nelle rendicontazioni sociali adottate viene preso in considerazione il segmento delle azioni inclusive (esperenziali, formative, occupazionali) in favore delle persone disabili / svantaggiate all'interno dei luoghi di lavoro.

Questo aspetto rimane in ombra, solitamente ignorato o nei casi migliori solo sfiorato, nonostante sia di straordinaria importanza e possa essere a ben vedere un "oggetto analizzatore", una cartina di tornasole particolarmente attendibile per la verifica del concreto comportamento socialmente responsabile, non solo concepito come strategia di marketing, ma come effettiva integrazione nelle finalità aziendali di preoccupazioni sociali, di pubblico interesse, assieme al pur prioritario perseguimento del profitto.

E' comprensibile che l'impegno richiesto ad un'azienda nel farsi carico della collocazione lavorativa, quindi retributiva e previdenziale, di una persona svantaggiata sia significativamente superiore ad altre azioni iscrivibili nelle buone prassi di RSI, con maggiore impatto mediatico e minore costo sostenuto (l'acquisto

di una ambulanza per l'ospedale locale, lo scavo di un pozzo in un villaggio sub sahariano, ecc.), se confrontato all'onere economico che si prolunga nel tempo di personale assunto stabilmente.

Parlando di inclusione si intende, però, non solo l'inserimento lavorativo, ma anche uno spettro di comportamenti imprenditoriali e buone prassi che si allargano all'ospitalità di giovani e adulti in formazione, per stage o tirocini, a decentramenti e commesse produttive in favore di imprese sociali del territorio, al posto di delocalizzazioni verso paesi asiatici o dell'est europeo, ecc., che sono di fondamentale importanza per costruire percorsi di apprendimento e di affrancamento sociale dei cittadini più deboli.

Peraltro, molte di queste inclusioni già avvengono nelle piccole e medie imprese e sono in non pochi casi meritoriamente praticate senza clamore, non riconosciute e non dichiarate come buone prassi di RSI dagli stessi responsabili aziendali, che le intendono semplicemente “cose giuste da fare” al cospetto della comunità di appartenenza e della propria coscienza civica.

E' questa la parte migliore della nostra imprenditoria, che anche inconsapevolmente è (veramente) socialmente responsabile, che spesso non ha mezzi economici per sostenere i costi di certificazioni etiche o che non riesce a fare il bilancio sociale, ma che va valorizzata, sostenuta, pubblicamente menzionata.

C'è un viale, in Israele, intitolato ai “Giusti” che hanno fatto la “cosa giusta” proteggendo ebrei minacciati di morte e deportazioni; si sono comportati così perchè avvertivano il dovere di farlo, non per essere dichiarati eroi e senza essere perfetti in ogni aspetto, sia prima, che durante e forse anche dopo l'olocausto.

Riprendendo la metafora dell'universo concentrazionario, proposta in altre occasioni da Andrea Canevaro, le persone disabili e/o svantaggiate che conosciamo rischiano, analogamente, la segregazione e la morte (sociale), come gli ebrei nel secolo scorso, ed hanno bisogno di imprese che fanno la cosa giusta, includendole, anche se non sono perfette sempre e se non hanno ottenuto costose certificazioni istituzionali (alias



decorazioni eroiche), che a volte possono risultare addirittura controfattuali (v. casi di aziende ultracertificate, con bilanci sociali impeccabili, che hanno bruciato i risparmi di migliaia di piccoli azionisti, con immorali operazioni finanziarie).

Le strade che possono essere intraprese verso la RSI sono, del resto, diverse, e quella che vorremmo evidenziare è forse quella, se non meno praticata, meno nominata, riconosciuta, valorizzata: la strada, appunto, dell'inclusione di persone disabili / svantaggiate nelle imprese più eticamente orientate, con il sostegno delle *associazioni di rappresentanza datoriale*, che a tutti gli effetti possono avere un ruolo non solo economico, ma sociale e di concorso a pubbliche finalità, all'interno del sistema locale capace di esprimere una Responsabilità Sociale di Territorio (RST).

Va da sé che in questo sistema il ruolo della *Pubblica Amministrazione* è di fondamentale importanza per promuovere e valorizzare buone prassi di inclusione sociale all'interno delle imprese, così come anche le *associazioni che rappresentano le categorie svantaggiate*, quali i disabili o le persone con disagi psichiatrici, potrebbero avere un importante ruolo propositivo e di stimolo.

Solitamente molto attive e critiche nei confronti dei limiti del pubblico e degli *enti di privato sociale* che collaborano nella gestione dei servizi formativi e di accompagnamento al lavoro, queste associazioni potrebbero, anche e più proficuamente, rivolgere le proprie attenzioni o preferenze di acquisto in quanto *clienti/consumatori* nei confronti delle aziende più socialmente responsabili, discriminando positivamente quelle più collaborative nei programmi di inclusione sociale, da quelle indifferenti o inadempienti.

Un altro attore del sistema da coinvolgere potrebbe essere il *sindacato*, che è parte interna alle organizzazioni di lavoro e può svolgere presso i lavoratori una importante funzione promozionale di buone prassi inclusive che, come noto, non dipendono solo dalle scelte direzionali e dei responsabili aziendali.

Non è scontato, infatti, che *operai e impiegati* siano sempre disponibili ad accogliere come colleghi o anche solo come

allievi tirocinanti persone svantaggiate, specie quando i carichi di lavoro sono stressanti e le loro stesse condizioni di lavoro sono precarie o insoddisfacenti.

I rappresentanti sindacali possono, su questo versante, sensibilizzare i contesti di lavoro, coadiuvare la individuazione di buone prassi, prevederle nelle piattaforme contrattuali e facilitarne la diffusione tra i lavoratori, nelle aziende del territorio.

Infine, ma non ultimi per importanza, i *media della comunicazione* (giornali, riviste, emittenti locali, ecc.), da coinvolgere per veicolare buone prassi encomiabili, da diffondere con apprezzamento nella opinione pubblica e nella *comunità locale*, per dare giusta evidenza alle imprese che si connotano in termini distintivi per l'attenzione riservata ai lavoratori disabili / svantaggiati e per favorirne la propagazione emulativa.

Questi dunque, a nostro avviso, sono gli stakeholder, gli interlocutori, o se si vuole i compagni di viaggio, con cui dialogare, sulla strada delle buone prassi di RSI, da definire, individuare, riconoscere come significative per l'inclusione sociale delle persone disabili / svantaggiate nel contesto produttivo e relazionale di appartenenza.

## **B LE IMPRESE SOLIDALI COME PARTE ESSENZIALE DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE DI TERRITORIO**

Sarebbe auspicabile una compiuta espressione di Responsabilità Sociale di Territorio (RST) che veda le aziende private for profit (PP) parte organica del sistema locale di welfare e di politica attiva del lavoro, assieme alle più tradizionali componenti costituite dalla Pubblica Amministrazione (PA) con le istituzioni preposte, gli enti locali, i servizi pubblici di un determinato territorio ed il Privato Sociale (PP), composto da cooperative sociali, associazioni, organizzazioni di volontariato, fondazioni, ecc.(v. schema a fine appendice)

All'interno di *accordi e patti territoriali* da definire in una determinata realtà locale (a livello di distretto, di comprensorio di Comuni, di bacino provinciale), tra gli attori rappresentativi delle tre componenti del sistema, eventualmente con la promozione ed il supporto dell'Università, per l'autorevolezza ed il ruolo *super partes* che la stessa può rivestire, le imprese potrebbero svolgere una funzione di grande importanza, non solo dal punto di vista economico ed occupazionale, ma anche sociale, con adeguate contropartite.

Le realtà più eticamente orientate e collaborative, i cui contesti aziendali risultino disponibili ed idonei all'inclusione di persone disabili o svantaggiate, alla luce anche dei criteri distintivi di cui al progetto Azienda Solidale, potrebbero entrare in un rapporto di partenariato continuativo con gli enti pubblici e di no profit esistenti sul proprio territorio, senza per questo impegnarsi in assunzioni o sostenere oneri economici non voluti.

Come concretamente potrebbe avvenire tutto ciò, con vantaggi per le aziende, opportunità migliorative per le persone disabili/svantaggiate, all'interno di sinergie tra le parti del sistema e della rete collaborante, evitando particolari aggravii delle finanze pubbliche ?

Consideriamo, ad esempio, la situazione di molte persone disabili o in situazione di disagio sociale che, stante anche la crisi economica in atto e le richieste del mercato del lavoro, non hanno maturato condizioni di occupabilità sufficienti per approdare ad un impiego regolarmente retribuito.

Spesso ed in numero crescente queste persone rischiano un progressivo aggravamento della loro condizione personale e sociale, con perdita delle competenze acquisite e scivolamento verso derive di isolamento e di emarginazione dalle quali è sempre più difficile riemergere (Callegari 2009, pp. 33 - 45).

Sarebbe importante in tali casi accogliere le persone e farle rientrare in percorsi di inclusione situati in contesti aziendali adeguati, tramite esperienze di stage, di borsa lavoro e/o di tirocinio formativo, che, anche senza finalità assuntiva, consentano loro di apprendere competenze prestazionali e sociali, di non perdere quelle acquisite e di riguadagnare fiducia

e dignità, costruendosi, nel tempo, una propria identità professionale ed una migliore occupabilità.

Le aziende che possono offrire questa ospitalità mettendo a disposizione proprio personale interno per svolgere le funzioni di tutoraggio andrebbero supportate da formatori e operatori della mediazione (di Enti e Servizi pubblici, cooperative, centri di formazione professionale preposti) nelle fasi di avvio, durante lo svolgimento dei tirocini ed in tutte le circostanze che possano richiedere l'intervento di competenze professionali specifiche (educative, pedagogiche, psicologiche, mediche, giuridiche, ecc.).

Il personale coinvolto nelle funzioni di tutor aziendale potrebbe essere periodicamente informato-formato in appositi incontri con tecnici ed esperti della formazione e dell'inserimento lavorativo di persone disabili/svantaggiate, tramite corsi provinciali gratuiti, con possibilità di dedurre il costo del lavoro sostenuto a fronte delle ore di frequenza svolte dai propri dipendenti.

Qualora l'ospitalità riguardi persone in condizioni di particolare gravità, altrimenti escluse da altre possibilità inclusive, esposte a grave rischio di isolamento, alle aziende particolarmente collaborative, che mettono a disposizione contesti prossimali idonei, andrebbero conferiti all'interno dei finanziamenti pubblici già previsti incarichi remunerati per la copertura dei costi di tutoraggio.

Gli stessi tutor e responsabili aziendali che, supportando nel tempo le persone loro affidate e seguendo i corsi di cui sopra, acquisiscono competenze trasferibili, potrebbero essere coinvolti con incarichi professionali retribuiti in iniziative di sensibilizzazione-informazione-formazione di altre imprese, per comunicare ed estendere quanto più possibile le buone prassi inclusive rappresentate da stage, borse lavoro, tirocini, oltre che, ovviamente, dagli inserimenti occupazionali veri e propri.

Verrebbe in tal modo riconosciuta economicamente la funzione sociale, formativa, inclusiva svolta dalle aziende più solidali, che andrebbero, inoltre, per il merito distintivo dimostrato pubblicamente ringraziate/premiate (il logo Azienda

Solidale v`a in questa direzione) al fine di darne opportuna visibilit`a nel territorio di appartenenza.

Per le aziende ne dovrebbe derivare un vantaggio di immagine, di incremento del proprio credito e della propria reputazione nei confronti degli stakeholder interni ed esterni, che potrebbe tradursi in vantaggio competitivo, con ritorni economici, a fronte della crescente eticit`a nelle opzioni di acquisto da parte di consumatori sempre pi`u consapevoli.

Con l'istituzione, poi, da parte di enti locali o a livello provinciale, di un apposito "Albo delle Aziende Solidali", potrebbero esservi iscritte ed in evidenza come fornitori privilegiati le realt`a produttive di beni o servizi in possesso di determinati requisiti, rilevanti ai fini dell'inclusione, obiettivamente riscontrabili e periodicamente oggetto di verifiche.

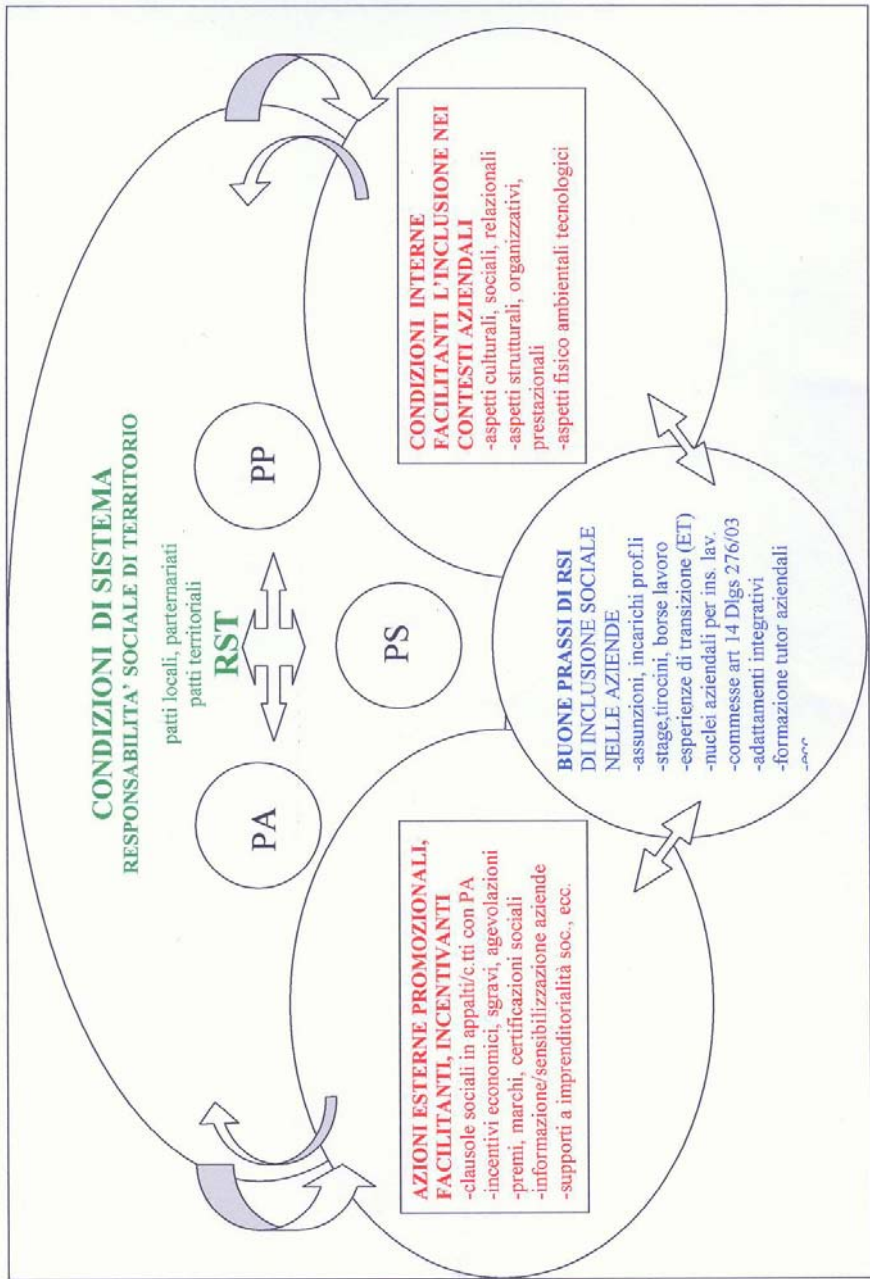
Nei capitolati di gara potrebbero essere ulteriormente previste, pi`u di quanto oggi avvenga, clausole sociali che attribuiscono un punteggio aggiuntivo agli offerenti in grado di documentare il loro contributo socialmente responsabile sul versante dell'inclusione, tramite menzioni, pubblici riconoscimenti, certificazioni, collaborazioni con cooperative sociali o, come nel caso auspicato, tramite l'iscrizione ad un albo di Aziende Solidali.

In questo modo, assieme a tutte le esperibili incentivazioni economiche, deduzioni fiscali, riduzioni contributive per assunzioni di persone disabili o svantaggiate gi`a previste da leggi in materia o di auspicabile, ulteriore varo, all'interno di un *Patto del Lavoro Locale* si potrebbero positivamente coniugare:

- *azioni esterne promozionali, facilitanti, incentivanti le aziende a collaborare attivamente nei programmi di welfare e di politica attiva del lavoro per le persone pi`u in difficolt`a;*
- *condizioni interne ai contesti aziendali facilitanti l'inclusione di queste persone, rese disponibili dalle realt`a pi`u collaborative e solidali, con il fondamentale apporto dei tutor aziendali;*

- *per generare buone prassi di RSI* che possono essere riconducibili ad un vasto repertorio di azioni, quali:
  - assunzioni, incarichi professionali, di apprendistato o di lavoro accessorio;
  - stage, tirocini, borse lavoro;
  - esperienze di transizione (orientative, formative);
  - nuclei aziendali costituiti da persone disabili/svantaggiate in stage/tirocinio affiancate da un tutor;
  - esternalizzazione di parte di processi produttivi a cooperative sociali di tipo b o commesse ex art 14 Dlgs 276/03 – art 22 LRER 17/05 per adempimento L. 68/99;
  - scelte alternative alla delocalizzazione in favore di realtà locali del no profit che includono persone svantaggiate;
  - adattamenti integrativi nei contesti aziendali relativamente a mansionari, organizzazione del lavoro, supporti professionali e relazionali, ausili;
  - servizi di supporto aggiuntivo messi a disposizione (trasporti, nido, mensa, agevolazioni per acquisto prodotti, ecc.);
  - sensibilizzazione – informazione - formazione di responsabili, tutor, gruppi di lavoro;
  - partecipazione a tavoli di programmazione sociale, piani di zona, iniziative pubbliche di utilità sociale;
  - conferimenti solidaristici (di materie prime, sfridi di lavorazione, rimanenze di magazzino riutilizzabili, eccedenze alimentari consumabili, ecc.), donazioni filantropiche, sostegno a enti no profit;
  - altro che possa essere proposto dalle stesse aziende collaboranti.

Segue schema grafico di sintesi



## BIBLIOGRAFIA

- Anfossi A., *Prospettive sociologiche sull'organizzazione aziendale*, Angeli, Milano, 1988.
- Bassi R., Neri A., Volta M.C., *Handicap e Lavoro*, NIS, Roma, 1984
- Benini R., *La mente malata. L'uomo dei bisogni III*, Pendragon, Bologna, 2008
- Bernardi G., Sordi C., *Come progettare la struttura organizzativa*, Etas, Milano, 1978.
- Blumberg P., *Sociologia della partecipazione operaia*, Angeli, Milano, 1972.
- Burns T., Stalker G. M., *Direzione aziendale e innovazione*, Angeli, Milano, 1974.
- Butera, "Organizzazione del lavoro e inserimento lavorativo degli handicappati", in *L'inserimento lavorativo degli handicappati*, Prospettive Sociali e Sanitarie n. 6-7, Mulino, 1985.
- Cacciamani S., *Psicologia per l'insegnamento*, Carocci, Roma, 2009.
- Callegari L., Corrado C., Donati S., Falletti A., Modena S., Zarmi F., Zuntini M., *Servizio di monitoraggio e valutazione di buone prassi in materia di azioni innovative per l'integrazione di soggetti svantaggiati*, Report di ricerca Provincia di Bologna – Csapsa - Impronta Etica, Bologna, 2007.
- Callegari L., *Inclusione lavorativa e sociale delle persone svantaggiate. Cooperazione, mediazione e valutazione negoziale nelle buone prassi integrative*, CSAPSA, Bologna, 2009.
- Canevaro A., *Le logiche del confine e del sentiero. Una pedagogia dell'inclusione (per tutti, disabili inclusi)*, Erikson, Trento, 2006
- Canevaro A., *Pietre che affiorano. I mediatori efficaci in educazione con la "logica del domino"*, Erickson, Trento, 2008
- Canevaro A., Documento presentato nel seminario A.I.L.e S. "Il lavoro per il cammello. Gli inserimenti lavorativi delle



- persone in situazione di disagio: quali possibili proposte ?*”, Bologna, Maggio 2009.
- Cantoni G., Panetta U., *Handicap, scuola, lavoro. Percorsi di integrazione scolastica e di inserimento lavorativo*, Risa, Roma, 2006.
- Chiesi A.M, Martinelli A., Pellegatta M., *Il bilancio sociale. Stakeholder e responsabilità sociale d’impresa*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2000.
- Coda V., *Progettazione delle strutture organizzative. Modelli di analisi*, Angeli, Milano, 1983.
- Commissione delle Comunità Europee, *Comunicazione relativa alla Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*, Bruxelles, 2002.
- Galbusera A., Preda S. (a cura di), *Progetto Reti in Rete: tre anni di attività*, Report finale, Comune di Monza, 2007.
- Dall’Agata C., “I dilemmi del postfordismo”, in La Rosa M. (a cura di), *Il lavoro nella sociologia*, Carocci, Roma, 2004.
- Danzinger K., *La socializzazione*, Il Mulino, Bologna, 1972.
- Depolo M., *Entrare nelle organizzazioni. Psicologia della socializzazione organizzativa*, Il Mulino, Bologna, 1988.
- Errani A. (a cura di), *Equilibristi senza rete*, Angeli, Milano, 1997.
- Etzioni A., *Sociologia dell’organizzazione*, Il Mulino, Bologna, 1967.
- Gatti R., *Saper sapere. La motivazione come obiettivo educativo*, Carocci, Roma, 2004.
- Goussot A. (a cura di), *Il disabile adulto*. Maggioli, S. Arcangelo di R., 2009.
- La Rosa M., *La sociologia del lavoro in Italia e in Francia*, Angeli, Milano, 1979.
- La Rosa M., *Sociologia dei lavori*, Angeli, Milano, 2003.
- La Rosa M, Radi L., (a cura di), *Etica e impresa*, in “Sociologia del Lavoro”, n. 96, Angeli, Milano, 2004.
- La Rosa M, Tafuro C., “Trasformazioni del lavoro e nuovi valori. Problemi aperti per gli inserimenti lavorativi delle fasce svantaggiate”, in *Il lavoro e la salute mentale*, Rivista Sperimentale di Freniatria, n. 2, Angeli, Bologna, 2009.

- Lepri C, Montobbio E., *Lavoro e fasce deboli. Strategie e metodi per l'inserimento lavorativo di persone con difficoltà cliniche o sociali*, Angeli, Milano, 1993.
- Libro Verde, *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Commissione delle Comunità Europee, Bruxelles, 2001.
- Ligorio B., *Come si insegna, come si apprende*, Carocci, Roma, 2003.
- Maggi B., Albano R., “La teoria dell’Azione Organizzativa”, in Costa G., Nacamulli C. D., *Manuale di Organizzazione Aziendale*, Vol. 1, Utet, Torino, 1996.
- Montobbio E, *Handicap e Lavoro. La Formazione professionale e l’inserimento lavorativo degli handicappati. Parte prima: riflessioni e proposte*, Quaderno n. 1 di “Handicappati e società”, Del Cerro, Tirrenia, 1981.
- Montobbio E. (a cura di), *Handicap e Lavoro. La Formazione in situazione. Una forma originale di addestramento lavorativo per handicappati psichici. La storia. Il metodo. I risultati*, Quaderno n. 9 di “Handicappati e società”, Del Cerro, Tirrenia, 1982.
- Novara F., Rozzi R., Sarchielli G., *Psicologia del lavoro*, Il Mulino, Bologna, 1983.
- Sarchielli G., *Psicologia del lavoro*, Il Mulino, Bologna, 2008.
- Schumacher C., “Il metodo del Tavistock Institute per il cambiamento nell’organizzazione del lavoro”, in La Rosa M. (a cura di), *Il lavoro nella sociologia*, Carocci, Roma, 2004.
- Sciarelli S., *Il sistema impresa*, Cedam, Padova, 1982.
- Seiler J. A., *Analisi dei sistemi e comportamento organizzativo*, Etas, Milano, 1976.
- Simon H. A., *Il comportamento amministrativo*, Il Mulino, Bologna, 1980.
- Thompson J. D., *L’azione organizzativa*, Isedi, Torino, 1994.
- Tosi H. L., Pilati M., *Comportamento organizzativo*, Egea, Milano, 2002.
- Vygotskij L. S., *Il processo cognitivo*, Bollati Boringhieri, Torino, 2002.

A. I. L. e S.

*Associazione per l'Inclusione Lavorativa e Sociale  
delle persone svantaggiate*

*Associazione di Promozione Sociale ex L. 383/2000 – CF 91307470376  
(Anastasis, Consorzio SIC, C.S.A.P.S.A., Gavroche, Kifasa, La Carovana,  
L'Orto, SEACoop, Amici di Piazza Grande, AccaParlante)  
Sede: Via S. Maria Maggiore, 1, 40.126, Bologna  
Tel. 051/264013 - 264113 Fax. 051/272867 - e mail  
associazioneailes@libero.it*

*A.I.L.eS. (Associazione di promozione della Inclusione Lavorativa e Sociale),* si è costituita nel febbraio 2009 a Bologna con i rappresentanti e i delegati di: Consorzio SIC, composto da 21 cooperative sociali di tipo b; cooperative sociali SEACoop, C.S.A.P.S.A., L'Orto; cooperative La Carovana, Anastasis; associazioni Kifasa e Gavroche. Hanno successivamente aderito: l'Associazione Amici di Piazza Grande e la cooperativa sociale AccaParlante.

L'intento, tra gli altri, è di coinvolgere attivamente le imprese profit più socialmente responsabili nella collaborazione per iniziative in favore della integrazione socio-lavorativa di persone svantaggiate su tutto il territorio provinciale.

*L'Associazione A.I.L. e S., senza fini di lucro, ha lo scopo di:  
promuovere l'inclusione lavorativa e sociale delle persone svantaggiate,  
senza distinzioni di condizione personale, età, genere, etnia, religione,  
cultura e paese di provenienza, assumendo come finalità prevalente la  
progettazione, programmazione, organizzazione, realizzazione di: attività  
informative - orientative, corsi di formazione professionale, tirocini  
formativi, borse lavoro, azioni di accompagnamento e di supporto  
all'apprendimento di competenze relazionali - prestazionali facilitanti  
l'inserimento occupazionale mirato, con particolare riguardo alle situazioni  
soggettive di più grave disagio e rischio di emarginazione.*

Per la realizzazione degli scopi sociali e delle finalità prevalenti, l'Associazione si impegna a :

A Favorire la integrazione tra politiche attive del lavoro e servizi di welfare, per garantire condizioni di vita dignitose e diritti di cittadinanza anche a chi è più penalizzato da limitazioni personali, discriminazioni sociali, mancanza di tutela e di rappresentanza;

B Facilitare l'attivazione delle risorse/opportunità relazionali, professionali, tecnologiche, occupazionali esperibili sul territorio e nelle comunità di appartenenza delle persone svantaggiate, al fine di costruire percorsi di miglioramento esistenziale e di affrancamento;

C Sviluppate una progettualità corrispondente alla articolazione ed alla dinamica di cambiamento dei bisogni che si esprimono

nelle realtà locali di riferimento operativo coinvolgendo attori e sistemi di azione diversi appartenenti alle pubbliche istituzioni, al privato sociale (cooperativo, associativo, di volontariato) ed al profit più socialmente responsabile;

D Valorizzare e supportare l'impegno di cooperative, associazioni, fondazioni, organizzazioni del no profit, centri di formazione professionale, agenzie di inserimento lavorativo, imprese eticamente orientate che perseguono finalità di lotta alla emarginazione, si riconoscono nel presente statuto e si impegnano a collaborare tra loro con iniziative comuni, gestioni congiunte di servizi e interventi, complementarità e interscambio di figure professionali, di volontari, di risorse logistiche, strumentali ed economiche;

E Promuovere azioni congiunte e favorire scambi di esperienze, studi e ricerche di interesse comune tra gli associati e tra essi con altri enti ed associazioni italiane ed estere.

I *Soci* sono distinti in tre diverse categorie: *Socio Fondatore*, *Socio Ordinario*, *Socio Sostenitore*.

Sono *Soci Fondatori* coloro che sono intervenuti alla costituzione dell'Associazione; hanno diritto di voto, sono eleggibili alle cariche sociali, la loro qualità di Socio è perpetua, non è soggetta ad iscrizione annuale ma solo al pagamento della quota sociale annua.

Possono essere *Soci Ordinari* le persone fisiche e, per il tramite dei legali rappresentanti o di persone delegate, le Cooperative Sociali e non, i loro Consorzi, le Associazioni, le Organizzazioni di volontariato, gli Enti di formazione, le Fondazioni, le Imprese e tutti i Soggetti che si riconoscano e condividano le finalità e gli scopi statutari e che esprimano azioni non in contrasto con quelli dell'Associazione. Hanno diritto di voto in Assemblea. Sono eleggibili e possono ricoprire cariche sociali solo dopo che sia trascorso un anno dalla loro data di ammissione. La loro qualità di Socio Ordinario è subordinata all'iscrizione e al versamento della quota sociale annuale, il cui importo viene determinato annualmente dall'Assemblea degli associati, su proposta del Consiglio Direttivo.

Sono *Soci Sostenitori* le persone fisiche o giuridiche che, riconoscendosi nelle finalità dell'Associazione, non intendano o non possano, per motivi vari, collaborare fattivamente. Versano una quota sociale annuale il cui importo viene determinato annualmente dall'Assemblea degli associati, su proposta del Consiglio Direttivo. Non possono ricoprire cariche sociali e non hanno diritto di voto (art. 4 dello statuto).

Per informazioni e adesioni: rif. L. Callegari tel. 051/230449 – 333/5251692  
Per versamento quote associative e contributi solidali a sostegno dell'attività:  
AILeS c/o EMILBANCA IBAN IT 31 V 07072 36850 038000083284