

f/b

# FARE IMPRESA SOCIALE: IDEE, STORIE, RESPONSABILITÀ.

*L'esperienza di 40 anni  
di Spazio Aperto Cooperativa Sociale*

A cura di **LORIS CAMARIN** e **ALBERTO FONTANA**



**VITA**

f/b

# FARE IMPRESA SOCIALE: IDEE, STORIE, RESPONSABILITÀ.

*L'esperienza di 40 anni  
di Spazio Aperto Cooperativa Sociale*

A cura di **LORIS CAMARIN** e **ALBERTO FONTANA**

**VITA**

# INDICE

---

*Fare Impresa Sociale: Idee, Storie, Responsabilità.  
L'esperienza di 40 anni di Spazio Aperto Cooperativa Sociale*

a cura di Loris Camarin e Alberto Fontana

---

## **CAPITOLO 1.**

### **Spazio Aperto: quarant'anni di work in progress**

→ Una stretta di mano per partire	pag. 7
→ Dopo 40 anni	pag. 8
→ Non c'è nulla di immutabile, tranne l'esigenza di cambiare (Eraclito)	pag. 9
→ L'innovazione (all'origine dello spirito cooperativo)	pag. 15
→ Le cooperative sociali di tipo B (diamo qualche numero)	pag. 21

## **CAPITOLO 2.**

### **L'inclusione lavorativa delle persone con disabilità**

→ L'inclusione lavorativa delle persone con disabilità	pag. 27
→ Metodi e strumenti (general) per l'accompagnamento	pag. 36
→ Il metodo di Spazio Aperto	pag. 41
→ Elementi di robustezza (La relazione non è un surplus)	pag. 55
→ Uno strumento innovativo: La Convenzione in art.14	pag. 59
→ Art.14 (l'esperienza)	pag. 63
→ Art.14 (la cultura)	pag. 64
→ Art. 14 ( l'impatto)	pag. 66
→ L'isola Formativa (l'Isola che c'è)	pag. 72
→ Fattore produttivo e dimensione sociale	pag. 77

## **CAPITOLO 3.**

### **La ricerca della Fondazione Giordano dell'Amore**

→ Introduzione	pag. 81
→ Executive Summary	pag. 82
→ Il modello di intervento di Spazio Aperto	pag. 84
→ Dati analizzati	pag. 88
→ La popolazione analizzata e i metodi di stima adottati	pag. 91
→ I risultati della ricerca	pag. 97
→ Conclusioni	pag. 109

## **RIFLESSIONI**

### **Una responsabilità che entra nella vita delle persone**

→ La storia di Enrico (Uno per Tutti, Tutti per Uno)	pag. 113
→ La nostra Responsabilità (dall'Archetipo alla Realtà)	pag. 118

<b>NOTE</b>	pag. 125
-------------	----------

<b>BIBLIOGRAFIA</b>	pag. 130
---------------------	----------



→ CAPITOLO 1

# Spazio Aperto quarant'anni di work in progress

## Una stretta di mano per partire

Eravamo nei “favolosi” anni 80 e mentre tutto era glamour e spensierato un gruppo di genitori, operatori e volontari, appartenenti all’Associazione Nazionale Famiglie di persone con disabilità Intellettive e/o Relazionali<sup>1</sup> (A.N.F.F.A.S.) avevano in comune il futuro delle persone in situazione di difficoltà, in particolare, portatrici di gravi handicap psichico. Una sera quindi, immaginando poeticamente questo atto fondativo, in una riunione che aveva tutto di informale, tra una pizza e una bibita, a un genitore venne una sensazionale idea. Se nessuno voleva dare un lavoro e un’occasione ai nostri figli, saremo noi a costruire il lavoro per noi stessi!

Una frase che sembrava “fuori dal mondo” ma sullo sfondo la radio suonava una canzone di David Bowie, *Space Oddity* per l’appunto, e quindi con una stretta di mano simbolica nasce SPAZIO APERTO! All’inizio viene fondata come società cooperativa mista e in seguito, sull’onda di altre esperienze simili, i fondatori delle cooperative si faranno promotori della legge dell’8 novembre 1991, una legge all’avanguardia a livello mondiale.

Spazio Aperto diventa quindi una Cooperativa Sociale di tipo B ed inizia la propria attività integrando al lavoro persone con disabilità fisica e psichica. Inizia con quattro settori di attività, agricolo, laboratorio, pulizie e supporto alle persone con disabilità, promuovendo sul territorio milanese

la nascita di altre cooperative e di pari passo con lo sviluppo dei servizi, sviluppa modelli di inserimento lavorativo innovativi collaborando con le imprese e i Servizi Sociali dei Comuni del Territorio.

## Dopo 40 anni

Spazio Aperto è una cooperativa sociale che dà lavoro a circa 250 persone con disabilità su un totale di circa 900 occupati. Con un fatturato di quasi 24 milioni di euro, con un parco veicolare di oltre 100 automezzi è una delle Imprese Sociali più rilevanti del territorio milanese. La presenza di una équipe strutturata di specialisti nei processi di inserimento lavorativo permette a Spazio Aperto di perseguire efficacemente la propria mission sociale nei confronti delle persone in condizione di svantaggio e/o a rischio di esclusione. Il dato delle persone con disabilità inserite diventa ulteriormente significativo se si considerano invece i parametri dello svantaggio europeo (Regolamento CE n. 800/2008), che fanno rientrare nelle condizioni di svantaggio quasi il 50% della totale forza lavoro della cooperativa. La formazione continua e la solidarietà tra lavoratori propria della forma cooperativa, valori fondamentali per Spazio Aperto, sono un importante fattore di crescita e sviluppo personale. Negli anni la cooperativa si è strutturata come impresa attorno ad una visione di “approccio multisettoriale”, asset strategico

intorno al quale Spazio Aperto ha sviluppato il proprio sistema produttivo permettendole di ottenere il miglior processo di inclusione lavorativa.

La cooperativa ha consolidato nel tempo ben sette settori d'impresa, tutti sviluppati per mettere a disposizione dei lavoratori con svantaggio e non, un diversificato panel di mansionari e profili lavorativi in linea con le peculiarità di ciascuna persona (Poli Sociali, Pulizie, Getta e Usa, Piattaforma delle Risorse, Social Hub, Global Service).

### **Non c'è nulla di immutabile, tranne l'esigenza di cambiare (Eraclito)**

Il radicamento nel territorio e la vicinanza prossima alle persone ci hanno permesso di rilevare quanto la frammentazione del tessuto sociale e la contingente situazione economica delle famiglie (la solitudine dei nuclei familiari sempre più esigui, l'impovertimento causato dalla perdita del lavoro o dalla contrazione delle risorse finanziarie delle famiglie dovute a situazioni di cassa integrazione o mobilità, i cambiamenti socio-culturali legati alla pandemia Covid19), abbiano ulteriormente amplificato il rischio di emarginazione generale. Oggi, di fatto, le persone in difficoltà, portano con sé delle situazioni di multi-problematicità di varia natura, che si sommano e s'intersecano all'interno delle personalità di ciascuno, rendendo sempre più complesse le dinamiche

di relazione e di conseguenza di intervento. Pensiamo ad esempio alla persona over 50, che a seguito della perdita di lavoro subisce forti sofferenze psichiche sulle quali poi innesta una forma di dipendenza da alcol o da droghe o fattori di sofferenza psicologica significativi. Ecco perché l'elenco delle persone svantaggiate sulle quali le cooperative sociali intervengono, così bene delineato nell'art.4 della legge 381/91<sup>2</sup> (Legge costitutiva delle cooperative sociali) oramai risulta incapace di leggere la realtà attuale, quanto mai dinamica e incerta.

In realtà le cooperative sociali, proprio per la loro capacità innata di strutturare percorsi d'inserimento lavorativo di persone in difficoltà, diventano un volano per una riattivazione della capacità globale della persona debole, poiché sulla spinta di dover rispondere alle sollecitazioni e alle dinamiche del proprio lavoro, ritrova le energie, l'entusiasmo, per cominciare un percorso più completo di riattivazione delle proprie capacità. Nella prassi la cooperativa sociale è un attore che promuove, di fatto, il passaggio da politiche meramente assistenziali o passive a politiche attive del lavoro e inclusione sociale. Per questo, oggi, pare più appropriato, parlare di

“

***Le cooperative sociali sono un volano per una riattivazione della capacità globale della persona debole***

persone a vario titolo in difficoltà, ben elencate nel Regolamento (CE) n.2204/2002<sup>3</sup> articolo 2, lettera f) della Commissione 12 dicembre 2002 che dovrebbe essere al più presto considerato, in termini di vantaggi retributivi e fiscali, al pari dell'elenco per così dire "tradizionale".

La situazione, peraltro, si aggrava se riprendiamo brevemente i dati del "Rapporto su povertà ed esclusione in Italia della Caritas 2023"<sup>4</sup>. Se si guarda al continente europeo possiamo dirci assai distanti dall'obiettivo 1, fissato dall'Agenda

**“  
La povertà assoluta  
si mantiene infatti  
al di sotto della media  
per le famiglie di soli  
italiani (6,4%)**

2030, che si prefigge di ridurre di 15 milioni il numero di persone a rischio povertà e/o esclusione sociale. Dopo otto anni dalla sottoscrizione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e tre anni e mezzo dalla crisi sociosanitaria causata dal

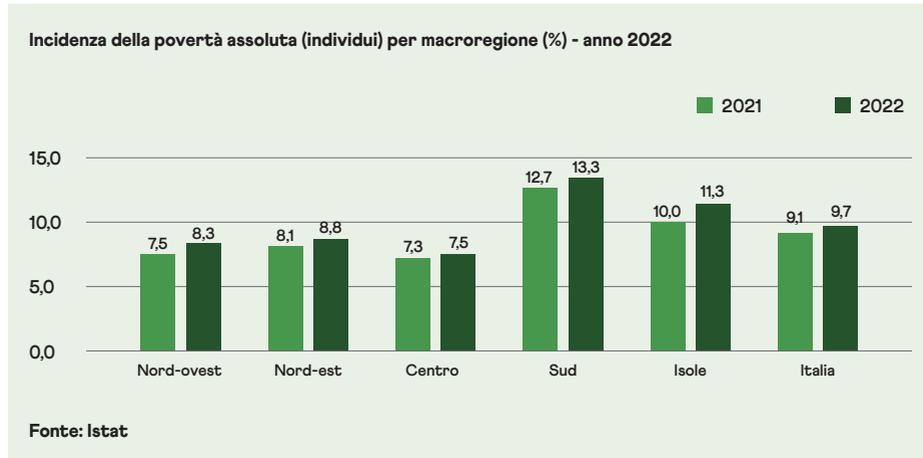
Covid-19 sono stati fatti notevoli passi indietro. Purtroppo, la pandemia, la crisi energetica e la guerra in Ucraina stanno influenzando molto negativamente rispetto al perseguimento di tali target. Oggi in Europa vivono in una condizione di rischio povertà e/o esclusione sociale oltre 95 milioni di persone, il 21,8% della popolazione (nel pre-pandemia l'incidenza si attesta al 20,7%). In Italia l'indicatore raggiunge il 24,4% per un totale di 14 milioni 304mila persone a rischio. I

poveri assoluti nel 2022 salgono da 5 milioni 317 mila a 5 milioni 674 mila (+ 357mila unità). L'incidenza passa dal 9,1% al 9,7%. Se si considerano i nuclei, si contano 2 milioni 187mila famiglie in povertà assoluta, a fronte dei 2 milioni 22mila famiglie del 2021 (+165mila nuclei).

Evidente lo svantaggio del Mezzogiorno che si fa sempre più marcato. Rispetto alla tipologia del comune di residenza, lo stato di deprivazione tende oggi ad aumentare al diminuire della dimensione dei Comuni; l'incidenza, infatti, risulta più elevata proprio nei piccoli comuni con meno di 50mila abitanti: 8,8% a fronte del 7,7% delle aree metropolitane. Da un anno all'altro peggiora in particolare la condizione dei piccoli comuni del Nord Italia (dal 6,9% all'8,1%).

Evidenti le disuguaglianze tra italiani e stranieri residenti, acuite negli ultimi dodici mesi. La povertà assoluta si mantiene infatti al di sotto della media per le famiglie di soli italiani (6,4%) sebbene in leggero aumento rispetto allo scorso anno, mentre si attesta su livelli molto elevati tra i nuclei con soli componenti stranieri (33,2%). Tra gli stranieri con figli minori il dato balza al 36,1% (a fronte del 7,8% delle famiglie di soli italiani). Gli stranieri pur rappresentando solo l'8,7% della popolazione residente costituiscono il 30% dei poveri assoluti.

L'istruzione continua ad essere tra i fattori che più tutelano rispetto al rischio di indigenza (oggi più del passato). Dal



2021 al 2022 si aggravano le condizioni delle famiglie la cui persona di riferimento ha conseguito al massimo la licenza elementare, passando dall'11,9% al 13% e peggiorano visibilmente anche le condizioni di coloro diplomati alla scuola media inferiore, dall'11,1% al 12,5%. Al contrario nei nuclei dove il capofamiglia ha almeno un titolo di scuola superiore si registrano valori di incidenza molto più contenuti (4,0%) e invariati rispetto allo scorso anno.

Se si guarda alle famiglie povere nel loro insieme (in totale 2 milioni 187mila) colpisce notare come per la metà non ci sia un problema legato alla mancanza di un lavoro: il 47% dei nuclei in povertà assoluta risulta infatti avere il capofamiglia occupato. Tra le famiglie povere di soli stranieri la percentuale sale addirittura all'81,1% (tra gli italiani si attesta al 33,2%).

Sono dati significativi, soprattutto se si completa il quadro puntando nelle centinaia di migliaia di persone ove il lavoro non basta, ove non sempre garantisce una vita dignitosa per se stessi e per la famiglia, limitando la sfera delle esigenze primarie, lontani dal benessere della persona. “Sopravvivere” è la parola più citata dai lavoratori poveri: una condizione che mette in rilievo la consapevolezza di non avere aspettative, di non riuscire spesso a vivere una vita piena. Le famiglie che si trovano in condizione di povertà assoluta sono anche “famiglie di lavoratori”: non di disoccupati, cassa integrati, tagliati fuori da ciclo produttivo, ma nell’esercito crescente dei working poors, una categoria pressoché sconosciuta fino ad un paio di decenni fa, nella deprecata età del fordismo e delle politiche keynesiane<sup>5</sup>.

La crisi crescente e la trasformazione del lavoro rende quindi tutto più complicato e dinamico, con una moltiplicazione potenzialmente infinita delle diseguaglianze sociali. Siamo tutti nell’area del rischio<sup>6</sup>, non esistono più posizioni privilegiate, ed inoltre la collocazione in quest’ampia area della vulnerabilità si origina spesso da una situazione transitoria, che può oggi molto facilmente e repentinamente diventare definitiva. Parallelamente, l’esperienza accumulata, ci ammonisce che dare risposte efficaci a bisogni sempre più determinati e urgenti, richiede un impegno continuo e uno specifico “imprenditoriale”, in grado di costruire sul medio/

lungo periodo strutture aziendali capaci di reggere il delicato equilibrio dei rapporti economici di mercato. Il nostro obiettivo è inserire al lavoro persone in stato di difficoltà, perché l'incapacità di inserire sul mercato del lavoro persone anche solo potenzialmente produttive è fonte di inefficienza sia da un punto di vista economico che sociale. Da un punto di vista economico si generano sprechi di risorse e costi aggiuntivi per alimentare un sistema assistenzialista che non promuove la produttività di persone a vario titolo svantaggiate. Da un punto di vista sociale invece è innegabile come la promozione al lavoro è condizione necessaria per l'affermazione della propria identità e dignità umana, come ha spesso sottolineato in numerosi interventi l'economista Amartya Sen<sup>7</sup>.

### **L'innovazione (all'origine dello spirito cooperativo)**

La ricerca di nuove opportunità e lo sviluppo dell'esistente non corrisponde alla generica ricerca di un'etica del successo, ma, costantemente, ogni giorno, desideriamo creare condizioni di possibilità che permettano alle persone in difficoltà di essere accolte e accompagnate in un percorso umano e occupazionale.

Proprio per questo ci sentiamo portatori di un'etica della responsabilità<sup>8</sup>, dove ciascun uomo non è solo responsabile di sé stesso, rispetto alle azioni che compie nella sfera della

sua stretta individualità, ma che sia, prima di tutto, responsabile degli "altri" uomini e della loro realizzazione.

Nel terzo settore si parla spesso di una "ragione di fondo", cioè di una motivazione ad aggregarsi che è la guida e la convalida di tutte le azioni proposte. Ecco, per la Cooperativa Spazio Aperto, la "mission" è la convinzione dell'alto valore della dignità umana, soprattutto quando, in condizioni di svantaggio dovute a molteplici fattori, si riveli necessario un sostegno, un accompagnamento o un intervento a vari livelli. In un sol tratto, lavorare per mettere al servizio delle amministrazioni pubbliche e dei cittadini, idee e competenze, per sviluppare azioni solidali, servizi di prossimità, progetti di autonomia e/o di vita indipendente ed occasioni di lavoro.

La nostra è una concezione è una filosofia "del fare", poiché desideriamo concretamente che le persone percepiscano la propria vita in maniera più libera, autonoma, sollevati un poco dai mille ostacoli che ogni svantaggio comporta. Ma v'è di più, è un "fare per essere", o per tornare "ad essere" nel senso che attraverso l'agire concreto diventa possibile riattivare quelle motivazioni che spingono la persona

“

***La promozione  
al lavoro è condizione  
necessaria per  
l'affermazione della  
propria identità***

umana a riprendere in mano la propria vita, ad “essere” in tutto e per tutto. La cura del processo di inserimento lavorativo né ne è il motore principale poiché “Il passaggio dalla manifestazione del bisogno lavorativo, caratterizzata da un legittimo desiderio di autonomia economica, alla reale motivazione al lavoro nella categoria dell’essere, passa attraverso la graduale presa di coscienza del proprio valore individuale e del proprio posto nella società: il lavoro è visto come condizione che dà un senso alla propria vita perché permette

“  
**La produzione di valore torna a scoprire di aver bisogno di persone, di relazioni di significati**

di presentarsi dignitosamente alla vita sociale e di riproporsi come detentore di diritti”<sup>9</sup>.

Il lavoro è visto innanzitutto come momento di autorealizzazione ed è un fattore per creare cittadini consapevoli di sé e dei propri diritti, e solo in se-

guito come fattore di produzione. L’impresa, che acquisisce (input) i fattori produttivi necessari per l’attività (beni, lavoro, capitali), li combina e li cede sul mercato (output), agisce sostanzialmente con l’obiettivo di migliorare il bene comune. Una teoria economica propria della cooperazione che, contraddistinta da quel passaggio “dall’Io al Noi” che si vuole propriamente ricondurre al centro della spinta e della motivazione a fare impresa, dall’Io al Noi; quello che l’economista

britannica Noreena Hertz, ha chiamato Coop-Capitalism che rappresenta un tentativo di cambiare radicalmente rotta, per puntare su un modello che tende a valorizzare le potenzialità della società civile, che abbia consapevolezza dei ruoli che devono avere il mercato e i governi. Un modo di economia che riconosce e sostiene le capacità degli individui di collaborare tra loro; che considera le reti, i network e le relazioni come un valore da promuovere e sostenere<sup>10</sup>.

La produzione di valore torna a scoprire di aver bisogno di persone, di relazioni, di significati. La weconomy occupa il posto della economy, perché produce valore generando senso, ossia legando il destino ad una particolare visione del mondo possibile, ma al tempo stesso costruendo qui legami che rendano condiviso questo destino per una rete sociale ampia, capace di accoglierlo, apprezzandolo, e moltiplicare la possibilità di ri-uso<sup>11</sup>. Senso e legami si trasformano in questo modo in un valore economico che, a sua volta, alimenta il circuito rendendo convenienti investimenti e lavori finalizzati a rafforzare senso e legami di partenza.

Le cooperative sociali costituiscono quindi un’innovazione rispetto alle imprese tradizionali giacché la legge riconosce ad esse una mission di mutualità allargata, poiché il lavoro, il nostro lavoro, è molto di più di un mero fattore di produzione, ma diventa fattore centrale dell’impresa. Infatti, l’occupazione tout court, quando non è accompagnata da

una contestuale promozione della persona svantaggiata non assicura necessariamente stabilità e uscita da una condizione di grave emarginazione. Il rischio, o per meglio dire l'insidia che un'impresa sociale deve affrontare ogni giorno, è infatti l'istituzionalizzazione di un mercato per così dire "secondario e precario del lavoro riservato alle persone svantaggiate, una sorta di zona grigia o spazio intermedio tra lavoro e non lavoro, tra lavoro e assistenza"<sup>12</sup>.

L'impresa sociale, quindi, ha nell'innovazione, nel tentativo di cambiamento, la propria intima natura. Se realizzata è la verifica delle possibilità scoperte che per essere realizzate devono essere dapprima appunto inventate. In questo senso l'uomo è creatore, in quanto "inventa ciò che è già a partire da ciò che non è ancora"<sup>13</sup>. L'innovazione nasce come un tentativo a volte un po' fortuito ma sentiamo la responsabilità di provarci sempre.

Infatti, oggi si aprono ulteriormente le sfide all'innovazione che riguardano percorsi gestionali, innovazioni di processo, modalità ed iniziative sperimentali non ancora diffuse. Già le basi sono poste per interventi in alcuni settori emergenti tenuto conto della graduale ridefinizione dell'identità cooperativa poste alcune basi teoriche:

- Una **mentalità critico-sperimentale**, che permette di sottoporre a verifica, ed eventualmente a revisione e controllo, ogni pensiero e sentire, ogni convinzione

o credo, anche i più radicati: soprattutto per non essere respinti sull'esistente.

- Un'**attitudine pratico-operativa**, rivolta innanzitutto a intendere che un'idea è un progetto di azione, e di conseguenza è necessario tradurre operativamente, nella convinzione che il vero sapere è "saper fare".
- Una **capacità cooperativa**, che si riassume nei comportamenti che si reggono sulla convinzione che la verità non è mai dono, opera o privilegio di uno solo, bensì nasce dal confronto: per aver ragione bisogna essere almeno in due<sup>14</sup>.

La cooperazione sociale e il terzo settore in generale è quindi la manifestazione della volontà delle persone di impegnarsi attivamente per il benessere di tutti, sentendo questo atto come responsabilità dell'uomo e dovere etico. Del resto, sono infatti quasi 7 milioni i cittadini (850.000 sono lavoratori e 5,5 milioni volontari, ai cui si aggiungono i ragazzi e le ragazze del servizio civile per un valore economico di circa 72 miliardi di euro che scelgono di dedicare il tempo alle attività di interesse generale che rende migliore la vita nelle comunità e aumentano la coesione sociale. Non possiamo fare a meno del contributo di questi cittadini al benessere della nostra comunità che è indicatore della civiltà di un Paese<sup>15</sup>.

### Le cooperative sociali di tipo B (diamo qualche numero)

In via provvisoria e con la consapevolezza che, in assenza di rilevazioni specifiche attuali, si tratta di numeri orientativi, si può ipotizzare che vi siano nel nostro Paese circa 5.300 cooperative sociali di inserimento lavorativo, ove lavorano circa 25-30 mila persone la cui caratteristica di svantaggio è riconosciuta dalla legge; si possono ipotizzare, incrociando fonti diverse e con un notevole margine di approssimazione (e facendo riferimento ad un totale di 25.000 lavoratori svantaggiati), che si tratti di circa 13.500 persone con diverse forme di disabilità, 6.000 persone con problemi di dipendenze, 4.000 con problemi di salute mentale, 1.500 detenuti che lavorano in cooperativa o all'interno del carcere o, più frequentemente, che sono ammessi a benefici che consentono di lavorare all'esterno.

Va inoltre ricordato che nelle cooperative sociali operano un numero di persone definibile con ancor meno precisione, non appartenendo a categorie riconosciute dalle normative del nostro Paese, ma stimabile in almeno 10 – 15 mila unità, che si trovano in una condizione di svantaggio più o meno significativa e generalmente riconosciuta come tale a livello comunitario: si pensi a persone con bassa istruzione, ultracinquantenni, con carriera lavorativa discontinua e dequalificata, ripetute prese in carico da parte dei servizi sociali e provenienti da uno stato di disoccupazione prolungato,

oppure a donne sole con figli, a stranieri con difficoltà di integrazione, ecc. Chi ha confidenza con il mondo delle cooperative sociali non fatica ad individuare numerosi lavoratori con queste caratteristiche, che però da un punto di vista normativo figurano tra i lavoratori non svantaggiati. Possiamo ipotizzare che lavorino nelle cooperative sociali in tutto circa 90 mila lavoratori.

Questi numeri, con piccole variazioni, descrivono a grandi linee il fenomeno in Italia in questi ultimi 15 – 20 anni; va comunque rilevato che, come evidenziato dai dati Euricse, il lungo ciclo di crisi che dal 2008 si prolunga in Italia sino a metà degli anni Dieci, non ha determinato una contrazione della cooperazione sociale di inserimento lavorativo, che si è anzi consolidata, pur senza modificare l'ordine di grandezza dei numeri in questione; ed è ragionevole ipotizzare, pur non essendovi oggi dati sufficienti per affermarlo con certezza, che anche la crisi pandemica non abbia avuto effetti recessivi significativi se non nell'anno 2020. Riprendendo le indagini sulle cooperative di tipo B nel sistema Confcooperative Solidarietà<sup>17</sup> al 31 Dicembre 2021 si contano 1.452 aderenti con un totale di 44.309

“

***Nel nostro Paese  
ci sono circa 5.300  
cooperative sociali  
di inserimento  
lavorativo***

soci. Gli occupati a vario titolo sono 46.557 con 18.500 soggetti svantaggiati, di cui 10550 persone con disabilità. Il giro d'affari aggregato inteso come valore della produzione ammonta a 1,49 miliardi di euro. La cooperazione sociale è diffusa su tutto il territorio nazionale. Il Nord-Ovest ha il 33,3% delle aderenti attive, il Nord-Est il 23,5%, il Sud coil 16,1%, le isole il 13,7% e il Centro il 13,4%<sup>18</sup>. In termini dimensionali il 45% è rappresentato da microimprese, il 37,5% da piccole imprese, il 15,6% da medie imprese e l'1,9% da grandi imprese. Nell'ultimo decennio è aumentato il peso delle medie cooperative.

Nel complesso la quota più consistente sia del perso economico sia di quello strutturale e occupazionale fa riferimento alla media dimensione d'impresa. Le medie cooperative sociali rappresentano, infatti, il 45,1% del fatturato aggregato e il 45,7% del patrimonio netto. Da un punto di vista di impatto sociale è bene sottolineare che le cooperative sociali di tipo B rivestono un ruolo centrale nel favorire l'inclusione e la coesione sociale nelle situazioni di disagio sia nelle grandi città metropolitane sia nei territori marginali delle cosiddette aree interne. Nel complesso, da una parte, il 25,8% (più di una cooperativa su quattro) ha la propria sede nell'ambito delle 14 città metropolitane istituite. Dall'altra il 22,6% è localizzata in Comuni (o aggregazioni di Comuni confinanti) delle Aree Interne. Per quanto riguarda i settori una delle caratteristiche

è l'ampio spettro di attività svolte. In particolare, le cooperative sociali di tipo B sono presenti in molti settori economici, da quelli tradizionali a quelli più innovativi. L'ambito primario (agricole) rappresenta il 9% del totale., il secondario (industria e costruzioni) il 12% e il terziario per il restante 79%. A livello occupazionale il 35% totale degli addetti fa riferimento al settore pulizie e sanificazione. Le persone svantaggiate che fanno riferimento alle previsioni della legge 381-91 sono 18.500 di cui 10.550 persone con disabilità, ma a queste si devono aggiungere almeno altre 10.000 persone che non rientrano nella definizione normativa di svantaggio, ma a vario titolo sono in condizioni di grave disagio. La Lombardia, dato il grande sviluppo del terziario, settore prevalente delle cooperative sociali, l'impatto sulla società è importante, ma v'è di più, se consideriamo le cooperative tutte il dato è per così dire affascinante: la Lombardia conta 9.302 imprese cooperative (12,8% del totale nazionale), di cui circa 6.000 con ultimo bilancio depositato, oltre 200 mila occupati e un valore aggregato di produzione nel 2022 che supera i 16,8 miliardi di euro<sup>19</sup>. La fotografia aggiornata, che si può evincere dal sito di Confcooperative

“

***Le cooperative sociali di tipo B rivestono un ruolo centrale nel favorire l'inclusione***

Lombardia<sup>20</sup> del sistema imprenditoriale cooperativo lombardo mostra come negli anni più difficili della pandemia, la cooperazione lombarda si sia dimostrata molto resiliente. Nel 2022 il valore della produzione delle cooperative è cresciuto del +13,8% rispetto al 2019, mentre il capitale investito del +7,6%. Nel 2023, tuttavia, si registra una diminuzione della natalità e del numero di cooperative attive. Rispetto al 2022 il calo delle cooperative iscritte a Confcooperative come attive alla Camera di Commercio in Lombardia è pari al 3,6%. A resistere maggiormente sono le cooperative

“

***I dati Inps/Istat del 2023 confermano però la forza del movimento cooperativo nel generare occupazione***

femminili che, con il -2,7% nel 2023, dimostrano come lo sviluppo del sistema imprenditoriale cooperativo in Lombardia trovi la propria direttrice nel sostegno alla cooperazione e all'empowerment femminile.

I dati Inps/Istat del 2023 confermano però la forza del movimento cooperativo nel generare occupazione, non solo in ambito agricolo e della distribuzione moderna al servizio del consumatore, ma anche nell'ambito sociale e sanitario. Nello specifico il contributo occupazionale della cooperazione nella filiera della salute rappresenta il 32% del totale degli addetti del settore privato il 67% nella gestione museale, il 31% per quanto concerne

la logistica. Emerge inoltre il peso della cooperazione e del Terzo Settore che gestiscono insieme il 90% dei servizi accreditati; il 68% dell'assistenza domiciliare integrata; il 95% delle comunità alloggio per persone con disabilità, il 69% delle RSA, il 100% dei servizi per le dipendenze; il 68% dei Centri Diurni per disabili e il 75% di quelli per gli anziani.

Numeri importanti che tuttavia potrebbero essere anche superiori se non ci fosse un grave problema di mismatch tra domanda e offerta di lavoro. La difficoltà nel trovare manodopera sia generica sia qualificata sembra rappresentare il principale fattore di criticità per la crescita dell'occupazione nel movimento cooperativo lombardo.

→ CAPITOLO 2

# L'inclusione lavorativa delle persone con disabilità



L'inclusione lavorativa delle persone con disabilità ha subito un notevole progresso negli ultimi 50 anni. Durante questo periodo, si sono verificate trasformazioni significative nella società, nelle leggi e nelle mentalità riguardo alle persone con disabilità, promuovendo una maggiore partecipazione nel mondo del lavoro. Negli anni '70, vi era una minor consapevolezza e comprensione dell'importanza dell'inclusività lavorativa. La discriminazione era diffusa e molte persone con disabilità venivano escluse dai posti di lavoro. Tuttavia, a partire dagli anni '80, diversi paesi hanno iniziato a adottare politiche e leggi per garantire l'eguaglianza di opportunità per le persone con disabilità.

Negli anni '90, molte nazioni hanno ratificato la Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità, che sottolinea il diritto delle persone con disabilità a lavorare, inclusi i diritti all'uguaglianza di opportunità e al trattamento equo nel mondo del lavoro. Questa Convenzione ha segnato un importante punto di svolta nella promozione dell'inclusione lavorativa. Man mano che entravamo nel nuovo millennio, molte aziende e organizzazioni hanno iniziato a riconoscere i vantaggi dell'assunzione di persone con disabilità. Oltre a rispettare le normative, le aziende hanno iniziato a comprendere l'importanza di un ambiente di lavoro inclusivo e diversificato per promuovere l'innovazione e la creatività. Le tecnologie hanno svolto anche un ruolo significativo nell'inclusione

lavorativa. L'avvento di tecnologie assistive avanzate ha permesso alle persone con disabilità di accedere a impieghi che in passato erano considerati inaccessibili. Queste tecnologie includono dispositivi di input e output personalizzati, software per l'accessibilità e dispositivi di assistenza alla mobilità. Gli ultimi decenni hanno visto l'adozione progressiva di politiche di inclusione lavorativa a livello governativo, con incentivi per le aziende che assumono persone con disabilità. Questi incentivi includono agevolazioni fiscali, programmi di formazione e sostegno per l'adattamento degli ambienti di lavoro. Allo stesso tempo, si è assistito a una crescente consapevolezza e sensibilizzazione nella società in generale. I movimenti per i diritti delle persone con disabilità hanno contribuito a promuovere l'uguaglianza di opportunità e a sfidare le discriminazioni. Le persone con disabilità stesse hanno lavorato instancabilmente per abbattere le barriere e dimostrare le proprie competenze nel mondo del lavoro. Sebbene siano stati compiuti progressi significativi all'inclusione lavorativa delle persone con disabilità negli ultimi 50 anni, ci sono ancora sfide da superare. La formazione inclusiva, l'accesso e la sensibilizzazione rimangono problemi importanti.

“

***Le aziende hanno iniziato a comprendere l'importanza di un ambiente di lavoro inclusivo e diversificato***

Tuttavia, l'impegno per l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità continua ad aumentare, e ci si aspetta che nel futuro si possano raggiungere ulteriori traguardi per assicurare che tutti abbiano l'opportunità di lavorare e di esprimere il proprio potenziale.

C'è un punto che deve essere chiarito con forza: sebbene la legge imponga un obbligo incontestabile alle aziende (ad esempio, l'assunzione di persone disabili in percentuale proporzionale al numero di dipendenti), questo non significa automaticamente che ci sia un'opportunità da cogliere. La differenza tra queste due possibilità è data dall'atteggiamento di coloro che, all'interno delle aziende, si rapportano con questa legge, direttamente o indirettamente. In altre parole, l'obbligo può essere accettato passivamente, ma per cogliere l'opportunità, bisogna agire attivamente.

La nostra esperienza ci ha dimostrato che, quando le organizzazioni riconoscono possibilità di crescita, sono più motivate a realizzarle e a creare nuove opportunità attraverso strategie e azioni specifiche. D'altra parte, se la legge viene percepita come un ostacolo, questo potrebbe portare a una miopia strategica tale da alimentare problemi e creare un circolo vizioso. È noto che le nostre profezie tendono ad auto-avverarsi<sup>21</sup>. Per fare un esempio, se la legge viene vista solo come un ostacolo, le persone disabili finiranno per essere inserite all'interno delle aziende in modo maldestro e improvvisato.

È ora di smettere di vedere la legge come una barriera invalicabile e trasformarla invece in un'opportunità di crescita e miglioramento. L'organizzazione "essere a posto con la legge" non è sufficiente se manca una pianificazione strategica nella fase di recruitment e selezione del personale. Questa mancanza può generare una serie di effetti negativi a cascata. Invece di essere produttivi e competitivi, i dipendenti possono trovarsi in situazioni incompatibili con la loro capacità di svolgere il loro lavoro. Ciò può portare a sentimenti di esclusione e demotivazione che influenzeranno il clima e la produttività del gruppo di lavoro. Comprendiamo che il clima e la produttività sono interdipendenti e le difficoltà nell'organizzazione del lavoro e nella performance attivano facilmente occasioni di conflitto.

Se l'organizzazione non sviluppa un'attitudine significativa per fornire e chiedere feedback ai lavoratori, i dipendenti cercheranno di risolvere i problemi in modo autonomo e frammentato. Ciò porterà solo a risolvere conflitti interpersonali e non quelli organizzativi. D'altra parte, le opportunità fuoriescono quando si utilizzano strategie specifiche di recruitment e selezione. Non solo i dipendenti diventano più produttivi e impegnati, ma il clima organizzativo migliora e si creano relazioni positive con i colleghi. Non lasciamo che la mancanza di pianificazione strategica diventi un'opportunità mancata per la nostra organizzazione. Rendiamo il nostro

ambiente lavorativo produttivo e positivo con una pianificazione strategica efficace. La ricerca e selezione del personale, il monitoraggio dei nuovi ingressi, la cura dell'individuo e

**“  
L'inclusione diventa  
una filosofia d'impresa,  
in cui la disabilità  
è solo un "dettaglio"”**

del team, il contatto con i servizi territoriali. In questo modo, l'inclusione diventa una filosofia d'impresa, in cui la disabilità è solo un “dettaglio”. Questo lavoro apre la porta a un'opportunità nell'opportunità: la fragilità diventa la motivazione per

sviluppare politiche e attenzioni che beneficeranno l'intera organizzazione o almeno una grande parte di essa. L'opportunità va considerata reciprocamente per l'azienda e il lavoratore: costruire insieme le basi organizzative virtuose garantisce il successo. Al contrario, qualsiasi cosa vada in una sola direzione si rivela a lungo termine controproducente<sup>22</sup>. Quindi, non solo la solidarietà ma anche l'interesse dell'azienda per l'inclusione diventano parte integrante del DNA aziendale.

Oggi il collocamento mirato pare essere è uscito dalla fase di un dialogo per “addetti ai lavori” con un ampliamento numeroso dei progetti che coinvolgono quest'attività e con la sperimentazione di attività commerciali con la messa a terra di progetti e di start-up innovative. Questo pare evidente per un triplice fattore, il primo è relativo certamente ad un fenomeno

culturale, una maggiore sensibilità nell'opinione pubblica, attraverso effetti di Top Down (più organizzazioni lavorano sul tema e quindi maggiore conoscenza specifica delle persone) e di Bottom Up (maggiore sensibilità delle persone che generano luoghi e reti che si occupano del tema). Il terzo effetto propulsivo viene dalle stesse persone con disabilità, più impegnate direttamente a lottare per i propri diritti sia come singoli, che attraverso le associazioni di rappresentanza di primo e secondo livello.

C'è la considerazione che qualcosa di profondo sta avvenendo. Per millenni il modello di salute che ci è stato proposto è stato quello dell'uomo greco, il Kuros, bello e sano, e quindi appropriato. Da qualche anno nella Piazza di Londra, Trafalgar Square, è posta una statua di Mark Quinn, che scolpisce figure umane non comprese nei tradizionali canoni di bellezza. Egli propone una diversa percezione della disabilità, una diversa lettura delle diversità umane, comprensive di fragilità, un'accettazione totale di ciò che è propriamente uomo. Se l'arte riesce a rappresentare e ad anticipare il futuro, questo è un messaggio di speranza che ci viene trasmesso. La società diviene sempre più consapevole che le persone con disabilità stanno uscendo dalle oggettive condizioni di discriminazione del passato, per diventare con gli altri, protagonisti di una società partecipativa e inclusiva<sup>23</sup>.

Questo accrescimento culturale viene da lontano, un'attività

cosante promossa dagli Stati in attuazione della convenzione Onu per i diritti delle persone con disabilità, in particolare relativamente all'art.8 Accrescimento della consapevolezza:

**1.** Gli Stati Parti si impegnano ad adottare misure immediate, efficaci ed adeguate allo scopo di: (a) sensibilizzare la società nel suo insieme, anche a livello familiare, sulla situazione delle persone con disabilità e accrescere il rispetto per i diritti e la dignità delle persone con disabilità; (b) combattere gli stereotipi, i pregiudizi e le pratiche dannose concernenti le persone con disabilità, compresi quelli fondati sul sesso e l'età, in tutti gli ambiti; (c) promuovere la consapevolezza delle capacità e i contributi delle persone con disabilità.

**2.** Nell'ambito delle misure che adottano a tal fine, gli Stati Parti: (a) avviano e conducono efficaci campagne di sensibilizzazione del pubblico al fine di: (i) favorire un atteggiamento recettivo verso i diritti delle persone con disabilità; (ii) promuovere una percezione positiva ed una maggiore consapevolezza sociale nei confronti delle persone con disabilità; (iii) promuovere il riconoscimento delle capacità, dei meriti e delle attitudini delle persone con disabilità, del loro contributo nell'ambiente lavorativo e sul mercato del lavoro; (b) promuovono a tutti i livelli del sistema educativo, includendo specialmente tutti i minori, sin dalla più tenera età, un atteggiamento di rispetto per i diritti delle persone con disabilità; (c) incoraggiano tutti i mezzi di comunicazione a rappresentare le

persone con disabilità in modo conforme agli obiettivi della presente Convenzione; (d) promuovono programmi di formazione per accrescere la consapevolezza riguardo alle persone con disabilità e ai diritti delle persone con disabilità<sup>24</sup>.

Il motto “niente su di noi, senza di noi”<sup>25</sup> è uno dei pilastri su cui si fonda il movimento internazionale per i diritti delle persone con disabilità. La rivendicazione di base è quella di partecipare in tutti i processi decisionali che riguardano la disabilità, in modo che questi considerino il punto di vista di coloro a cui le decisioni sono destinate. Questa idea, tanto semplice quanto rivoluzionaria, dovrebbe valere per ogni categoria sociale: donne che sviluppano politiche femminili, bambini che partecipano a processi educativi, fino a cittadini che si prendono cura di beni pubblici. Quanto descritto richiama il principio della sussidiarietà orizzontale, che considera la partecipazione come un diritto per i cittadini e un valore aggiunto per ogni tipo di politica democratica e relazionale.

### **Metodi e strumenti (generali) per l'accompagnamento**

Al di là delle considerazioni strettamente matematiche sugli aumenti e decrementi dei singoli strumenti, sono necessarie alcune considerazioni e puntualizzazioni. Gli strumenti per l'inserimento lavorativo rappresentano un elemento fondamentale nel supportare le persone nel loro percorso di transizione verso il mondo del lavoro. In questo lavoro non è

importante analizzare l'elenco degli strumenti vigenti che vengono messi a disposizione per agevolare e favorire l'inserimento lavorativo. In ogni caso brevemente è utile notare che tra i principali strumenti presenti, il tirocinio rappresenta una delle modalità più diffuse per acquisire esperienza professionale e favorire l'ingresso nel mondo del lavoro delle persone con disabilità. Il tirocinio offre ai l'opportunità di mettere in pratica le conoscenze acquisite durante il percorso di studio e di sviluppare competenze specifiche in un ambiente lavorativo reale. Grazie al tirocinio, è possibile acquisire una conoscenza diretta delle dinamiche aziendali e delle esigenze del mercato del lavoro, migliorando così le proprie prospettive di impiego.

Un altro strumento importante per l'inserimento lavorativo è rappresentato dalla borsa lavoro, più propriamente riferita ai giovani. La borsa lavoro consiste in un sostegno economico che viene offerto ai giovani che si trovano in situazioni di particolare svantaggio, come ad esempio giovani disoccupati o provenienti da famiglie a basso reddito. Questo strumento mira a favorire l'accesso al lavoro e a sostenere i giovani nella ricerca di un'occupazione stabile e remunerativa. La borsa lavoro rappresenta quindi un sostegno concreto per i giovani che si trovano in condizioni di difficoltà economica, consentendo loro di acquisire esperienza lavorativa e di migliorare le proprie competenze professionali. È importante sottolineare che gli strumenti per l'inserimento lavorativo non si limitano

solamente a tirocini e borse lavoro, ma comprendono anche altre iniziative come, ad esempio, programmi di formazione specifici, incentivi fiscali per le imprese, servizi di orientamento professionale e reti di sostegno all'occupabilità. In conclusione, gli strumenti per l'inserimento lavorativo rappresentano un elemento cruciale nel supportare i giovani nel loro percorso di transizione verso il mondo del lavoro. L'elenco degli strumenti vigenti comprende tirocini, borse lavoro e altre iniziative che mirano a favorire l'acquisizione di esperienza professionale e a sostenere i giovani nella ricerca di un'occupazione stabile e remunerativa.

È fondamentale continuare a investire in questi strumenti e a svilupparne di nuovi, al fine di favorire l'occupabilità dei giovani e delle persone in difficoltà, promuovendo così la crescita economica e sociale del paese. In breve, quindi possiamo far conto su:

**1. Tirocini formativi.** I tirocini permettono alle persone con disabilità di acquisire esperienza pratica in un determinato settore lavorativo. Sono spesso offerti da aziende o organizzazioni in collaborazione con scuole o istituti di formazione. Durante il tirocinio, i partecipanti hanno l'opportunità di apprendere nuove competenze sul campo e dimostrare le proprie capacità lavorative.

**2. Borse di studio lavorative.** Le borse di studio lavorative sono programmi che offrono supporto finanziario alle persone

con disabilità per consentire loro di partecipare a corsi di formazione o università che li preparano per specifiche carriere o professioni. Questo strumento aiuta a rimuovere le barriere economiche che potrebbero impedire alle persone con disabilità di seguire la propria vocazione.

**3. Interventi di supporto personalizzato.** Gli interventi di supporto personalizzato forniscono assistenza individualizzata ai lavoratori con disabilità per affrontare le sfide sul posto di lavoro. I professionisti specializzati, come ad esempio gli assistenti sociali, i terapisti occupazionali o gli psicologi, offrono un supporto specifico per le esigenze individuali di ciascun lavoratore, come ad esempio la gestione della comunicazione, l'adattamento dell'ambiente lavorativo o la gestione dello stress.

**4. Programmi di mentorship.** I programmi coinvolgono persone con esperienza nel campo lavorativo che offrono sostegno e consulenza a individui con disabilità che desiderano inserirsi nel mondo del lavoro. I mentori forniscono orientamento professionale, condividono le proprie esperienze e forniscono consigli su come superare gli ostacoli che possono essere incontrati nel percorso di inserimento lavorativo.

**5. Adattamenti lavorativi.** Gli adattamenti lavorativi sono modifiche o strumenti utilizzati per rendere l'ambiente di lavoro più accessibile alle persone con disabilità. Ad esempio, possono includere l'utilizzo di tecnologie assistive come computer con schermi ad alta risoluzione o mouse ergonomici per

facilitare l'utilizzo del computer da parte di persone con disabilità fisiche.

**6. Corsi di formazione specializzati.** I corsi di formazione specializzati offrono opportunità di apprendimento specifiche per le persone con disabilità desiderose di sviluppare competenze in un settore specifico. Questi corsi offrono un'istruzione adattata alle esigenze individuali e possono includere formatori specializzati o accompagnatori per garantire una formazione efficace.

**7. Campagne di sensibilizzazione.** Le campagne di sensibilizzazione sono strumenti importanti per l'inserimento lavorativo delle persone disabili, poiché mirano a educare l'opinione pubblica, il mondo del lavoro e i datori di lavoro sulla diversità e sull'importanza di offrire pari opportunità a tutte le persone, indipendentemente dalla loro abilità. Questi sono solo alcuni degli strumenti che possono essere utilizzati per favorire l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità. È importante considerare sempre le specifiche esigenze di ciascuna persona e cercare soluzioni personalizzate per riuscire a garantire un ambiente lavorativo inclusivo e accogliente per tutti.

**8. Il Sistema dotale di Regione Lombardia,** ad esempio dote lavoro disabili oppure il recente Programma GOL (Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori), che in sintesi è offerta di servizi per l'inserimento e il reinserimento lavorativo e la qualificazione o riqualificazione professionale dei lavoratori.

### **Il metodo di Spazio Aperto (la praticità prima di tutto!)**

La qualità del processo di inserimento è al centro del nostro lavoro, poiché non basta preparare la persona alla mansione da effettuare, ma bisogna lavorare sugli aspetti sociali e personali legati all'inserimento nel luogo di lavoro, monitorando continuamente il processo per inserire adeguati correttivi. Diversi sono gli strumenti a disposizione per verificare e valutare l'andamento di un inserimento lavorativo. La tensione rimane orientata al raggiungimento di una valutazione il più possibile oggettiva e per questo più condivisibile fra tutti gli attori coinvolti.

A questo fine, l'applicazione scrupolosa delle procedure di tutto l'impianto del sistema di Inserimento Lavorativo, continuamente riveduto e aggiornato alle esigenze dei processi, rende poi sempre più puntuale, monitorato e condiviso il percorso.

Ogni progetto si basa sulla definizione di obiettivi, che rappresentano il punto di riferimento del percorso stesso, sia in termini valutativi che propositivi. Di seguito elenchiamo gli obiettivi generali, comuni a ogni percorso di inserimento lavorativo, che rappresentano i livelli di sviluppo attesi per la persona protagonista di tale percorso. Questi obiettivi sono poi integrati e meglio specificati per ogni singola persona, proprio perché ogni percorso di inserimento è personale, quindi unico.

Tradizionalmente<sup>26</sup>, il modello utilizzato prevede che la

persona con disabilità prima acquisisca competenze attraverso processi di apprendimento, in maniera tale che vengano acquisite le capacità di base per poter intraprendere un percorso lavorativo; questo modello che permea di fatto tutto il sistema del collocamento è universalmente conosciuto come “train and place”.

La debolezza nell'utilizzare esclusivamente questo sistema è dovuta al fatto che le persone inserite acquisiscono certamente capacità lavorative, ma le competenze sono limitate all'ambiente specifico di inserimento. Se quindi il nostro assunto di base è che ogni percorso di inserimento lavorativo è personale ed unico, è opportuno sperimentare anche altri modelli che possono condurre a strategie maggiormente efficaci. A partire da questi presupposti negli ultimi anni hanno incontrato sempre maggior favore nella comunità scientifica gli approcci che si collocano nel modello cosiddetto “Place and Train”. Il modello “Place and Train” si differenzia dalla formazione in presupposto, in quanto mira a sostenere l'accesso delle persone con disabilità in normali posti di lavoro senza un percorso di formazione specifico, ma con

**“  
Il nostro assunto  
di base è che ogni  
percorso di inserimento  
lavorativo è  
personale ed unico**”

un accompagnamento diretto sul campo. In questo modo, si promuove la creazione di un ambiente di lavoro inclusivo in cui le persone con disabilità possono esprimere il proprio potenziale con la prospettiva che il raggiungimento degli obiettivi lavorativi (e di vita) è strettamente collegato all'autenticità delle situazioni e all'aggancio reale dei percorsi.

A livello internazionale risulta essere particolarmente diffuso il modello denominato IPS ( Individual Placement and Support). Caratteristiche principali sono:

- Muoversi all'interno del paradigma Place and Train con accompagnamenti in situazione.
- Fornire al lavoratore e all'azienda un supporto continuo e flessibile.
- Mettere a punto una serie di adattamenti in funzione alle esigenze specifiche delle persone con disabilità e non generici rispetto al tipo di diagnosi.
- Progettare e realizzare una combinazione di formazione e supporto sia all'interno che all'esterno del posto di lavoro.
- Il superamento della visione dell'inserimento lavorativo come mero supporto all'attività lavorativa specifica, realizzando in maniera compiuta un autentico percorso di emancipazione sociale e di vita indipendente.

Tutti i processi che intervengono nelle procedure di

inserimento lavorativo per l'attuazione delle azioni inclusive si riferiscono al modello Formazione in situazione - Supported Employment.

La procedura d'inserimento prevede il sostegno di un tutor e di un'équipe educativa che intervengono sulla persona nell'ambiente lavorativo ed è costituita da sei fasi che rappresentano i capisaldi del processo inclusivo promosso dalle cooperative nella gestione della fragilità.



In via preliminare è possibile anticipare che gli obiettivi del processo sono quelli di accompagnare le persone ad acquisire una completa conoscenza delle tecniche lavorative richieste, un buon livello di autonomia nell'espletamento delle mansioni, una ottimale capacità relazionale nei confronti dei colleghi

di lavoro e infine un livello di autostima in costante crescita che dia modo ai beneficiari di intraprendere con maggiore serenità un percorso che ha come obiettivo primario il raggiungimento dell'autosufficienza e dell'autonomia nella vita quotidiana.

***1. La presa in carico delle persone in condizioni di svantaggio e modalità di cooperazione con i servizi sociali e gli enti invianti***  
***Relazione con il territorio, segnalazioni e presa in carico***

I lavoratori appartenenti alle categorie dello svantaggio che andranno a ricoprire gli incarichi operativi, verranno individuati attraverso il coinvolgimento dei principali enti sul territorio preposti all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate e disabili. Nello specifico verranno attivate le relazioni con:

- Servizi sociali territoriali ;
- Divisione Lavoro Orientamento e Formazione Professionale territoriale;
- Centri per l'Impiego territoriale.

Il fine della collaborazione è quello di creare un lavoro di rete che possa generare sinergie e continuità tra gli scopi di integrazione sociale promossi dagli enti invianti e il collocamento delle risorse umane favoriti dalle Cooperative impegnate nella gestione dell'appalto. Tali sinergie con l'ente inviante verranno mantenute per l'intera durata del rapporto di lavoro attraverso incontri di monitoraggio e valutazio-

ne in itinere dei percorsi d'inserimento lavorativo.

I candidati verranno sottoposti a due colloqui:

- colloquio preliminare conoscitivo;
- colloquio psico-pedagogico per la valutazione dinamico-funzionale.

In seguito, in caso di esito positivo dei colloqui e di concreta possibilità di inserire in Cooperativa il soggetto svantaggiato, al candidato selezionato verrà proposta la sede lavorativa maggiormente compatibile con le risorse possedute, attitudini ed eventuali limiti legati alla specificità della patologia o dello svantaggio. L'attribuzione della sede lavorativa verrà inoltre valutata tenendo conto della distanza dall'abitazione del candidato e della sua capacità di raggiungere la sede di lavoro in autonomia (sviluppo dell'indipendenza del soggetto svantaggiato).

***2. Mappatura e bilancio delle competenze***

Per la valutazione preventiva delle capacità lavorative si rende necessaria l'elaborazione di una mappatura delle competenze della persona con fragilità che si intende prendere in carico nel percorso di inserimento lavorativo personalizzato. Tale valutazione non è soltanto importante per la definizione e l'attribuzione del mansionario a cui verrà destinato il soggetto preso in carico, ma è da considerarsi il punto di partenza e snodo cruciale per l'elaborazione del piano formativo che avrà come

obiettivo la crescita e il miglioramento continuo delle capacità professionali. Protagonisti di questa fase sono: lo staff d'inserimento lavorativo della cooperativa e i referenti dell'ente preposto inviante.

L'iter valutativo sulle competenze in ingresso permetterà dunque al team di inserimento lavorativo di definire, per la persona svantaggiata presa in carico:

- il livello delle risorse cognitive (capacità di apprendimento; capacità problem solving; capacità numeriche; orientamento spazio-temporale; capacità mnemoniche; velocità percettiva; capacità di ragionamento; flessibilità del pensiero);
- il livello delle risorse operative (livello abilità manuali; coordinamento oculo manuale; livello di autonomia operativa; residue capacità lavorative);
- il livello delle risorse socio-relazionali (capacità linguistica e comunicativa; capacità di lavorare in gruppo; capacità di interazione; capacità di chiedere aiuto; rispetto delle regole di convivenza sociale).

### ***3. Accompagnamento in ingresso ed elaborazione del progetto di Inserimento Personalizzato***

Nelle sue prime settimane di esperienza lavorativa, la persona svantaggiata sarà seguita dal Responsabile degli

inserimenti lavorativi e dall'équipe di tutoraggio della cooperativa con un costante affiancamento avente il fine di:

- agevolare l'inserimento sul servizio attraverso incontri preliminari con i colleghi sotto la supervisione dell'équipe di tutoraggio affinché si pongano le basi per la costruzione di un percorso positivo e di una relazione interna efficace;
- condividere le Procedure in vigore fornendo anche materiale informativo (procedure, istruzioni operative ed eventuali piani di lavoro presenti e in uso);
- facilitare il coinvolgimento progressivo nelle attività di lavoro mediante un modello di presa in carico diffusa, in grado di rendere sistematici i momenti di condivisione, di favorire un processo di elaborazione culturale e di apprendimento circolare che parte dall'esperienza sul campo ma sviluppa anche riflessione e approfondimento dei vari aspetti relativi all'inserimento socio-lavorativo.

Il progetto di inserimento lavorativo a partire dal momento dell'assunzione, si svilupperà in 4 fasi, la cui durata varierà in funzione delle capacità di adattamento della persona. La gradualità dell'approccio consentirà un adattamento alla situazione lavorativa, che tenga conto delle fragilità della persona legate al proprio svantaggio.



Durante la propria esperienza sul luogo di lavoro, lo staff d'inserimento lavorativo predisporrà per ciascun lavoratore svantaggiato l'elaborazione di un progetto di inserimento personalizzato.

Il modello Progetto Personalizzato contempla:

- **prima parte:** registrazione anagrafica e di condizioni attuali del soggetto
- **seconda parte:** riassunto delle caratteristiche del progetto lavorativo (es. sede, giorni, orari di lavoro)
- **terza parte:** il diario, che permette di annotare eventi di particolare rilevanza sia positiva che negativa e che impattano sulla corretta esecuzione del progetto;
- **quarta parte:** definizione e monitoraggio degli obiettivi del percorso (obiettivi comportamentali, relazionali, professionali)

#### 4. La formazione continua

Durante il percorso di inserimento, le cooperative consorziate provvederanno anche alla formazione delle persone svantaggiate, considerando tre obiettivi sostanziali:

##### a. Favorire l'apprendimento delle mansioni, l'acquisizione del ruolo e il potenziamento delle competenze e delle responsabilità della persona inserita

Il tutor affianca il lavoratore per favorire l'acquisizione di strategie e strumenti utili al completo apprendimento operativo delle mansioni. Il lavoratore verrà accompagnato, una volta acquisite le modalità di lavoro, all'autovalutazione del proprio operato, fino al completo raggiungimento dell'autonomia operativa. Il ruolo del Responsabile Operativo di Appalto sarà quello di verificare quotidianamente quanto appreso, indirizzando il lavoratore all'autocorrezione dei propri errori o al miglioramento della performance.

L'acquisizione delle competenze e delle mansioni verrà favorito dall'utilizzo di alcuni specifici strumenti di supporto, che verranno condivisi e consegnati al lavoratore svantaggiato:

- elenco delle attrezzature di lavoro e dei prodotti in dotazione: con specifico riferimento alla destinazione di utilizzo;
- mansionario: elenco generale delle mansioni da svolgere, con esplicito riferimento alla periodicità del compito;
- gestione criticità: verrà elaborato, insieme al lavoratore

svantaggiato, un elenco di situazioni critiche che potrebbero crearsi durante lo svolgimento del lavoro, e le modalità con le quali è possibile gestirle;

- **griglia dei compiti:** verranno consegnate con cadenza quotidiana, settimanale o mensile, delle griglie che raggruppano i compiti che la persona deve svolgere e che spunterà una volta completato l'incarico. Al termine della compilazione, la griglia verrà condivisa con il caposquadra per una verifica immediata dell'operato e l'eventuale correzione di mancanze o imprecisioni.

**b. Favorire il raggiungimento degli obiettivi indicati nel progetto personalizzato per ciascun singolo addetto svantaggiato.**

I momenti formativi verranno organizzati partendo dalla somministrazione di un questionario di autovalutazione del proprio lavoro, che metterà in luce gli aspetti più carenti dell'esperienza lavorativa, e che verranno successivamente potenziati con un intervento formativo mirato e specifico. Seguirà quindi una formazione strutturata secondo il modello di lezione frontale, dove verranno trasmessi i contenuti teorici specifici. La formazione si concluderà con test di valutazione degli apprendimenti acquisiti e una correzione del test insieme al lavoratore, per dare ulteriori chiarimenti sui contenuti trasmessi.

**c. Favorire, nel gruppo di lavoro, l'integrazione tra personale normodotato e personale svantaggiato.**

Verranno organizzati per tutti gli operatori, percorsi di formazione specifici per la creazione dello spirito di gruppo e l'accrescimento della motivazione personale. I percorsi formativi, proposti con cadenza semestrale, e tenuti dallo psicologo, avranno l'obiettivo di creare un linguaggio comune, accrescere il senso di responsabilità, sviluppare il senso di appartenenza al gruppo, acquisire strategie per la gestione dei conflitti, accrescere la conoscenza interpersonale e la relazione tra singoli, il livello di collaborazione e l'autostima personale.

**5. Il monitoraggio**

Gli obiettivi (comportamentali, relazionali, professionali) del progetto di inserimento lavorativo personalizzato verranno monitorati con cadenza quindicinale attraverso uno schema flessibile di incontri tra la persona svantaggiata e tutto lo staff dell'Inserimento lavorativo (équipe di tutoraggio, il Responsabile degli inserimenti lavorativi, psicologo). Il sistema di monitoraggio messo in campo dalla scrivente permette di seguire passo dopo passo l'evoluzione del percorso della persona svantaggiata all'interno della sua esperienza di vita lavorativa ed è un modello capace di definire non solo gli obiettivi ma anche di programmare le diverse fasi necessarie per il raggiungimento degli stessi.



**Abilità professionali  
da far acquisire all'individuo  
svantaggiato**



**Obiettivi monitorati**

#### ABILITÀ DI TIPO DIAGNOSTICO

comprensione dell'organizzazione  
lavorativa e del processo lavorativo

#### ABILITÀ DI TIPO COMUNICATIVO

capacità di scambiare informazioni, saper  
ascoltare e comunicare, attivare relazioni

#### ABILITÀ DI FRONTEGGIAMENTO

capacità di affrontare situazioni, problem  
solving, gestione dei conflitti

#### ABILITÀ DI CONTROLLO PERSONALE

capacità di rivestire il ruolo lavorativo,  
contenimento del coinvolgimento emotivo

#### ABILITÀ APPRENDIMENTO

capacità di imparare dalle esperienze  
concrete, adattamento alla situazione  
lavorativa

#### OBIETTIVI PROFESSIONALI

affinchè la persona svantaggiata sia  
in grado di eseguire un lavoro di  
qualità, di organizzare il lavoro e di  
predisporre materiale e strumenti  
necessari, di rispettare i tempi di  
esecuzione del lavoro

#### OBIETTIVI COMPORMENTALI

affinchè la persona svantaggiata sia  
capace di rispettare gli orari, di  
accrescere la propria autonomia, di  
prendere coscienza della propria  
responsabilità, di essere perseverante  
nell'impegno

#### OBIETTIVI RELAZIONALI

affinchè la persona svantaggiata sia in  
grado di relazionarsi adeguatamente  
con il suo diretto referente, di  
relazionarsi adeguatamente con i  
colleghi e di presentarsi in modo  
ordinato e curato

## **6. Valutazione finale e chiusura del progetto di inserimento lavorativo**

La valutazione finale non è solo un giudizio sull'operato o un rilevamento sugli esiti e gli obiettivi raggiunti, ma è anche un momento di analisi delle procedure e dei processi sviluppati. La valutazione finale è, quindi, una forma di autovalutazione.

Essa è necessaria per intendere e riconoscere dentro il progetto quali strategie, modalità, strumenti sono stati efficaci e hanno permesso di raggiungere positivamente o solo parzialmente gli obiettivi, non solo quelli previsti dai singoli progetti individuali, ma anche gli obiettivi relativi alla mission dei soggetti proponenti.

La conclusione del percorso avviene per dimissione tramite uno degli atti:

- per assunzione presso la Cooperativa;
- per assunzione presso un'azienda terza;
- per rinvio al servizio;
- per ritiro dal percorso del soggetto.

### Elementi di robustezza (La relazione non è un surplus...)

Il monitoraggio continuo consente in tempo reale di ri-orientare il progetto di inserimento lavorativo; è possibile, infatti, osservare da vicino il progresso della persona nel contesto lavorativo. Questo ci consente di adattare e migliorare le strategie di inserimento, fornendo le opportune modifiche e aggiustamenti per massimizzare il successo. Attraverso il monitoraggio, siamo in grado di individuare eventuali ostacoli o sfide che l'individuo potrebbe affrontare e rispondere immediatamente con soluzioni adeguate. Inoltre, "costringe" in un certo senso tutti gli attori a mettersi in gioco e valutare gli errori: dato che coinvolge tutti i partecipanti del progetto, inclusi i responsabili del progetto, i supervisori, i colleghi e l'individuo stesso con disabilità.

Questo processo richiede che tutti si impegnino attivamente nell'osservazione, nell'analisi e nella valutazione del progresso. Attraverso la consapevolezza dei risultati ottenuti e dei possibili errori commessi, si può apprendere e migliorare costantemente. Il monitoraggio inaspettatamente connette le risorse: è possibile identificare e collegare le risorse necessarie per un'efficace inclusione lavorativa. Ciò può riguardare la formazione continua, le sedi di lavoro accessibili, l'adattamento delle attrezzature, il coinvolgimento di professionisti specializzati e così via. Il monitoraggio ci racconta molto di più di ciò che si vede! Oltre al semplice tracciamento dei

risultati, il monitoraggio va oltre e ci fornisce una panoramica più completa del percorso di inserimento lavorativo. Ci aiuta a comprendere le sfide affrontate dall'individuo, le strategie utilizzate per superarle e le opportunità di crescita individuale. Attraverso il monitoraggio, riusciamo a cogliere i piccoli progressi, le conquiste personali e gli impatti positivi sul benessere generale dell'individuo coinvolto. Questo aspetto ci aiuta a valorizzare il percorso individuale e a riconoscere l'importanza dell'inclusione nel mondo del lavoro per le persone con disabilità. L'attività di monitoraggio, quindi, svolge un ruolo cruciale nel garantire il successo di un progetto di inserimento lavorativo per persone con disabilità. Attraverso il monitoraggio, possiamo adattare il progetto, coinvolgere tutti gli attori, collegare le risorse necessarie e ottenere una visione completa del percorso di inclusione lavorativa.

La cooperativa Spazio Aperto si distingue per il suo modello integrato che va al di là della semplice formazione delle persone svantaggiate per poi reinserirle altrove. Invece, offre loro un vero lavoro all'interno dell'azienda stessa. Questo non è solo un semplice esercizio terapeutico o un'attività svolta in un contesto protetto, ma un'opportunità di impiego reale. La sfida principale affrontata quotidianamente da Spazio Aperto riguarda la gestione di un'azienda che garantisca lavoro stabile anche ai soggetti svantaggiati. Questo compito è complesso, ma i primi risultati positivi sono già visibili.

La cooperativa dimostra che è possibile conciliare l'inclusione sociale con il lavoro vero, offrendo opportunità occupazionali significative a coloro che ne hanno più bisogno. Questo non solo migliora la loro qualità di vita, ma contribuisce anche alla costruzione di una società più equa e inclusiva; il lavoro non è solo un mezzo per sopravvivere, ma un'opportunità per svilupparsi e realizzarsi pienamente.

In conclusione, la forza della squadra nel nostro sistema di gestione del processo è la chiave del successo. Ogni figura cardine svolge un ruolo specifico e contribuisce al raggiungimento degli obiettivi. La collaborazione e la capacità di cambiare rotta se necessario sono fondamentali per garantire che tutto funzioni correttamente e che le persone svantaggiate abbiano l'opportunità di inserirsi nel mondo del lavoro. La complessità dei percorsi di inserimento lavorativo si fa sempre più evidente, considerando le trasformazioni sociali in atto nel nostro territorio. Le emergenze che si presentano richiedono un'attenzione costante, soprattutto perché i Servizi ci segnalano sempre più frequentemente soggetti con una molteplicità di problematiche. Infatti, la maggior parte delle persone che prendiamo in carico per l'inserimento lavorativo presenta non solo le solite cause di svantaggio, ma anche una serie di condizioni di vita che rendono i percorsi ancora più complessi e articolati. Osservando con attenzione, notiamo che sempre

più spesso le persone disabili che ci vengono segnalate lo sono diventate a causa di particolari situazioni di vita. Ad esempio, il disturbo psichico può essere sviluppato a seguito di depressioni o a condizioni di vita particolari, mentre l'invalidità può essere causata da HCV o HIV, quindi da condizioni di vita pregresse non particolarmente salutari. Inoltre, nella maggior parte dei casi, le persone segnalate hanno famiglie assenti o anch'esse portatrici di problematiche, e il tratto comune è una forte povertà dei soggetti.

In questo contesto, diventa fondamentale saper modulare i percorsi di inserimento lavorativo, affrontando la complessità delle situazioni che ci vengono presentate. Bisogna considerare che, dietro ogni individuo, si nascondono una serie di sfaccettature che richiedono un approccio olistico e una valutazione attenta delle circostanze. Non possiamo più limitarci a una visione superficiale dei problemi, ma dobbiamo essere pronti a cogliere le sfumature e le molteplici dimensioni che caratterizzano ogni percorso. Pertanto, è necessario affrontare con serietà e competenza le sfide che si presentano, al fine di garantire un reale supporto ai soggetti che ci vengono affidati. Dobbiamo essere pronti a comprendere le complessità della loro vita e a offrire soluzioni personalizzate che tengano conto di tutte le variabili in gioco. Solo così potremo affrontare le trasformazioni sociali in atto e fornire un supporto concreto a coloro che più ne hanno bisogno.

### Uno strumento innovativo: la Convenzione in art.14

La Legge 68/99, conosciuta come “Norme per il diritto al lavoro dei disabili”, rappresenta un fondamento significativo nel contesto normativo nazionale in merito all’integrazione lavorativa delle persone con disabilità. Tale impianto legislativo ha portato alla nascita, a livello regionale e provinciale, di servizi dedicati all’inserimento lavorativo che, in stretta collaborazione con i servizi sociali, sanitari, educativi e formativi del territorio, hanno promosso negli anni azioni mirate e con l’obiettivo di pianificare, attuare e monitorare interventi destinati a facilitare l’avvio e l’integrazione lavorativa delle persone con svantaggio.

La Legge 68/99 ha pertanto introdotto una riforma sostanziale nel sistema di collocamento lavorativo delle persone con disabilità, passando da un approccio basato sul concetto di “collocamento obbligatorio”, come previsto dalla precedente Legge 482/1968, a un approccio di fatto “mirato”.

L’obiettivo primario della legge 68/99 è stato infatti quello di considerare le persone con disabilità come individui con abilità e potenzialità uniche, da valorizzare nel contesto lavorativo. Pertanto, si è voluto rivolgere l’attenzione verso l’implementazione di strumenti di inserimento personalizzati, in grado di rispondere alle specifiche esigenze di questa categoria di lavoratori e lavoratrici e di valutare accuratamente le loro capacità lavorative al fine di inserirli in posizioni di lavoro appropriate.

Tra le novità introdotte dalla Legge 68/1999 l’articolo 12 ha istituito le Convenzioni di inserimento lavorativo temporaneo a scopo formativo con l’obiettivo di agevolare l’inserimento dei lavoratori/trici con disabilità presso “soggetti ospitanti” come le cooperative sociali. Tuttavia, questo dispositivo si è dimostrato sin da subito poco utilizzato dalle aziende per via di alcuni limiti e vincoli normativi che ne hanno ostacolato la diffusione, tra i quali spiccava originariamente l’obbligo di assunzione immediata a tempo indeterminato in capo al datore di lavoro privato con il contestuale mantenimento della persona con disabilità in carico alla cooperativa sociale.

In data 23 aprile 2010 la Provincia ha firmato un accordo con le parti sociali a sostegno dell’occupabilità, della ripresa del sistema produttivo, per il contrasto alla crisi. Detto accordo ha tra l’altro confermato, nell’ambito delle “Azioni di sostegno alla occupazione di soggetti svantaggiati”, la validità di quanto sottoscritto il 22 ottobre 2004 in tema di applicazione nella Provincia di Milano, dell’art. 14 del D.Lgs. n. 276/2003. In questo contesto lo strumento rappresentato

“  
**L’obiettivo della  
 legge 68/99 è stato  
 considerare le persone  
 con disabilità come  
 individui con abilità e  
 potenzialità uniche**”

dall'art.14 del Dlgs. 276/03 si propone come strumento diretto per l'inserimento lavorativo comportando con la sua applicazione l'assunzione della persona con disabilità. La legge 30 chiamata anche legge Biagi (Legge 14 febbraio 2003, n. 30 "Delega al Governo in materia di occupazione e mercato del lavoro") è una legge di riforma del mercato del lavoro. La legge prende il nome del giuslavorista Marco Biagi che vi ha contribuito come consulente. Ad essa ha fatto seguito il D. Lgs. 10 settembre 2003 n. 276, "Attuazione delle deleghe in materia di occupazione e mercato del lavoro, di cui alla legge 14 febbraio 2003, n. 30", che è oggi la fonte normativa definitiva. La riforma ha inserito strumenti di considerevole flessibilità, soprattutto in fase di collocamento nel mercato del lavoro. In tante situazioni, e specialmente per i lavoratori svantaggiati, la riforma è stata importante, nella attuale congiuntura economica, ad agevolare la creazione di nuovi posti di lavoro.

Sin dall'inizio, Spazio Aperto ha ritenuto di dover sperimentare l'applicazione dell'art.14, contattando le aziende interessate ad avviare una collaborazione. La legge Biagi ci ha dato uno strumento in più per collocare lavoratori svantaggiati, perché non provarci? La sperimentazione ha contribuito a far conoscere due mondi diversi, il profit e il no profit, che si ritrovano utilmente su terreni comuni di progettazione. Insieme abbiamo costruito occasioni di lavoro concrete a categorie svantaggiate prima quasi sempre escluse, i disabili

deboli, portatrici di svantaggio psichico o di un'invalidità fisica che normalmente li esclude dalle attività lavorative e che finiscono inevitabilmente per essere sostenuti al 100% dalla assistenza pubblica. L'art.14 ha quindi di fatto contribuito al sostegno della rete dei servizi alle persone e alle famiglie attraverso la valorizzazione e il sostegno di persone con diminuite capacità lavorative.

In breve si tratta della possibilità, introdotta dalla legge Biagi, da parte di aziende che hanno l'obbligo di assumere lavoratori disabili in base alla legge 68/99, di assolvere l'obbligo stesso mediante l'affidamento di commesse di lavoro a cooperative sociali di tipo B, che si impegnano ad assumere e a far lavorare nell'ambito della commessa, lavoratori disabili che presentano particolari caratteristiche e che non avrebbero di fatto nessuna possibilità di inserimento nel ciclo di lavoro ordinario. L'azienda si impegna ad affidare alla cooperativa sociale una nuova commessa di lavoro. L'importo della commessa deve compensare almeno il costo complessivo dei lavoratori inseriti;

la Cooperativa sociale è tenuta ad effettuare l'assunzione dei disabili, individuati dal Servizio competente della Provincia di Milano, entro 60 giorni dalla presentazione della Convenzione.

Il datore di lavoro conferente la commessa, per la durata della stessa, può così computare ai fini della quota di riserva ex

legge 68/99, i lavoratori disabili inseriti nella cooperativa, sempre che la restante quota d'obbligo sia stata già coperta o assolta con e lo svantaggio, contribuendo nella costruzione di rapporti di collaborazione che permettono di co-progettazione.

### **Art.14 (l'esperienza)**

Da quando è stata introdotta la legge 276/2003 abbiamo sempre intravisto in questo dispositivo un'opportunità unica per promuovere l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità. È stato un momento di riflessione profonda per noi di Spazio Aperto, poiché ha aperto nuove prospettive e ci ha spinti a esplorare modi innovativi per ampliare le nostre possibilità di collocare lavoratori in condizioni di svantaggio nel mercato del lavoro: la flessibilità dello strumento art.14 ci ha permesso di adattare le nostre strategie di collocamento alle esigenze specifiche delle imprese e dei lavoratori coinvolti, rendendo il processo di inserimento più efficace e personalizzato.

Abbiamo dunque adottato un approccio attivo e coinvolgente nei confronti delle imprese, proponendo loro il nostro modello di inserimento lavorativo basato sui principi di inclusione sociale e valorizzazione delle capacità individuali. La sperimentazione ha così contribuito a far conoscere due mondi diversi, il profit e il non profit, che si sono ritrovati su terreni comuni di progettazione. Insieme abbiamo costruito occasioni di lavoro concrete rivolte alle persone con

disabilità più deboli e fragili, normalmente escluse dalle attività lavorative e inevitabilmente destinate ad essere sostenute in toto dalla assistenza pubblica.

Inoltre, lavorare a stretto contatto con le imprese ci ha permesso di acquisire ulteriori e preziose conoscenze nell'ambito del lavoro inclusivo e di sviluppare una rete di contatti e risorse che hanno contribuito ad affinare nel tempo le nostre competenze nell'identificare le esigenze dei lavoratori svantaggiati e di adattare i nostri servizi di supporto e accompagnamento alle esigenze specifiche di ciascuna persona. Inoltre, lo scambio continuo di conoscenze e buone pratiche tra la nostra cooperativa e le imprese ha creato un ambiente di collaborazione reciproca e di crescita condivisa, che ha portato a un complessivo arricchimento di Spazio Aperto che ha potuto così progettare negli anni, sulla spinta delle opportunità e delle sollecitazioni provenienti da questa relazione sinergica con il mondo profit, nuovi settori d'impresa e nuove opportunità lavorative da offrire alle persone con disabilità.

### **Art.14 (la cultura)**

Nell'elaborazione delle convenzioni con le aziende, Spazio Aperto ha adottato una serie di impostazioni strategiche che hanno rappresentato negli anni i punti cardine e le linee guida per delineare l'approccio della cooperativa allo strumento art.14, tese a valorizzare:

1. la ricerca e la selezione di commesse di lavoro che fossero significative e integrate all'interno dell'ambito operativo dell'impresa profit;
2. l'utilizzo delle convenzioni come motore di sviluppo per la cooperativa, consentendo l'offerta di ulteriori servizi alle aziende e il potenziale inserimento di altri soggetti svantaggiati;
3. l'attenzione particolare al processo di inserimento lavorativo personalizzato, promuovendo la consapevolezza presso le imprese profit dei meccanismi di inserimento lavorativo delle persone con disabilità e l'importanza del "concetto di squadra" per facilitare l'inclusione lavorativa;
4. la possibilità di offrire opportunità lavorative a persone che altrimenti non avrebbero accesso a possibilità di inserimento lavorativo;
5. la creazione di un ponte tra imprese profit e non-profit, favorendo la collaborazione e lo scambio di risorse e competenze;
6. la concreta possibilità di creare rapporti di lavoro stabili nel tempo, contribuendo alla sostenibilità delle posizioni occupazionali.

L'obiettivo fondamentale è stato dunque quello di sviluppare un modello integrato di relazione tra il fattore produttivo e la dimensione sociale, volto alla creazione di un

benessere comune. Ciò ha richiesto un impegno attivo da parte di tutti i soggetti coinvolti, un'apertura mentale e la volontà di superare le barriere settoriali per costruire un sistema più inclusivo e sostenibile. Solo attraverso un approccio multidisciplinare e una visione olistica delle sfide presenti nel mercato del lavoro è stato possibile raggiungere risultati concreti e duraturi per le persone svantaggiate

### Art.14 (l'impatto)

L'introduzione legislativa dell'opportunità dell'art. 14 è stato sicuramente lo strumento più efficace a disposizione della cooperativa per l'incremento di occupazione di persone svantaggiate.

Nel 2019 la cooperativa realizza il suo primo report delle attività di valutazione di impatto (VIS valutazione di impatto sociale) dell'area «inclusione lavorativa». Le attività sono state svolte secondo il modello «Partecipato» promosso da Associazione Isnet<sup>27</sup>. Il modello è centrato su un ampio coinvolgimento dello staff dell'organizzazione per tutte le attività di analisi della VIS (valutazione di impatto sociale). In assenza di dati storici sulla valutazione di impatto sociale della cooperativa, le attività sono state svolte con l'obiettivo di sperimentare un percorso di valutazione che potesse essere replicato ed esteso.

Tale report ci ha consentito, nel tempo, oltre al suo aggiornamento di identificare nuove piste di lavoro per ampliare la valutazione di impatto sociale nei limiti dell'organizzazione

complessa e della diversificazione dei settori di attività e quindi dei diversi processi di inserimento lavorativo. Il valore aggiunto risiede pertanto nell'aver sperimentato alcuni filoni di analisi e nell'aver validato un modello di valutazione che possa essere.

Le convenzioni Ex Art 14 DLGS 276/2003 sono finalizzate all'assunzione di persone disabili che presentino particolari caratteristiche e difficoltà di inserimento nel ciclo lavorativo ordinario sono previste dall'art. 12 bis della l. n. 68/1999 e dall'art. 14 d.lgs. n. 276/2003. Tali convenzioni realizzano una forma di cessione onerosa dell'obbligo di assumere. Con la convenzione, sottoscritta dall'ufficio competente, dal datore di lavoro e dalla cooperativa sociale, il datore di lavoro prende l'impegno di affidare una commessa di lavoro alla cooperativa sociale che costituisce il soggetto utilizzatore della prestazione del disabile. Quanto raccolto durante l'attività di valutazione ci porta ad evidenziare nella nostra esperienza le seguenti criticità:

- scarsa conoscenza dello strumento, anche da parte delle stesse cooperative sociali;
- difficoltà di incrocio domanda offerta (tra le mansioni che le aziende vorrebbero esternalizzare ed i servizi offerti dalle cooperative sociali);
- ruolo di mediazione dei servizi del collocamento mirato provinciale;
- durata della commessa allineata con l'obbligo

occupazionale, che rende difficili programmare inserimenti di lungo periodo;

- importi delle commesse spesso più onerosi delle tariffe a mercato, per la copertura dei costi di tutoraggio e accompagnamento.

L'impatto sociale, che può essere definito come l'effetto generato su uno o più stakeholders a seguito di una determinata attività, trova nella Teoria del Cambiamento la base teorica sulla quale è stato impostato tutto il lavoro di ricerca e di analisi sui percorsi di inserimento lavorativo in Spazio Aperto.

L'analisi di impatto sociale prevede infatti che vengano considerati gli effetti di determinate attività al netto di effetti di altra origine (Attribution); effetti che si sarebbero comunque verificati (Deadweight); diminuzione degli effetti nel lungo periodo (Drop-off); conseguenze negative (Displacement).

L'analisi di impatto sociale condotta con questo modello ha permesso quindi di comprendere l'impatto specifico dell'attività della cooperativa, tramite non un generico studio ma attraverso l'analisi puntuale dei cambiamenti generati dalla specifica attività di accompagnamento all'inserimento lavorativo condotta dalla Spazio Aperto.

L'analisi prevede che vengano considerati gli effetti di determinate attività al netto di effetti di altra origine; effetti che si sarebbero comunque verificati; diminuzione degli effetti nel lungo periodo; conseguenze negative. Sull'analisi di questi

indicatori si tiene in considerazione i seguenti elementi: Rispetto agli stakeholder lavoratori svantaggiati gli obiettivi di cambiamento considerati sono stati:

«Dare dignità lavorativa»

«Favorire l'autonomia»

«Contribuire alla formazione dell'identità»

«Stimolare una adeguata gestione del denaro»

Gli obiettivi di cambiamento sono analizzati con tecniche quantitative e qualitative attraverso un articolato sistema di coinvolgimento dei «portatori di interesse» (stakeholders).

L'analisi però ci ha consentito di identificare altri effetti inizialmente non considerati nella fase del disegno della ricerca che vedono non solo coinvolta la persona inserita ma l'intero ecosistema che contribuisce direttamente e indirettamente all'opportunità occupazionale.

Sono ben cinque i portatori di interesse che attiva l'inserimento lavorativo quali: 1) i lavoratori svantaggiati, 2) le loro famiglie 3) il personale della cooperativa, 4) gli enti invianti 5) Imprese clienti.

Di seguito i principali risultati:

**1)** Il lavoratore svantaggiato per il 52,9% si sente costantemente seguito e accompagnato, il 38,2 dichiara di aver acquisito nuove competenze, il 29,4% si prende maggior cura di sé e il

26,5 ha ridotto le sedute di psicoterapia. Un 17,6% ha ridotto o eliminato l'assunzione di farmaci, alcool e droghe.

**2)** Famiglie dei lavoratori svantaggiati, una su quattro riceve un sostegno economico dal familiare che ha iniziato a lavorare in Spazio Aperto. Tre su quattro si sentono rassicurate dal modello di inserimento lavorativo Spazio Aperto perché coniuga la crescita della persona con gli obiettivi lavorativi

**3)** Il 70% del personale della cooperativa è a stretto contatto con i lavoratori svantaggiati. Sono circa 120.000 le ore che sono state dedicate ai lavoratori svantaggiati dal personale operativo e di équipe per azioni di accompagnamento, supporto, assistenza. Il 36% del personale Spazio Aperto dichiara di avere un rapporto di amicizia con i lavoratori svantaggiati. Il 44% si sente più disposto a cercare soluzioni ai problemi e il 32% si sente parte del successo di Spazio Aperto.

**4)** Per quanto concerne gli Enti invianti, due su tre hanno notato un incremento di personale inserito e un 33% ha visto ridursi il tempo tra segnalazioni e risoluzioni delle criticità. Un altro 66% ha osservato una diminuzione del tasso di abbandono del lavoro post.

**5)** Per quanto concerne le imprese clienti la totalità delle interpellate afferma che con il modello Spazio Aperto ha compreso che si può avere una buona qualità di servizio dalle cooperative sociali di inclusione lavorativa. Il 22% delle aziende afferma di aver scelto di affidare una commessa di lavoro

in regime ex art 14 (D Lgs 276/2003 a Spazio Aperto in base al proprio modello di inserimento ritenendolo prioritario a quello economico. È chiaro che le motivazioni di un'impresa per l'attivazione dell'art 14 sono molteplici (es. la necessità di rispettare l'onere della legge 68, il desiderio di affidare dei servizi in outsourcing ad una società specializzata). In ogni caso dall'inizio 1 su 5 sceglie per il modello di Spazio Aperto, per rimanere (praticamente il 100% delle imprese) nei successivi anni in convenzione con la nostra cooperativa.

I cambiamenti dovuti alle due annualità Covid 2021-2022 hanno determinato cambiamenti che si stanno stabilizzando negli ultimi due esercizi 2023/2024.

Per questo motivo i dati relativi alla ricerca 2018 risultano essere, seppur a distanza di cinque esercizi, quelli più rilevanti e che ci offrono i seguenti risultati:

- a)** L'inclusione lavorativa di persone con svantaggio determina una riduzione dei costi sociali per attività di assistenza terapeutica o per riduzione di uso o abuso di sostanze;
- b)** Aumento del gettito fiscale e il gettito iva per l'aumento della capacità di spesa dei lavoratori svantaggiati;
- c)** L'inclusione lavorativa determina sviluppo economico, per il fatto che le persone con svantaggio, attraverso il lavoro, percepiscono reddito che impiegano in acquisti. Tutto ciò naturalmente a fronte di investimenti monetari diretti (esempio

sgravi contributivi) e indiretti (maggiori costi della cooperativa per la gestione e coordinamento di personale svantaggiato).

Nel 2018 l'impatto sociale a fronte dell'investimento effettuato dalla cooperativa ha generato un indice SROI (Social Return On Investment) pari a 1,42.

Le attività svolte hanno permesso inoltre di raggiungere alcuni risultati significativi:

- si è deciso di dotarsi di una valutazione dell'impatto sociale della cooperativa per le attività di inclusione lavorativa
- per il personale coinvolto nelle attività di ricerca, è stata un'occasione di apprendimento non solo di carattere tecnico e metodologico ma anche in rapporto al modello organizzativo dell'inserimento lavorativo;
- la sperimentazione dell'analisi ci consente una disamina dei punti di forza e delle criticità del percorso di intervento al punto da permettere la definizione di un modello, replicabile e scalabile.
- Il riesame ha evidenziato punti di forza e criticità del modello di VIS adottato. Per quanto riguarda l'attività di rilievo è opportuno che gli stakeholder vengano coinvolti in un'azione di rilevamento dati in differenti momenti: osservazione a inizio percorso di inserimento e successive osservazioni a scadenza annuale, questo anche successivamente una eventuale stabilizzazione del rapporto di lavoro.

## 7.7. L'isola Formativa (l'isola che c'è)

A partire dal 2019 Spazio Aperto ha cominciato a guardare con grande interesse a una sperimentazione, in linea con gli strumenti convenzionatori della legge 68/99, diffusasi negli anni precedenti nel territorio della provincia di Varese: l'isola formativa.

Spazio Aperto ha abbracciato la cultura dell'isola formativa nella convinzione che sia un dispositivo in grado di segnare un nuovo capitolo nell'ambito delle politiche del lavoro sul

**“  
Provando a portare  
direttamente  
dentro l'azienda  
le logiche della  
formazione on the job**

tema della disabilità. Innanzitutto perché mette l'azienda profit nelle condizioni di superare le tipiche reticenze che ci si pone di fronte al processo d'inclusione lavorativa della disabilità: costi d'inserimento, miss-match tra domanda e offerta,

timori nella gestione della persona fragile e ovviamente una produttività attesa inferiore alle richieste di mercato sono le principali cause che ancora oggi producono grande distanza tra la disabilità e il mondo del lavoro.

Fermo restando che le preoccupazioni e le reticenze aziendali che hanno in passato e tuttora ostacolano la piena integrazione della disabilità sui luoghi di lavoro non rappresenta altro che la fotografia del modello organizzativo tradizionale, permeato dai concetti di efficienza produttiva e di

standardizzazione dei processi e dei prodotti, si è giustamente constatato nel tempo che una delle soluzioni più interessanti per risolvere l'annoso problema potesse essere quella di avvicinare il mondo delle imprese a quello della cooperazione sociale; questa volta però non attraverso lo strumento dell'art.14, validissimo dispositivo in grado di generare impatto sociale per tante persone con disabilità fragili e conclamate, ma provando piuttosto a portare direttamente dentro l'azienda le logiche della formazione on the job e della riqualificazione professionale svolte in un ambiente protetto; insomma, provare a portare la cooperativa “dentro” l'azienda inaugurando un rapporto sinergico che ponga il sociale come partner strategico delle imprese sul fronte delle politiche assuntive della disabilità.

Da qui nasce l'isola formativa, ovvero dall'idea che prima ancora del miss-match tra la job description aziendale e la persona con disabilità, sia esistita e esista tuttora la necessità di una nuova mediazione tra le esigenze delle imprese e le soluzioni che finora sono state messe in campo per favorire l'occupazione in azienda della disabilità.

Sempre in collaborazione con i servizi di mediazione al lavoro del territorio e con gli uffici preposti del Collocamento Mirato, intesi come perni di un sistema integrato a supporto e delle persone svantaggiate e del sistema produttivo

territoriale, l'isola formativa si pone quindi l'obiettivo di portare in azienda una prospettiva d'inclusione lavorativa della disabilità che:

- non sia vincolata a logiche di forzata assunzione;
- non si presenti come soluzione anti-economica per l'azienda, ma che addirittura le sia economicamente vantaggiosa perché grazie allo strumento della co-progettazione si possono individuare le corrette mansioni da destinare alle persone con disabilità, cosicché l'azienda ne benefici anche da un punto di vista dell'output lavorativo;
- garantisca un percorso di riqualificazione professionale costantemente monitorato da una nuova figura di supporto, un tutor capace di guardare sia all'aspetto educativo/formativo sia a quello operativo e della performance.

Grazie alla natura stessa dell'isola formativa, collocata internamente all'azienda, ci si pone quindi come obiettivo la formazione on the job delle persone con disabilità su linee produttive e di servizio e su mansionari concordati con l'impresa e comunque verosimilmente spendibili anche in altre realtà aziendali. Se infatti l'assunzione finale in capo all'azienda dei soggetti beneficiari del percorso, che sono in tirocinio, non sia obbligatoria, si ritiene che una persona formata e accompagnata per alcuni mesi in un contesto altamente competitivo e ricco di stimoli possa comportare un

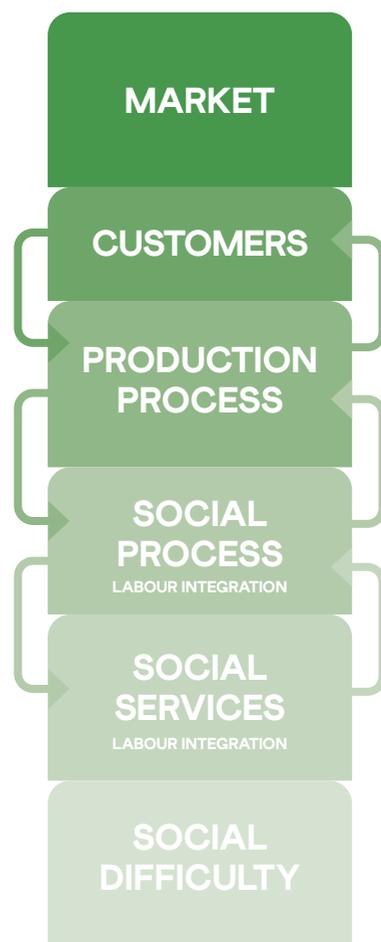
maggior successo in una susseguente attività di -collocamento presso l'azienda stessa che ha ospitato l'isola o presso altre aziende del territorio.

Restituire infatti al collocamento mirato e agli enti preposti all'inserimento lavorativo profili "skillati" e con alle proprie spalle una certificata esperienza a contatto con

ISOLA FORMATIVA - I CARATTERI DISTINTIVI	
Una proposta di valore per l'azienda	L'isola formativa crea progressivo consenso in tutta l'azienda e lenisce il timore nei confronti della disabilità
Una proposta di valore per la persona con disabilità	Genera consapevolezza nei propri mezzi e forma a 360° la persona sul luogo di lavoro
Una nuova figura in azienda	Il tutor dell'Isola Formativa è a garanzia di un percorso protetto ma allo stesso tempo performante e in linea con le aspettative aziendali
Un nuovo ruolo per la cooperazione sociale	Da fornitore a partner strategico e consulente per l'area della disabilità in azienda
Un nuovo rapporto tra collocamento mirato - Azienda cooperativa sociale	L'Isola Formativa non è la tipica convenzione che Cm e azienda sono solite stipulare
Diversi potenziali outcome	<b>Per l'azienda:</b> può favorire il cambiamento culturale <b>Per il lavoratore:</b> è una palestra che garantisce professionalizzazione e opzioni di collocamento più concrete

## Fattore produttivo e dimensione sociale: un binomio integrabile

L'obiettivo principale è creare un modello di integrazione e relazione tra il fattore produttivo e la dimensione sociale che sia completo, partecipato e orientato alla creazione di un benessere comune. Questo richiede una collaborazione attiva tra tutti i soggetti interessati, un'apertura mentale e la volontà di superare le barriere settoriali, per costruire insieme un sistema più inclusivo e sostenibile. Solo attraverso un approccio multidisciplinare e una visione olistica delle sfide che si presentano nel mercato del lavoro, possiamo raggiungere risultati concreti e duraturi per le persone svantaggiate. Un modello di integrazione e relazione tra fattore produttivo e relazione sociale, integrato, par-



tecipato, e rivolto alla creazione di un benessere comune.

Del resto, L'azione delle imprese sociali cooperative, inoltre, contiene come fattori produttivi imprescindibili<sup>28</sup>:

- una vocazione a governare la scarsità, con risorse che pubbliche e private sempre in diminuzione (crisi del welfare);
- una vocazione a produrre campi d'interazione attrezzati per la produzione intenzionale d'innovazione sociale. Nel fare governo di processi produttivi di valenza comunitaria, la rete genera valore eccedente i propri confini organizzativi, creando risorse sociali collettive, capaci di fare di esso "qualcosa di più grande della somma delle parti";
- la cultura del governo dei processi sociali, risultato di percorsi d'apprendimento collettivo che hanno mobilitato e mobilitano una rete di membri interni e di partner culturali;
- la cultura del territorio, come luogo di mediazione tra innovazione dall'alto e innovatori sociali, e di accumulazione delle risorse da spendere nella competizione;
- la cultura del capitalismo personale, poiché le imprese della rete sono alimentate da un flusso di soggettività che opera mettendo in gioco relazioni, conoscenze, sentimenti, investendo sulla propria persona prima ancora che in ritorni economici.

→ CAPITOLO 3

# La ricerca della Fondazione Giordano dell'Amore

*a cura di Gian Paolo Barbetta, Evaluation Lab  
della Fondazione Social Venture Giordano  
Dell'Amore e Università Cattolica di Milano -  
Paolo Canino, Evaluation Lab della Fondazione  
Social Venture Giordano Dell'Amore*



Al fine di valutare la propria efficacia nell'inserimento lavorativo di persone svantaggiate la cooperativa decide di affidare alla Fondazione Giordano Dell'Amore<sup>29</sup>, ente specializzato nell'analisi di monitoraggio e impatto delle organizzazioni del terzo settore, una ricerca in grado di perseguire due obiettivi: da un lato, sistematizzare e condividere con la comunità di riferimento il protocollo di inserimento lavorativo dei soggetti deboli e svantaggiati promosso dalla cooperativa, così da favorire la discussione (anche pubblica), l'eventuale miglioramento (ove possibile), nonché l'adozione da parte di altri soggetti. Dall'altro, produrre una stima dell'effetto che il protocollo di Spazio Aperto ha avuto sulla probabilità di ottenere (e di mantenere nel corso del tempo) una occupazione retribuita da parte di soggetti deboli e svantaggiati.

### Introduzione

La cooperativa sociale di tipo B Spazio Aperto opera da quarant'anni nel settore dell'inserimento lavorativo di soggetti deboli e svantaggiati, con il fine di aumentare significativamente l'autonomia personale ed economica di queste persone. Nel corso della propria attività, la cooperativa ha sviluppato uno specifico protocollo di inserimento lavorativo che mira ad offrire percorsi lavorativi di lunga durata all'interno della cooperativa stessa alle persone con disabilità fisica e psichica e, più in generale, a chi versa in

condizioni di svantaggio. Questi percorsi di lunga durata sono resi possibili grazie alla capacità che la cooperativa ha avuto di stipulare contratti di fornitura di servizi con molti committenti, pubblici e privati, offrendo loro la possibilità di adempiere agli obblighi normativi sul collocamento obbligatorio di soggetti svantaggiati grazie alle opportunità offerte dall'articolo 14 del d.lgs. 276/2003. Oltre a ciò, la cooperativa ha progressivamente sviluppato nuovi settori di attività, così da offrire una gamma molto ampia di mansioni e profili lavorativi adatti alle persone in difficoltà.

### Executive Summary

Nel corso della propria attività, la cooperativa sociale di tipo B Spazio Aperto ha sviluppato un particolare protocollo di inserimento lavorativo che mira ad offrire, alle persone con disabilità fisica e psichica e a coloro che si trovano in condizioni di svantaggio, percorsi di carriera di lungo periodo basati su una attenta analisi delle caratteristiche personali. Attraverso una riflessione sull'esperienza maturata finora da Spazio Aperto, questo rapporto si pone un duplice obiettivo: da un lato, condividere con la comunità di riferimento il protocollo di inserimento lavorativo sperimentato da Spazio Aperto; dall'altro, stimare l'effetto dell'utilizzo del protocollo sulla probabilità di ottenere (e di mantenere nel corso del tempo) una occupazione retribuita da parte di soggetti deboli e svantaggiati.

La popolazione analizzata si compone di 480 persone «transitate» da Spazio Aperto e per le quali sono disponibili dati completi. Di queste, 106 hanno ricevuto un'offerta di contratto per proseguire l'esperienza lavorativa (gergalmente diremo che sono state «assegnate al gruppo di trattamento»). Le restanti 374 persone che non hanno ricevuto la stessa offerta costituiscono invece il «gruppo di controllo»

**“**  
**L'attività svolta dalla cooperativa è molto nota ai suoi interlocutori**

della nostra analisi. Per quanto riguarda le caratteristiche generali della popolazione analizzata, i gruppi di controllo e trattamento non presentano sostanziali differenze dal punto di vista delle caratteristiche osservabili delle persone coinvolte.

L'analisi mostra che, sia vedersi offrire un contratto da Spazio Aperto, sia accettare e proseguire il contratto (gergalmente diremo «essere compliant con il trattamento offerto») sono associati a differenze positive e statisticamente significative nella probabilità di ottenere e mantenere un lavoro retribuito nel corso del tempo, tenendo conto delle altre variabili individuali per le quali disponiamo di informazioni. In particolare, vedersi offrire un contratto da Spazio Aperto è associato a un aumento compreso tra il 13% e il 27% del tasso di occupazione (numero di giornate lavorate sul totale dei

giorni considerati) e tra il 48% e il 69% di quello di stabilizzazione del posto di lavoro (la probabilità di avere almeno un contratto a tempo indeterminato).

### **Il modello di intervento di Spazio Aperto**

Il modello di intervento che Spazio Aperto utilizza per erogare il proprio Servizio di Inserimento Lavorativo a persone svantaggiate prevede lo svolgimento di diverse fasi. In primo luogo, va osservato che le richieste di inserimento lavorativo per i soggetti identificati dalle leggi 381/1991 e 68/1999 (soggetti con svantaggi fisici, psichici o sociali che limitano le loro possibilità di inserimento nel mercato del lavoro e che sono in carico, per la loro situazione sociale, ad un ente pubblico) arrivano di solito alla cooperativa Spazio Aperto da un ente pubblico – talvolta a seguito di procedure di gara per l'acquisto di servizi – oppure da imprese che debbono soddisfare gli obblighi di assunzione di personale iscritto all'elenco delle categorie protette. Ciò dipende dal fatto che l'attività svolta dalla cooperativa, attiva nell'area metropolitana di Milano sin dal 1984, sia molto nota ai suoi interlocutori. Nella prima fase di attività, l'ente o l'impresa che richiede a Spazio Aperto l'avvio del processo di inserimento lavorativo produce la documentazione necessaria e mette a conoscenza il responsabile dell'inserimento lavorativo (RIL) di Spazio Aperto delle necessità della persona proposta.

La seconda fase dell'attività consiste nello svolgimento di un

colloquio con il candidato. In questo colloquio, vengono analizzati il curriculum della persona, le sue competenze e le richieste personali riguardo all'attività lavorativa; è inoltre presentata l'attività della cooperativa e sono indicate le possibilità di inserimento lavorativo che tengono conto delle competenze e delle aspirazioni del candidato, oltre che delle necessità della cooperativa stessa. Anche in questo stadio, un ruolo chiave viene svolto dal RIL.

A seguito di questo primo colloquio e della definizione di una possibilità di inserimento, in una terza fase di attività, il RIL incontra il responsabile del personale (RP) della cooperativa e il responsabile del servizio (RS) nel quale il candidato potrà essere inserito. In questo incontro vengono definiti gli obiettivi formativi, il programma dei corsi che saranno avviati e il tutor che potrà seguire il candidato nella sua attività. L'obiettivo generale del percorso è quello di migliorare o mantenere l'autonomia e le capacità lavorative della persona, ma obiettivi specifici riferiti ai singoli candidati sono definiti attraverso piani personalizzati nei quali sono previsti anche i tempi e le modalità di controllo dello stato di avanzamento delle attività.

Definito il possibile percorso individuale, in una quarta fase, il RIL incontra nuovamente il candidato proponendogli l'itinerario che è stato predisposto per lui. In caso di accettazione del tirocinio o del contratto a tempo determinato, il candidato viene inserito nell'attività prevista e accompagnato a conoscere il

proprio tutor e i colleghi con i quali dovrà interagire sul lavoro (quinta fase). In caso di rifiuto da parte del candidato, l'attività si interrompe.

Una volta avviato l'inserimento lavorativo, il RIL monitora periodicamente l'avanzamento del progetto formativo individuale attraverso colloqui con l'utente e con il tutor del servizio nel quale quest'ultimo è stato inserito. Durante il percorso, la cooperativa svolge un processo sistematico di osservazione dell'andamento delle singole persone per verificare il raggiungimento degli obiettivi previsti, ma anche per considerare le anomalie e le difficoltà incontrate. Una particolare attenzione è quindi posta a casi di mancato rispetto degli orari, scatti di rabbia immotivata, o indisciplina. Per individuare le possibili cause di tali comportamenti anomali, o per contenerne gli effetti nel contesto di lavoro, si svolgono incontri periodici di discussione a cui sono invitati a partecipare tutti i soggetti coinvolti nel processo di inserimento lavorativo. Ove opportuno e necessario, il RIL può consultare anche lo psicologo interno, che fa parte dell'equipe di inserimento lavorativo. Sempre se ritenuto necessario, il processo di inserimento lavorativo può essere affiancato da un processo di sostegno psicologico che si muove parallelamente al primo.

Al termine del periodo di inserimento previsto, sulla base dell'andamento del percorso, viene avanzata alla persona la proposta di assunzione in cooperativa. Gli aspetti di natura

individuale presi in considerazione per avanzare un'offerta di inserimento stabile in cooperativa sono:

- a) la socializzazione;
- b) l'acquisizione della dimensione lavorativa;
- c) l'apprendimento dei compiti;
- d) la professionalità;
- e) l'autonomia sul lavoro;
- f) la capacità di organizzare il lavoro.

Il fatto che una proposta di assunzione venga formulata ad una persona dipende però, oltre che dalle sue caratteristiche individuali, anche dalla concreta possibilità di inserimento lavorativo a disposizione della cooperativa in quel particolare momento; quest'ultima, a sua volta, dipende da elementi che non sono sotto il completo controllo della cooperativa, come l'andamento del mercato del lavoro e delle commesse specifiche che vengono acquisite o perse nel periodo rilevante. Pertanto, l'offerta di un posto di lavoro stabile ad un soggetto che termina un tirocinio o un percorso di inserimento a tempo determinato assume un carattere di casualità che faciliterà la stima degli effetti dell'intervento di Spazio Aperto.

Le diverse fasi del processo che culmina con l'eventuale offerta di inserimento lavorativo sono documentate utilizzando diversi tipi di moduli, conservati a cura del RIL: Scheda Dati in Ingresso (Mod.DATI), Processo Personalizzato (Mod.PER),

Scheda di Valutazione Individuale (Mod.SVI), Valutazione dopo Periodo di Osservazione (Mod.VAL).

Va osservato che, una volta che l'offerta di assunzione sia stata formulata da Spazio Aperto e accettata dal destinatario, la cooperativa compie tutte le azioni possibili per prolungare nel tempo il contratto di lavoro; nel caso in cui una commessa si esaurisca, i lavoratori occupati sono avviati verso altri impieghi e/o committenti con cui la cooperativa abbia stipulato un contratto di servizio. Questa ultima parte del modello complessivo di intervento che abbiamo descritto, cioè l'offerta di assunzione e il tentativo di prolungarla il più possibile nel corso del tempo, rappresenta l'intervento vero e proprio il cui effetto proveremo a stimare nei capitoli successivi.

### Dati analizzati

Per produrre una stima dell'effetto che il protocollo di inserimento lavorativo appena descritto ha avuto sulla probabilità di ottenere un'occupazione retribuita da parte dei soggetti deboli e svantaggiati, Spazio Aperto ha condiviso informazioni sulle persone in condizione di disagio che sono transitate dalla cooperativa e per le quali, nel corso degli anni, è stato avviato il percorso appena descritto (attraverso un contratto di tirocinio o di assunzione a tempo determinato), siano esse ancora occupate presso la cooperativa stessa, oppure no.

Queste informazioni preliminari sono contenute in un

database i cui record sono rappresentati dalle persone transitate dalla cooperativa dall'avvio della sua attività, o dalla data più remota per la quale siano disponibili informazioni. Le persone sono state identificate attraverso un codice numerico anonimo che solo i responsabili di Spazio Aperto possono ricondurre al codice fiscale del soggetto. Per ogni persona inclusa nel database, Spazio Aperto ha fornito le seguenti informazioni:

1. genere;
2. anno di nascita;
3. livello di istruzione;
4. grado di disabilità;
5. tipo di disabilità (se presente);
6. tipo di contratto con Spazio Aperto;
7. data di avvio del primo contratto con Spazio Aperto;
8. numero di contratti di lavoro con Spazio Aperto stipulati dalla persona;
9. durata complessiva (in mesi) dei contratti di lavoro con Spazio Aperto stipulati dalla persona;
10. data di cessazione dell'ultimo contratto stipulato con Spazio Aperto.
- 11.

Questi dati sono stati poi integrati da ulteriori informazioni, provenienti dall'archivio delle Comunicazioni Obbligatorie (COB), relative alle giornate lavorate dai singoli soggetti dal primo contratto stipulato con Spazio Aperto sino ad oggi. Queste

ulteriori informazioni sono state messe a disposizione (sempre in forma anonima) dall'AFOL Città Metropolitana di Milano, che ringraziamo per la collaborazione.

L'insieme delle informazioni raccolte ci ha permesso di applicare tecniche controfattuali di stima dell'efficacia del protocollo di Spazio Aperto. L'approccio controfattuale prevede di confrontare ciò che è accaduto (in termini di probabilità di trovare e tenere un'occupazione) ai soggetti svantaggiati che sono stati coinvolti nel protocollo di inserimento lavorativo di Spazio Aperto con una stima di ciò che sarebbe loro accaduto se non fossero stati coinvolti nel protocollo stesso.

Ovviamente, per i soggetti che hanno ricevuto un'offerta di lavoro da Spazio Aperto, il risultato in termini di occupazione è direttamente osservabile, e i dati forniti dalla cooperativa e da AFOL ci consentono di farlo per ognuno di loro. Per questa ragione, chiamiamo fattuale questa situazione. Al contrario, non possiamo osservare ciò che sarebbe loro accaduto nel caso in cui l'offerta di Spazio Aperto non fosse pervenuta. Siccome non la possiamo osservare, chiamiamo questa situazione controfattuale. L'esito occupazionale della situazione controfattuale può solo essere stimato, in maniera più o meno rigorosa, usando le tecniche sviluppate dalla letteratura, ad esempio (con le opportune cautele) osservando la carriera lavorativa di coloro a cui l'offerta di lavoro non è stata avanzata. È ciò che ci proponiamo di fare in questo rapporto.

## La popolazione analizzata e i metodi di stima adottati

### *Le persone assegnate al trattamento:*

Al 31 maggio 2023, Spazio Aperto aveva un totale di 872 dipendenti, dei quali 257 erano persone in condizione di svantaggio, di cui 251 con disabilità. Per analizzare l'efficacia del protocollo di inserimento lavorativo promosso dalla cooperativa, abbiamo considerato le 480 persone che sono «transitate» da Spazio Aperto fra il 15/3/2000 e il 31/3/2023, cioè le persone che – in quegli anni – hanno sottoscritto con la cooperativa un contratto di tirocinio o assunzione a tempo determinato nell'ambito di una convenzione ai sensi dell'articolo 14 del d.lgs. 276/2003. Fra queste, sono 106 le persone a cui Spazio Aperto ha offerto un contratto per proseguire l'esperienza lavorativa. Gergalmente, diremo che queste persone sono state «assegnate al trattamento». Considereremo le altre 374 persone a cui Spazio Aperto non ha offerto un contratto come il «gruppo di controllo» che ci consentirà di stimare, in media, la condizione controfattuale, ovvero ciò che sarebbe successo, in media, ai 106 destinatari dell'intervento di Spazio Aperto se non avessero ricevuto l'offerta di lavoro.

Per comprendere se i soggetti a cui Spazio Aperto non ha offerto un impiego possano rappresentare una buona stima della condizione controfattuale (e dunque un buon gruppo di controllo), occorre verificare quanto essi siano simili ai soggetti assegnati al trattamento. Se non lo fossero, il confronto tra assegnati al trattamento e gruppo di controllo (e dunque la stima

dell'effetto) sarebbe inevitabilmente inficiato da quella che gergalmente viene denominata «distorsione da selezione».

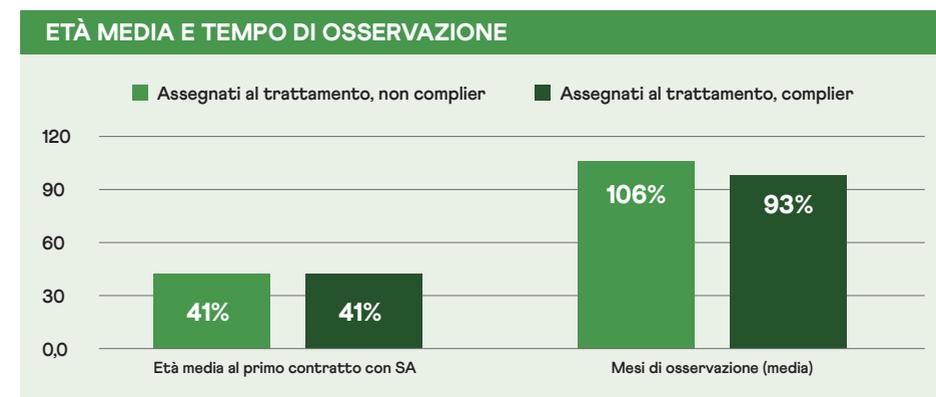
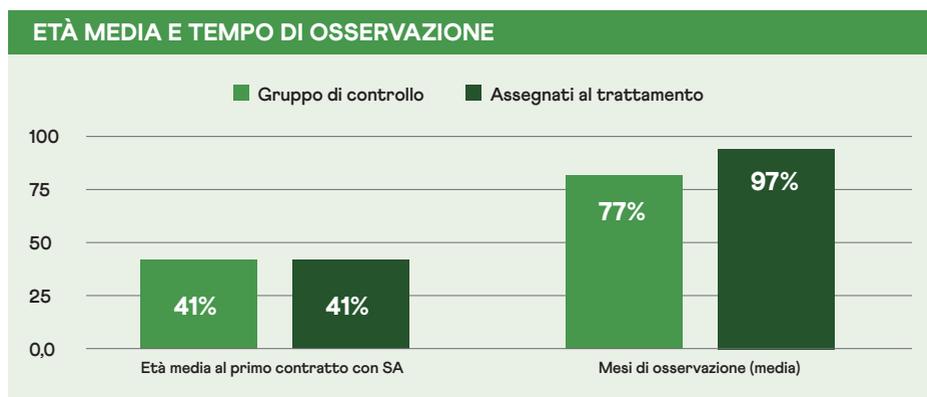
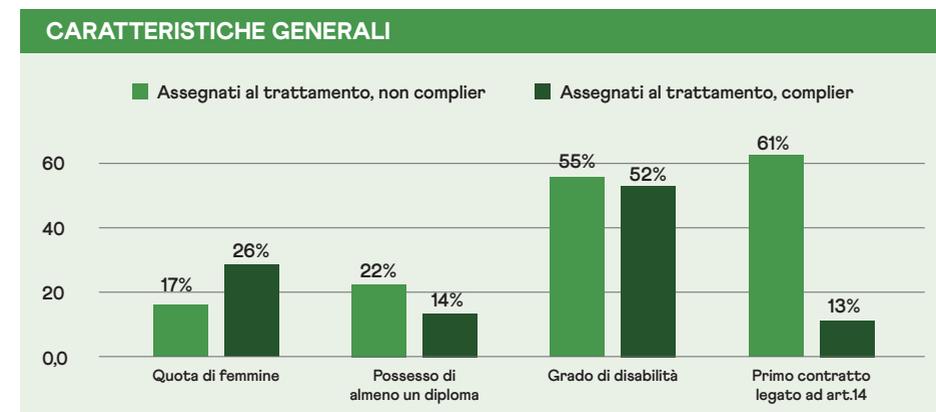
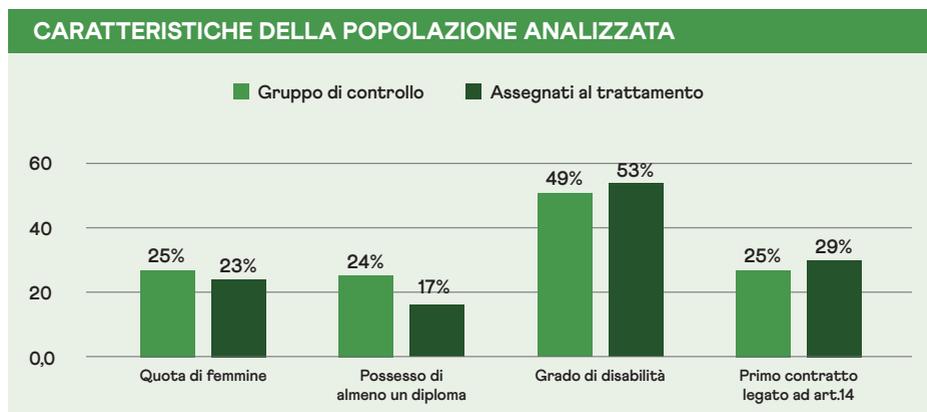
A priori, si potrebbe immaginare che Spazio Aperto potesse decidere di offrire contratti di lavoro solo ai soggetti «migliori», trascurando le persone più difficili da occupare. Tuttavia, considerando le caratteristiche personali che siamo in grado di misurare, si riscontra una certa omogeneità tra le persone cui Spazio Aperto ha offerto un contratto a tempo di lavoro (gli assegnati al trattamento) e il gruppo di controllo. Addirittura, al contrario di quanto ci si potrebbe attendere, come mostra la figura 1, gli assegnati al trattamento mostrano un grado di disabilità medio più elevato rispetto al gruppo di controllo (53% contro il 49%) e un minore livello di istruzione (17% contro il 24% in possesso almeno di un diploma).

Allo stesso tempo, gli assegnati al trattamento sono soggetti a un periodo di osservazione più lungo (97 mesi rispetto ai 77 del gruppo di controllo) e sono dunque entrati in contatto con la cooperativa in epoca più remota. Inoltre, il 29% degli assegnati al trattamento ha avuto un primo contratto legato a convenzioni ai sensi dell'Articolo 14, in confronto al 25% dei controlli, a testimonianza di una percentuale più elevata di soggetti in condizione di svantaggio. Tuttavia, queste analisi non escludono che possano comunque esistere differenze tra i due gruppi di persone e che tali differenze possano dipendere da caratteristiche difficili da osservare (come, ad esempio, migliori capacità di relazione,

maggiori competenze, tenacia, ecc.). Non siamo ovviamente in grado di controllare queste possibili differenze, ma se esse esistessero, il confronto tra le persone assegnate al trattamento e il gruppo di controllo potrebbe portare a stime distorte. Tuttavia, sia le variabili osservate appena descritte sia il fatto che l'offerta di lavoro da parte della cooperativa dipenda anche da eventi di tipo casuale (condizioni del mercato del lavoro, commesse acquisite, ecc.) ci conforta sulla credibilità della nostra strategia di

### *Complier e non complier*

Fra le 106 persone «assegnate al trattamento» (che sono transitate da Spazio Aperto e si sono viste offrire un contratto di lavoro) 70 sono ancora in servizio al momento dell'analisi; chiameremo complier questi soggetti. Al contrario, 36 persone sono transitate da Spazio Aperto, si sono viste offrire un contratto ma l'hanno abbandonato nel corso del tempo. Li chiameremo non complier.



Come mostra la figura 2, i non complier (chi ha lasciato Spazio Aperto prima del momento dell'analisi):

- sono più spesso di sesso maschile (83% rispetto al 74% di chi è invece rimasto),
- sono più frequentemente in possesso almeno di un diploma (22% contro il 14%),
- sono entrati più spesso in contatto con Spazio Aperto tramite un contratto legato a una convenzione ai sensi dell'articolo 14 (61% contro il 13%),
- sono entrati in contatto con Spazio Aperto in periodi più remoti (in media 106 mesi rispetto ai 93 di chi si è fermato).
- Eventuali altre differenze potrebbero essere legate a variabili che non possiamo osservare.

### ***Dati utilizzati, variabili risultato, modelli di analisi***

Per ottenere una stima dell'effetto del protocollo di Spazio Aperto, sono stati utilizzati i dati delle Comunicazioni Obbligatorie (COB) messi a disposizione (in forma anonima) dall'AFOL Città Metropolitana di Milano. In particolare, le variabili risultato a cui siamo interessati sono la percentuale di giorni lavorati nel periodo osservato (che chiameremo «tasso di occupazione») e la probabilità di avere almeno un contratto a tempo indeterminato («tasso di stabilizzazione») dopo il primo contatto con Spazio Aperto.

Per stimare l'effetto del protocollo di Spazio Aperto, nel

corso delle analisi sono stati adottati tre diversi modelli: regressione lineare, regressione con variabili strumentali e Propensity score matching. In particolare, con la regressione lineare studiamo l'esistenza di una correlazione lineare fra le variabili risultato a cui siamo interessati (il tasso di occupazione e quello di stabilizzazione) e l'appartenenza delle 480 persone considerate al gruppo degli assegnati al trattamento, a parità di caratteristiche osservabili delle persone stesse (genere, età, grado di disabilità, ecc.). In tal modo è dunque possibile comprendere se il coinvolgimento nel protocollo di Spazio Aperto si associ a migliori risultati sul mercato del lavoro.

Attraverso la regressione con variabili strumentali ci siamo posti l'ulteriore obiettivo di comprendere se l'inclusione nel protocollo di Spazio Aperto e l'aver aderito alla proposta conservando nel tempo il posto di lavoro in cooperativa (cioè, essere un complier) si associ a migliori risultati sul mercato del lavoro.

Infine, con il propensity score matching (psm) abbiamo studiato la correlazione lineare fra le variabili risultato e l'appartenenza al gruppo degli assegnati al trattamento, a parità di probabilità di appartenere al gruppo stesso sulla base delle caratteristiche osservabili delle persone. Risultati coerenti ottenuti con i diversi modelli di stima possono mostrare la robustezza delle stime ottenute.

## I risultati della ricerca

I dati a nostra disposizione, utilizzando diversi modelli di stima, evidenziano effetti positivi e statisticamente significativi associati sia all'offerta di un contratto di lavoro da parte di Spazio Aperto sia all'accettazione e alla prosecuzione del contratto stesso da parte della persona. A seconda dei modelli di stima utilizzati, nel periodo di osservazione, la stima della quota di giorni effettivamente lavorati dai soggetti assegnati al trattamento che ottengono un'offerta di lavoro da Spazio Aperto (o dai complier) oscilla tra il +13% (nel caso dei complier e della stima utilizzando il psm) e il +27% (nel caso dei complier e della stima con variabili strumentali) rispetto alle persone a cui non è stata offerta l'opportunità. Analogamente, la probabilità dei soggetti assegnati al trattamento di avere avuto almeno un contratto a tempo indeterminato oscilla tra il +48% a +69% rispetto alle persone che non si sono viste offrire tale opportunità.

### *Effetto sul «tasso di occupazione»*

La tabella 1 mostra i risultati delle stime prodotte utilizzando il semplice modello di regressione lineare che utilizza tutte le variabili di controllo di cui disponiamo (genere, età, titolo di studio, disabilità, primo contratto con convenzione ex art. 14, ecc.). La stima evidenzia come vedersi offrire un contratto da Spazio Aperto (essere assegnato al trattamento) si associ a un

aumento del 18,1% del tasso di occupazione, definito come il rapporto fra giorni con un contratto di lavoro attivo e giorni considerati nell'analisi, a parità di caratteristiche osservate.

Le righe della tabella 1 successive alla prima evidenziano come, oltre al coinvolgimento nel protocollo di Spazio Aperto, anche altre variabili influenzino in maniera significativa il tasso di occupazione. In particolare, trovarsi in una condizione di disabilità fisica o psichica riduce del 12,6% (a parità di altre condizioni) la percentuale di giornate lavorate, mentre il possesso di un diploma aumenta tale percentuale dell'8,7% e un primo contatto legato a convenzioni ex art. 14 la aumenta del 16,1%. Confrontando tali valori con la stima dell'effetto generato dal modello di inserimento sviluppato da Spazio Aperto, possiamo pienamente comprenderne la rilevanza.

Tabella 1

Variabili esplicative	Effetto sul rapporto fra giorni con un contratto di lavoro attivo e giorni considerati nell'analisi
Effetto del modello di inserimento SA	18,1%
Disabilità fisica e psichica	-12,6%
Mesi considerati nell'analisi	-0,1%
Possesso di almeno un diploma	8,7%
Primo contratto legato a convenzione ex art.14	16,1%

La tabella 2 presenta i risultati della stima realizzata utilizzando il modello delle variabili strumentali, che utilizza le stesse covariate indicate nel modello precedente. In questo caso, accettare e proseguire il contratto con Spazio Aperto è associato a un aumento del 27% del tasso di occupazione dei soli soggetti complier rispetto ai membri del gruppo di controllo. Analogamente a quanto mostrato con il modello di regressione, anche in questo caso la presenza di disabilità si associa a una riduzione del tasso di occupazione mentre il possesso di un diploma e la possibilità di usufruire di un contratto ai sensi dell'ex art. 14 si associano ad aumenti del tasso stesso (come mostrano le righe della tabella 2 successive alla prima).

Tabella 2

Variabili esplicative	Effetto sul rapporto fra giorni con un contratto di lavoro attivo e giorni considerati nell'analisi
Effetto del modello di inserimento SA	27,0%
Disabilità fisica e psichica	-12,8%
Mesi considerati nell'analisi	-0,1%
Possesso di almeno un diploma	9,0%
Primo contratto legato a convenzione ex art.14	20,2%

Tuttavia, come abbiamo rilevato in precedenza, l'effetto stimato attraverso il confronto tra il gruppo dei soggetti assegnati al trattamento (o trattati) e il gruppo di controllo potrebbe dipendere, più che dal trattamento in sé, da uno o più fattori che predicono la probabilità di essere trattati.

Per provare a ridurre le distorsioni dovute a questo fattore di disturbo, è stata utilizzata la tecnica del psm. Questa tecnica consente di assegnare, a ciascun individuo nella popolazione, una probabilità di essere assegnato al gruppo di trattamento (anche nota come "propensity score") a partire dalle sue caratteristiche individuali, osservate sia nei membri del gruppo assegnato al trattamento sia in quelli del gruppo di controllo. In questo modo, si vengono a determinare tre diversi gruppi di persone: un primo gruppo caratterizzato da individui con una probabilità elevata di essere assegnato al gruppo di trattamento e che hanno effettivamente ricevuto l'intervento; un secondo gruppo di persone che, sulla base delle caratteristiche individuali osservabili, mostrano una probabilità molto bassa di essere assegnati al gruppo di trattamento e che effettivamente non lo hanno ricevuto; infine, persone caratterizzate da una buona probabilità di ricevere il trattamento ma che, invece, hanno fatto parte del gruppo di controllo. Successivamente, la tecnica del psm prevede che ciascun individuo assegnato al trattamento sia abbinato a un individuo del gruppo di controllo che ha un

propensity score vicino al suo, attraverso l'utilizzo di diversi algoritmi. Nel nostro caso, l'abbinamento è stato effettuato sulla base del nearest neighbor matching, che consiste nell'associare a ciascun individuo assegnato al gruppo di trattamento il primo e il secondo individuo nel gruppo di controllo più simile a lui/lei in termini di propensity score. Si viene così a generare un gruppo di confronto a cui viene comparato il gruppo che ha ricevuto il trattamento.

Usando il modello di stima appena illustrato, la tabella 3 mostra come vedersi offrire un contratto da Spazio Aperto (assegnazione al modello di intervento), a parità di probabilità di essere assegnati allo stesso gruppo, sia associato a una differenza positiva e statisticamente significativa del tasso di occupazione. L'assegnazione al modello di intervento ha, infatti, aumentato il «tasso di occupazione» del 16,7% (del 16,3% nel caso si utilizzino i dati grezzi dei soli soggetti che sono stati abbinati).

Tabella 3

Tasso di occupazione	Assegnati al trattamento, complier	Gruppo di controllo	Differenza
Dati grezzi	46,4%	30,1%	16,3%
Stima effetto modello abbinamento statistico	46,4%	29,7%	16,7%

Fonte: elaborazioni Evaluation Lab FSVGDA su dati AFOL Città Metropolitana di Milano

A sua volta, come mostra la tabella 4, anche l'effetto dell'acettare e proseguire il contratto con Spazio Aperto (realizzazione del modello di intervento), a parità di probabilità di essere assegnato al gruppo di trattamento, è associato a una differenza statisticamente significativa del 12,7% nel tasso di occupazione (13,4% per i dati grezzi dei soggetti abbinati).

Tabella 4

Tasso di occupazione	Assegnati al trattamento, complier	Gruppo di controllo	Differenza
Dati grezzi	45,1%	31,7%	13,4%
Stima effetto modello abbinamento statistico	45,1%	32,4%	12,7%

Fonte: elaborazioni Evaluation Lab FSVGDA su dati AFOL Città Metropolitana di Milano

Come si può notare, i risultati ottenuti con i tre diversi modelli di stima sono coerenti l'uno con l'altro e indicano possibili effetti positivi e significativi sul numero di giorni lavorati dei soggetti coinvolti nelle attività intraprese da Spazio Aperto.

### *Effetto sul «tasso di stabilizzazione»*

I risultati ottenuti sono coerenti anche quando si modifichi la variabile risultato presa in considerazione. Le tabelle da 5 a 8 illustrano i risultati delle stime (ottenute usando i modelli descritti in precedenza) volte ad indagare

l'associazione tra il protocollo di intervento utilizzato da Spazio Aperto e il tasso di stabilizzazione dei lavoratori, definito come la probabilità di avere almeno un contratto di lavoro a tempo indeterminato nel periodo considerato.

La tabella 5 (che utilizza il modello della regressione[1] e controlla per le variabili individuali disponibili) rivela che vedersi offrire un contratto da Spazio Aperto (assegnazione al modello di intervento) è associato a differenze statisticamente significative sul tasso di stabilizzazione (+46,6% rispetto ai membri del gruppo di controllo). Inoltre, in questo caso, solo la presenza di disabilità fisica o psichica (e il numero di mesi considerati nell'analisi) si associano in maniera statisticamente significativa alla variabile risultato.

Tabella 5

Variabili esplicative	Effetto sulla probabilità di avere almeno un contratto di lavoro a tempo indeterminato
Effetto del modello di inserimento SA	46,6%
Disabilità fisica e psichica	-19,7%
Mesi considerati nell'analisi	0,3%

Fonte: elaborazioni Evaluation Lab FSVGDA su dati AFOL Città Metropolitana di Milano

Anche accettare e proseguire il contratto con Spazio Aperto (realizzazione del modello di intervento) (tabella 6) si associa a differenze statisticamente significative nel tasso di

stabilizzazione (+69,2%). Anche in questo caso, la presenza di disabilità fisica o psichica si associa a differenze negative e statisticamente significative nel tasso di stabilizzazione.

Tabella 6

Variabili esplicative	Effetto sulla probabilità di avere almeno un contratto di lavoro a tempo indeterminato
Effetto del modello di inserimento SA	69,2%
Disabilità fisica e sensoriale	-32,7%
Disabilità psichica e sensoriale	-21,6%
Possesso di almeno un diploma	9,2%
Mesi considerati nell'analisi	0,3%

Fonte: elaborazioni Evaluation Lab FSVGDA su dati AFOL Città Metropolitana di Milano

I risultati ottenuti utilizzando la tecnica del psm, sono illustrati nelle tabelle 7 e 8, rispettivamente per l'intera popolazione e per il sottoinsieme dei soggetti complier. Vedersi offrire un contratto da Spazio Aperto (assegnazione al modello di intervento), a parità di probabilità di essere assegnati allo stesso gruppo, si associa a una differenza statisticamente significativa del tasso di stabilizzazione (del 47,6% e 49,8% rispettivamente per il modello di abbinamento statistico e per i dati grezzi).

Tabella 7

Tasso di occupazione	Assegnati al trattamento	Gruppo di controllo	Differenza
Dati grezzi	75,5%	25,7%	49,8%
Stima effetto modello abbinamento statistico	75,5%	27,8%	47,6%

Fonte: elaborazioni Evaluation Lab FSVGDA su dati AFOL Città Metropolitana di Milano

A sua volta, anche accettare e proseguire il contratto con Spazio Aperto (essere complier e realizzare il modello di intervento), a parità di probabilità di partecipazione, è associata a una differenza statisticamente significativa del tasso di stabilizzazione dei lavoratori (rispettivamente del 59,3% e 64,1% per il modello di abbinamento statistico e per i dati grezzi) (tabella 8).

Tabella 8

Tasso di occupazione	Assegnati al trattamento, complier	Gruppo di controllo	Differenza
Dati grezzi	91,4%	27,3%	64,1%
Stima effetto modello abbinamento statistico	91,4%	32,1%	59,3%

Fonte: elaborazioni Evaluation Lab FSVGDA su dati AFOL Città Metropolitana di Milano

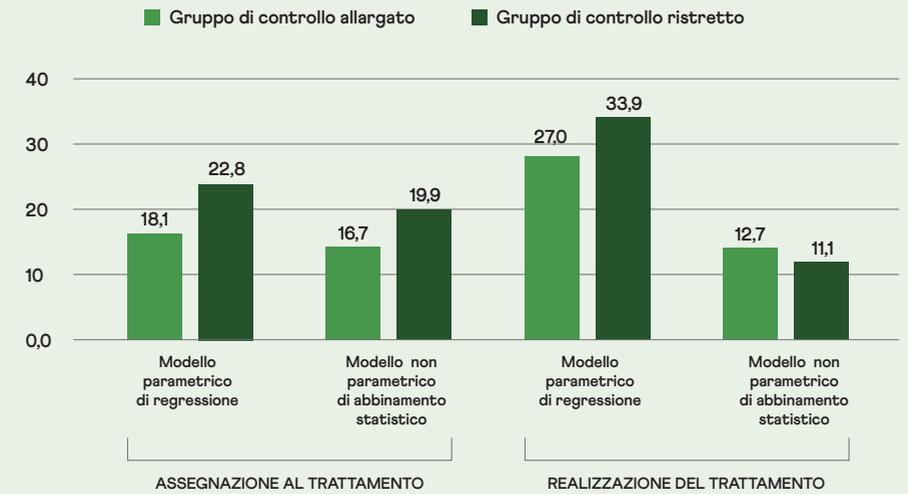
### *Risultati su un gruppo di controllo più ristretto*

Per verificare la robustezza dei nostri risultati, abbiamo condotto una stima alternativa basata su di un diverso dataset che esclude dall'analisi tutte le persone del gruppo di controllo che hanno trovato lavoro fuori da Spazio Aperto subito dopo la chiusura del tirocinio con la cooperativa. La ragione di tale esclusione dipende dal fatto che è ragionevole ritenere che, se queste persone non avessero avuto un'offerta di lavoro alternativa subito dopo la chiusura del tirocinio (probabilmente motivata da una loro maggiore capacità di orientarsi sul mercato del lavoro, ovvero da competenze maturate e affinate proprio durante il periodo di tirocinio presso Spazio Aperto) si sarebbero viste offrire un'opportunità proprio da Spazio Aperto.

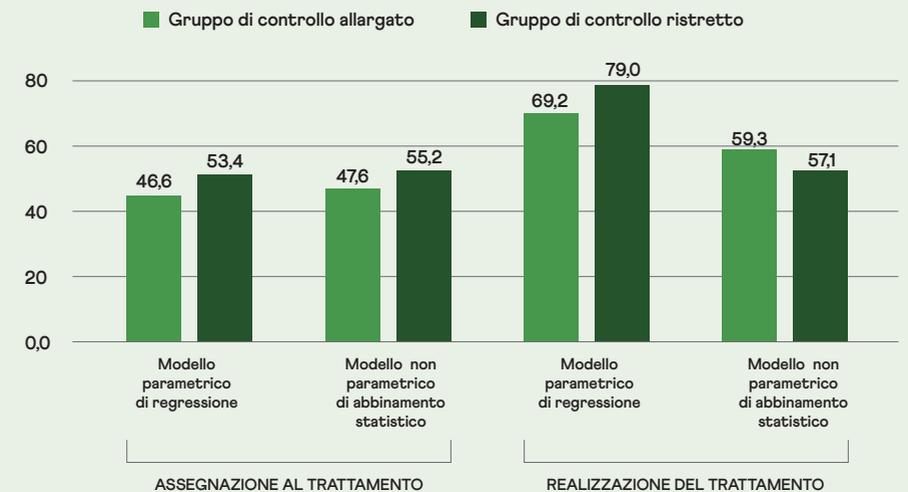
Per quanto riguarda le caratteristiche osservabili di tali soggetti, non si notano differenze sostanziali rispetto al resto del gruppo di controllo. L'unica differenza degna di nota riguarda la media dei "mesi di osservazione" che risulta più elevata (circa 77 mesi) nel campione allargato (con tutti gli individui) rispetto al campione ristretto (che esclude chi ha trovato lavoro subito dopo la chiusura del tirocinio). Pare dunque che gli esclusi da questa seconda analisi siano in prevalenza individui entrati in contatto con la cooperativa in epoca più recente. Le stime degli effetti risultano fortemente modificate da questa esclusione. Infatti, escludendo tutti coloro "che hanno trovato lavoro fuori da Spazio Aperto subito dopo la conclusione del

tirocinio”, si sta, di fatto, peggiorando la performance del gruppo di controllo. Di conseguenza, gli effetti (sintetizzati dalla figura 3) della assegnazione e della realizzazione del modello di intervento risultano più elevati e significativi rispetto a quelli illustrati nel paragrafo precedente, soprattutto nel caso del modello parametrico di regressione. Riteniamo queste stime meno corrette di quelle che abbiamo mostrato in precedenza.

**RISULTATI PER IL “TASSO DI OCCUPAZIONE”**



**RISULTATI PER IL “TASSO DI STABILIZZAZIONE”**



## Conclusioni

La cooperativa sociale di tipo B Spazio Aperto sperimenta da oltre 40 anni un particolare protocollo che si basa sull'inserimento stabile e di lungo periodo all'interno della cooperativa di soggetti con disabilità fisica, psichica o caratterizzati da svantaggio sul mercato del lavoro. Questo particolare modello (che si differenzia da quello che considera le cooperative sociali come semplici "palestre" per persone in difficoltà che devono poi trovare altrove le proprie possibilità di occupazione) è stato progressivamente affinato, protocollato nei suoi aspetti essenziali e testato a lungo dalla cooperativa.

L'attività svolta ha consentito a Spazio Aperto di stabilire relazioni durature sia con i servizi pubblici in campo sociale e dell'inserimento lavorativo (facendo della cooperativa uno degli interlocutori chiave per questi enti sul territorio milanese) sia con il mondo delle imprese per le quali Spazio Aperto svolge lavorazioni ed eroga servizi specifici. In questo campo, la cooperativa ha progressivamente acquisito competenze che l'hanno portata a sviluppare nuovi settori di attività e, di conseguenza, ad offrire possibilità occupazionali a un numero sempre più ampio (e sempre più vario) di soggetti in condizione di difficoltà. Dopo 40 anni di esperienza è naturale interrogarsi sui risultati raggiunti. In questo rapporto abbiamo provato a produrre una stima quanto

più ragionevole e rigorosa possibile dell'effetto che l'offerta di una posizione lavorativa da parte della cooperativa Spazio Aperto ha avuto sulla probabilità delle persone in difficoltà di lavorare (in termini di giornate lavorate nel periodo analizzato) e di avere un rapporto di lavoro stabile (approssimato da un lavoro a tempo indeterminato).

I risultati delle nostre stime, che utilizzano per quanto possibile tecniche di tipo controfattuale, mostrano che l'offerta di una posizione lavorativa da parte di Spazio Aperto al termine di un periodo di tirocinio, nonché l'accettazione della posizione stessa da parte della persona svantaggiata, sono positivamente correlate (in maniera statisticamente significativa) con il numero di giornate lavorate e con la probabilità di ottenere un contratto di lavoro a tempo indeterminato. I risultati dell'analisi sono robusti e non mutano (nel segno) quando si cambiano le tecniche di stima.

Sulla base di queste analisi è possibile affermare che l'intero protocollo di inserimento lavorativo applicato dalla cooperativa Spazio Aperto rappresenti un modello di successo per l'inserimento lavorativo di persone con svantaggio e/o disabilità. Questo protocollo prende avvio con il processo di inserimento nella struttura della cooperativa, generalmente avviato attraverso un tirocinio. Proprio il tirocinio - che vede l'affiancamento del nuovo lavoratore da parte di un tutor, di un responsabile dell'inserimento lavorativo e, se necessario,

anche di uno psicologo - rappresenta uno degli elementi chiave del successo dell'intervento. Tuttavia, oltre al tirocinio, è il processo che prende avvio con l'offerta di un posto di lavoro stabile che determina il successo del modello adottato da Spazio Aperto. La robusta struttura organizzativa, economica e di mercato della cooperativa consente infatti di offrire continuamente nuove opportunità di lavoro ai soggetti svantaggiati o con disabilità, anche nei casi in cui si esauriscano le commesse su cui essi sono stati inizialmente impiegati.

Il modello integrato proposto da Spazio Aperto presenta molte peculiarità. La cooperativa non si limita infatti a formare le persone con disabilità o svantaggio per poi favorire il loro impiego presso altre imprese, come invece viene talvolta fatto da altri soggetti. Allo stesso tempo, pur in presenza di una relazione lavorativa stabile con le persone svantaggiate, la posizione in azienda di questi ultimi non si configura come pura e semplice ergo-terapia, o come esercizio di attività in un contesto protetto. La sfida, che Spazio Aperto affronta quotidianamente, è quella di gestire una grande impresa che, per una quota molto significativa della propria forza lavoro, sia in grado di offrire posizioni e processi lavorativi che consentono la tenuta anche a soggetti svantaggiati. Una sfida complessa che mostra primi segni di vittoria.

## RIFLESSIONI

**Una responsabilità  
che entra nella vita  
delle persone**

## La storia di Enrico (Uno per Tutti, Tutti per Uno)

Enzo Jannacci nel 1966 cantava una canzone dal titolo “Faceva il palo” che diceva più o meno così: “faceva il palo nella banda dell’Ortiga, ma l’era sguercio, non ci vedeva quasi più”.

La canzone, contiene tanti riferimenti alla tradizione milanese, ma fa diventare protagonista un quartiere di Milano, stretto tra la ferrovia e le uscite della Tangenziale Est di Rubattino e Forlanini, l’Ortiga appunto. Il nome deriva dal fatto che originariamente sui suoi campi era molto diffusa l’urticante erba. Oggi è un quartiere pieno di storia, che affonda le radici in Federico Barbarossa, per arrivare fino alla Street Art dei Murales che abbelliscono la ferrovia. Ma se andate in qualche vecchia trattoria o nei bar dove ancora si gioca a biliardo, sentirete nell’aria riecheggiare le note della canzone di Enzo.

Lo sviluppo vero cominciò nei decenni successivi alla costruzione della strada ferrata per Treviglio, che avrebbe costituito un elemento di cesura netto tra la zona a nord, che avrebbe vissuto un rapido sviluppo industriale, e quella a sud, che sarebbe rimasta agricola. Dal 1896 al 1931 fu attiva, nel quartiere, la Stazione di Lambrate; il fabbricato viaggiatori è ancor oggi esistente, adibito ad altri usi. Il progressivo sviluppo ferroviario della città pose l’Ortiga in un punto di snodo tra le diverse linee. A est del quartiere sorse inoltre il deposito delle locomotive.

È qui che all’inizio degli anni 60 nasce Enrico, manco a dirlo,

figlio di un ferroviere, la sua mamma, casalinga. La sua salute però non è di ferro e mostra qualche difficoltà, un lieve ritardo e soprattutto seri problemi all’udito che rischiamo di isolarlo dal mondo. Ma tant’è, a quei tempi c’era ancora la Comunità: il dopo lavoro ferroviario a pochi passi da casa, un po’ di solidarietà dei vicini e i colleghi di papà ferroviere che non facevano mai mancare un aiuto quando necessario, e quindi si poteva continuare la vita semplice ma, tutto sommato, serena.

Purtroppo, in poco tempo lo scenario cambia: poco prima della maggiore età muore il papà ferroviere, forse per un infarto (non si è mai saputo) e poco dopo anche la mamma, oramai debilitata da una malattia repentina che le aveva causato l’amputazione di una gamba. Enrico non ha nessun sostegno parentale, e rimane da solo nella casa familiare, contando sempre sulla solidarietà del dopo lavoro ferroviario che continua ad offrirgli un pasto caldo e una doccia, quando serve.

La situazione però peggiora, si tratta per sempre di un ragazzo fragile, in balia agli eventi del mondo. Il padrone di casa, non si sa perché (forse per cercare di avere un contratto più remunerativo o puntuali pagamenti), lo sfratta ed Enrico non può fare altro che trasferire tutte le sue cose in un androne, all’altezza delle cantine del palazzo. La cosa gli viene lasciata fare anche perché, per contraccambiare la gentile disponibilità (chiamiamola così...), Enrico si mette a disposizione di tutti e comincia a fare dei lavoretti da portinaio, pulisce le scale, aggiusta qualcosina per il con-

dominio. D'altronde con le mani ci sapeva fare, cacciavite e martello, grazie agli insegnamenti del papà, non erano degli sconosciuti. Enrico raccontava mal volentieri questo periodo che gli aveva lasciato una sostanziale diffidenza verso tutte le persone e, ovviamente, una difficoltà a stare negli ambienti bui e chiusi.

Nel 1988 Spazio Aperto aveva proprio la sua sede in zona Lambrate, non distante dall'Ortica, e sul territorio cominciava a proporre i suoi progetti di inserimento lavorativo. Nessuno si ricorda bene come sia successo... forse il parroco o un ferroviere, o un nostro operatore, ma di fatto Enrico viene segnalato alla cooperativa che, con il primo contributo del Fondo Sociale Europeo, inizia una sperimentazione all'interno del laboratorio di assemblaggio, con moduli di formazione specifici. Beh... con le mani Enrico ci sapeva fare e quindi viene assunto dalla cooperativa.... se non il primo lavoratore in assoluto, ma quasi.

Uno per tutti e tutti per uno: perché da subito i responsabili della cooperativa si mettono in moto per andare a vedere la situazione personale di Enrico, al di là del lavoro: come e dove vive? quali sono le sue amicizie? le sue reti o i suoi riferimenti? Poco o niente, anche per via del suo carattere un po' burbero.

Ma gli amici li aveva trovati, nel laboratorio, la rete di sostegno era la cooperativa, mancava una casa dignitosa però. A turno si stava un po' con lui e alcuni volontari cominciarono a cercargli una diversa sistemazione abitativa. Nel frattempo, per alleggerire la sua situazione nella cantina, si andava a pulire, a mettere un

mobiletto nuovo, qualcuno portava un vaso di fiori e si era persino trovato un idraulico che predisponesse un minimo bagno provvisorio, ricavandolo da una porzione dell'androne. Enrico contraccambiava alla grande, lavorando con impegno. Nascono anche nuove amicizie con delle famiglie di lavoratori, e talvolta Enrico veniva invitato a casa loro per passare una festività in compagnia. Intanto in cooperativa continua la ricerca di una casa e si fanno le pratiche per l'assegnazione dell'invalidità e la fornitura (finalmente) di un apparecchio acustico. La ricerca di una casa è andata avanti a lungo, con individuazione di affitti agevolati di sottotetti o di appartamenti piccoli, ma ogni volta Enrico rifiutava l'assegnazione: voleva la luce, diceva che era stato per troppo tempo al buio, che adesso la vita era cambiata.

Nel frattempo, Enrico vive un periodo di grande stanchezza, con una febbre latente: con i dovuti controlli si scopre che la causa è la Tuberculosis: per fortuna la malattia oggi è meno temuta rispetto al passato comunque non è uno scherzo. Enrico viene ricoverato prima a Milano, poi viene trasferito all'Ospedale di Sondalo per un ciclo di cure più efficace. Per tre mesi rimane a letto e anche qui... tutti per uno: ogni venerdì un operatore della cooperativa - la più assidua Lucia - percorreva in macchina quei 180 km sulla bella e trafficata provinciale 36 (oltre 3 ore di viaggio) per andare a portargli il saluto di tutti, per occuparsi del cambio degli indumenti e dei rifornimenti, e soprattutto per parlare con i medici per capire l'evoluzione della malattia. Enrico ce la fa e, con

un sospiro di sollievo di tutti, torna a casa.

La cooperativa, intanto, si era traferita in Via Gorki, nel quartiere Giambellino, ed ecco che, grazie ad un progetto con Aler, a Spazio Aperto viene assegnato a Spazio Aperto, che lo sistema e lo propone prontamente ad Enrico: questa volta accetta, non è l'Ortica ma è pur sempre il Giambellino! Come ci fosse un legame nella Milano che non c'è più; la c'era Jannacci che cantava L'Ortica, qui c'è Gaber che canta la Ballata del Cerrutti insieme agli "amici del bar del Giambellino". E poi è a pochi passi dalla cooperativa, che è la sua famiglia oramai.

Enrico come sempre contraccambia e si attrezza per essere indipendente, fare bene il suo lavoro e trova pure la voglia di fare volontariato, andando in vacanza per dare una mano alle persone con disabilità del secondo laboratorio di Spazio Aperto. Sempre disponibile, 365 giorni all'anno, e se gli avessi chiesto un favore, anche extra lavorativo, si sarebbe fatto in quattro per darti una mano. Il suo riferimento era Sandro, storico coordinatore del laboratorio che lo trattava come un figlio, ed Enrico vedeva in lui il papà che aveva perso.

Nel 2022 Enrico ci ha lasciati, si è addormentato una sera a casa e non si è più risvegliato. Ci piace pensare che lo abbia fatto serenamente, nella sua casa, tra le sue cose, con il pensiero di svegliarsi la mattina dopo e trovare gli altri lavoratori, gli altri amici. Noi lo abbiamo salutato prendendoci per mano... ancora una volta uno per tutti, tutti per uno.

## La nostra Responsabilità (dall'Archetipo alla Realtà)

La responsabilità che abbiamo nei confronti dell'altro è un concetto fondamentale che permea molte sfere della nostra vita. Essa implica che siamo consapevoli del nostro ruolo e dell'impatto che le nostre azioni e decisioni possono avere sugli altri individui e sulla società nel suo complesso. Essere responsabili significa agire in modo etico e rispettoso, cercando di promuovere la felicità e il benessere degli altri, oltre che il nostro. Innanzitutto, la responsabilità verso gli altri coinvolge il rispetto dei loro diritti e della loro dignità. Significa trattare gli altri con equità, riconoscendo la loro individualità e la loro autonomia. Ciò implica anche non arrecare danno intenzionalmente agli altri, né fisicamente né emotivamente. Dobbiamo essere coscienti delle nostre parole e delle nostre azioni, riflettendo sul modo in cui possono influenzare gli altri.

Inoltre, la responsabilità verso gli altri richiede anche la compassione e l'empatia. Dobbiamo essere sensibili alle esigenze e ai sentimenti degli altri, cercando di metterci nei loro panni e fornendo sostegno quando necessario. Questo significa essere presenti per gli altri, ascoltarli attentamente e offrire aiuto quando possibile. La responsabilità comporta anche il riconoscimento che le nostre azioni possono avere un impatto sulla vita delle persone che ci circondano; quindi, dobbiamo agire in modo da promuovere il loro sviluppo e il loro

benessere. Il concetto di responsabilità implica però un altro concetto, in quanto, anche ammesso che si accetti il fondamento ontologico che l'umanità debba continuare ad esistere, fondato sull'essere, rimane indimostrato il concetto di dover essere, come normatività dell'essere. La responsabilità, che in definitiva è una norma morale, quindi un dover essere, quindi essere in un certo modo.

Esiste secondo Hans Jonas, un filosofo tedesco che ha dedicato i suoi studi ai delicati problemi etici e sociali sollevati dall'applicazione incessante della tecnologia in tutti gli aspetti della vita, un paradigma primario, un archetipo della responsabilità, nella quale il divario tra essere e dover essere svanisce. Un locus, dove l'è semplice e fattuale, coincide immediatamente con un dover essere e si può trovare: è il neonato.

I figli che generiamo fanno nascere naturalmente una elementare non-reciproca responsabilità e obbligazione. I piccoli senza una cura immediata e senza un'adequata assistenza morirebbero. Questo è l'unico esempio offerto dalla natura di comportamento assolutamente altruistico ed è l'archetipo di ogni agire responsabile, connesso intimamente nella nostra predisposizione naturale; in questo suggestivo evento, la nascita di un piccolo essere umano, si compongono unitariamente i due fattori: l'essere, fattuale, gettato nel mondo e che chiama alla vita chiedendo la soddisfazione dei bisogni (cibo, calore, amore) e l'altro elemento, il dover essere, racchiuso

nella responsabilità immediata che ciascuno sente come responsabilità nel prendersi cura della creatura, il cui respiro <<rivolge inconfutabilmente un "tu devi" all'ambiente circostante affinché qualcuno si prenda cura di lui>>. Non è rilevante qui che questo appello possa anche non essere ascoltato, per fattori contingenti alla vita stessa e nemmeno è l'emotività o compassione che muove alla cura. In senso rigoroso, qui c'è un essere che postula in maniera evidente e relativo al momento in oggetto, un puro dovere per gli altri.

L'esercizio di questa attitudine, la responsabilità, fa divenire l'uomo oggettivamente responsabile per ciò che è sottoposto alla sua cura, e, proprio a quest'ultimo tipo di responsabilità si fa riferimento nell'etica futura. L'uomo è un essere vulnerabile, transitorio ma anche unico, perché il solo, fra gli organismi del creato, che è in grado di poter essere responsabile anche per altri esistenti. Una responsabilità dell'uomo per l'uomo; avere, de facto, una responsabilità di questo genere, fa parte della caratteristica assoluta e immanente dell'essere umano: essere un soggetto capace di responsabilità. In questo senso un dover essere è già contenuto molto concretamente nell'essere dell'uomo esistente.

L'uomo, quindi, ha una responsabilità fondamentale, una responsabilità per il da-farsi, al cui interno è rilevante la causa che ci impone di agire: tutelare l'essenza dell'uomo, relegando in secondo piano, nel momento della decisione, la

valutazione sulle conseguenze dell'azione.

Spazio Aperto nasce in una delle regioni più ricche di Europa e del mondo.

Una regione bella, popolosa e dinamica, dal punto di vista sociale e culturale, e con risorse economiche importanti. Ricchezza e bellezza però da sole non ostacolano la contestuale crescita della fragilità e delle vulnerabilità delle persone. Insieme alla crescita economica e culturale, c'è anche quella della popolazione in situazione di difficoltà, costretta a far fronte quotidianamente a diseguaglianze economiche e sociali.

Le classificazioni utilizzate le conosciamo e forse, oggi, i cambiamenti sociologici che insistono sulle persone e sui nuclei familiari non le rendono più adeguate: minori in difficoltà, povertà, anziani non autosufficienti, disabilità, dipendenze (da sostanze, da gioco d'azzardo patologico), salute mentale, immigrazione, disoccupazione. Classificazioni che rischiano di non mettere in primo piano le persone, i nuclei familiari, che faticano a far fronte efficacemente ai nuovi problemi che si presentano nelle loro vite colpite in pieno dalla fragilità. Classificazioni, a nostro parere, inadeguate a descrivere ciò che sta succedendo, il perimetro delle difficoltà che si amplia: continuiamo imperterriti a descrivere una realtà con parole che hanno oltre vent'anni senza riuscire a trovarne di nuove che ci aiutino definire correttamente i contorni entro cui intervenire. Categorie di problemi che richiamano categorie di servizi, be-

nefici, interventi che Comuni e Regione promuovono, regolano, sostengono, attivano. Un sistema di servizi che a seconda delle tipologie possiamo chiamare socioassistenziale, socio-sanitario oppure domiciliare, semiresidenziale, residenziale. Oppure ancora unità di offerta, benefici economici, prestazioni, doti. Un insieme di servizi e di interventi che possono essere di competenza comunale o regionale, gestiti da enti pubblici, organizzazioni di terzo settore o società profit.

Che siano pagati dall'ente pubblico o dai privati cittadini, questo insieme di interventi sembra non riuscire a contenere la crescita costante dei bisogni e delle richieste di interventi di supporto alle persone e nuclei familiari. Ci aiuta, per meglio comprendere, un'immagine: una diga che, per quanto ingegneri e operai si impegnino a rinforzare ed elevare, non riesca mai a contenere il costante innalzamento della marea.

Queste considerazioni condizionano il rapporto tra disabilità e lavoro, il richiamo costante a elementi di responsabilità sociale rendono meno efficace e appetibile l'inserimento lavorativo e intimorisce il mercato del lavoro ritardando una distribuzione equa della ricchezza nel nostro Paese.

“

***Le classificazioni  
rischiano di non  
mettere in primo piano  
le persone,  
i nuclei familiari***

Perseguendo la missione di inserimento lavorativo come impresa ma anche per conto di aziende rileviamo la necessità di un nuovo approccio nella selezione del personale con disabilità, troppo condizionato e vissuto come obbligo di legge da espletare, anziché come un momento sul quale costruire un ecosistema aziendale in grado di generare oltre che profitto anche coesione e solidarietà. Tutto questo frena nel contesto aziendale l'integrazione della persona con disabilità troppo spesso, se inserito, collocato in ruoli marginali e scarsamente motivanti. Dai dati ministeriali e da quelli regionali si può asserire che le cooperative sociali di tipo B come Spazio Aperto hanno consentito, soprattutto negli ultimi anni, l'inserimento di migliaia di persone con disabilità e in particolare quelle più complesse svolgendo sempre più un ruolo centrale nelle politiche sociali applicate in questo ambito e tutto questo nonostante il modello di welfare nel quale operiamo sia in crisi.

Sentiamo quindi la responsabilità di fare impresa sociale, avendo cura delle persone che incontriamo e del luogo nel quale viviamo. Vivere insieme non è vivere nello stesso posto, è costruire solidarietà intrecciare relazioni, aggregare risorse, per garantire una vita libera e dignitosa per tutti.



# Note

1\_ L'originaria denominazione dell'Associazione ha subito nel tempo una serie di modifiche. Il primo acronimo compare nel verbale di assemblea del 1962 "A.N.F.F.S." che sta per Associazione Nazionale Fanciulli Subnormali. Nel 1963 si registra una ulteriore modifica nell'acronimo che assume la dizione di "A.N.F.Fa.S" mantenendo la stessa denominazione. Nel 1967 sia l'acronimo che la definizione subiscono la prima sostanziale modifica: si aggiunge il termine "Adulti" segno che le famiglie che, via via, si sono associate vedono crescere i loro figli con disabilità. La nuova denominazione diviene "Associazione Nazionale Famiglie Fanciulli Adulti Subnormali" e l'acronimo diviene "A.N.F.F.A.S.". Oggi, la denominazione è "Associazione Nazionale Famiglie di persone con disabilità Intellettive e/o Relazionali" e l'acronimo A.N.F.F.A.S. ha perso il suo significato divenendo ANFFAS senza più alcun riferimento alla originaria definizione ma mantenendone lo storico valore identificativo.

2\_ Persone svantaggiate. - 1. Nelle cooperative che svolgono le attività di cui all'articolo 1, comma 1, lettera b), si considerano persone svantaggiate gli invalidi fisici, psichici e sensoriali, gli ex degenti di istituti psichiatrici, i soggetti in trattamento psichiatrico, i tossicodipendenti, gli alcolisti, i minori in età lavorativa in situazioni di difficoltà familiare, i condannati ammessi alle misure alternative alla detenzione previste dagli articoli 47, 47-bis, 47-ter e 48 della legge 26 luglio 1975, n. 354, come modificati dalla legge 10 ottobre 1986, n. 663. Si considerano inoltre persone svantaggiate i soggetti indicati con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, su proposta del Ministro del lavoro e della previdenza sociale, di concerto con il Ministro della sanità, con il Ministro dell'interno e con il Ministro per gli affari sociali, sentita la commissione centrale per le cooperative istituita dall'articolo 18 del citato decreto legislativo del Capo provvisorio dello Stato 14 dicembre 1947, n. 1577, e successive modificazioni. Fonte: <http://www.handylex.org/stato/l081191.shtml>

3\_ «lavoratore svantaggiato», qualsiasi persona appartenente ad una categoria che abbia difficoltà ad entrare, senza assistenza, nel mercato del lavoro, vale a dire qualsiasi persona che soddisfi almeno uno dei criteri seguenti: i) qualsiasi giovane che abbia meno di 25 anni o che abbia completato la formazione a tempo pieno da non più di due anni e che non abbia ancora ottenuto il primo impiego retribuito regolarmente; ii) qualsiasi lavoratore migrante che si sposti o si sia spostato all'interno della Comunità o divenga residente nella Comunità per assumervi un lavoro; iii) qualsiasi persona appartenente ad una minoranza etnica di uno Stato membro che debba migliorare le sue conoscenze linguistiche, la sua formazione professionale o la sua esperienza lavorativa per incrementare le possibilità di ottenere un'occupazione stabile; iv) qualsiasi persona che desideri intraprendere o riprendere un'attività lavorativa e che non abbia lavorato, né seguito corsi di formazione, per almeno due anni, in particolare qualsiasi persona che abbia lasciato il lavoro per la difficoltà di conciliare vita lavorativa e vita familiare; v) qualsiasi persona adulta che viva sola con uno o più figli a carico; vi) qualsiasi persona priva di un titolo di studio di livello secondario superiore o equivalente, priva di un

posto di lavoro o in procinto di perderlo; vii) qualsiasi persona di più di 50 anni priva di un posto di lavoro o in procinto di perderlo; viii) qualsiasi disoccupato di lungo periodo, ossia una persona senza lavoro per 12 dei 16 mesi precedenti, o per 6 degli 8 mesi precedenti nel caso di persone di meno di 25 anni; ix) qualsiasi persona riconosciuta come affetta, al momento o in passato, da una dipendenza ai sensi della legislazione nazionale; x) qualsiasi persona che non abbia ottenuto il primo impiego retribuito regolarmente da quando è stata sottoposta a una pena detentiva o a un'altra sanzione penale; xi) qualsiasi donna di un'area geografica al livello NUTS II nella quale il tasso medio di disoccupazione superi il 100 % della media comunitaria da almeno due anni civili e nella quale la disoccupazione femminile abbia superato il 150 % del tasso di disoccupazione maschile dell'area considerata per almeno due dei tre anni civili precedenti. Fonte: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2002:337:0003:0014:IT:PDF>

4\_ "Tutto da perdere" Rapporto 2023 a cura della Caritas Italiana – organismo Pastorale della CEI Editato da Edizioni Palumbi Stampato da Mastergrafica S.r.l. Anno di pubblicazione 2023.

5\_ Marco Revelli, Povertà della politica, Politica della Povertà, in Krisis, Passaggio d'epoca e nuovi paradigmi

6\_ U.Beck, La società del rischio, Carocci, Roma, 2000

7\_ Amartya Sen, (Santiniketan, 3 novembre 1933) Economista indiano, Premio Nobel per l'Economia nel 1998

8\_ H. Jonas, Tecnologia e Responsabilità, Riflessioni sui nuovi compiti dell'Etica, in Dalla fede antica all'uomo tecnologico, trad.ital. il Mulino, Bologna 1991 pp50-55, 60,61

9\_ Mariella Mentasti, Luciano Parolini, Entico Re, Gianni cerca lavoro, Franco Angeli, Milano 2000, pag.22.

10\_ Noreena Hertz, Coop capitalis, l'economia del Noi, in Krisis, Passaggio d'epoca e nuovi paradigmi, a cura di Marco Dotti, Communitas, edizioni VITA, Milano, 2011,p.172

11\_ Mauro Magatti, Dalla Egoeconomy alla Weconomy, Passaggio d'epoca e nuovi paradigmi, a cura di Marco Dotti, Communitas, edizioni VITA, Milano, 2011, pp.188.189

12\_ Maurizio Bergamaschi, Alla ricerca del posto perduto, in Farcela, percorsi di inserimento al lavoro, a cura di Maurizio bergamaschi, Aracne editrice, Roma, 2010, pp56-57.

- 13\_ Jean Paul Sartre, *Playdoier pour les intellectuels*, Éditions Gallimard, Paris, 1972 ; trad.it. di Rita Zaffarami Berleghini, *Difesa dell'intellettuale*, Bompiani, 1999, p.47-48
- 14\_ “ Laboratorio di Filosofia” di G. Calandra, ed. Franco Angeli 7°ed.2003
- 15\_ Terzo- *Le energie delle rivoluzioni civili*, di Claudia Fiaschi , ed *Le iniziative del Corriere della Sera* pag 17 ed 2022.
- 16\_ Gianfranco Marocchi, <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/molte-delle-cose-che-credevamo-sull-inserimento-lavorativo-sono-false> articolo tratto dalla ricerca per il Consorzio nazionale Idee in rete nell'ambito del progetto europeo B-Wise
- 17\_ Studi & Ricerche n.207 *Le cooperative sociali di tipo B nel sistema Confcooperative solidarietà – Dicembre 2022*
- 18\_ Nord-Est: Trentino Alto Adige, Friuli Venezia Giulia, Veneto, Emilia Romagna. Nord-Ovest: Valle d'Aosta, Liguria, Piemonte, Lombardia. Centro: Marche, Umbria, Lazio, Toscana, Sud: Abruzzo, Molise, Puglia, Basilicata, Calabria. Isole: Sardegna, Sicilia.
- 19\_ Confcooperative Lombardia “I Report sulla Cooperazione Lombarda” presentato in occasione dell'Assemblea di Confcooperative Lombardia 2024 dal titolo “Lavoro Comunità Futuro - La funzione sociale della cooperazione”
- 20\_ <https://www.lombardia.confcooperative.it/Dettaglio/ArtMID/523/ArticleID/5043/I176-report-regionale-sulla-cooperazione-i-dati-presentati-allassemblea-di-Confcooperative-Lombardia>
- 21\_ P. WATZLAWICK , *Le profezie che si autodeterminano*, in “La realtà inventata. Contributi al costruttivismo”, Milano, Feltrinelli, 87-104, 2008
- 22\_ *Collocamento disabili, Dall'obbligo di Legge all'Opportunità* a cura di Simone Scerri , *Conclusioni*.
- 23\_ Tratto da ICF e *Convenzione Onu sui diritti delle persone con disabilità*, a cura di Borgnolo, De Camillis, Francescutti, *Frattura*, Troiano, Bassi, Tubaro p.22-23 Ed, Erikson
- 24\_ <http://www.superando.it/files/2015/11/convenzione-onu-diritti-persone-con-disabilita.pdf>
- 25\_ 1980 Ron Chandran-Dudley primo presidente di DPI (Disabled Peoples' Internazionali)

26\_ Tratto da: Marchisio, Cecilia Maria e Cursto, Natascia, *Diritto al lavoro e disabilità, Progettare pratiche efficaci*, Roma, Carrocci Editore, 2019 pag.84-92

27\_ Isnet è una Associazione costituita nel 2007 con l'obiettivo di sostenere lo sviluppo delle imprese sociali favorendone le relazioni con gli stakeholders. A tal fine, Isnet realizza studi e ricerche per identificare opportunità da proporre al proprio network, il tutto attraverso la piattaforma [www.impresasociale.net](http://www.impresasociale.net) ed una rete di facilitatori. La ricerca è effettuata da Spazio Aperto e Associazione ISNET *La Valutazione di Impatto sociale – Area Inclusione Lavorativa* dati 2018

28\_ Tratto dalla Ricerca “Promuovere e sviluppare l'imprenditorialità cooperativa in ambito locale”, a cura di Confcooperative, Federsolidarietà, Via Borgo Santo Spirito, Roma, 2003, <http://www.federsolidarieta.confcooperative.it/C13/Pubblicazioni/Document%20Library/Libro.pdf>

29\_ Il protocollo di inserimento lavorativo della cooperativa Spazio Aperto. *Stime dell'effetto sul tasso di occupazione dei soggetti svantaggiati*. A cura di Gian Paolo Barbetta, Paolo canino, Chiara Locatelli – Febbraio 2024 .Fondazione Giordano dell'Amore



## Bibliografia

- Fiaschi, Claudia, Terzo, *Le energie delle rivoluzioni civili*,  
Le iniziative del Corriere della Sera, Milano, 2022
- Beck, Ulrich, *La società del rischio*, Carocci, Roma, 2000
- Bergamaschi Maurizio, a cura di, *Alla ricerca del posto perduto, in Farcela, percorsi di inserimento al lavoro*, Aracne editrice, 2011, Roma.
- Calandra, Giuseppe, *Laboratorio di Filosofia*, Franco Angeli Editore, Milano, 7° ed., 2004.
- Dotti, Marco, a cura di, Krisis, *Passaggio d'epoca e nuovi paradigmi*, Edizioni Communitas, Vita, Milano, 2012.
- Jonas Hans, *Das Prinzip Verantwortung*, Insel Verlag, Frankfurt am Main, 1979; trad.it. a cura di Pier Paolo Portinaro, *Il Principio di Responsabilità, Un'etica per la civiltà tecnologica*, Einaudi, Torino, 2005.
- Jonas, Hans, *Tecnik, Medizin und Ethik. Zur Praxis des Prinzips Verantwortung*, Insel Verlag Frankfurt am Main, 1985; trad. It. A cura di Paolo Becchi e Anna Benussi, *Tecnica, Medicina, Etica, Prassi del Principio di Responsabilità*, Einaudi, Torino, 1995.
- Jonas, Hans, *Tecnologia e Responsabilità, Riflessioni sui nuovi compiti dell'Etica, in Dalla fede antica all'uomo tecnologico*, il Mulino, Bologna 1991.
- Mentasti, Mariella; Parolini, Luciano; Re, Entico; *Gianni cerca lavoro*, Franco Angeli, Milano 2000.
- Sartre, Jean Paul, *Playdoier pour les intellectuels*, Éditions Gallimard, Paris, 1972; trad.it. di Rita Zaffarami Berleghini, *Difesa dell'intellettuale*, Bompiani, Milano, 1999.
- P. WATZLAWICK , *Le profezie che si autodeterminano*, in “*La realtà inventata. Contributi al costruttivismo*”, Milano, Feltrinelli, 2008
- ICF. Classificazione Internazionale del Funzionamento, della Disabilità e della Salute. OMS Organizzazione Mondiale della Sanità, Trento, Erickson, 2002
- Scerri, Simone, *Collocamento disabili, dall'Obbligo di Legge all'Opportunità*, Milano, EDUCatt, 2016
- Marchisio, Cecilia Maria e Cursto, Natascia, *Diritto al lavoro e disabilità, Progettare pratiche efficaci*, Roma, Carrocci Editore, 2019
- Marchisio, Cecilia Maria, *Percorsi di vita e disabilità, Strumenti di coprogettazione*, Roma, Carrocci Editore, 2019

## FARE IMPRESA SOCIALE: IDEE, STORIE, RESPONSABILITÀ

*L'esperienza di 40 anni  
di Spazio Aperto Cooperativa Sociale*

*A cura di Loris Camarin e Alberto Fontana*

### Una pubblicazione



Spazio Aperto Società Cooperativa Sociale Onlus

[spazioaperto.coop](http://spazioaperto.coop)

[info@spazioaperto.coop](mailto:info@spazioaperto.coop)

### Editing e grafica



VITA Società Editoriale SpA impresa sociale

[vita.it](http://vita.it)

**Illustrazione:** Nancy Ieracitano

Questo volume è scaricabile gratuitamente  
da [spazioaperto.coop](http://spazioaperto.coop) e da [vita.it](http://vita.it)

### Stampa

AGF S.r.l. Unipersonale,

Via del Tecchione 36, Sesto Ulteriano (MI)

*Pubblicazione chiusa in redazione il 30 aprile 2024*

