



## **ANALISI DEI FABBISOGNI FORMATIVI**

Agenzia formativa l'Altra Città

Gennaio 2024

**Premessa e fonti**

**Il contesto territoriale e i fattori determinanti**

**Il quadro di riferimento**

**I progetti di formazione e orientamento**

**Convegni, eventi di studio e altri progetti**

**Studi, ricerche e pubblicazioni**

## Premessa e fonti

L'analisi dei fabbisogni formativi è stata condotta a partire dall'analisi documentale e da colloqui formali e informali con committenza e clienti, principalmente seguendo tre fonti:

- progettazioni realizzate negli anni 2021-2022-2023 dell'agenzia formativa;
- partecipazione a eventi, seminari, convegni, *focus group*;
- pubblicazioni del settore Ricerca e Sviluppo dell'associazione l'Altra Città.

I materiali raccolti sono stati riclassificati per settori del lavoro in analogia con la precedente analisi dei fabbisogni condotta nell'ottobre 2021.

## Il contesto territoriale e i fattori determinanti

L'altra Città opera in un contesto territoriale centrato sulla provincia di Grosseto ma che si estende, per alcune attività come quelle di ricerca e sviluppo, fino al livello nazionale.

Il contesto locale è caratterizzato, in ambito sociale ed educativo, da forme di riorganizzazione istituzionale che integrano Grosseto nell'area vasta Sud-Est della Toscana; ciò vale con riferimento alla riorganizzazione compiuta dell'ASL ma anche del Cescvot e del volontariato. Sul fronte dei servizi sociali la riorganizzazione ormai completa, ha riguardato le Società della Salute, e ha messo insieme le aree di Grosseto, Colline Metallifere e Amiata, con una forte connessione anche con l'area Sud delle Colline dell'Albegna.

Allo stesso modo anche le organizzazioni del lavoro sono in fase di cambiamento; le Camere di Commercio di Grosseto e Livorno si sono fuse in un'unica entità e le associazioni di categoria sono sempre più volte alla dimensione regionali che a quella locale.

Infine, il mondo della cooperazione sociale è anch'esso in un rapido mutamento verso aggregazioni consortili e dimensioni di impresa sempre più ampie che operano sul mercato regionale disegnato dalle nuove istituzioni sociosanitarie.

A tutto ciò si aggiungono i continui cambiamenti nel sistema dell'istruzione del secondo ciclo, sia in termini di riorganizzazione territoriale, che in termini di contenuti e approcci didattici, in particolare con le recenti novità delle linee guida sull'orientamento (2023) che si sono innestate nella precedente trasformazione del paradigma dell'alternanza scuola lavoro nel nuovo modello dei PCTO generando nuove esigenze di formazione per i docenti e di percorsi di orientamento per gli studenti.

Non si può tralasciare, in questa fase storica, l'osservazione del quadro generale di incertezza e preoccupazione per le crisi che attraversano questo tempo e che non sembrano trovare una via di soluzione, impattando sull'andamento delle attività, sui processi e sui risultati economici di molte imprese dei settori in cui opera l'agenzia formativa.

Infine, in questo quadro è opportuno ricordare le opportunità che il PNRR offre in termini di formazione e orientamento, con la forte integrazione con i fabbisogni formativi per l'inserimento lavorativo di soggetti fragili da un lato e con i fabbisogni di natura orientativi espressi da tanti ragazzi delle scuole a rischio dispersione scolastica.

Dal punto di vista economico, il territorio di Grosseto, sembra essere piuttosto statico, con criticità legate alla disoccupazione e al fenomeno dei Neet, superiori rispetto al resto della Toscana.

Secondo i più recenti dati ISTAT, i residenti in provincia di Grosseto risultano essere 217.009 (105.417 maschi e 111.592 femmine), il dato evidenzia come l'andamento negativo della

popolazione si stia, oramai, consolidando. L'attenzione di tutti gli analisti si sta sempre più focalizzando sul dato che desta le maggiori preoccupazioni, rappresentato dal trend della popolazione presente sul territorio provinciale in età lavorativa che registra il maggior divario regionale tra popolazione residente e popolazione in età da lavoro (-2,9% 2022/2020, con una previsione di un ulteriore -1,3% nel periodo 2023/2025). È di tutta evidenza come questo fattore rischi di impattare drammaticamente sul mercato del lavoro e sull'intera economia locale.

La provincia di Grosseto risulta altresì sotto la media dei territori riguardo al reddito pro-capite: 19.856, contro 23.221 della media regionale e 21.651 della media nazionale.

Andando più nello specifico agli elementi strutturali del mercato del lavoro, il 2022 ha segnato, così come nel resto del contesto regionale, un momento di crescita diffusa dell'occupazione; momento che, secondo la maggior parte degli analisti, dovrebbe subire una flessione durante l'anno 2023, fino a divenire negativo per la provincia di Grosseto (-0,5). Parallelamente, è cresciuto altresì il tasso di partecipazione al mercato del lavoro, pari al 72,1%, dato sostanzialmente perfettamente allineato al contesto della Toscana e molto più alto della media nazionale (64,5%).

Nel territorio di Grosseto continuano a permanere aspetti di criticità riguardo alla componente femminile, che vede una presenza sul mercato del lavoro minore rispetto alle altre province toscane (43,9% contro il 45,8% media regionale).

Riguardo alla distribuzione degli occupati per settori di attività, vediamo che 68,8% è impiegato nei servizi, il 17,9% nel comparto primario, il 7% nell'industria e il 6,3% nelle costruzioni.

Secondo le rilevazioni ufficiali ISTAT (2021), il tasso di disoccupazione per la provincia di Grosseto è risultato pari all'8%, superiore, quindi, alla media della regione (7,5%), ma inferiore alla media nazionale (9,5%). Anche in questo caso la disaggregazione per sesso attesta le criticità della componente femminile (9,6% contro il 6,8% della componente maschile).

Le dinamiche del mercato del lavoro possono essere misurate anche attraverso i dati relativi agli avviamenti al lavoro, facendo cioè ricorso all'analisi delle comunicazioni obbligatorie. Analizzando i dati relativi ai primi tre trimestri del 2022 possiamo notare come i volumi di assunzioni confermino il trend positivo del mercato del lavoro sopra tratteggiato. Complessivamente, nei primi nove mesi del 2022, sono state effettuate 50.911 (28.484 maschi, 22.427 femmine) comunicazioni di assunzioni, con un saldo di 3.132 assunzioni in più rispetto allo stesso periodo di riferimento del 2021. Il dato relativo alle comunicazioni di assunzione ribadisce le difficoltà della componente femminile che rappresenta solo il 46% delle comunicazioni obbligatorie effettuate ai Centri per l'Impiego della provincia di Grosseto. Ovviamente, a livello di distribuzione territoriale, oltre il 50% delle assunzioni risultano effettuate nell'ambito territoriale del Centro per l'Impiego di Grosseto: Arcidosso 4199; Follonica 8849; Grosseto 26.126; Manciano 2389; Orbetello 9.348.

La forma contrattuale nettamente più utilizzata, quale conseguenza di un mercato del lavoro fortemente condizionato dalla stagionalità, è il contratto a tempo determinato (78%).

Gli iscritti allo stato di disoccupazione risultano essere complessivamente 18.287 (6.887 uomini e 11.400 donne), così distribuiti a livello di Centro per l'Impiego: Arcidosso 1.174 (472 m. - 702 f); Follonica 4.094 (1.479 m - 2.615 f); Grosseto 8.731 (3.322 m - 5.409 f); Manciano 971 (325 m - 646 f); Orbetello 3.317 (1.289 m - 2.028 f). La componente straniera è rappresentata da 5.520 disoccupati: Arcidosso 472; Follonica 1.194; Grosseto 2.769; Manciano 276; Orbetello 809.

Circa il 30% delle persone in stato di disoccupazione risulta straniera. Questo dato evidenzia una sovrarappresentazione della componente straniera che attesta come le tensioni del mercato del lavoro risultino per questo target più accentuate.

Ulteriore dato importante relativamente al target di persone di cui l'agenzia formativa l'Altra Città si occupa è rappresentato dalle persone iscritte alla lista dei disabili di cui all'art. 8 della legge n. 68/99, stimabili in circa 2.000 unità, equamente distribuite per sesso.

## Il quadro di riferimento

L'analisi dei fabbisogni formativi tiene conto del quadro di riferimento della formazione professionale che è in rapida evoluzione come effetto della nuova programmazione FSE+ in corso (2021-2027) che ha individuati i seguenti ambiti prioritari di sviluppo:

- migliorare l'occupazione e l'occupabilità dei disoccupati/e, sostenere la permanenza nel mercato del lavoro dei lavoratori e delle lavoratrici a rischio di espulsione
- anticipare le esigenze del tessuto produttivo e agevolare la transizione professionale nei settori innovativi e strategici e che offrono le maggiori opportunità
- sostenere l'occupazione e l'occupabilità giovanili
- ridurre le disparità di genere
- sostenere la partecipazione delle persone adulte ad attività di formazione
- sostenere l'interazione tra il sistema universitario e della ricerca e il sistema produttivo
- contrastare la dispersione scolastica
- sostenere l'inclusione sociale e combattere la povertà
- sostenere la domanda e l'offerta di servizi educativi e del lavoro
- investire per il rafforzamento del partenariato e della capacità istituzionale

A ciò si aggiunge la programmazione delle attività connesse al Programma Garanzia Occupabilità Lavoratori (GOL) finanziato dal PNRR che riguardano i seguenti percorsi per diverse categorie di disoccupati:

- Percorso 1 - Reinserimento occupazionale. "Pronti al lavoro"
- Percorso 2 - Upskilling. Necessità di una formazione breve
- Percorso 3 - Reskilling. Necessità di una riqualificazione più intensiva
- Percorso 4 - Lavoro e inclusione. Persone in condizione di fragilità.
- Percorso 5 - Ricollocazione collettiva è rivolto a situazioni di crisi aziendali che coinvolgono lavoratori ancora formalmente occupati, ma potenzialmente in transizione ed avrà modalità di attivazione e individuazione dei beneficiari diverse e specifiche, legate al lavoro dell'Unità di Crisi.

Da questi elementi deriva il perimetro di analisi dei fabbisogni basata sugli elementi in ingresso elencati (progetti realizzati, iniziative di ricerca, partecipazione a focus group e convegni, confronti con committenti e clienti dei corsi, analisi documentale) sinteticamente rappresentata nella tabella sottostante:

<b>Progetti di formazione e orientamento</b>	<b>Convegni, eventi di studio e altri progetti</b>	<b>Ricerche e pubblicazioni</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tecnico animazione (2023)</li> <li>- IAA</li> <li>- PASSI</li> <li>- SALIS</li> <li>- PCTO 2022-23</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le storie siamo noi 2023</li> <li>- Idee in movimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuova qualifica Maniscalco</li> <li>- Next level - Appunti operativi per un'impresa interconnessa</li> <li>- Non valgo di meno</li> <li>- Il volontariato accessibile</li> </ul>

## I progetti di formazione e orientamento

Con riferimento ai progetti di formazione e orientamento, relativamente all'analisi dei fabbisogni sono state prese in considerazione:

- l'analisi di placement della figura del tecnico dell'animazione socio-educativa;
- l'analisi di placement della figura del coadiutore di Interventi Assistiti con gli Animali;
- la valutazione finale dei progetti FSE PASSI e SALIS rivolti a target di utenza svantaggiata;
- la valutazione finale del progetto di PCTO per il Polo Bianciardi di Grosseto.

### Tecnico animazione socioeducativa

Il tecnico dell'animazione socioeducativa è, tra le figure del repertorio regionale, quella che l'agenzia formativa l'Altra Città ha proposto più spesso, in numerose edizioni del corso sempre realizzate nella forma di attività riconosciuta.

Nel tempo il ruolo dell'animatore socioeducativo come figura che, nei diversi ambiti sociali, promuove l'empowerment individuale si è modificato rispetto al target, sulla base della domanda specifica di professionalità.

In alcuni periodi era il settore dell'assistenza agli anziani a richiedere la figura, in altri quello della disabilità, in altri ancora i minori o i migranti.

Seppure con diversi approcci rispetto all'utenza, la crescita personale, l'inserimento e la partecipazione sociale dei destinatari delle azioni è sempre stata al centro della preparazione del tecnico dell'animazione socioeducativa il cui compito è definire interventi educativi, sociali e culturali rispondenti ai bisogni individuali e promuovere momenti di animazione, comunicazione interpersonale, dinamica di gruppo anche attraverso attività ludiche.

Il cosiddetto "animatore di comunità" opera assumendo le responsabilità connesse al ruolo tecnico che svolge, compreso il proprio aggiornamento professionale. Le competenze sviluppate nel percorso sono relative alle dinamiche della relazione di aiuto, alla psicologia e alla pedagogia, alla programmazione e alla progettazione di interventi di animazione, alla comunicazione in ambito lavorativo.

Il successo del corso ha dimostrato che il fabbisogno formativo in questo ambito è ancora ampio in quanto la figura dell'animatore di comunità è spendibile in diverse tipologie di comunità, dagli asili, alle case di riposo, dalle comunità terapeutiche ai centri diurni per le persone disabili.

In queste strutture i fabbisogni formativi evidenziati sono quelli legati alle competenze offerte; competenze legate alla relazione d'aiuto ma anche alla relazione educativa. Per questo motivo il tema della progettazione in generale e della progettazione educativa in particolare rappresenta una risposta ai fabbisogni formativi di queste figure di lavoro sociale.

L'analisi di *placement* relativa all'ultima edizione del corso di Tecnico dell'animazione socioeducativa (conclusa nel mese di luglio 2023) è, alla data attuale, in fase di completamento. Al corso hanno partecipato 11 persone che hanno ottenuto l'attestato finale di qualifica. Il gruppo era composto da tre partecipanti dipendenti in cooperative sociali del territorio (due dei quali presso la cooperativa Solidarietà è Crescita socia dell'Altra Città) e otto non occupati provenienti da storie personali e professionali molto diverse tra loro. Se per i partecipanti già dipendenti di cooperative il corso ha valenza di aggiornamento e qualificazione, per gli altri otto si è trattato di un impegno finalizzato all'inserimento lavorativo. Di questi otto partecipanti sette lavorano già, uno nel settore

pubblico e gli altri in ambiti privati; l'ottava partecipante ha deciso, dopo il corso, di iscriversi all'università per completare la sua preparazione in ambito educativo.

Un confronto con analoghe rilevazioni degli anni passati sullo stesso corso mostra quali le risorse si sono rivelate decisive per l'inserimento lavorativo e, di conseguenza, quali sono i fabbisogni formativi più decisivi legati a questo settore:

	<b>Animatore (Ed. 2016)</b>	<b>Animatore (Ed. 2017)</b>	<b>Animatore (Ed. 2023)</b>	<b>Totale</b>
Azienda dove ho svolto lo stage	4	1	2	7
Relazioni con i docenti e il personale dell'agenzia	3	2	2	7
Competenze tecnico professionali	4	1	1	6
Competenze trasversali: lavoro di gruppo, problem solving, progettazione, informatica	5	4	1	10
Determinazione e la sicurezza maturata durante il corso	3	2	3	8
Le relazioni con i colleghi del corso	1	2	2	5
<b>Totale</b>	<b>20</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>43</b>

Le competenze trasversali che sono ritenute più importanti ai fini della ricerca del lavoro sono state, in particolare, il *teamworking* e la progettazione, ma la crescita personale (e la propria determinazione) maturata durante il percorso, soprattutto con persone che utilizzano questa formazione per rientrare nel mondo del lavoro risulta spesso decisiva in quanto capace di riattivare le persone stesse con il proprio patrimonio di esperienze e competenze.

L'analisi di placement mostra risultati positivi in termini di accesso al lavoro dei corsisti delle edizioni passate sentiti. I fabbisogni formativi del settore sono al momento in linea con la formazione erogata.

### **Coadiutore per Interventi Assistiti con gli Animali**

La figura del Coadiutore di interventi assistiti con gli animali, si forma attraverso tre corsi, ognuno propedeutico al successivo; nel giugno 2022 si è concluso il terzo corso che ha visto al termine 9 partecipanti a cui è stata rivolta la rilevazione di placement.

È il settore privato che assorbe i corsisti formati, compresi coloro che dichiarano un impegno come volontari. A fronte di un solo caso di impiego come libero professionista, gli altri contratti sono per lavoro dipendente.

Il corso, normalmente conosciuto come corso di Pet therapy, ha riscosso un buon successo per la passione dei partecipanti e l'ampio ventaglio di possibili utilizzi della specializzazione, in ambito sociale, educativo e sanitario.

Molti dei partecipanti sono tuttora inseriti in ambito di impegno sociale. Da loro sono emersi ulteriori fabbisogni formativi legati ad alcune specializzazioni degli interventi con gli asini, con i conigli e con i cavalli.

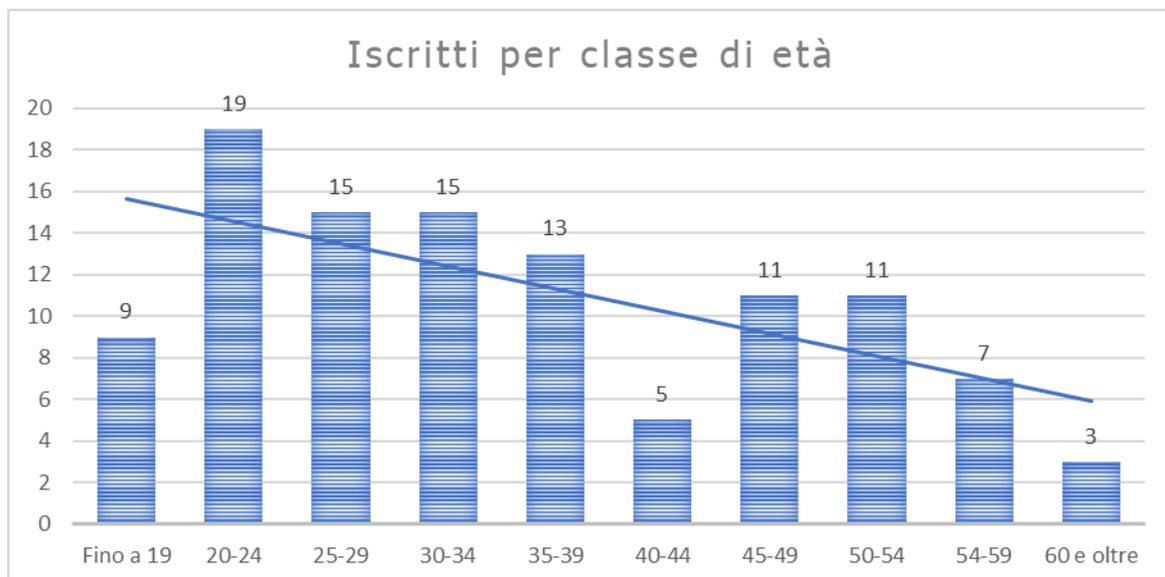
## PASSI

Il progetto PASSI ha preso il via nel mese di marzo 2021 e si è concluso il 31 dicembre 2022. PASSI nasce con l'obiettivo dell'inserimento lavorativo del gruppo target (persone con disabilità) mediante la filiera integrata di azioni di accompagnamento individuale e di preparazione al lavoro, che culminavano con l'inserimento attraverso lo strumento dei tirocini di inclusione sociale.

Le azioni sono state distribuite sul territorio della provincia di Grosseto che va dall'area centrale del capoluogo all'area delle colline metallifere fino all'Amiata. In fase di progettazione era stata definita un'offerta di attività pensata per garantire ai potenziali destinatari di tutto le zone l'accesso alle opportunità di inserimento nei percorsi. In particolare in ogni area sono stati presi in carico gli utenti, sono stati organizzati i corsi di formazione obbligatoria (sicurezza e HACCP) e di formazione sulle competenze per il lavoro, sono stati sviluppati laboratori e infine avviati i tirocini di inclusione sociale.

L'offerta prevedeva oltre ai percorsi individuali avviati con la metodologia dell'ICF, un percorso individuale di bilancio delle competenze che completava, con la progettazione personalizzata, la prima fase, a cui è seguito l'inserimento nei percorsi formativi e nelle azioni di sviluppo delle competenze per il lavoro, ovvero i laboratori e i tirocini di inclusione sociale.

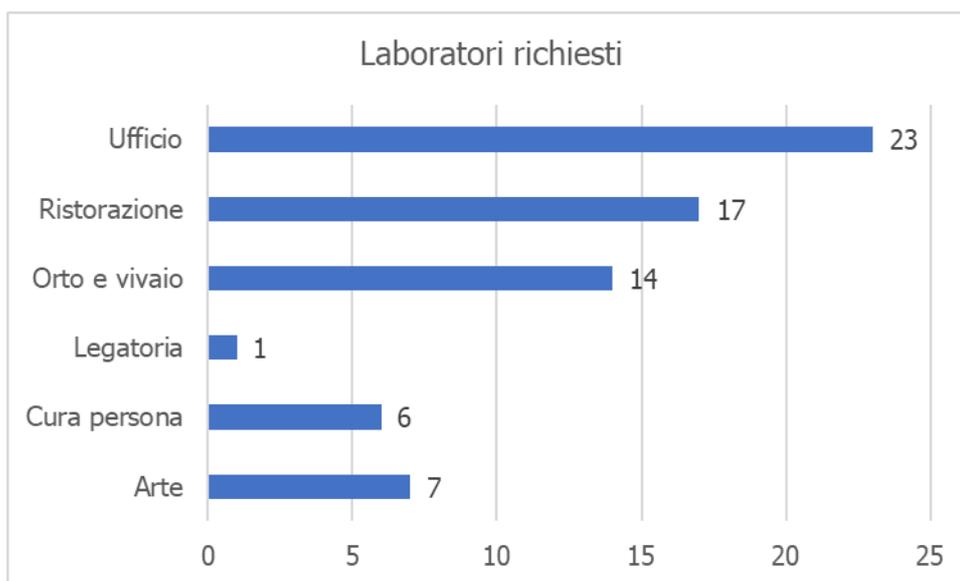
Nella prima fase sono stati delineati i fabbisogni formativi dei partecipanti che, per il numero ampio e per la diffusione territoriale rappresentano un interessante spaccato delle persone con svantaggio e un difficile inserimento lavorativo, partecipanti distribuiti su tutte le classi di età:



Nella fase iniziale del progetto, sono state individuate le risorse personali ma anche i fabbisogni formativi, sia in termini di formazione obbligatoria che in termini di competenze specifiche a supporto dell'inserimento, specie per le persone più fragili. Di seguito gli esiti di questa valutazione inserita nel progetto personalizzato:

- 64 utenti: partecipazione ad un corso di formazione sulla sicurezza
- 34 utenti: partecipazione ad un corso di formazione per l'HACCP
- 49 utenti: partecipazione ad un corso di formazione sulle competenze per il lavoro

Per quanto riguarda le indicazioni sui laboratori, i progetti personalizzati prevedevano per 44 utenti un laboratorio specifico e per altri 12 utenti più di un'esperienza di laboratorio in diversi cicli. Complessivamente le indicazioni che sono arrivate dagli orientatori rispetto alle sei tipologie di laboratori previste sono state le seguenti:



I laboratori hanno assolto alla duplice funzione assegnata dal progetto; per 22 utenti sono stati una fase di preparazione all'inserimento in stage costituendo una risorsa di **formazione di natura informale** che diversi casi ha avuto effetti positivi anche sullo sviluppo di capacità, come testimoniato dalle valutazioni finali dei tutor di inserimento.

Per un secondo gruppo di 20 partecipanti il laboratorio è stata un'occasione per continuare a sperimentare **contesti di apprendimento**, seppure le possibilità per loro di una futura occupazione diversa da un inserimento socioriabilitativo, siano remote.

Nella fase conclusiva del progetto sono stati rilevati alcuni aspetti che qui si riepilogano e che hanno come riferimento le principali attività sviluppate nel progetto: formazione formale e non formale, orientamento e inserimento in tirocini.

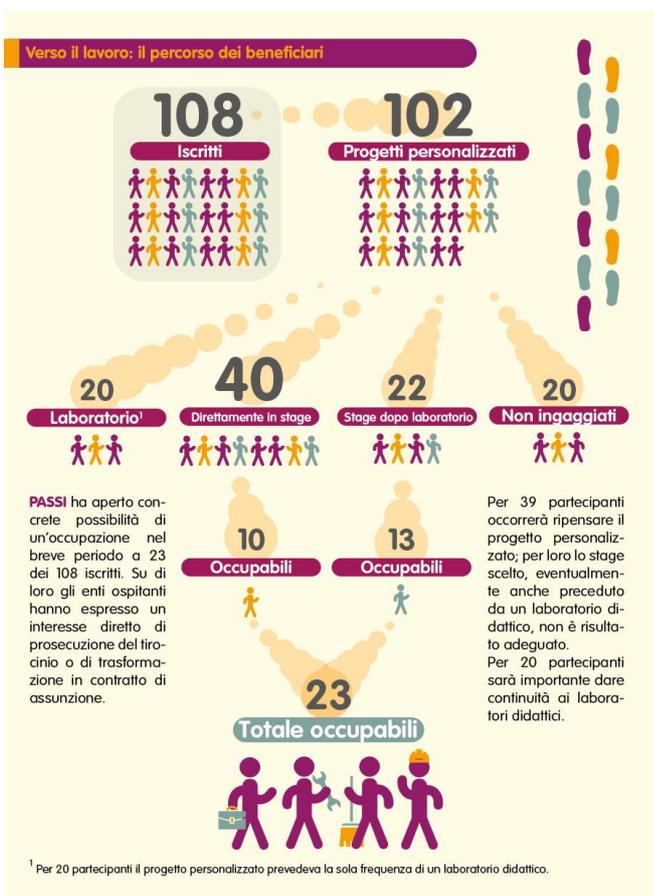
I partecipanti al progetto in relazione agli esiti possono essere ricondotti a sei traiettorie di sviluppo del loro percorso:

1. non ingaggiati o persi per strada;
2. sono entrati in un laboratorio e lì sono rimasti;
3. sono entrati in un laboratorio e dopo in stage ma non ci sono possibilità di lavoro;
4. sono entrati in laboratorio e poi in stage e ci sono possibilità di inserimento lavorativo;
5. sono andati direttamente in stage ma non ci sono possibilità di inserimento lavorativo;
6. sono andati direttamente in stage e ci sono possibilità di inserimento lavorativo

Si tratta naturalmente di una elaborazione che non può contenere le peculiarità di ogni percorso individuale.

Nel primo gruppo convergono 14 dei 102 utenti con un progetto personalizzato. Con questo gruppo le azioni progettuali non hanno avuto uno sviluppo soddisfacente per diverse ragioni, spesso molto personali. Per cinque di loro la proposta di un'attività formativa era stata concretizzata, ma pur inseriti nei corsi non hanno partecipato. In un altro caso era stato definito anche il progetto di stage con l'organizzazione ospitante ma, causa problemi personali, non è mai stato avviato. Altri quattro hanno rinunciato al progetto, uno si è trasferito a Firenze e non ha potuto seguire le attività.

Sono storie, come detto, diverse, ma in sintesi per loro PASSI ha solo avuto il significato di un percorso orientativo.



A questo gruppo di persone possono essere sommati altri sei utenti che hanno completato almeno un percorso formativo, ma che per varie ragioni (anche di salute) non hanno attuato il progetto personalizzato.

Per un secondo gruppo di utenti un laboratorio di rafforzamento delle competenze è stato collegato a un periodo di stage; è un gruppo, questo, che coinvolge 22 partecipanti.

Per 10 di questi il percorso, sul piano dell'occupabilità, mostra segni di successo; al termine hanno avuto un buon riscontro e la possibilità, in qualche caso molto concreta, di proseguire lo stage con la trasformazione in inserimento o in assunzione. Da segnalare che in due casi l'opportunità di trasformare lo stage in un contratto è stata rifiutata dagli utenti; per uno dei due quasi il motivo è stato non sentirsi all'altezza della responsabilità e quindi rimanere dentro un contesto di inserimento sociale piuttosto che di lavoro. Nell'altro caso la ragazza, molto giovane, ha preferito intraprendere una via di formazione per un lavoro diverso da quello offerto, in ambito socioeducativo invece che nella

ristorazione. In entrambi i casi l'espressione di una scelta è da considerarsi come un successo.

Da segnalare che in questo gruppo in sei hanno ottenuto l'attestato per la sicurezza, in quattro quello per l'HACCP e in quattro hanno seguito il corso sulle competenze per il lavoro. Un solo utente di questo gruppo non ha fatto corsi e un altro li ha fatti tutti e tre.

Per 12 partecipanti che hanno fatto laboratorio e stage, sul piano dell'occupabilità non sono emerse possibilità concrete. In questo gruppo in sette hanno comunque ottenuto un attestato sulla sicurezza, in cinque quello sull'HACCP e in cinque hanno completato il corso sulle competenze per il lavoro. Soltanto in due non hanno fatto formazione in tre hanno completato tutti i corsi disponibili.

Un terzo gruppo di 40 partecipanti è stato inserito direttamente in stage. Per 23 di loro alla conclusione dell'attività non si sono aperte possibilità concrete di inserimento lavorativo. Resta per loro la somma delle esperienze, sia di lavoro che formative; 16 di loro hanno fatto almeno un'attività formativa e due di loro tutte e tre i percorsi offerti.

Gli altri 17 partecipanti del gruppo inserito direttamente in stage escono dal progetto con possibilità di lavoro aggiuntive; in un caso l'utente è uscito dal progetto perché aveva trovato un lavoro, in altri due casi il percorso si è concluso con l'accompagnamento alla candidatura per una selezione pubblica. A questa valutazione positiva si aggiunge anche che undici di loro hanno completato almeno una delle attività formative proposte.

## Progetto SALIS

Il progetto SALIS, analogamente al progetto PASSI, ha preso il via a marzo 2021 e si concluso a fine dicembre 2022. Anche SALIS, come PASSI, nasce con l'obiettivo dell'inserimento lavorativo del gruppo target mediante la filiera integrata di azioni di accompagnamento individuale e di preparazione al lavoro, che culminavano con l'inserimento attraverso lo strumento dei tirocini di inclusione sociale.

Le azioni sono state distribuite sul territorio sud della provincia di Grosseto nell'area delle Colline dell'Albegna; il progetto prevedeva la presa in carico di 29 persone destinatarie delle attività, la realizzazione di 23 progetti personalizzati e l'inserimento in tirocinio di 16 utenti.

Nella fase iniziale sono state compilate le schede anagrafiche che hanno permesso di acquisire informazioni iniziali di sintesi sulle condizioni personali, sulle reti familiari di riferimento, sui percorsi di istruzione, formazione e lavoro. Le schede anagrafiche sono state compilate per 23 dei 28 iscritti in quanto cinque di loro non hanno partecipato a nessuna attività fin dall'inizio.

Un primo dato riguarda coloro che avevano, in passato, partecipato al progetto **All In**, la prima edizione dei progetti per l'occupabilità delle persone con disabilità. Si tratta di quattro persone che, con tutta evidenza non hanno trovato, a distanza di qualche anno. Si tratta di un dato piuttosto contenuto, a fronte di un periodo storico, gli ultimi 4 anni, piuttosto problematico sul piano economico.

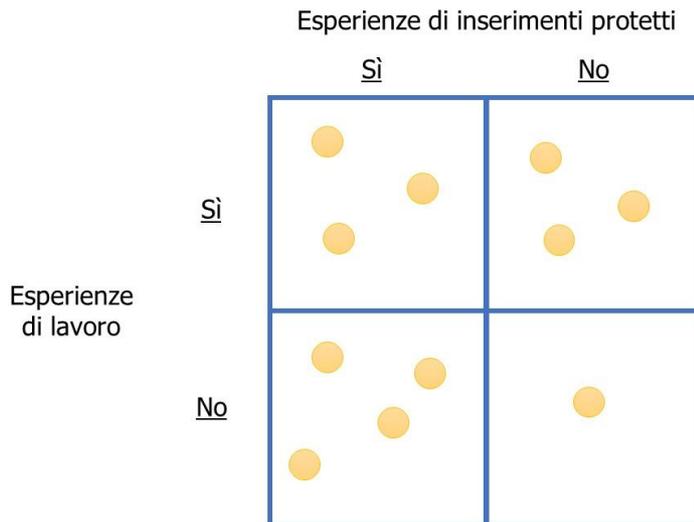
Un secondo aspetto rilevante è il numero di coloro che vivono in contesti isolati e con ridotte possibilità di muoversi sul territorio. Le caratteristiche dell'area dell'Albegna - territorio vasto, concentrazione della popolazione nell'area costiera, difficile mobilità interna - non facilitano l'inserimento lavorativo specie di persone che spesso non sono autonome negli spostamenti.

La scheda anagrafica rileva che nove partecipanti vivono in frazioni o in case isolate e, statistica in parte sovrapponibile, 10 vivono in zone che non sono servite (o lo sono con difficoltà) da mezzi pubblici. Questo aspetto incide in modo significativo sulle possibilità di un inserimento lavorativo e ha inciso anche sulle difficoltà di individuare percorsi di tirocinio efficaci per i partecipanti. Letto in ottica di fabbisogni formativi questo dato rivela come la possibilità di accedere ad esperienze formative, specie per persone in condizioni di svantaggio, debba essere diffusa sui territori rurali, non essendo, l'offerta di corsi on lin, sufficiente e adeguata al target.

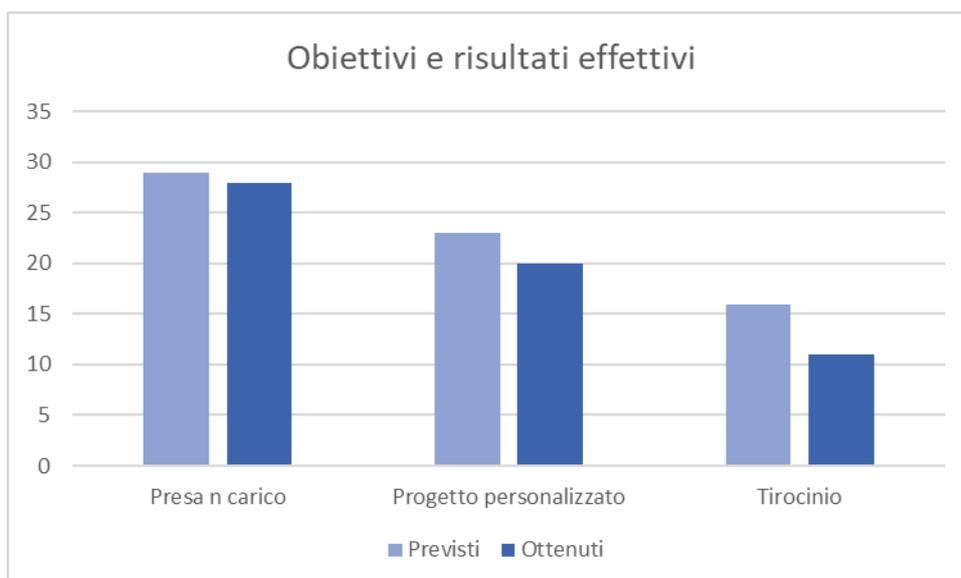
Oltre la metà dei partecipanti (12 su 23) ha avuto esperienze di lavoro protetto, attraverso inserimenti socioriabilitativi o tirocini di inclusione sociale; ancora più numerosi (15 su 23) coloro che hanno avuto una esperienza di lavoro non protetta (ovvero tirocini, contratti a tempo determinato ecc.) e 10 di loro hanno avuto solo esperienze non protette.

Sul piano progettuale il gruppo di coloro che partivano da una prospettiva più alta di occupabilità era dunque consistente anche se molti di loro (4 su 10) dovevano scontare la difficoltà di risiedere in zone con scarsi servizi, riducendo, di fatto, le prospettive per un lavoro.

Gli 11 tirocini avviati si sono inseriti in questo quadro riuscendo a coinvolgere tutte le categorie di utenti, coloro che non avevano esperienze di lavoro, coloro che ne avevano solo in ambito protetto e quanti avevano messo insieme un percorso più ricco e, in questo senso, apparivano più pronti per il mercato del lavoro.



In sintesi il confronto tra gli obiettivi dati dalla Regione per il progetto di inclusione per l'area delle Colline dell'Albegna e i risultati effettivamente raggiunti mostra il seguente quadro:



Se il numero previsto delle persone prese in carico è stato sfiorato (28 utenti a fronte dei 29 previsti), per gli altri due indicatori il risultato è stato inferiore alle aspettative (20 progetti personalizzati realizzati rispetto ai 23 previsti e 11 inserimenti in tirocinio rispetto ai 16 previsti).

Al termine del progetto è stato valutato l'impatto delle attività sui partecipanti che hanno completato il tirocinio, 11 in tutto, per restituire una prospettiva in termini di occupabilità futura.

A partire dai contenuti del progetto personalizzato, tutor aziendale e tutor di inserimento hanno osservato quattro componenti poste alla base degli obiettivi di crescita dei partecipanti:

- l'**autonomia sul lavoro**, intesa come la capacità di assolvere ai compiti assegnati ricorrendo al confronto con colleghi e figure di riferimento solo laddove necessario;
- la **consapevolezza** delle proprie capacità e abilità ma anche dei propri limiti, e del ruolo da assumere nei contesti sociali e lavorativi di inserimento;
- gli **obiettivi** specifici concordati in fase di progetto personalizzato per l'attuazione dello stage;
- le **abilità tecnico-professionali** da sviluppare durante lo stage.

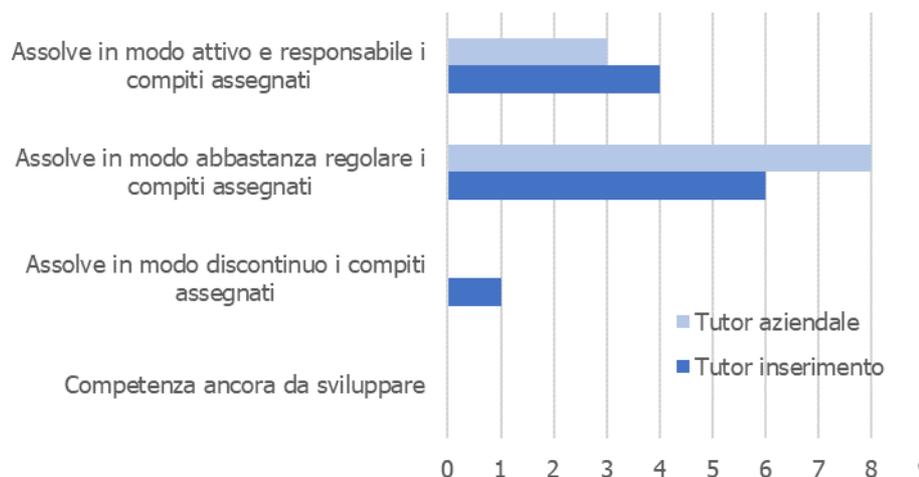
L'impatto sul livello di autonomia e consapevolezza è stato osservato attraverso una rubrica di valutazione con quattro livelli che partivano da un livello minimo comune - "competenza ancora da sviluppare" - fino al livello massimo di piena autonomia e consapevolezza.

In relazione all'autonomia sul lavoro le osservazioni del tutor aziendale e del tutor di inserimento sono abbastanza sovrapponibili; in otto casi le osservazioni coincidono sullo stesso livello, in due casi il tutor di inserimento ha osservato un livello di autonomia più alto del tutor aziendale, in un caso è stato il tutor aziendale a osservare un livello di autonomia più alto. Per quest'ultimo caso la differenza è stata più marcata.

Complessivamente su 22 osservazioni, tra tutor aziendale e tutor di inserimento, relative al livello di autonomia non è mai stata evidenziata una competenza ancora da sviluppare alla fine del progetto e un caso soltanto con un livello di esercizio di competenza discontinuo.

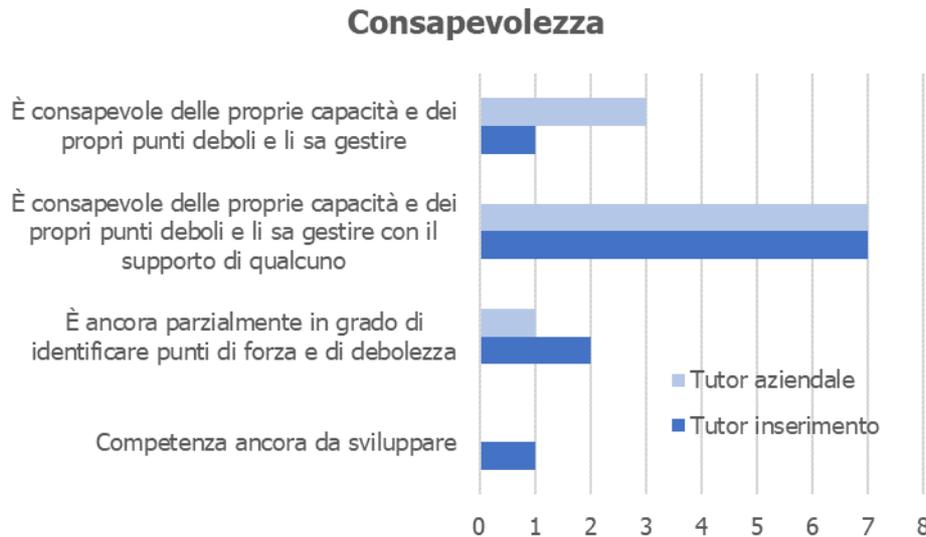
Il livello più elevato di autonomia - "Assolve in modo attivo e responsabile i compiti assegnati" - è stato osservato da entrambi i tutor per gli stessi due partecipanti; il tutor di inserimento lo ha osservato anche per altri due partecipanti, il tutor aziendale per un ulteriore partecipante.

### Autonomia



Per quanto riguarda la consapevolezza del proprio ruolo, le osservazioni di tutor aziendale e tutor di inserimento si sono trovate allineate sullo stesso livello in cinque casi; per altri cinque partecipanti il tutor aziendale ha fornito una restituzione di maggiore consapevolezza rispetto a quella del tutor di inserimento e in un caso soltanto è accaduto il contrario.

Rispetto alle osservazioni sull'autonomia in questo caso c'è stata un'osservazione per un partecipante sul fatto che la competenza sia ancora da sviluppare e tre osservazioni, sempre sul totale di 22, sulla competenza solo parzialmente sviluppata.



Se si guarda agli obiettivi del tirocinio così come declinati nei progetti personalizzati (due-tre obiettivi per ciascuno partecipante), per nessun degli undici utenti ci sono osservazioni, del tutor di inserimento o del tutor aziendale, di mancato raggiungimento, il livello minimo della scala che era composta da quattro livelli:

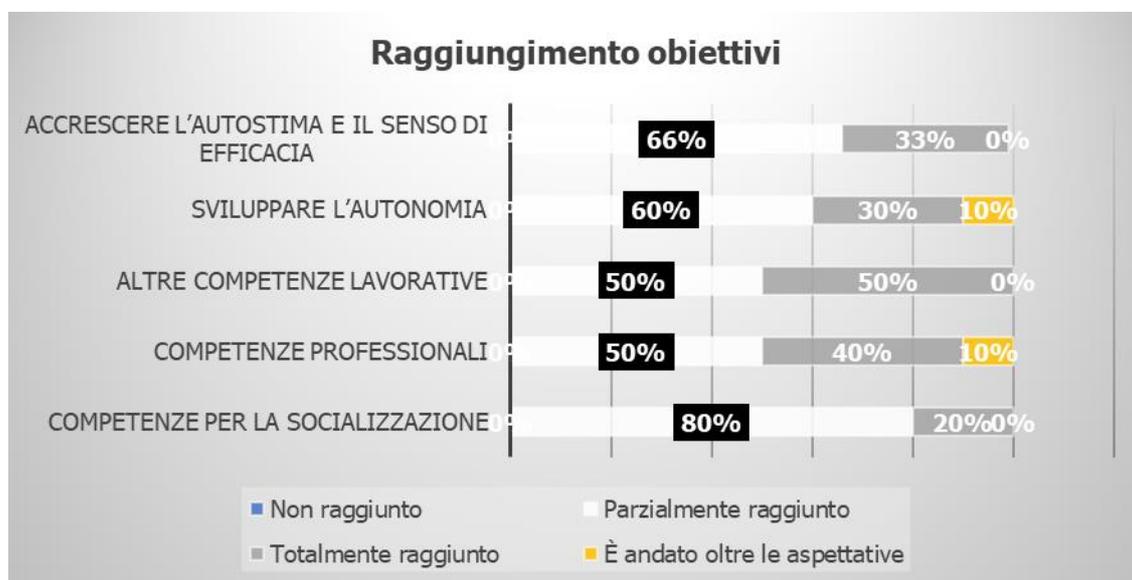
- Non raggiunto  Parzialmente raggiunto
- Totalmente raggiunto  È andato oltre le aspettative

Per tre partecipanti gli obiettivi sono stati totalmente raggiunti secondo il giudizio di entrambi i tutor, mentre per cinque utenti sono stati solo parzialmente raggiunti. Infine, per gli ultimi tre utenti, alcuni obiettivi sono stati totalmente raggiunti e altri solo parzialmente.

Analizzando gli obiettivi se ne possono evidenziare cinque categorie per ognuna delle quali sono indicati i livelli osservati dai tutor:

- gli obiettivi legati all'autostima e alla fiducia nelle proprie capacità sono stati parzialmente raggiunti per il 66% delle osservazioni e totalmente raggiunti per il 33%;
- gli obiettivi legati all'autonomia lavorativa sono stati parzialmente raggiunti per il 60%, delle osservazioni, totalmente raggiunti per il 30% e oltre le aspettative per il 10%;
- altri obiettivi trasversali di competenze lavorative sono stati parzialmente raggiunti per il 50% delle osservazioni e totalmente raggiunti per il rimanente 50%;
- gli obiettivi legati a competenze professionali specifiche sono stati parzialmente raggiunti per il 50% delle osservazioni, totalmente raggiunti per il 40% e oltre le aspettative per il 10%;

- gli obiettivi di socializzazione sono stati parzialmente raggiunti per l'80% delle osservazioni e totalmente raggiunti per il rimanente 20%.



Di seguito il quadro degli obiettivi per area di competenze:

Obiettivi	Tutor inserimento	Tutor aziendale
<b>Accrescere l'autostima e il senso di efficacia</b>		
Autostima e fiducia in sé stessa	Totalmente raggiunto	Parzialmente raggiunto
Consolidare l'autostima rispetto alle proprie capacità	Parzialmente raggiunto	Parzialmente raggiunto
Sviluppo di senso di competenza, responsabilità e autostima	Parzialmente raggiunto	Totalmente raggiunto
<b>Sviluppare l'autonomia</b>		
Autonomia	Parzialmente raggiunto	Parzialmente raggiunto
Sviluppo autonomia	Totalmente raggiunto Parzialmente raggiunto	Oltre le aspettative Parzialmente raggiunto
Svolgere in autonomia e con perizia i compiti assegnati	Parzialmente raggiunto	Parzialmente raggiunto
Accrescere autonomia lavorativa	Totalmente	Totalmente

	raggiunto	raggiunto
<b>Altre competenze lavorative</b>		
Prendere iniziative per sviluppare la propria capacità decisionale	Parzialmente raggiunto	Parzialmente raggiunto
Rispettare i tempi nell'esecuzione di un compito	Parzialmente raggiunto	Totalmente raggiunto
Relazione con gruppo di lavoro	Totalmente raggiunto	Totalmente raggiunto
<b>Competenze professionali</b>		
Aumentare le conoscenze delle tecniche di vendita	Totalmente raggiunto Parzialmente raggiunto Parzialmente raggiunto	Totalmente raggiunto Parzialmente raggiunto Parzialmente raggiunto
Aumentare le capacità di assistenza al cliente nella vendita	Totalmente raggiunto Parzialmente raggiunto Totalmente raggiunto	Oltre le aspettative Parzialmente raggiunto Totalmente raggiunto
Sviluppo competenze lavorative	Parzialmente raggiunto Parzialmente raggiunto	Oltre le aspettative Parzialmente raggiunto
Sviluppo nuove competenze professionali	Totalmente raggiunto	Parzialmente raggiunto
Consolidamento conoscenze/competenze	Totalmente raggiunto	Totalmente raggiunto
<b>Competenze per la socializzazione</b>		
Far sentire l'utente attiva nel contesto lavorativo	Parzialmente raggiunto	Totalmente raggiunto
Incentivare comportamenti socialmente adeguati alla realtà	Parzialmente raggiunto	Parzialmente raggiunto
Integrazione nel tessuto sociale	Parzialmente raggiunto	Parzialmente raggiunto
Apprendimento di regole sociali e di tecniche lavorative	Parzialmente raggiunto	Parzialmente raggiunto
Accrescere autonomia personale	Totalmente raggiunto	Parzialmente raggiunto

In sintesi, gli obiettivi trasversali di competenze lavorative (diverse quindi da autostima e autonomia) e quelli più legati a competenze specifiche sono stati totalmente raggiunti nel 50% delle osservazioni. La stessa percentuale si riduce quando gli obiettivi sono posti in termini di autostima e senso di efficacia (40%) e di autonomia lavorativa (33%). Infine, laddove gli obiettivi sono stati posti più in termini di socializzazione che di lavoro, l'efficacia dell'inserimento si è dimostrata inferiore e soltanto nel 20% dei casi si può dire che siano stati totalmente raggiunti.

Infine, per quanto attiene alle abilità tecniche, è stata scelta la seguente scala di osservazione:

- Livello 0 - Abilità ancora da sviluppare
- Livello 1 - Base
- Livello 2 - Intermedio
- Livello 3 - Avanzato

Ogni progetto di tirocinio individuale conteneva tre abilità tecniche da sviluppare, abilità osservate, per ogni utente, sia dal tutor di inserimento che dal tutor aziendale.

Una prima nota riguarda il confronto tra le osservazioni dei due tutor; per 14 abilità il livello di performance è stato valutato nello stesso modo, per 9 abilità è stato valutato più alto dal tutor aziendale e per 10 abilità è stato valutato più alto dal tutor di inserimento.

Guardando alla coerenza delle valutazioni rispetto ai partecipanti, per sette di loro due abilità su tre sono state valutate nello stesso modo, in un caso tutte e tre le abilità sono state valutate in maniera analoga e per i rimanenti tre utenti soltanto a una sola abilità su tre è stato attribuito lo stesso livello di performance. Di fatto un elevato livello di coerenza ha permesso una restituzione abbastanza univoca dell'andamento del progetto di stage.

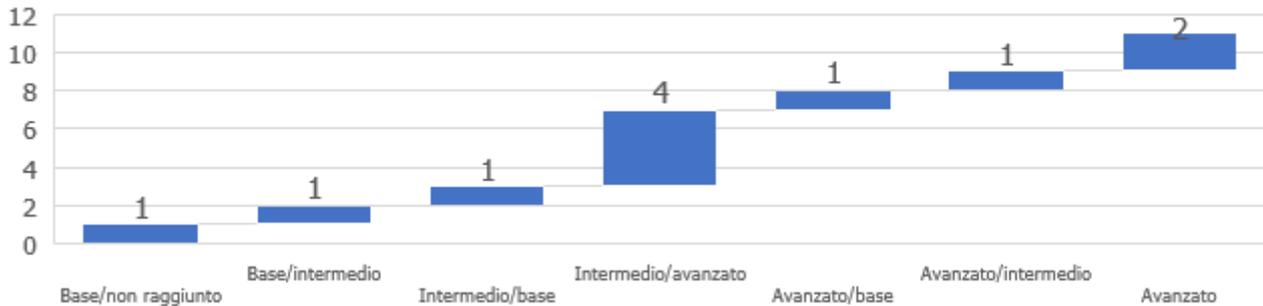
Le abilità tecniche individuate sono state valutate dai tutor con i seguenti livelli:

Livello di performance	Tutor di inserimento	Tutor aziendale
Avanzato	12	14
Intermedio	10	12
Base	11	6
Abilità ancora da sviluppare	0	1
<b>Totale osservazioni</b>	<b>33</b>	<b>33</b>

I tutor aziendali hanno attribuito livelli di performance superiori, nel complesso, rispetto ai tutor di inserimento.

Il grafico che segue inserisce i partecipanti in una linea di tendenza delle abilità tecniche sviluppate; tre degli undici partecipanti non sono andati oltre un livello intermedio/base di performance sulle abilità tecniche, quattro si sono collocati su un livello in prevalenza intermedio/avanzato e quattro su un livello in prevalenza avanzato.

### Performance osservata dal tutor aziendale



La scheda dei tutor aziendali prevedeva anche una sezione in cui si chiedeva di esprimere un riconoscimento su un aspetto positivo o di miglioramento e un consiglio su un'area ancora da sviluppare. I tutor aziendali si sono espressi in questo modo:

*S. è migliorata tantissimo nel saper assistere il cliente, ma deve prendere un po' più di sicurezza*

*M. riesce a portare a termine i compiti assegnati ma deve lavorare sulla costanza*

*L. è migliorato nella socializzazione ma deve lavorare sul senso di responsabilità*

*D. è da apprezzare per puntualità, serietà voglia di imparare, svolgimento dei compiti assegnati ma deve lavorare sull'autostima, conoscenza meglio l'uso dei soldi e gestirsi in autonomia*

*C. ha imparato come rifornire lo scaffale ma deve migliorare nel contatto con il cliente*

*C. ha imparato a seminare le talee di ogni specie ma deve riuscire a spiegarsi meglio quando non capisce cosa deve fare*

*L. è migliorato nella relazione con i clienti e con i collaboratori*

*L. si è inserito bene nel contesto, è collaborativo e puntuale. Ha buone relazioni interpersonali, ha acquisito nuove abilità, è propenso ad aiutare gli altri, ma deve gestire l'emotività e le frustrazioni in caso di difficoltà*

*M. ha dimostrato impegno e dedizione ma è molto caparbia, deve rendersi più disponibile ed ascoltare di più i colleghi nei consigli che forniscono*

*P. ha sviluppato un buon rapporto con le persone e con l'ambiente di lavoro*

In conclusione, è stato chiesto ai partecipanti di esprimere un parere su cosa sentivano di aver imparato rispetto a cinque capacità trasversali:

- come lavorare meglio;
- come stare dentro un'azienda;
- come comportarmi con i colleghi;
- come relazionarmi con i clienti;
- come esprimere la mia idea.

Lavorare meglio e relazionarsi con i colleghi sono state le risposte più diffuse, indicate da 7 partecipanti su 11. L'ambiente di lavoro in questo senso è servito da contenitore in cui sperimentarsi e crescere e sentire di esserne parte alla pari con gli altri è sembrato essere l'elemento più rilevante da riconoscere e attribuirsi in termini di miglioramento personale.

Esprimere la propria idea è invece stato citato da meno della metà dei partecipanti e probabilmente è questo un aspetto da curare perché il processo di empowerment e non solo quello di occupabilità possa dirsi ben avviato.

### **Percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento per il Polo Bianciardi**

Da molti anni l'Altra Città si occupa dei percorsi di orientamento presso il Polo Bianciardi, rivolti agli alunni del triennio. Negli ultimi anni tali attività si sono modificate, in parte per la necessità di garantire in fase di lock down i servizi di orientamento, in parte per le nuove norme che si sono succedute nel tempo. Ogni anno viene elaborato un questionario e somministrato agli studenti per acquisire informazioni sulla loro percezione anche in ottica di riprogettazione o di sviluppo di nuovi servizi di orientamento.

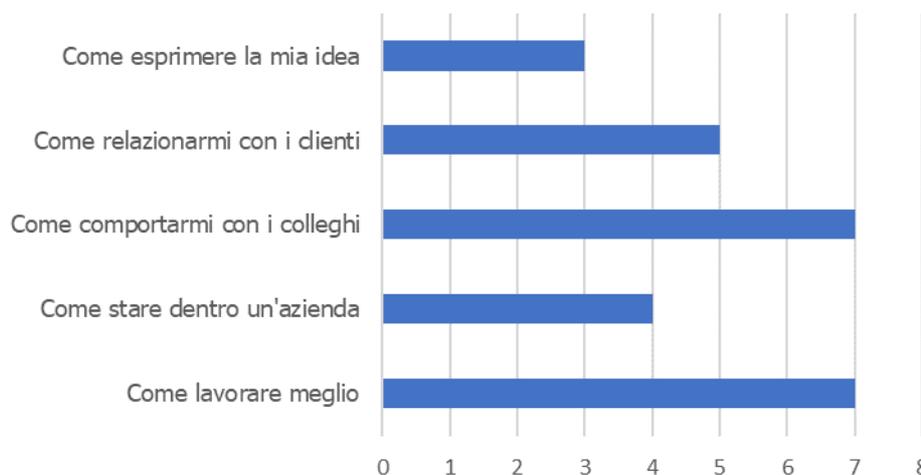
L'ultima di queste rilevazioni riguarda l'anno scolastico 2022-23 ed è stata realizzata a fine progetto, nel mese di maggio 2023. Al termine del percorso è stato richiesto agli studenti di esprimere, come negli anni precedenti, una loro opinione sul percorso svolto, attraverso un questionario somministrato al termine dell'ultimo incontro in presenza. Al questionario hanno risposto 304 alunni. Il questionario conteneva quattro domande a risposta chiusa e tre a risposta aperta. Due domande a risposta chiusa intendevano stimare il livello di interesse e la percezione di utilità del percorso di orientamento; in entrambi i casi è stato anche chiesto di esplicitare la loro valutazione con qualche esempio o considerazione. Le altre due domande intendevano valutare l'efficacia percepita delle attività in presenza e quelle sulla piattaforma.

Per tutte le domande chiuse la valutazione doveva essere esplicitata su una scala likert a 5 livelli, dal minimo ("per niente") al massimo ("assolutamente").

Con riferimento all'interesse che il percorso ha suscitato, due terzi dei partecipanti si sono collocati sui livelli più alti di apprezzamento (livello 4 e 5), mentre il 6,3% ha espresso un giudizio negativo (livello 1 e 2 della scala).

#### **Cosa ritieni di aver imparato**

Con



Con riferimento alla percezione di utilità del percorso, il 56,6% dei partecipanti ha dichiarato un parere

ampiamente positivo, l'8,2% un parere negativo e un terzo si è collocato su un livello intermedio di utilità.

Rispetto alla valutazione dell'efficacia sulle modalità di sviluppo dei percorsi, in presenza oppure online, dalle risposte risulta una preferenza verso le attività in presenza, che consentono l'interazione all'interno del gruppo classe ma anche tra studenti e orientatori a cui, in qualche caso, si sono aggiunti i docenti. Le attività sulla piattaforma, pur essendo state svolte, hanno raccolto meno entusiasmo da parte degli studenti, ma hanno permesso a coloro che sono stati più coinvolti di elaborare un pensiero profondo, che è stato ripreso e condiviso nelle successive fasi in presenza.

Con riferimento alla richiesta di esprimere esempi di utilità del percorso, escludendo 29 partecipanti che non hanno risposto e 5 che hanno espresso un giudizio negativo ("per nulla o poco utile"), gli studenti hanno proposto frasi e parole che sono state clusterizzate in queste macro aree: consapevolezza, confronto di gruppo, conoscenza, riflessione, oltre a miglioramento.

Di seguito una rielaborazione che consente di visualizzare graficamente le parole più ricorrenti e alcune risposte particolarmente significative:

- "mi è servito per scrivere e liberare il me, senza esitazione o paura di sbagliare"
- "nel mettere in fila ciò che mi piace di me e capire come migliorare"
- "scoprire punti di forza e di debolezza che non sapevo di avere"
- "a valorizzarmi"
- "capire meglio me stessa e conoscere di più anche i miei compagni"
- "è stato un lavoro diverso dal solito, è stato bello soffermarsi su chi siamo e parlare di noi".

Con riferimento alla richiesta di esprimere un esempio su cosa fosse piaciuto, escludendo 53 partecipanti che non hanno risposto, molti hanno espresso apprezzamento in merito alla modalità di conduzione e alle attività svolte, che hanno permesso loro di sentirsi coinvolti e partecipi, valutando molto positivamente la possibilità di interagire con i propri compagni di classe su temi più difficilmente affrontabili tra le mura scolastiche. Tra le risposte:

- "mi è piaciuto il fatto di poter parlare ed avere un confronto con la classe";
- "Perché abbiamo pensato al nostro futuro";
- "mi è piaciuto molto perché mi ha portato a conoscere anche i lati positivi delle mie insicurezze o limiti";
- "analizzare le nostre capacità e capire quanto ci possiamo aiutare e rendere utili".

## Convegni, eventi di studio e altri progetti

Con riferimento alle attività di confronto pubblico e riflessione in tema di fabbisogni formativi e di sviluppo di strumenti per la formazione e l'orientamento, è stato preso considerazione nel triennio 2021-2023 l'evento più importante realizzato dall'Altra Città: il Convegno biennale Le Storie siamo Noi sul tema dell'orientamento.

A questa fonte di riflessione si aggiunge anche un progetto di animazione, "Idee in movimento" che ha visto impegnato un target importante, quello dei giovani, impegnati in un progetto di competenze di cittadinanza in contesti non formali.

### Convegno biennale Le storie siamo noi

Nell'ottobre 2023 si è svolto a Follonica il convegno biennale "Le storie siamo noi" sull'orientamento narrativo.

Giunto alla sua nona edizione, il convegno è un'iniziativa scientifica e divulgativa dedicata interamente al rapporto tra scienze della narrazione e orientamento. È un momento in cui esperti di varie discipline e operatori della formazione, dell'istruzione e dell'orientamento si incontrano per fare il punto sui recenti sviluppi teorici e applicativi dell'approccio narrativo.

Il convegno "Le storie siamo noi" rappresenta da diversi anni il luogo in cui il settore ricerca e sviluppo dell'Altra Città insieme con l'agenzia formativa Pratika di Arezzo, presenta le proprie esperienze e riflessioni sull'orientamento narrativo e trova il confronto con quanti in Italia lavorano sullo stesso tema.

L'aspetto importante del convegno è la sua immediata ricaduta operativa sugli strumenti e sulle modalità di lavoro dell'agenzia formativa, ma anche un'occasione per comprendere le necessità degli operatori dell'orientamento, tra i quali i docenti delle scuole, in termini di fabbisogni formativi che sono legate soprattutto alla definizione di strumenti operativi.

All'interno del convegno di ottobre 2023 Andrea Caldelli e Fabio Sciarretta hanno presentato i principali elementi di studio relativi al progetto "Raccontare il terzo settore mediante strumenti narrativi digitali" un approfondimento preliminare all'azione di formazione non formale di giovani e volontari sulle competenze digitali necessarie alla narrazione delle organizzazioni del terzo settore.

Il Terzo Settore ha visto crescere nel corso degli ultimi anni il bisogno di raccontarsi e raccontare all'esterno non solo le proprie attività, ma anche le storie di coloro con cui i volontari e gli operatori entrano quotidianamente in relazione. Dalla valutazione iniziale è scaturito un percorso rivolto a trenta volontari (attivi e aspiranti), di età compresa tra i 18 e i 35 anni, residenti in Italia, Lituania e Repubblica Ceca, con l'intento di sviluppare le loro competenze narrative e digitali al fine di promuovere le realtà del Terzo Settore del territorio e incrementare la loro partecipazione attiva nelle rispettive comunità di appartenenza.

All'interno del convegno è stato presentato anche un nuovo percorso di orientamento narrativo ideato dall'Altra Città e attuato in ambito di PCTO: "La lega dei personaggi straordinari". Serena Dingacci, Erika Marioni e Niccolò Sensi hanno illustrato l'impianto progettuale dell'intero percorso, inserito all'interno di un più lungo percorso di PCTO, con gli stimoli narrativi collegati alle attività proposte.

## Idee in movimento

"Idee in movimento", un progetto realizzato in partnership con la Provincia di Grosseto e con enti del terzo settore e rivolto a giovani e giovanissimi in ottica di empowerment, ha accompagnato i partecipanti in un percorso di esperienze che intendevano produrre effetti sul contesto in cui i ragazzi vivono. Nel fare ciò il progetto ha attivato e sviluppato competenze trasversali come quelle sociali, quelle relazionali e quelle di cittadinanza, ma anche capacità e abilità più specifiche come la capacità progettuale e tutte quelle che seguono gli ambiti di attuazione del progetto (artistico, creativo, sociale, sportivo, di comunicazione).

Per ognuna delle tre aree coinvolte (Amiata, città di Grosseto e Orbetello) della provincia di Grosseto in cui si è realizzato il progetto, il gruppo dei ragazzi costituito ha realizzato esperienze sulla base degli interessi manifestati; alcuni si sono occupati di street art, altri di progetti sociali di volontariato, in particolare di basket, mentre animatori e educatori del progetto hanno messo a disposizione strutture ed esperti.

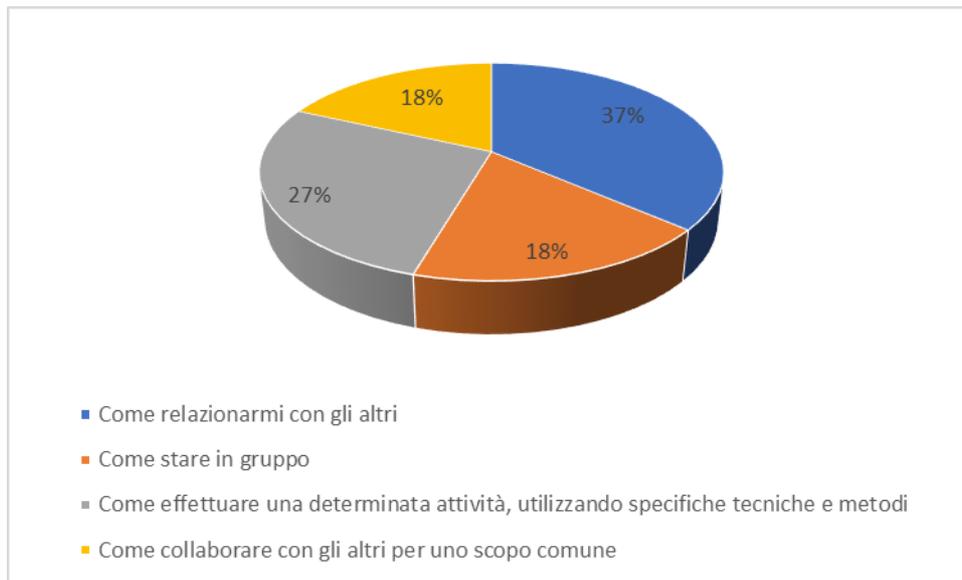
Al termine del progetto l'Altra Città ha elaborato il Piano di monitoraggio e valutazione, nonché il kit di strumenti per la valutazione finale consistenti in quattro questionari (genitori, operatori/esperti, partecipanti e volontari) e due schede di raccolta dati: una destinata a raggruppare le informazioni relative alle attività del Comitato Guida, l'altra a rilevare quanto realizzato nei tre contesti territoriali.

Con riferimento all'attività di basket svolta a Grosseto, l'associazione ha somministrato a campione e raccolto 19 questionari: 10 tipologia "genitori", 2 tipologia "operatori", 6 tipologia "partecipanti" e 1 tipologia "volontari". Dall'analisi dei dati sono emerse alcune informazioni utili alla progettazione di futuri percorsi di empowerment.

### a) Il punto di vista dei ragazzi...

I ragazzi intervistati si sono dichiarati soddisfatti (33,3%) o entusiasti (66,7%) del percorso sportivo cui hanno partecipato. Le motivazioni di tale riscontro vanno ricercate nell'ambiente non giudicante, nella coesione della squadra, nella tipologia di sport altamente inclusiva, nella possibilità di relazionarsi con persone diverse.

Il percorso ha avuto una valenza indubbiamente formativa. Tra gli apprendimenti dichiarati dai partecipanti a conclusione del progetto prevale nettamente lo sviluppo di abilità sociali nel 73% dei casi (tra queste, l'aver migliorato a relazionarsi con gli altri è l'apprendimento preponderante). Residuale, ma non troppo, se si prendono in considerazione le singole abilità, il fatto di aver imparato a svolgere una determinata attività tramite l'adozione di specifiche tecniche e metodi (27%).



Gli apprendimenti dichiarati

Entrando più nello specifico, alla richiesta di indicare un esempio di un'abilità o una capacità sviluppata i ragazzi hanno risposto in maniera precisa e puntuale come dimostra l'elenco puntato sottostante:

- la coordinazione dei movimenti;
- effettuare gli esercizi allineati con altri ragazzi;
- rispettare gli altri;
- saper ascoltare;
- accogliere critiche costruttive;
- essere più fisico, abbinare l'atleticità con le difficoltà che si possono incontrare col basket.

L'esperienza sportiva è stata considerata da tutti arricchente per varie ragioni, tutte però contraddistinte dall'incontro con la diversità e dal senso di unione all'interno del gruppo. Ciò è stato favorito dal clima in cui si sono svolti gli allenamenti e le visite didattiche che a giudizio dei partecipanti è stato piacevole e familiare.

Ai ragazzi è stato chiesto infine di raccontare un episodio particolare o un aneddoto significativo. Anche in questo caso, non si sono tirati indietro. Tra virgolette quanto scritto nei questionari:

*«Quando eravamo in palestra c'era una ragazza che si vergognava a venire a giocare e tutti sono andati da lei a convincerla»*

*«Condividere un momento con la mia fidanzata e la mia squadra in occasione della trasferta a Siena»*

*«Il momento iniziale degli allenamenti in cui seduti tutti in cerchio dicevamo il nostro nome. In quel preciso momento eravamo tutti alla pari.»*

*«È stato bello vedere giocare ragazzi che inizialmente si vergognavano anche soltanto a entrare in palestra»*

*«Aver aiutato ragazzi che all'inizio non volevano neanche entrare in palestra a superare il disagio»*

#### b) ... e quello dei genitori

Anche i genitori hanno giudicato in maniera favorevole l'esperienza realizzata dai propri figli. In realtà, nel 90% dei casi, l'esperienza è stata valutata molto più che positivamente. Secondo loro, ciò che ha reso il progetto vincente sono stati i seguenti aspetti:

- la possibilità da parte di tutti di trovare il proprio spazio;

- l'organizzazione e l'empatia tra allenatori e ragazzi;
- la partecipazione delle persone normodotate insieme alle persone con disabilità;
- l'integrazione dei ragazzi, l'armonia presente nella squadra;
- le iniziative in cui i ragazzi sono stati coinvolti;
- la crescita graduale di ognuno e del gruppo;
- il baskin, in quanto sport molto divertente.

La totalità del campione intercettato ha inoltre riconosciuto l'incremento di alcune capacità/competenze nei propri figli, la maggior parte delle quali di natura socio-relazionale (come del resto rilevato dalla lettura dei questionari "ragazzi"). Di seguito un breve elenco:

- apertura alle relazioni;
- sentirsi parte di un gruppo;
- auto motivarsi, stimolarsi a fare meglio
- faticare per raggiungere un risultato
- crescita personale.

In molti (9 su 10) infine ritengono che l'intervento progettuale sia stata un'esperienza arricchente per i propri ragazzi. Tra le espressioni riportate nei questionari, ne elenchiamo alcune che danno la percezione dell'arricchimento:

*«La bellezza della diversità si può comprendere solo attraverso l'esperienza»*  
*«Viene volentieri agli allenamenti. Stare con le altre persone lo fa sentire bene»*  
*«Il baskin è un ottimo vettore per stimolare relazioni sociali, un'opportunità concreta di interazione con altre persone»*  
*«È proprio S. che mi chiede di andare, cosa che in genere non avviene mai»*  
*«Stare in gruppo permette lo sviluppo anche del linguaggio»*  
*«È [il baskin] è riuscito a farlo crescere; non far vedere la differenza tra le persone normodotate e con disabilità»*  
*«Da questo progetto [mio figlio] ne parla anche ad altre persone»*

#### c. Lo sguardo degli operatori e dei volontari

La bontà del progetto è riscontrabile anche da parte degli operatori e dei volontari. Dal loro punto di vista, il livello di coinvolgimento dei ragazzi è risultato più che buono grazie alle capacità motivazionali e di team maker dell'allenatore; alla costante valutazione degli operatori che hanno saputo trovare all'occorrenza differenti soluzioni in risposta ai bisogni eterogenei rilevati (personali, fisici, emotivi, ambientali) con l'intento di valorizzare le caratteristiche dei ragazzi e restituire loro un feedback adeguato al fine di rafforzarne l'autostima; al riconoscimento per ogni partecipante di un ruolo all'interno della squadra da parte di tutti i membri del gruppo; dalla costante presenza della rete di soggetti del Terzo Settore coordinati da L'Altra Città.

Quanto all'incremento delle competenze trasversali dei giovani coinvolti, gli operatori sono allineati ai partecipanti. Si tratta soprattutto di competenze sociali e relazionali, sia tra i componenti della squadra (normodotati e ragazzi con disabilità) che con l'allenatore e i tutor di supporto. In particolare, per i ragazzi con disabilità l'iniziativa ha rappresentato un'ottima occasione per poter stare con i coetanei.

Essendo il baskin un gioco di squadra in cui sono previste regole e tempi da rispettare, i partecipanti hanno sviluppato anche un altro grado di flessibilità, necessario per modificare continuamente l'azione non solo di fronte all'avversario ma anche di fronte ai membri della propria squadra.

Ulteriori competenze si ritiene siano state sviluppate rispetto agli ambienti, in particolare collegate alla gestione degli spazi, distanze e all'uso di attrezzature.

Di diverso avviso, la volontaria raggiunta che considera troppo brevi i progetti per consentire un effettivo incremento di competenze.

La ricchezza dell'esperienza è stata confermata dal campione intercettato. Un arricchimento non solo professionale, ma anche a livello personale. Il clima percepito è stato molto positivo come evidenziano gli aggettivi contenuti nel puzzle sottostante:



Anche a questo target di attori coinvolti è stato chiesto di raccontare un episodio particolare o un aneddoto significativo. Di seguito quanto riportato nei questionari:

*«In questo periodo ho visto allenarsi gruppi talmente eterogenei, dove giocavano ragazzi con sindrome di down, autistici, disabili, psichiatrici, migranti, ragazzi con disagio sociale, "normodotati, genitori, atleti esperti, ma in questo momento erano solo la squadra dei verdi o arancioni e non un gruppo targettizzato»*

*«Sicuramente la visita alla squadra di baskin del "Costone" di Siena: pranzo al sacco, partenza in pullman carico di cinquanta persone molto motivate, arrivo al palazzetto, allenamento con la squadra di baskin del "Costone" e merenda. In tutto questo i ragazzi non avevano età, sesso e colore. È stato bellissimo. Personalmente ho visto poco anche la disabilità»*

Nel complesso, il progetto è stato realizzato nel rispetto degli obiettivi, delle attività e dei tempi indicati in fase progettuale. Per quanto riguarda il percorso di baskin, operatori e volontari hanno indicato nel questionario alcuni punti di forza e di debolezza dell'attività effettuata:

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gruppo eterogeneo</li> <li>- Presenza di operatori e tutor volontari che hanno stimolato i ragazzi nelle varie attività</li> <li>- Significatività delle visite esperienziali, specie in termini di occasioni di incontro e convivialità</li> <li>- Coinvolgimento di tutti i partecipanti tramite la creazione di un gruppo whatsapp</li> <li>- Inclusione</li> <li>- Competenza degli operatori</li> <li>- Coinvolgimento delle associazioni del territorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Periodo di svolgimento (le temperature elevate in estate non hanno facilitato l'attività fisica, causando assenze)</li> <li>- Compilazione della modulistica di progetto vissuta dalle famiglie come un adempimento gravoso (domanda di iscrizione, privacy, assicurazione, registri, questionari, certificati medici)</li> <li>- Mancanza di tempo per la programmazione</li> <li>- Rete tra i partner a volte mancante</li> </ul>

Premesso che l'attività di baskin proseguirà in virtù della disponibilità dell'associazione Gea basketball Grosseto, le famiglie hanno sottolineato l'importanza di dare continuità a progetti di questo tipo per una serie di motivi che sono sintetizzati a seguire:

- aiutano i ragazzi a comprendere le differenze in modo naturale, giocando, divertendosi, sperimentando altri modi di comunicare;
- i genitori sono coinvolti, come risorsa anche nei confronti di altri ragazzi;
- iniziative che fanno crescere anche a livello personale;
- sentirsi parte di un progetto fa sempre bene;
- occasione di incontro anche con le altre famiglie;
- occasione di incontro tra ragazzi;
- aiutano a sensibilizzare la comunità, perché molti non conoscono le difficoltà che le famiglie incontrano nella vita quotidiana.

## Studi, ricerche e pubblicazioni

L'Altra Città ha, al suo interno, un settore Ricerca&Sviluppo attraverso il quale sviluppa analisi, produce pubblicazioni per le collane editoriali che dirige (al momento una soltanto "Educazione e ricerca sociale"), o paper e reportistica di approfondimento su temi specifici.

Con riferimento a quest'area di produzione di elementi che integrano l'analisi dei fabbisogni formativi o le attività propedeutiche alla progettazione su bandi o all'approfondimento di temi specifici, sono stati presi considerazione nel periodo 2021-2023, i seguenti lavori:

- competenze per la nuova figura professionale del maniscalco;
- lo sviluppo dello smart working;
- disabilità e inclusione sociale;
- inclusione lavorativa di soggetti disabili.

### Fabbisogni di competenze per la figura professionale del maniscalco

La progettazione della nuova figura del maniscalco risponde al bisogno di valorizzare, specie sul territorio provinciale e regionale, una figura professionale da sempre esistita, ma che in mancanza di una specifica normativa di settore lascia spazio a operatori scarsamente qualificati (ad esempio, sono presenti sul mercato vari corsi di maniscalco e pareggiatore della durata di qualche weekend o alcune settimane che rilasciano diplomi o certificati) con il duplice risultato di favorire, da una parte, la concorrenza sleale e mettere a rischio, dall'altra, il benessere dell'animale.

Per accedere alla professione di maniscalco non è attualmente richiesto uno specifico percorso formativo. È tuttavia preferibile aver svolto un periodo di apprendistato presso un maestro maniscalco o, in alternativa, aver partecipato a percorsi di formazione professionale erogati da agenzie formative sulla base di standard regionali o da associazioni di categoria, culturali e centri di riferimento.

L'Unione Nazionale Operatori di Mascalcia (UNOM) ha cercato di porre rimedio al problema della qualificazione dei maniscalchi attraverso l'elaborazione di un sistema di certificazione dei livelli di competenza da possedere secondo parametri europei (il maniscalco è una figura professionale riconosciuta in tutta Europa).

La certificazione avviene a seguito del superamento di un esame teorico e pratico sostenuto davanti ad una commissione composta da esperti maniscalchi. Tuttavia, il sistema presenta i limiti di autoreferenzialità riconducibili a qualsiasi associazione di categoria.

Il processo di identificazione del fabbisogno è maturato nel corso degli ultimi anni in seno ad un gruppo di esperti di mascalcia e professionisti veterinari residenti a Grosseto. In particolare, l'urgenza di creare uno standard formativo di riferimento per la figura del maniscalco deriva dalle riflessioni dell'ex maresciallo Prisco Martucci, maestro maniscalco con oltre 40 anni di attività, formatore nell'ambito dei corsi svolti dalle scuole militari di Pinerolo prima e Grosseto in seguito (ultimo corso per civili al CEMIVET di Grosseto si è tenuto nel 2017), socio onorario dell'UNOM, nonché Cavaliere Ordine al Merito della Repubblica Italiana (onorificenza conferita su proposta della Presidenza del Consiglio dei Ministri nel 2007).

Tale processo è connesso alla costituzione di un'associazione a sostegno della promozione dell'arte della mascalcia e delle sue tradizioni storico-culturali.

La figura individuata svolge la propria attività prevalentemente da libero professionista in qualità di artigiano, ma anche come dipendente presso centri e strutture della filiera ippica e dell'allevamento. Si colloca all'interno di realtà aziendali in vari contesti come associazioni sportive, centri ippici (scuderie, allevamenti e stalle) e di qualsiasi dimensionamento e collabora con altri operatori professionali della filiera ippica e dell'allevamento (veterinari, allevatori, allenatori e proprietari), rapportandosi con il personale degli organismi amministrativi e tecnici che sovrintendono alle attività di gestione degli equidi e dei bovini.

Realizza manualmente una serie di operazioni tese alla ferratura del cavallo, di altri equidi domestici e dei bovini. Nello specifico, effettua la valutazione dei fabbisogni del piede, esegue la rimozione dei ferri presenti, realizza l'eventuale pareggio, ne forgia di nuovi, predispone i ferri prefabbricati e li applica nel rispetto del benessere dell'animale.

Possiede conoscenze di base di veterinaria, etologia e diagnostica equina e bovina, nonché specifiche conoscenze sulla mascalcia teorica e pratica.

Il percorso di progettazione, concluso con l'effettivo riconoscimento della figura professionale da parte della Regione Toscana.

In sintesi, i fabbisogni formativi generati dallo sviluppo della figura del maniscalco attengono alla qualificazione di molti operatori del settore che non ricevono una formazione qualificata e standardizzata e sono alla ricerca di percorsi di questo genere. In fase di lancio del corso sono stati molti i contatti ricevuti da tutto il territorio nazionale, a riprova del fatto che il settore equestre ha un forte bisogno di formazione qualificata.

### Smartworking: modalità e bisogni per l'attuazione

Con lo sviluppo della pandemia nel biennio 2020-2021 tra le misure per rallentare il contagio da Covid-19 è apparso anche lo smart working, che nella normativa italiana era presente con la definizione di "lavoro agile".

Il lavoro agile nei tempi della pandemia si è diffuso, oltre che nella pubblica amministrazione, anche nelle aziende private italiane in modo molto convincente; ***l'Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano*** stimava che dall'inizio del 2021 gli oltre 5,37 milioni di *smart worker* si erano ridotti durante l'anno fino a circa 4 milioni (settembre 2021) per poi aumentare di qualche centinaio di migliaia a fine anno. Questo dato rappresenta uno zoccolo duro che si presume possa essere l'eredità della pandemia sul piano della riorganizzazione del personale e delle attività. Nel periodo pandemico le aziende hanno applicato un modello organizzativo misto che prevedeva giorni in presenza e giorni a casa, in genere non più di 2-3 giorni.

È la Legge n. 181 del 22 maggio 2017 a delineare il quadro di riferimento sullo smart working, norma che prevede per questa forma di lavoro la necessità di un accordo scritto tra datore di lavoro e dipendente per stabilire la durata e, in generale, le condizioni di esecuzione della prestazione, nonché gli strumenti tecnologici il rispetto dei diritti del lavoratore come, ad esempio, il diritto alla disconnessione.

#### *Art 18 – Lavoro agile*

*1. Le disposizioni del presente capo, allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, promuovono il lavoro agile quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di*

*lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva.*

In fase emergenziale le procedure previste dalla norma sono state semplificate ma con il rientro alla normalità la 181/2017 tornerà ad essere il riferimento.

L'osservatorio sottolinea anche che lo smart working, persino nella fase di emergenza che ha colto impreparate tante famiglie anche per la concomitanza con la didattica a distanza che ha riguardato i figli, ha generato impatti positivi: *"per il 39% è migliorato il work-life balance, il 38% si sente più efficiente nello svolgimento della sua mansione e il 35% più efficace, secondo il 32% è cresciuta la fiducia fra manager e collaboratori e per il 31% la comunicazione fra colleghi"*.

Accanto ai lati positivi ce ne sono anche di negativi connessi allo stress da superlavoro, ovvero una quantità di lavoro aggiuntivo dovuto alla difficoltà di "disconnettersi" dalla dimensione lavorativa che rappresenta il contraltare del bilanciamento vita-lavoro che per molti è aumentato.

Sono infine da considerare, a livello aggregato, i benefici sociali e ambientali connessi alla *smart working*; tra quelli sociali, ad esempio, la possibilità di prendersi cura delle persone più fragili come anziani e disabili, o gestire più efficacemente la cura dei bambini. Occorre, infatti, ricordare, che tra i lavoratori occupati, quasi il 40% (in età 18-64 anni) svolgeva attività di cura e che la conciliazione dei tempi di lavoro con quelli di vita familiare risulta difficoltosa per più di un terzo degli occupati (35,1%) con responsabilità di cura nei confronti di figli. Sono questi i risultati dell'approfondimento tematico ISTAT sulla conciliazione tra lavoro e famiglia ed è a questa platea di persone che lo smart working può offrire una risposta efficace.

Lo smart working ha anche un impatto importante sul fronte del risparmio di tempo e di risorse economiche che gli spostamenti casa-lavoro determinano. È sempre l'**Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano** ad evidenziare come *"la possibilità di lavorare in media 2,5 giorni a settimana da casa porterà a significativi risparmi di tempo e risorse per gli spostamenti: 123 ore l'anno e 1.450 euro in meno"*.

Infine, come è stato notato in fase di lockdown, la riduzione degli spostamenti ha determinato un impatto positivo sull'ambiente con considerevoli riduzioni delle emissioni di gas serra.

Il modello culturale di lavoro prevalente è ancora quello basato sulla presenza e la trasformazione di alcune funzioni di lavoro da lavoro in presenza a lavoro a distanza richiedono anche una riflessione sulle motivazioni che portano a compiere tale scelta, che vanno oltre la gestione in emergenza della fase pandemica.

Ci possono essere motivazioni legate alla soddisfazione e all'autonomia del lavoratore che predilige forme flessibili per organizzarsi il proprio lavoro e ci possono essere motivazioni legate alla conciliazione vita-lavoro per altre categorie di lavoratori e in questo senso lo smart working può essere visto anche come leva delle politiche di welfare aziendale.

Sul piano organizzativo occorre in primo luogo segmentare i processi e definire cosa può essere fatto in smart working e cosa non può essere fatto. Alcuni criteri sono oggetti, altri sono soggettivi.

Un primo e ovvio criterio oggettivo è la necessità evidente della presenza fisica. Alcune funzioni, come i lavori di pulizia, di manutenzione del verde o di somministrazione dei pasti, sono evidentemente legate alla presenza sul luogo. Possono tuttavia esserci delle funzioni che oggi sono

praticabili solo in presenza ma che un domani, con lo sviluppo delle tecnologie, potrebbero essere praticate anche a distanza; si pensi ad esempio allo sviluppo dei robot di assistenza agli anziani autosufficienti per la somministrazione di farmaci, attività che oggi viene svolta solo in presenza.

Un secondo criterio oggettivo riguarda la complessità del processo. Sono più difficili da spostare in modalità di smart working quelle attività che richiedono il supporto di colleghi o che sono gestite contemporaneamente da più funzioni. Ci sono, tuttavia, processi complessi ma che sono ordinari e che quindi non determinano difficoltà nella gestione a distanza.

Un terzo criterio oggettivo è il livello di digitalizzazione delle informazioni che necessarie per svolgere il lavoro. Lavorare a distanza significa che per poter svolgere il proprio lavoro è possibile accedere alle stesse informazioni che si troverebbe stando in ufficio. Si tratta, in buona sostanza, di disporre dei dati e dei documenti necessari in modo completo, continuativo e sicuro.

Un ultimo criterio oggettivo da considerare è la necessità delle relazioni. Ciò ha a che fare anche con la cultura organizzativa dell'azienda laddove l'abitudine a relazioni frequenti e numerose rappresenta anche un modo per migliorare, sviluppare o innovare un servizio per "aggiustamenti successivi". Occorre fare attenzione che il diradarsi di questa frequenza di confronto e la sua sostituzione con una modalità di interazione debole come quella digitale non affievolisca anche il processo di sviluppo del pensiero. Insomma, non sempre "bastano 10 minuti su zoom!"

Accanto ai criteri oggettivi che facilitano o ostacolano la trasformazione delle attività in presenza in attività a distanza, ci sono anche criteri soggettivi.

Il primo di questi è il **livello di competenze digitali dei lavoratori**; sono competenze acquisibili ma non nel breve periodo e per questo motivo l'eventuale passaggio delle attività allo smart working dipende da quanto i dipendenti sono effettivamente pronti ad utilizzare device e cloud.

Un secondo ambito di criteri soggettivi riguarda **le competenze tecniche dei lavoratori**. Occorre in questo senso ricordare che non è opportuno mettere in smart working persone che sono in fase di inserimento o di cambio di mansioni, o anche persone che sono in fase di sviluppo di competenze professionali in quanto potrebbero aver più bisogno dell'affiancamento. La stessa attenzione va riservata ai neoassunti; i primi due mesi di lavoro, dicono gli studi specifici, sono determinanti per permettere ai nuovi assunti di comprendere il progetto di azienda, il clima, i sistemi normativi di natura informale (come ci si aspetta in termini di comportamenti e di impegno ad esempio), i sistemi di valori e le modalità di esercizio delle funzioni di indirizzo e controllo a cui il nuovo assunto dovrà adeguarsi. È anche il tempo per imparare il mestiere, ovvero quel processo di apprendimento vicario che non passa per un addestramento formale ma risiede, come si dice comunemente, nel "rubare il mestiere con gli occhi".

Un ultimo elemento soggettivo da sottolineare è il grado di autonomia dei lavoratori. Lo smart working si basa su un sistema di obiettivi e di controllo dei risultati e se i lavoratori non sono sufficientemente autonomi e in grado di gestire questo genere di rapporto si determina un innalzamento dei livelli di stress e una riduzione dell'efficacia percepita. L'autonomia si può accompagnare nel suo sviluppo ma non si può imporre e necessita di tempo per essere riconosciuta dal lavoratore; a ciò si aggiunge che non è scontato che l'autonomia sia un valore per il lavoratore e che sia desiderabile. I processi collaborativi, infatti, riducono lo stress e, per questo sono spesso preferiti.

Ai criteri oggettivi e soggettivi si aggiungono alcuni fattori che incidono sulla possibilità di sviluppo dello smart working. Con lo smart working il lavoro entra nelle case delle persone ma è altrettanto

vero che le case entrano nel lavoro e pertanto le dimensioni degli ambienti domestici, la disponibilità di luoghi che possono essere trasformati in ambiente lavorativo ma anche le interazioni domestiche, ad esempio dovute alla presenza di anziani o di figli piccoli, sono certamente rilevanti. Il bilanciamento casa-lavoro che favorisce chi lo smart working lo sceglierebbe anche per garantire le funzioni di caregiver, deve essere effettivo e non solo potenziale.

Inoltre, occorre considerare i fattori sociali ed emotivi; il lavoro per molti costituisce una importante rete sociale di riferimento (si veda in particolare per i soggetti fragili) che protegge dall'insorgere di problemi di burnout o anche solo dall'alienazione che un lavoro ripetitivo può determinare. Allo stesso tempo l'isolamento del lavoro a casa o, viceversa, anche lo stress per il sovraffollamento casalingo sperimentato durante il lockdown sono fattori che incidono negativamente sulla stabilità dei lavoratori e sulle loro efficacia e produttività.

Considerati questi fattori appare più semplice pensare a come trasformare in lavoro a distanza le singole attività piuttosto che interi settori o aree aziendali; questa azione di individuazione può essere fatta con il supporto di chi fattivamente si occupa dell'azione specifica. Questa fase può aiutare a capire se un processo è trasformabile o no nella modalità a distanza e, in caso positivo, se le condizioni oggettive e soggettive possono essere rispettate.

Inoltre, da questa analisi può derivare una stima dei carichi di lavoro e, di conseguenza, degli obiettivi da porre allo smart worker. Lo smart working, infatti, richiede la definizione degli obiettivi di lavoro e dei modelli di controllo.

Una volta definiti gli obiettivi dello smart working (ma il ragionamento vale in generale) la loro comunicazione diventa un momento importante e fondativo di un rapporto e per questo motivo deve essere curata con attenzione. Se la comunicazione è indirizzata alla persona, chiarendo qual è il suo specifico obiettivo, allora diventa anche un momento formativo in cui la persona è parte del processo e non solo un esecutore.

In sintesi i fabbisogni formativi generati dallo sviluppo del lavoro in modalità smartworking sono i seguenti:

- per figure direzionali formazione specifica per la gestione del personale attraverso una organizzazione del lavoro per obiettivi che postula modalità di relazioni tra i lavoratori e di valutazione delle performance differenti rispetto al lavoro in presenza;
- per i lavoratori modalità di comunicazione e gestione ordinata ed efficienti dei tempi di vita e tempi di lavoro.

Sul tema della comunicazione sono stati rilevati alcuni obiettivi da associare ad attività formative:

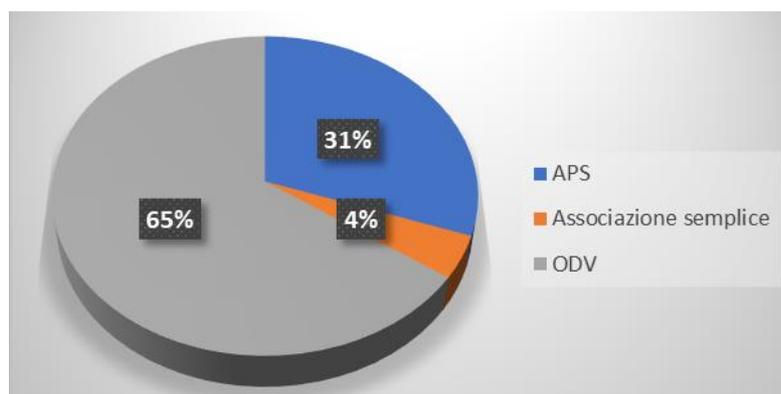
- la comunicazione degli obiettivi deve essere preparata e strutturata. Non può essere un momento casuale e improvvisato;
- definire un rituale per la comunicazione degli obiettivi, un luogo, un setting, un tempo, che faccia riconoscere a chi partecipa cosa sta facendo e in cosa si sta impegnando. Il contesto è un elemento importante perché consente di attribuire un significato sia al contenuto esplicito che agli elementi che riguardano i rapporti interpersonali;

- una comunicazione poco chiara genera sfiducia nel management e, talvolta, il sospetto che ci sia qualcosa di volutamente ambiguo a cui stare attenti. Occorre ricordarsi che le energie dei lavoratori devono essere indirizzate a lavorare al meglio non a difendersi dal management;
- la comunicazione deve essere bidirezionale; uno parla, l'altro ascolta, pone domande, chiede spiegazioni. Spesso con il management questo non succede, in quanto non ci si sente nelle condizioni di parlare; il capo parla, il lavoratore ascolta ma se non capisce difficilmente è nelle condizioni di poter chiedere.

## Il volontariato accessibile

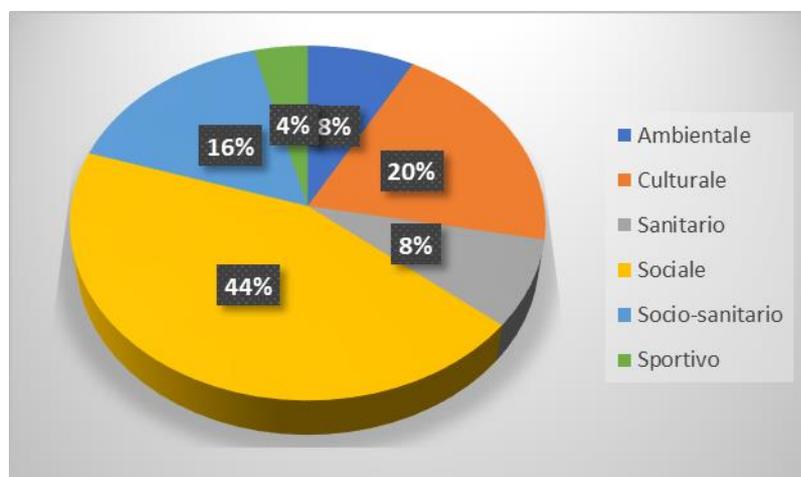
"Il volontariato accessibile" è la prima pubblicazione realizzata dal settore Ricerca&Sviluppo dell'Altra Città nella nuova serie dei working paper, grazie al lavoro di Fabio Sciarretta.

La ricerca ha avuto l'obiettivo di rilevare la presenza e il ruolo di volontari fragili nelle associazioni locali non d'utenza. A tal fine, tra giugno e novembre 2022, sono state contattate telefonicamente e/o via e-mail oltre cento associazioni, prevalentemente del capoluogo grossetano, operative in diversi ambiti d'intervento. Non tutti gli enti contattati hanno risposto all'invito o si sono dichiarati disponibili ad essere intervistati o, al limite, a compilare il questionario di indagine. A conclusione dell'azione sono stati raccolti 25 questionari, i cui dati sono stati organizzati, rielaborati e commentati.



Gli enti che hanno aderito alla ricerca sono all'incirca per 2/3 ODV e per 1/3 APS.

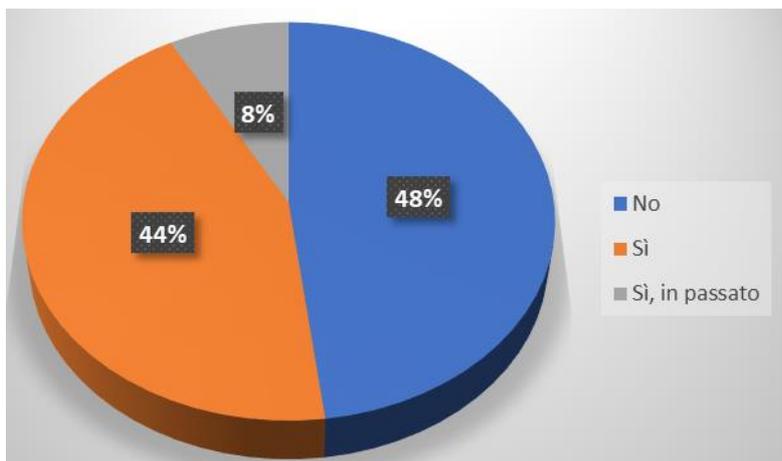
La maggior parte delle associazioni ha sede e svolge il suo operato nella città di Grosseto; le altre sono in parte operative nel sud della provincia (Albinia e Porto Santo Stefano), in parte agiscono su tutto il territorio provinciale, anche mediante sedi operative decentrate.



Il sociale è di gran lunga il settore prevalente; seguono nell'ordine quello culturale, socio-sanitario, ambientale, sanitario e sportivo.

Per quanto riguarda il dimensionamento associativo, il campione presenta una varietà equamente distribuita tra associazioni piccole, medie e di grandi dimensioni. In alcuni casi, si tratta di sezioni locali di organizzazioni a livello regionale o nazionale.

Con l'espressione volontari fragili, in questa sede ci si riferisce a persone che sono impegnate spontaneamente, sulla base della loro disponibilità di tempo, in un'opera di volontariato all'interno di un'associazione. Inserimenti socio-terapeutici o lavorativi, stagisti o tirocinanti, persone che svolgono lavori di pubblica utilità o attività alternativa alla pena, nonché giovani in servizio civile non sono considerati volontari ai fini della ricerca.

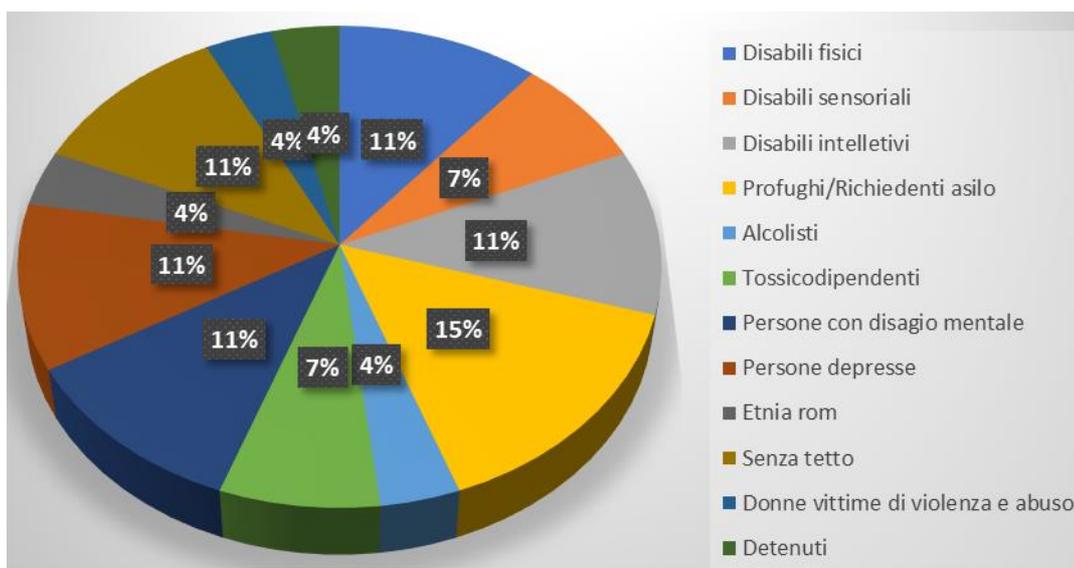


Passando all'analisi dei dati, si registra che il 56% del campione ha o ha avuto volontari fragili all'interno della compagine associativa.

Nella maggioranza dei casi, si tratta di associazioni che operano nel sociale (8 su 13) e che possono contare su un dimensionamento medio/alto.

A questo proposito, il 62% delle organizzazioni rientra nella forbice 21-50 e + 50 volontari attivi.

Relativamente alla tipologia di fragilità, il 30% dei volontari fragili è diversamente abile, il 22% presenta un disagio mentale, il 15% è profugo/richiedente asilo, mentre l'11% ha/ha avuto problemi di dipendenza. Nel grafico sottostante sono riportate in dettaglio tipologia di fragilità e rispettive percentuali.



Circa la metà dei volontari si è avvicinata all'associazione perché conosceva una persona che svolgeva attività di volontariato all'interno dell'ente (1/3 del totale) o in quanto ex utenti (1/5 del totale). Altre modalità di avvicinamento riferite sono l'invio da parte dei Servizi territoriali,

l'intermediazione di altre associazioni, il passaparola e la precedente esperienza come inserimento socio-terapeutico/lavorativo, stage, nonché lavori di Pubblica Utilità.

Di un certo interesse è il dato riguardante il ruolo assunto dai volontari. Il 73% svolge mansioni/attività esecutive. Il restante 23% ricopre invece ruoli di rilievo come membro del CdA, referente di servizio/attività, segretario.

Negli ultimi tre anni, le associazioni aderenti alla ricerca hanno accolto poco meno di 200 persone per progetti di Servizio civile, stage/tirocinio, inserimento socio-terapeutico/lavorativo e lavori di Pubblica Utilità:

- a) Servizio Civile: Complessivamente, sono stati accolti 45 giovani volontari in progetti di Servizio Civile da circa 1/3 delle associazioni intervistate. In maggioranza, sono organizzazioni strutturate (>21 volontari attivi), appartenenti al settore socio-sanitario.
- b) Stagisti/tirocinanti: soltanto il 16% del campione preso a riferimento ha accolto stagisti/tirocinanti per un totale di 10 persone. L'esiguità del numero è dovuta, prioritariamente, agli effetti che la pandemia ha avuto sull'accessibilità ai contesti organizzativi durante il triennio 2020-2022. Tutte le associazioni ospitanti sono impegnate nel sociale e hanno una dimensione medio-piccola.
- c) Lavori Pubblica Utilità/Pene alternative: Considerevole è invece il numero dei soggetti ospitati per progetti di Pubblica Utile/Pene alternative.

Nel complesso, sono stati avviati 100 progetti da 12 delle 25 associazioni coinvolte nella ricerca. L'83% di esse ha un dimensionamento medio/grande (+21 volontari attivi) e opera in prevalenza in ambito sociale (42%) e socio-sanitario (25%).

Per quanto attiene la qualità dell'esperienza di accoglienza, 2/3 delle associazioni riferisce che sia stata positiva o molto positiva. L'84% degli enti non ha incontrato nessun problema o in misura trascurabile. Laddove sono state rilevate criticità, queste hanno riguardato l'eccessiva burocrazia e il comportamento inadeguato da parte delle persone accolte. In ogni caso, tali situazioni sono state affrontate e risolte attraverso il dialogo e la perseveranza.

Nell'ambito dei percorsi attivati, i volontari dell'ente sono stati molto collaborativi nel 67% dei casi.

Con riferimento alla tipologia di mansioni in cui sono stati impiegati, il 75% dei soggetti accolti ha svolto compiti pratico/manuali; il rimanente 25% è stato impiegato in mansioni intellettuali/concettuali. Nel seguente grafico è rappresentato il quadro delle mansioni svolte.

#### d) Inserimenti socio-terapeutici/lavorativi

Leggermente inferiore è il dato relativo al numero delle associazioni che ha attivato percorsi di inserimento socio-terapeutico e/o socio-lavorativo. In questo caso, si è reso disponibile il 36% del campione intervistato (9 su 25) che ha accolto 37 soggetti in convenzione con l'Ente pubblico.

Oltre il 50% delle associazioni coinvolte appartiene al settore sociale ed è caratterizzato per un dimensionamento medio/alto (>21 volontari attivi).

Anche in questa circostanza, la qualità dell'esperienza risulta essere positiva o molto positiva (67% degli inserimenti) con marginali situazioni problematiche affrontate. A tal riguardo, un'associazione ha condiviso le difficoltà incontrate nel rapportarsi con persone con disagio mentale.

L'elevata disponibilità e collaborazione dei volontari (67% degli enti coinvolti nell'attivazione di inserimenti) ha consentito, nella fattispecie e in generale, di supportare i percorsi attivati e favorire il buon andamento delle attività.

Spostando il focus sulla tipologia di mansioni, si rileva che 3/4 dei soggetti accolti ha svolto compiti pratico/manuali, mentre 1/4 è stato impiegato in mansioni intellettuali/concettuali. Il grafico di seguito riportato indica tipologia di mansioni svolte e ricorrenza delle stesse in termini percentuali.

Con riferimento alla disponibilità ad accogliere volontari fragili sono 11 le associazioni che già ne hanno in organico, numero che sale a 14 con gli enti che si dichiarano disponibili ad accogliere nella compagine associativa volontari in condizioni di vulnerabilità.

Prendendo in considerazione le sole organizzazioni dichiaranti la loro indisponibilità, emerge che una buona parte sono impegnate nel sociale (40%), le altre invece operano nei settori culturale (20%), ambientale (20%) sanitario (10%) e socio-sanitario (10%). Le motivazioni addotte a sostegno del suddetto orientamento sono eterogenee e riguardano il fatto che:

- l'associazione si pone su un livello di servizi;
- le attività sono svolte in maniera autonoma dai volontari;
- l'organizzazione non dispone di strumenti e risorse per accogliere in modo adeguato volontari fragili;
- non può essere garantito un costante presidio della sede a causa dell'impegno sui servizi;
- il numero di volontari è limitato e le attività sono residuali;
- sono presenti barriere architettoniche nelle sedi e gli spazi risultano insufficienti;
- l'ente già coinvolge i soggetti fragili appartenenti alla comunità;
- l'associazione ha in essere rapporti avviati con ASL e Ministero per l'inserimento di persone fragili.

Quanto al protrarsi nel tempo dell'impegno di nuovi volontari fragili in associazione, gli enti si sono espressi in maniera diversificata come evidenzia il grafico sotto riportato.

Infine, tranne rari casi in cui è stato dichiarato di individuare la tipologia di attività sulla base delle caratteristiche della persona, le associazioni hanno puntualmente identificato una serie di ambiti di impiego con relative mansioni attraverso cui coinvolgere i potenziali volontari. Il prospetto tabellare sottostante ne dà conto in maniera compiuta.

Ambito di impiego	Mansioni
Eventi di sensibilizzazione	Allestimento stand, accoglienza persone ed erogazione informazioni
Raccolta fondi	Accoglienza persone, distribuzione volantini, vendita biglietti lotteria
Ristorante e del bar	Allestimento sala, apparecchiatura, servizio ai tavoli, preparazione e servizio vivande e bevande, pulizia sala e bancone, svuotamento cestini
Magazzino viveri/Emporio	Ritiro e sistemazione prodotti, preparazione pacchi viveri, pulizie degli ambienti
Amministrazione	Compilazione e riordino bolle di carico e scarico, tenuta registri associativi, programmazione turni di impegno

Ronda notturna	Preparazione di generi di prima necessità, uscita in strada con altri volontari, assistenza alle persone incontrate
Segreteria	Accoglienza persone, comunicazioni telefoniche, invio e-mail, digitalizzazione documenti, tenuta protocollo corrispondenza
Manutenzioni	Piccole manutenzioni riguardanti la sede associativa
Pulizia ambienti	Spazzamento del piazzale, pulizia dei locali, cura del verde nelle aree esterne

In sintesi l'associazionismo locale, in base al campione di riferimento, è molto aperto alla comunità attraverso una pluralità di percorsi (inserimenti, stage/tirocini, progetti di servizio civile, lavori di pubblica utilità) rivolti sia a persone vulnerabili che a soggetti che non presentano alcuna fragilità.

Diversamente, l'accoglienza di volontari fragili è appannaggio di associazioni perlopiù operanti nel sociale e strutturate a livello organizzativo. Inoltre, le mansioni affidate a detti volontari sono di natura pratico/manuali.

In entrambi i casi i fabbisogni formativi sono legati alle capacità di gestire questi volontari fragili, con un atteggiamento che ne aiuti l'empowerment e, possibilmente, una maggiore capacità professionale per futuri inserimenti anche nel mondo del lavoro. Inoltre, si rendono necessarie attività formative rivolte alle modalità di comunicazione e una formazione specifica di natura normativa

### **Politiche e pratiche aziendali relative all'inclusione lavorativa di soggetti disabili**

Il documento presenta i risultati della ricerca di tipo quanti-qualitativo realizzata nell'ambito del progetto "Non valgo di meno" allo scopo di rilevare le politiche e le pratiche delle principali aziende, con sede operativa sul territorio maremmano, riguardo all'assunzione e alla carriera di soggetti disabili. In particolare, le realtà aziendali sono state selezionate a seguito di un'attività di *desk study* sulla base dei criteri di fatturato, dimensionamento e settore. Sono state contattate oltre cento aziende mediante:

- invio e-mail di primo contatto in cui veniva spiegata sinteticamente l'iniziativa;
- contatto telefonico per la presentazione del progetto e la richiesta di disponibilità per intervistare il titolare o il responsabile delle risorse umane;
- contatto diretto tramite intermediario noto<sup>1</sup>.

L'azione di contatto ha prodotto un risultato inferiore alle attese, sia rispetto al numero di aziende auspicato (min. 30 – max. 50), sia in termini di potenzialità espresse dall'attività di *desk study*.

L'indagine è stata quindi condotta tramite un questionario semi-strutturato e somministrato ad un campione limitato di 21 aziende.

Il questionario semi-strutturato è stato progettato ad hoc<sup>2</sup> ed è suddiviso in tre macroaree:

<sup>1</sup> In tal senso, il personale della sede grossetana di Confindustria Toscana Sud ha favorito, specie in una seconda fase, il contatto tra le aziende aderenti e il ricercatore.

- l'azienda (anagrafica, settore, core business, dimensionamento);
- i lavoratori disabili in organico (presenza di lavoratori disabili, modalità e motivi dell'assunzione, tipologia di disabilità, valutazione dell'esperienza lavorativa);
- il posizionamento aziendale rispetto a future assunzioni di persone con disabilità (disponibilità all'avvio di tirocini prima della contrattualizzazione, preoccupazioni e accorgimenti nell'inserire un lavoratore disabile in organico, posizioni lavorative aperte e mansioni connesse).

In generale, il questionario ha come oggetto d'indagine le scelte e le procedure messe in atto dall'azienda per l'inserimento del lavoratore disabile come inquadrato dalla legge 68/99; soltanto in una domanda viene esplicitamente richiamata la persona in situazione di handicap ai sensi della legge 104/92 al fine di evidenziare il collegamento con i percorsi scolastici dell'ex alternanza scuola-lavoro (oggi PCTO). A questo proposito, giova riassumere brevemente la differenza tra le diverse definizioni di disabilità in relazione alle principali fonti:

- l'invalidità civile si riferisce all'accertamento che dà luogo ad una percentuale secondo tipo e gravità della patologia (D.Lgs. 509/1988);
- l'handicap fa riferimento alla difficoltà d'inserimento sociale dovuta alla patologia o menomazione di cui è affetta la persona interessata (L. 104/1992);
- la disabilità esamina la capacità d'inserimento lavorativo secondo la patologia riscontrata (L. 68/199).

I 2/3 delle aziende che hanno aderito alla ricerca appartiene ai settori manifatturiero (38%) e del commercio all'ingrosso e al dettaglio (24%). L'altro terzo è invece ripartito, in maniera più o meno omogenea, tra turismo, agricoltura, servizi di informazione e comunicazione, altri servizi non specificati.

Per quanto riguarda il *core business* aziendale, l'indagine mostra un'ampia eterogeneità, anche in presenza di realtà accomunate dal medesimo macrosettore. Di seguito, l'elenco completo delle principali attività svolte dalle aziende:

- produzione e vendita di derivati del latte;
- rappresentazione sindacale e servizi alle imprese;
- installazioni di impianti residenziali, commerciali o pubblici;
- allevamento di bufale con caseificio aziendale;
- realizzazione di sistemi integrati di automazione industriale di processo e di prodotto;
- tornitura e fresatura a controllo numerico;
- zattere di salvataggio;
- tecnologie per l'acqua;
- grande distribuzione organizzata;
- progettazione e realizzazione di sistemi informativi ed informatici per imprese;
- soggiorni vacanze estive;
- produzione specializzato di sistemi di azoto e ossigeno per applicazione industriali;
- automazione industriale;
- realizzazione servizi pubblici per il comune di Grosseto;

---

<sup>2</sup> Il questionario è stato progettato a partire dal documento di rilevazione adottato nel progetto "Le PMI e la neurodiversità", promosso in collaborazione tra API Formazione s.c.r.l. e La Camera di Commercio di Torino.

- piccola componentistica auto;
- lavorazione di meccanica conto terzi;
- vendita articoli di design nei settori dell'edilizia e della termoidraulica;
- fabbricazione di altri prodotti chimici di base inorganici;
- revisione, riparazione e assistenza motori marini;
- sviluppo software per il mondo delle Utilities e per l'igiene ambientale.

Rispetto al numero dei dipendenti da cui è composto l'organico aziendale, le realtà produttive mostrano un dimensionamento piuttosto diversificato: il 33% del campione ha tra 16-50 dipendenti, il 24% presenta un numero di lavoratori inferiore o pari a 15, il 29% conta oltre 100 unità di personale ed il rimanente 14% tra 51-100 dipendenti.

Quanto alla collocazione territoriale, il 55% delle aziende ha sede a Grosseto. Le altre sono ripartite tra Scarlino (10%), Castel del Piano (10%), Follonica (5%), Capalbio (5%), Manciano (5%), Monte Argentario (5%) e Gavorrano (5%).

Delle 21 aziende che costituiscono il campione di indagine, 14 (pari al 67% del totale) hanno attualmente in organico almeno un lavoratore disabile. Tale percentuale è leggermente cresciuta nel corso degli anni, considerato che in passato il dato si attestava attorno al 57% (12 aziende su 21).

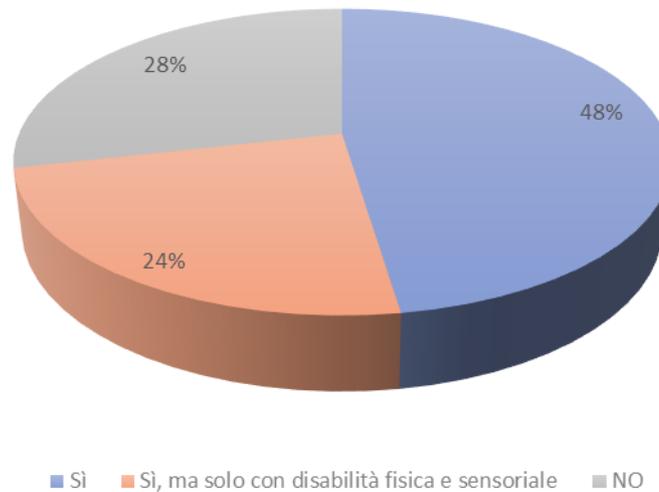
Nel 48% dei casi, il lavoratore è stato presentato all'azienda dal Centro per l'Impiego; altri "intermediari" cui è stato fatto ricorso sono i Servizi Sociali (10%), associazioni di utenza (5%), persone vicine o interne all'azienda (5%). Significativo è il dato relativo alla voce "Altro" indicata dal 29% del campione. In questo caso, le specifiche riportate hanno fatto emergere altre modalità quali autocandidatura, passaparola, ricerche interne e società interinali.

Alla base delle motivazioni che hanno spinto le aziende ad assumere personale disabile vi è in prevalenza (58%) la necessità di ottemperare all'obbligo di legge introdotto dall'art. 3 della L. 68/99. Non sono tuttavia escluse motivazioni inerenti alle caratteristiche del candidato quali competenze possedute, rispondenza ai requisiti richiesti, presentazione convincente (pari a un complessivo 37%). Vi è inoltre una minima percentuale residuale definibile come etica/valoriale che può essere sintetizzata con l'espressione "aiutare il prossimo".

Quanto alla tipologia di disabilità, l'81% del personale in organico presenta una disabilità fisica, il 13% una disabilità sensoriale e il 6% una disabilità intellettiva.

Tendenzialmente, le aziende hanno dichiarato un buon grado di soddisfazione (86%) circa l'operato dei propri dipendenti disabili. Nel complesso, l'esperienza di avere un lavoratore con disabilità in organico è valutata positivamente: il 62% delle aziende la giudica stimolante e istruttiva; nel 38% dei casi, di contro, emerge con forza l'impegno profuso per la gestione della relazione professionale da parte delle risorse umane. In nessuna circostanza, detta esperienza è stata ritenuta problematica.

Alla domanda sulla disponibilità ad accogliere, inizialmente con un tirocinio, persone in situazione di handicap ai sensi della legge 104/92 in presenza delle competenze richieste dal ruolo professionale, il 72% delle aziende si è espresso favorevolmente; tra queste, un 24% ha limitato la propria disponibilità a persone con disabilità fisica e sensoriale. In un caso è stato inoltre specificato che la disponibilità è subordinata alla tipologia di ruolo e al grado di limitazione cognitiva.



In relazione alle principali preoccupazioni nell'inserire un lavoratore disabile nell'organico aziendale (domanda con possibilità di indicare più di una risposta), quasi il 50% del campione ha individuato la conoscenza superficiale del tipo di disabilità e del funzionamento della persona come la maggiore fonte di preoccupazione. Ulteriori timori rilevanti per le aziende riguardano l'incapacità di valorizzare le potenzialità del lavoratore (29%) e l'impreparazione ad accoglierlo (24%). Tra le preoccupazioni specificate alla voce "Altro" (che rappresenta il 5% del totale) sono riportate esperienze passate non positive con soggetti svantaggiati e la difficoltà di inserimento in reparti e/o processi produttivi ad alto rischio (ad esempio, officina meccanica).

Da segnalare, in senso positivo, il fatto che nessuna azienda abbia indicato come potenziale criticità, nei confronti di dipendenti con disabilità, la creazione di un clima ostile da parte dei colleghi o l'assunzione di un comportamento eccessivamente compassionevole. Ciò testimonia la presenza di gruppi aziendali con un elevato tasso di coesione e consapevolezza. La tabella sottostante fornisce un quadro analitico dei dati in termini percentuali.

<i>Tipo di preoccupazione</i>	<i>%</i>
Conoscenza superficiale del tipo di disabilità e del funzionamento della persona	43
Incapacità di valorizzare le potenzialità del lavoratore	29
Impreparazione ad accogliere il soggetto a livello relazionale (rapporto con i colleghi) e operativo (rapporto con le mansioni)	24
Altro	5
Clima ostile da parte dei colleghi	0
Comportamento eccessivamente compassionevole	0
<i>Totale</i>	100

Per quanto concerne il tipo di accorgimenti da mettere in atto per facilitare la gestione degli inserimenti di soggetti disabili in azienda (anche in questo caso si è stato possibile scegliere più di un'opzione), la priorità è stata data al ricorso ad un servizio specialistico per fronteggiare eventuali difficoltà del lavoratore (circa 1/3 delle risposte). Una maggiore efficacia nella preselezione e una consulenza individualizzata nella prima fase di inserimento sono considerati altri preziosi accorgimenti da parte del campione con una quota percentuale rispettivamente del 28% e del 25%.

Il prospetto tabellare seguente evidenzia ancora più chiaramente il bisogno da parte delle aziende di essere sostenuto da un servizio esterno e specialistico nel percorso di inserimento di personale disabile piuttosto che investire sull'aggiornamento professionale del proprio personale sia attraverso specifici corsi di formazione, sia mediante momenti di confronto interaziendale.

<i>Tipo di accorgimenti</i>	<i>%</i>
Sostegno da parte di un servizio specialistico in caso di difficoltà del lavoratore	31
Maggiore efficacia nella preselezione	28
Consulenza individualizzata in fase preliminare all'accoglienza e durante il primo periodo di inserimento	25
Specifiche attività formative rivolte al personale	13
Momenti di confronto con le aziende	3
<i>Totale</i>	100

In termini di concrete opportunità di lavoro, in questo momento il 71% delle aziende che ha partecipato all'indagine dichiara di non aver posizioni lavorative aperte per le quali potrebbero candidarsi persone disabili (un'azienda ha specificato che non ha nessuna posizione aperta in generale). Ciò nonostante, unitamente alle indicazioni del restante 29% del campione, sono stati individuati i seguenti profili professionali di cui potrebbero aver bisogno in futuro:

- aiuto cuoco/a;
- addetto/a alle pulizie;
- elettricisti cablatori;
- magazziniere;
- receptionist;
- addetto/a alla produzione;
- scaffalista;
- addetto/a all'amministrazione e alla segreteria;
- software developer.

In sintesi nonostante il numero limitato di aziende intercettate, la ricerca ha messo in rilievo alcuni elementi di un certo spessore. Innanzitutto, la presenza di soggetti disabili in organico nella maggior parte delle realtà aziendali costituenti il campione di indagine (non sempre in ragione dell'ottemperanza dell'obbligo di legge); secondariamente, i lavoratori presentano nella maggioranza dei casi una disabilità fisica; in terzo luogo, l'ampia di disponibilità delle aziende ad

accogliere, inizialmente come tirocinanti, giovani con disabilità appena usciti dal percorso scolastico a fronte del possesso competenze richieste dal ruolo professionale

Se la principale fonte di preoccupazione, indicata dalle imprese, nell'inserire una persona disabile all'interno dei processi produttivi riguarda, è la conoscenza superficiale del tipo di disabilità e del funzionamento della persona, i fabbisogni formativi appaiono ruotare intorno a questa capacità che ha natura organizzativa oltre che relazionale.