

Nome file	data	Contesto	Relatori	Liv. revisione
020316TU1.pdf	16/03/2002	SPP/TU	AA VV R Colombo G Contri A Frontini	Trascrizione

## STUDIUM *SCUOLA PRATICA DI PSICOPATOLOGIA* 2001-2002

### CORSO *SCUOLA TUTOR*

## IL TUTOR E LA DIFESA DEL MINORE

16 MARZO 2002

2° LEZIONE

*IL TUTOR E IL LAVORO*

*IL CAMPO DELL'ORIENTAMENTO PROFESSIONALE*

*LE RISORSE OFFERTE DAL QUADRO NORMATIVO PER L'INSERIMENTO AL LAVORO*

### TESTO INTEGRALE

#### PIETRO R. CAVALLERI

La Dottoressa Frontini ci introdurrà al tema del *Tutor e del lavoro. Le risorse normative offerte all'inserimento al lavoro.*

Faccio un *trait d'union* anche rispetto al tema generale dell'anno che è focalizzato appunto sulla difesa del minore. Evidentemente l'argomento di oggi ci pone in un territorio anche temporale che sta a cavallo tra l'età minorile e la maggiore età, in quanto evidentemente le problematiche e il tempo e la prospettiva dell'inserimento lavorativo è una prospettiva, una tematica, una problematica che introduce, riguarda, e per larga parte si sviluppa, si concretizza nella vita adulta. Quindi, l'argomento di oggi ci sposta un poco sulle prospettive future a cui il minore si introduce.

Lascio che sia la dottoressa Frontini a organizzare la materia e in questo modo ci risparmiamo il tempo che io ruberei alla sua relazione.

Concluderemo poi la mattinata con una parte in cui interverrà la dottoressa Raffaella Colombo e la dottoressa Giulia Contri con la presentazione e illustrazione critica di un'esperienza di trattamento, di intervento. Svolgeremo anche questa parte di tecnica di intervento del Tutor.

#### ADA FRONTINI

Due parole soltanto un po' per capire chi vi sta raccontando delle cose, anche perché quello che credo possa essere il taglio del mio intervento è una costante attenzione al soggetto, di fatto alla persona, però in relazione al suo contesto, sia di vita che di fatto di norme che regolano i suoi rapporti di entrata nella comunità.

Di fatto io sono un'assistente sociale; mi occupo di coordinamento dei nuclei di inserimento lavorativo dell'ASL della provincia di Varese. Ho avuto un'esperienza diretta di gestione di un progetto che ha questo nome un po' mitico e un po' ambizioso di «Progetto Giasone. Cultura di impresa, rischi di emarginazione e di inserimenti lavorativi», che è durata 7 anni, e, andando a ritroso, ho alle spalle un'esperienza di équipe di presa in carico per l'età evolutiva e ancora prima di lavoro di servizio sociale nei

comuni, quindi nell'ambito proprio del segretariato sociale, dell'organizzazione dei servizi dall'infanzia all'età adulta.

Questo per dire il quadro. Sicuramente un percorso all'interno del servizio sociale di natura pubblica nelle sue articolazioni territoriali di comune e ASL.

Quello che questa mattina posso proporre — poi eventualmente lo modifichiamo anche a seconda delle vostre osservazioni, anche perché l'argomento si presta a diverse angolazioni di lettura e di impostazione — un po' sulla base dei fogli che sono stati distribuiti, il tentativo che vorrei fare è di illustrarvi sicuramente un passaggio che è quello dell'inserimento al lavoro.

Il tentativo che facciamo questa mattina è sicuramente: se fino ad oggi avete trattato principalmente l'argomento del minore, cioè questa fase evolutiva, credo che davvero stiamo entrando con il discorso del lavoro verso la scena degli adulti, che si tratti di una persona adolescente senza particolari difficoltà, che si tratti di una persona disabile, che si tratti invece di un adulto che a un certo punto della sua vita incontra un trauma che può avere diverse classificazioni, che può essere il trauma di una disabilità, che può essere il trauma di una detenzione, può essere il trauma di una dipendenza.

Comunque sia, quando in questo processo evolutivo si incontrano dei disagi di questo genere, sembra che anche l'argomento un po' più scontato del diventare adulti, rendersi autonomi, avere una risorsa lavorativa propria, avere delle entrate, sembra che anche questo processo non sia così scontato e abbia bisogno di supporti, di interventi integrativi.

Comunque sia, il processo che si delinea è un processo in avanti: è un processo di separazione. Anche questo poi semmai lo riprendiamo e vediamo come viene vissuto dalle famiglie che vedono questa cosa delinearci, prefigurarsi per il proprio figlio.

All'interno di un processo che può essere sia così scontatamente normale — i figli sani che a un certo punto finiscono le scuole e vanno a lavorare — piuttosto che figli che hanno problemi o che altro, giovani con altri difficoltà, c'è di fatto un cercare un senso in questa cosa. Perché c'è un ordinamento giuridico, delle leggi, che si occupano del lavoro. Il senso dello schema che vi trovate davanti è un tentativo dove si cerca di unire il significato della norma giuridica all'attenzione alla persona, a come si recepisce di fatto una serie di saperi che devono tutelare e promuovere la salute della persona.

Ad esempio, avete di fronte due quadri: la crisi economica. Di fatto è una situazione accertata la nostra: siamo in una delle situazioni, in questo ultimo decennio, dove si conferma quello che viene chiamato un disallineamento tra la domanda e l'offerta di lavoro. Ci sono più persone che chiedono di entrare nel mercato del lavoro rispetto ai posti che vengono offerti. Però non è più solo una situazione di quantità. Ci sono molte più persone a fronte di richieste che sono anche molte... L'incontro di oggi non è esente da nessuna influenza di quello che sentite, di quello che pensate rispetto a come vanno le cose del mondo del lavoro, dell'economia e quant'altro. Credo che sia quasi come trattare una parte dell'attualità.

Quello che richiedono oggi le aziende, e ci sono molte offerte, è molta professionalità, molta competenza, una continuità di esperienza. Per l'azienda un momento di arresto, di difficoltà, è come se intercettasse una fragilità del soggetto ad essere sottoposto a un continuo ritmo che è sentito dall'azienda come un ritmo che deve essere comunque evolutivo, accrescitivo. C'è una grossa difficoltà nel sistema aziendale di poter tener dentro e comprendere dei momenti di caduta.

Infatti una delle domande che viene fatte quando uno presenta un ben curriculum, è ad esempio come lascia l'esperienza di prima — se n'è andato lui? Perché? — e che cosa ha fatto eventualmente nel frattempo se il curriculum non testimonia un utilizzo del tempo «proficuo». Quindi non è solo una questione numerica: ci sono molte richieste anche sul fronte delle risorse aziendali, ma sono richieste che si fanno sempre più raffinate, precise. Non è più solo l'operaio generico. Deve avere una serie di informazioni.

Anche perché ormai non è più l'operaio della catena di montaggio, ma siamo di fronte a dei processi di apprendimento e di capacità di gestione.

Questo disallineamento, che è la famosa critica che il mondo del lavoro fa al mondo della scuola — «Non siete aderenti alle nuove esigenze» — di fatto è un problema. E per affrontare questo disallineamento c'è stata proprio un'introduzione legislativa che ha portato a quello che viene chiamato «modernizzazione del concetto di lavoro». Il riferimento è esplicito; quando avete «per favorire l'ingresso nel mondo del lavoro» la legge 196/97 dice quasi niente. È il famoso pacchetto Treu. È stata quella che ha posto in modo più generico l'introduzione del lavoro interinale, del lavoro attraverso anche delle agenzie private. Siamo proprio su questi piani di realtà.

Introdurre il lavoro interinale ha voluto dire introdurre delle possibilità per cui si accede al lavoro attraverso delle fasi di alternanza scuola-lavoro. Ha voluto dire che il mondo del lavoro non lo si incontra da subito in modo indeterminato: il famoso rapporto di lavoro che inizia oggi e non si trasforma, non è soggetto a verifiche. Quindi, è un diritto del lavoro che incomincia a interrogarsi con la questione economica che richiede il famoso altro concetto di flessibilità, di apprendimento per gradi.

Di questa cosa, della Legge 196/97 che è il pacchetto Treu, mi interessa soprattutto fare un esplicito riferimento, visto che questa è una scuola che si occupa di creare e di formare dei Tutor, è la legge che introduce l'apprendistato. Ma non l'apprendistato come credo fosse nei racconti dei nostri genitori. Siamo di fronte a un apprendistato che si rivolge ai giovani di età non inferiore ai 16 anni — quindi appena terminata la scuola dell'obbligo — e non superiore ai 24 anni. Guardate l'arco dell'adolescenza come sembra rispecchiare quello che è l'orientamento dei servizi diagnostici, di presa in carico: l'età adulta comincia sempre di più a collocarsi molto in avanti. C'è questa fase intermedia.

Questo apprendistato si rivolge anche a persone che hanno titoli della scuola media superiore, qualcuno anche universitario. Le esperienze hanno dimostrato che sono state soprattutto queste categorie che poi l'hanno utilizzato.

Nel caso di portatori di handicap i limiti di età vengono aumentati come pure se il riferimento è a certe zone industriali, tipo per questo territorio, l'asse del Sempione, essendo definita come asse di degrado industriale.

Nel contratto di apprendistato c'è l'esplicito riferimento alla figura del «Tutor aziendale». Quindi, addirittura in una legge sulla carta del lavoro vi figura questa vostra competenza.

Il Tutor aziendale è molto semplicemente colui che all'interno di un'azienda assume la responsabilità della formazione dell'apprendista. Addirittura si arriva a pensare — che poi quando si fa inserimenti lavorativi di soggetti con difficoltà viene ricercato, viene quasi curato — una risorsa dentro all'azienda. Si pensa che anche l'azienda che è così sollecitata a cambiamenti, a ricerche produttive, però possa essere anche un ambito di formazione, non solo tecnico, ma anche di relazione, di capacità di crescita. E questa è la figura che viene a crearsi all'interno della Legge 196:

Le funzioni di tutore possono essere svolte da un lavoratore qualificato designato dall'impresa oppure in aziende con meno di 15 dipendenti e nelle imprese artigiane, dal titolare, da un socio o da un familiare coadiuvante.

Questa cosa poi è più normata; ci sono tutta una serie di sottoregole in cui si deve testimoniare le ore di formazione fatte in azienda, fatte a scuola. Ma l'importante è avere individuato che anche questo inserimento nel mondo del lavoro va tutto sommato accompagnato; senza figure esterne ma valutando, ricercando quello che c'è all'interno.

Quindi un'azione dell'ordinamento giuridico in questo modo per aiutare quell'integrazione di saperi, soprattutto questo del pacchetto Treu, orientato tra saperi scolastici, professionali, e saperi lavorativi.

L'altra cosa del pacchetto Treu è l'aver introdotto questo concetto, per cui il lavoro può essere un processo che ha dei tempi di scadenza e di verifica. Quindi può essere a tempo determinato, può essere rinnovato, e di solito può anche tradursi in una assunzione a tempo indeterminato.

All'interno di questa cosa sicuramente l'azione dell'ordinamento giuridico deve anche — e sempre più in questi ultimi 20 anni — tutelare e mantenere i livelli occupazionali.

I riferimenti alle leggi che trovate sono semplicemente le leggi con taglio fortemente sociale sulla cassa integrazione straordinaria, sulla mobilità, e su tutti gli strumenti attivati da uno Stato perché non si lasci libera sul mercato del lavoro la domanda e l'offerta di lavoro, a fronte poi di rischi di povertà e di altre situazioni.

Questa è proprio l'impalcatura: un ordinamento giuridico che sempre più è andato a mediare tra i bisogni dell'economia e i bisogni della collettività. Cercando di adeguarsi, perché questa cosa del nuovo ritmo dei contratti, ulteriormente ora definito con i contratti a tempo determinato, è in funzione di un'azienda e di un'economia che sta cambiando. Però senza rischiare di lasciare solo il soggetto e di non tutelarlo nel suo bene primario che è comunque quello di poter sperimentarsi in un lavoro.

Le righe sotto dicono che quelle che sono in fondo delle dinamiche comprensibili — c'è un rischio nello stare al mondo e nello stare in rapporto con le questioni dell'economia e della società — per i normali è un rischio di salute; ognuno di noi ha il suo rischio. Gli industriali lo chiamano il rischio imprenditoriale: mettere su un'impresa valutandone i punti di forza e i punti di debolezza e vedere come va. Si fa un'impresa a partire da una serie di valutazioni. Per ogni persona che non ha particolari problemi sul piano della salute psicofisica, in realtà fa anche lei dei bilanci della sua vita: man mano aggiunge dei gradini, valuta, e fa delle cose.

Quello che sembra questo processo di questo genere, dove allora è sufficiente un buon Tutor aziendale, può essere sufficiente un'occasione costruita e tutto il resto, diventa invece «autentica barriera» — il termine è ripreso da uno dei testi che poi troverete in bibliografia ed è usato da un avvocato che è Cardarelo nel *Nuovo collocamento obbligatorio* — per le persone che hanno problemi. Per chi ha problemi non è solo questione di disallineamento. Non è solo questione di acquisire nuovi apprendimenti, frequentare il corso FSE o che. È anche mettersi e sentirsi bene, o almeno cercare di stare in relazione, con tutti questi cambiamenti, con tutte queste sollecitazioni e non averne paura, ma poterli accogliere.

Davanti a questo discorso dell'autentica barriera, c'è un'altra faccia dell'ordinamento giuridico. Allora, l'ordinamento giuridico non fa solo delle cose generali: interviene con delle leggi «speciali» — il termine non è dei migliori —, ad hoc per certi gruppi di soggetti. E questo riferimento è esplicito per la disabilità quando è accertata. Disabilità nel concetto più ampio: disabilità fisica, psichica, sensoriale, psichiatrica, cioè laddove c'è una patologia che è riscontrabile, che è certificata.

Quando siamo di fronte a una situazione di questo genere è come se ci fosse bisogno di avere ulteriori regole del gioco. Bisogna porre un confine più chiaro tra l'iniziativa del singolo e quello che può essere la risposta della società. E il riferimento che vi cito e che diventa un po' emblematico per oggi, un po' simbolico, è la Legge 68/99 che è *Norme per il diritto al lavoro dei disabili*. Praticamente il concetto è questo. Riprendo la frase di Cardarelo, che per essere di un avvocato credo sia abbastanza illuminante:

Il concetto che qui si pone è quello di sviluppare una sorta di corsia preferenziale che favorisca l'occupazione indipendentemente, seppure non acriticamente, da una specifica esigenza produttiva dell'impresa. In altri termini, l'azienda può non dover o voler assumere personale, ma nonostante ciò in relazione all'esigenza di rispondere a principi di solidarietà sociale e di tutela di categorie da proteggere, entro determinati limiti e con specifiche modalità la legge colloca obbligatoriamente una percentuale di lavoratori presso l'organismo produttivo.

In pratica il concetto che viene detto è: non in modo acritico, come soprattutto come nella Legge 482 del 1968, rimasta per trent'anni in esercizio, ed era la legge che si chiamava proprio *Assunzioni obbligatorie presso le amministrazioni pubbliche e private* ed era la legge che i disabili hanno vissuto come la famosa carta bollata inviata a casa, inviata all'azienda: due soggetti che non si conoscevano, che non sapevano che cosa si sarebbero scambiati, si incontravano in funzione di un atto dello Stato, perché la carta bollata era degli uffici del Ministero, che diceva: io ti tutelo, ti do il diritto al lavoro. Dopo di che i due non sapevano cosa si sarebbero scambiati, quale formazione, quale competenza. C'era questo diritto alla solidarietà — era già enunciato, non era estraneo alla nostra storia dell'ordinamento giuridico — ma era lasciato così, direttamente da gestire.

Il concetto quindi che qui viene riproposto è che non deve essere così acritico l'approccio; infatti la nuova legge prevede una serie di cose. Però dice che ci deve essere, c'è dentro tutte le risorse dell'economia e dello stato del benessere, la possibilità, l'obbligo che una parte di disagio viene assunto, viene comunque accettato, confrontato, dialogato.

Questo concetto viene detto che è un canone di società civile e che è confermata in tutta una serie di Stati che hanno una lunga tradizione di ordinamento giuridico. Come dire: ci si occupa di chi sta male, nel momento in cui c'è anche un'attenzione prima di tutto alla grande società; all'interno di questa ci si può e ci si deve impegnare anche nei confronti di minoranze o di questioni che potrebbero essere problematiche.

Quando dicevo che questo processo non è del 1999: ad esempio c'è tutta una fase storica ed è quella che vi ho proposto da parte, nella casellina sotto dove ci sono le righe. Non è un lavoro che ho fatto io; io ho recepito il lavoro fatto da un altro avvocato, perché poi in materia di questo genere si muove soprattutto la giurisprudenza, meno le parti sociali; le parti sociali sembra che si occupino di più poi di dare risposte, ma non vanno a toccare le questioni più di fondo; siamo un po' troppo abituati ognuno non solo a essere un po' più esperti, ma a non volere capire le esigenze dell'altro e quindi alcuni spazi sono presi poi solo da certi saperi.

Ad esempio, questa rilettura delle fasi storiche, fatta da questo avvocato Andrea Pettini — di cui ho qui la relazione, presentata nel 1999 ed è pubblicata su un volume sulla libertà dei disabili e la loro permanenza di capacità — che ha fatto una ricostruzione del diritto italiano rispetto alla questione dell'handicap e le frasi che vi trovate sono sviluppate a partire dal primo livello. Dice che se si va a vedere il diritto italiano in governi liberali e fascismo il problema dell'handicap non esiste, è ignorato. Addirittura nel periodo fascismo è osteggiato, perché siamo di fronte invece all'inno alla salute, al benessere. Ignorato vuol dire che non è trattato: al massimo è il momento della grande reclusione, dove l'insufficiente mentale si trova a fianco del paziente psichiatrico dentro alla stessa istituzione. È comunque qualcosa di cui non c'è nessuna forma di tutela o di intervento.

Siamo nella seconda fase — ed è una storia recente e per questo a volte mi fa piacere quando si fanno occasioni di lavoro in cui si declama troppo, si vuole troppe cose rinnovate, e poi si va a vedere la storia. La nostra storia non è lunghissima, soltanto con una Costituzione della Repubblica si comincia a dire che — con l'art. 3, 4 e 38 — che tutti hanno diritto al lavoro, si dice che la formazione deve essere anche rivolta a soggetti inabili e che solo nel momento in cui una persona non può in alcun modo esercitare un'attività lavorativa lo Stato interviene con mezzi di assistenza. E questa è del 1948.

Con questo documento della Costituzione c'è una grossa enunciazione di diritti che però vengono soprattutto tradotti, proprio anche per una situazione contingente storico-economica, in erogazione di pensioni. Siamo di fronte al sistema dello Stato assistenziale dove questo meccanismo produrrà e innesta la formazione di logiche associative e corporative. Dovete immaginare tutta la schiera dei diversi: Associazione Nazionale Mutilati e Invalidi del Lavoro, Associazione Nazionale Mutilati e Invalidi Civili, i vari enti che si costituiscono.

A fronte di erogazioni economiche anche la frammentazione corporativa. La rigidità dello Stato non sta da sola: viene subito controbilanciata da un'enunciazione di diritti e da una difesa di questi.

Infatti, nel terzo periodo — che è importante perché è quello che nella storia del servizio sociale è vissuto come già un inizio di forte cambiamento — negli anni 60-70, c'è una grande produzione legislativa — e in questo fa riferimento la 482 e la legge sul collocamento al lavoro. La Legge 444 del 1968 è invece la legge che permette l'inserimento dei soggetti con disabilità nelle scuole dell'obbligo, ma non attraverso i processi di integrazione, ma attraverso le classi differenziali, quelle con le insegnanti di sostegno.

A forza di tutelare le due parti e di irrigidirsi abbiamo in questa fase una protezione così esercitata in modo forte a tutela che diventa poi una discriminazione. Poi non confluisce, non si mette insieme. È la famosa carta bollata che enuncia il diritto al lavoro, ma non fa incontrare le due parti, non le fa dibattere: le mantiene separate lasciando poi la possibilità di vedere chi delle due se la cava.

Quello che viene sottolineato come momento attuale, ovvero quello del cambiamento, sono queste ultime produzioni legislative: Legge 104 del 1992, che credo sia nota. Se poi queste leggi non sono note, qui eventualmente il testo c'è. La Legge 68 del 1999, quella dell'inserimento lavorativo; il DPCM 13/1 del 2000, che credo sia ancora meno noto che però è fondamentale perché va a riformulare le diagnosi delle commissioni invalidi e civili, che è credo uno dei punti dolenti nel percorso di molte persone e che poi comunque incontrano.

Questa ultima produzione legislativa che cosa cerca di fare? Di prendere atto che la realtà si è modificata di più di quanto le leggi hanno voluto tenere insieme. La Legge 68 per esempio recepisce molti cambiamenti fatti dai servizi sociali, fatti dalle cooperative, fatti a volte anche dalla stessa Unione Industriali, cioè dice che l'inserimento al lavoro deve essere un inserimento mirato, è un collocamento mirato. Cioè bisogna cominciare a capire dove è meglio collocare una persona, che cos'ha questa persona da portare, perché se in un'azienda privata quando assume qualcuno lo fa guardando al curriculum e sapendo che ha bisogno di una certa competenza e valuta se la persona che ha davanti può venderla, può acquisirla questa competenza, non si capisce perché a fronte di una disabilità non ci si incontra minimamente su qualcosa che sia spendibile. Non è l'inserimento in un centro socio-educativo. È l'inserimento in un ambiente di un certo tipo, con certe caratteristiche. Quindi bisogna minimamente che queste due caratteristiche, questi due enti, comunichino; l'esperienza dei servizi è dal 1980, prima con la realtà di Genova del Prof. Montobbio con l'inserimento dei disabili psichici alla realtà della zona di Brescia, di Milano, con i vari programmi che sono fatti, alla nostra del varesotto, la possibilità di fatto di fare incontrare meglio e di accompagnare meglio le persone verso il lavoro.

La Legge 104 è invece quella che dice che l'handicap non è solo una diagnosi ma è fondamentalmente uno svantaggio — quindi apre questa cosa — dall'aver un problema e di dovere poi con questo problema convivere nella realtà.

Questo per dirvi che comunque è un processo che è in atto, è reale; le leggi a volte lo recepiscono dopo, a volte lo anticipano, perché poi mentre ci sono leggi che enunciano queste cose e sembrano tardive, in realtà poi ci sono molti luoghi del sentire comune per cui ad esempio la pericolosità di un soggetto psichiatrico è vissuta ancora come molto grave. Ci sono anche leggi a fianco, come la Legge 626 negli ambienti del lavoro, sulla tutela, sulla pericolosità, sugli infortuni, che invece di contenere queste cose, rischiano di enfatizzarle. A volte una legge nata per la protezione del lavoratore viene poi usata dall'azienda a tutela proprio del lavoratore di non fare entrare soggetti così pensati come inaffidabili.

Quello che vi volevo suggerire è di pensare a questo ordinamento giuridico come una risorsa sicuramente, perché le leggi servono per poter legittimare degli interventi che hanno dei costi, hanno delle organizzazioni, quindi la legge può essere una risorsa. Può essere una risorsa anche in anticipo sui luoghi e sui concetti culturali più generali. Può essere invece anche un limite, perché definendo in modo rigido, in modo estremamente preciso, fa sì che soprattutto poi chi la deve attuare, la deve applicare, si attenga al regolamento. Allora la legge diventa la burocrazia, diventa il procedimento amministrativo non come il segnale della legalità: definito il confine che non sto facendo un'operazione illegale, posso fare altro, posso inventarmi altro, posso coniugare davvero la sperimentazione con la legge. Invece potrebbe essere che la legge è l'applicazione: a quel punto muore, fa morire e se diventa questo poi di fatto non ci sono esperienze in questo senso.

La legge rispecchia comunque sicuramente sia i saperi scientifici che i sentimenti più generali, più collettivi. Quindi possono esserci anche leggi molto prudenti, molto più conservatrici, da un certo punto di vista. E nel sociale queste cose si sentono, avvengono.

Anche se a mio avviso in questa lettura la cosa più curiosa era, come servizio sociale, vedere che quando si enfatizza la protezione, la diversità, in realtà questa diventa nociva per gli stessi soggetti, perché a furia di dire «È diverso... Va protetto...» si creano dei percorsi così diversi che agli altri non appartengono, quindi a quel punto le strade si separano veramente per forza.

E questa ad esempio è una logica che se si riuscisse ad esempio nei lavori ad affrontare bene con le associazioni, proprio per la vivacità e l'intelligenza che hanno, ma anche per aprire, perché se differenziamo troppo, se non vediamo invece i punti di accomunamento, i punti di partenza, quello che permette all'industriale di immaginarselo davvero il disabile, al di là della diagnosi che il servizio porta, ma se ci arriva per la sua strada, perché se lo rappresenta, perché riesce a vederlo, poi è su quella cosa lì, anche se spaventevole, che si può lavorare.

Se invece arrivano tutti con i pacchetti preconfezionati e ognuno salvaguarda la propria posizione è difficile che avvenga un'operazione un po' più sinergica, un po' più di movimento. Arriva un contratto al massimo, di natura forse anche sindacale, ma non certamente si avvia un processo di relazioni, di qualcosa. Perché poi alla fine della fiera l'inserimento lavorativo diventa un pezzetto della vita. Ai voglia a dire «Sono solo 8 ore»! Sì però poi non si capisce perché la gente sta a casa spesso in malattia, perché le 8 ore non le tollera, perché ha bisogno di cambiare continuamente, perché arriva a casa la sera che tanto felice non è, e quindi poi non è tanto disponibile per altre cose. Per di più per soggetti così a rischio, con problemi, il lavoro assume un valore enorme. Rischia di diventare l'unico spazio di socializzazione, di ruolo sociale o che altro.

Attenzione, perché per noi è una delle opportunità che uno ha nella giornata: ha il lavoro, ha la famiglia, ha i suoi interessi, etc. Ad esempio nella realtà delle persone disabili ormai è un dato scontato, ma disabile appunto sotto diverse forme, in realtà attraversa quasi tutte le disabilità, quasi tutte le situazioni di rischio, il fatto che non sono titolari di una realtà affettiva loro. Spesso ci troviamo persone che continuano a vivere nelle famiglie d'origine: un po' perché non hanno i soldi, non hanno il lavoro, ma vuoi anche perché non sono capaci, o non trovano l'occasione o non sono proprio competenti e non costruiscono nuove relazioni. O le difficoltà da affrontare sono molte, o mancano le opportunità. Questo vuol dire che il lavoro diventa un po' la carta sociale da spendere.

Ai genitori, quando viene detto da un servizio — ad esempio l'inserimento lavorativo — che per il figlio non è indicato l'inserimento lavorativo, sarebbe sollecitato a troppi stress piuttosto che altro e che si penserebbe piuttosto a una situazione formativa, assistenziale, la famiglia rischia di vivere un secondo lutto, come se quel figlio che ha avuto problemi li riavesse tutti di nuovo. È veramente un ennesimo grosso dolore, come se ci fosse un'ennesima morte sociale.

Non è la stessa cosa per altri. Altri se la giocano diversamente.

Io, quando faccio inserimenti lavorativi, dico che però bisognerebbe anche fermarsi davanti a questo rischio di troppa enfasi sulla questione del lavoro. È vero che oggi anche noi passiamo molto... la nostra carta d'identità si presenta molto attraverso chi siamo nel mondo del lavoro. Io poi che ho frequentato le

scuole e i servizi mi sento di dire che ad esempio ho trovato più salute mentale quasi negli ambienti di lavoro che non in altri, e questo mi preoccupa. Perché quando alla fine ce la fai, con un direttore d'azienda, soprattutto poi con qualche caposquadra, con un gruppo, ti trovi che puoi affrontare delle cose che ad altri devi spiegare chissà che cosa. Trovi delle azioni, una spiegazione, anche diversa, ma è interessante, reale. Ti danno l'idea di quanto la quotidianità abbia un valore, si possa giocare.

Ad esempio, invece in una scuola mi spaventa sempre il senso di impotenza... Per muovere una cosa ci vuole chissà che cosa. C'è più questo discorso di malessere.

Si va nelle fabbriche e si trova davvero più salute: dallo sport al lunedì della *Gazzetta* al fatto che se una cosa va detta si può dire in un modo diretto oppure ci pensano un attimo.

Però a me mi preoccupa: perché in un'azienda trovi l'autorevolezza che ha il suo senso; non è l'autorità, è l'autorevolezza che ha una sua dignità. Ha la responsabilità, c'è una verifica delle cose, non c'è una continua interpretazione. C'è anche lo stimolo a dire... Ad esempio, una delle cose che a me piace di più: quando il soggetto disabile arriva dalle scuole di formazione è sempre abituato che qualcun altro gli corregga il compito e loro non fanno altro che fare la cosa più semplice, di consegnarti il compito. Tu vai in un ambiente di lavoro dove il compito lo consegna che è finito, ma l'hai visto e l'hai valutato tu, o altrimenti non consegna niente. C'è l'autocorrezione che vuol dire entrare nel merito; è roba tua e te la riapprendi.

Questa è una delle cose che quando si fa valutazione per vedere se una persona con insufficienza mentale può affrontare un percorso lavorativo, è proprio di lavorare su queste cose, che sono semplici: «L'hai fatto tu», «Oggi te ne sei accorto, ieri no». Un interrogarsi e un mettersi in gioco sono sollecitazioni che un ambiente di lavoro oggi ancora riserva. Anche le questioni, queste questioni un po' pesanti, di angoscia, di dove si sta andando, su quanto tenere insieme l'economia, nell'ambiente di lavoro almeno vengono comunicate, girano. L'ambiente di lavoro poi non è solo un'enfasi, perché l'ambiente di lavoro entrano in circolo tutte le emozioni affettive, per cui persone che non riescono a essere competenti in merito di moglie, fidanzata, figli o che, piuttosto anche di corpo. La cosa bellissima è introdurre al lavoro persone molto pudiche; è già molto se a volte riesci a consigliare di usare bene lo shampoo quando lo porti a fare il primo colloquio con il dirigente d'azienda, e che poi invece scoprono che ci sono gli ombretti, ci sono i negozi... In questa cosa io ci vedo delle buone opportunità. Sono dati della realtà, non c'è bisogno di costruirli, non c'è bisogno di fare un intervento di psicoterapia ad hoc o di laboratorio. Sono più costanti, ci sono tutti i giorni, che è l'altra cosa davvero importante: la relazione di accompagnamento. Il Tutor in questo caso, non so quale delle figure professionali può andare a ricoprire, però è davvero un punto di riferimento, in una funzione anche adulta, di vicinanza ma non di intrusione: non è più un bambino che stiamo accompagnando. Le competenze genitoriali sono già là, a volte sono anche troppe. C'è proprio bisogno di questo entrare in modo sottile. Uno dei miei operatori diceva: «saper bene lavorare sulla soglia». Era la soglia dell'azienda, ma anche sulla soglia della persona. Dare degli strumenti, informazioni, accompagnamenti, tutto quello che è necessario, ma tenendo conto che questo è un soggetto adulto che sta cominciando e più va avanti in questa sua autonomia e più tirerà fuori dagli aspetti che non sono noti.

Una delle cose belle è scoprire: «Chi l'avrebbe detto...», che a volte viene fuori anche come problema.

Vai all'incontro con il dirigente, hai finito di rappresentarla come timida, introversa, che ha avuto dei momenti di depressione, etc., e lì parte in quarta in forma maniacale. E dici: «Oddio, questa parte non l'avevo raccontata».

E poi cominciano a misurarsi con delle nuove risorse. Sicuramente lo sguardo con cui ci si rivolge a questa fase della vita a mio avviso è uno sguardo davvero sulla permanenza di capacità, che è un po' tutto il discorso da cui siamo partiti. Si guarda soprattutto a quello che uno può avere dentro, può fare. La parte mancante in realtà è stata così tanto diagnosticata dai servizi... In Lombardia è difficile che ti arrivi la persona che non è conosciuta da nessuno. Può crearsi quella situazione di un trauma psichico in tarda età, il crollo sui 26 anni, 28. Ma è tardivo fino a un certo punto, perché poi se si riesce a ricostruire la storia, ci sono segnali, per cui il servizio militare non fatto piuttosto che la scuola media, una famiglia che ha tenuto dentro, ha protetto. Però, a mio avviso, da noi si sa tanto su ciò che non funziona di una persona e ci si mette meno in gioco su che cosa invece potrebbe fare, potrebbe essere.

E anche tutta una serie di diritto, soprattutto l'inserimento lavorativo per gli psichici, è stato sempre sul pregiudizio che siccome potevano essere pericolosi o che, oppure il 100% di invalidità vuol dire che non ha capacità residue. Non è detto. I paraplegici l'hanno dimostrato: si può essere sulla carrozzina e lavorare bene al computer. Ma non solo quello: secondo me si può essere fino alla fine titolari di molta soggettività, di molta competenza. Lavorare sulle parti che sono sane, senza dimenticare le altre, aiuta quell'accomunamento che dicevo prima, spaventa meno.

Quando vanno i SERT a presentare un soggetto in un'azienda viene accolto non meno bene, però con un atteggiamento un po' più così, ma perché il servizio stesso è come se garantisse davvero la dipendenza. Se va un servizio all'inserimento lavorativo, in realtà dovrebbe garantire di più che va con un lavoratore che ha delle parti che sono da vedere.

All'interno di tutto questo discorso la cosa che vi volevo dire è che fondamentalmente questa legge 68 e la legge poi del 1990 di accesso agli atti amministrativi, che poi troverete, è fondamentalmente una legge che dice appunto che bisogna lavorare perché avvenga un incontro tra la realtà produttiva e la realtà del soggetto; dice anche che bisogna fare queste cose dall'interno di quel concetto che dal 1997 si è affermato per legge — 1997, perché è l'anno delle famose leggi Bassanini, cioè le leggi di riforma della pubblica amministrazione che non sono da pensare disgiunte dall'ordinamento giuridico che stiamo trattando, perché in realtà sono andate a toccare la riforma della pubblica amministrazione. Hanno cominciato a dire che diversi enti, i centri di formazione professionale, i servizi, la provincia, i comuni, devono lavorare con un codice delle buone classi; devono cominciare a lavorare per un principio di intesa collaborativa, di trasparenza degli atti, devono cominciare ad essere accessibili, vicini, a lavorare per progetti, a lavorare con verifiche. Queste parole, se uno se le riporta dentro, e le vede come in realtà ci sono nell'area della pubblica amministrazione...

(...)

...all'insegna della personalizzazione dell'intervento — fai un progetto su di me come io lo faccio per me stessa — all'insegna di regole chiare, trasparenti, visibili, perché poi quando vado a spendere i soldi di una comunità devo anche motivarlo, però c'è un convergere — e credo che questa sia la parte oggi un po' più sana, quella che oggi si tende un po' più a sostenere — c'è un di saperi che sono scientifici, che sono culturali, che sono scientifici, sul fatto che bisogna lavorare effettivamente a partire dal singolo in relazione al suo contesto, dandosi delle regole che siano visibili, siano soprattutto di sinergia, di funzionalità, di efficacia. All'interno poi comunque di tutta una serie di legge che proteggono la privacy, la specificità dei servizi, etc.

La traduzione di questi orientamenti giuridici ha portato nella Legge 68 a dire che l'inserimento di una persona disabile può avvenire con assunzione nominativa, cioè l'azienda come sceglie il lavoratore normodotato può scegliere la persona che ha avuto un problema in base a una sua libera valutazione. Lo può fare in modo diretto, come fa una selezione diretta.

Può avvalersi di servizi e all'interno dei servizi l'azienda viene agevolata: gli fanno una serie di sgravi fiscali, che è stata una delle grandi richieste fatte dal settore produttivo. Gli danno soprattutto la possibilità che qualcuno l'aiuti a relazionarsi al soggetto, che quindi non sia più solo il Tutor aziendale già presente, ma crei una figura di accompagnatore, di Tutor sull'esterno che mette in relazione quest'azienda con la persona. Gli dà la possibilità di utilizzare le regole che usa per i normodotati: tempi, modalità d'assunzione a tempo determinato, formazione professionale e quant'altro permetta un buon collocamento.

Tutto questo, questo impianto della 68 sta a dire quanto nel settore del lavoro oggi una persona non dovrebbe trovarsi, né l'azienda, né il soggetto, in solitudine. Che è un'altra delle questioni che oggi credo stia accompagnando tutti gli attori, sia istituzionali sia singoli. La questione della solitudine nell'approccio a un problema è una questione dichiarata. Ci sentiamo sempre così in difficoltà rispetto a chi potrebbe chiederci una cosa praticabile. Soprattutto se si delinea un eventuale problema c'è subito un invocare un po' un esperto, o se non è un esperto, almeno un raccordo tra le parti. A volte è estremamente necessario, a volte è più un segnale di «non lasciatemi solo in questa questione».

Ad esempio, la convenzione di inserimento, che è proprio una modalità tecnico-giuridica, un accordo tra le parti, vede per esempio la titolarità dell'ente Provincia con l'azienda e con un servizio.

Perché all'interno di tutte le riforme che ho detto prima di fatto in un decennio è avvenuto il grosso cambiamento: siamo passati dalla carta bollata del Ministero al decentramento delle riforme territoriali, al cosiddetto federalismo, che poi ha assunto altre forme: quelle che sono le leggi dello stato, la tutela, viene gestito dal proprio territorio di appartenenza.

Oggi centrali nel mondo del lavoro e nella politica del lavoro sono le funzioni della Regione, le funzioni delle Province. Questo sia per lavoratori normodotati che per lavoratori con problemi.

Quindi, il collocamento ordinario, i centri per l'impiego per i normodotati, il collocamento per i disabili, sono competenze la cui gestione diretta — l'avvio, l'inserimento lavorativo, l'incontro fra domanda e offerta di lavoro — è gestito dalle singole Province. La Regione mantiene una funzione di programmazione, di investimento; fa soprattutto da raccordo fra quelle che sono le disposizioni nazionali e quelle che le disposizioni della Comunità Europea, con i fondi sociali europei piuttosto che una serie di adeguamenti

dell'Italia e contratti a tempo determinato, il favorire l'inserimento lavorativo delle donne, in particolare poi delle donne disabili.

Questa è la cornice che oggi si apre. C'è un rinnovamento generale che ha portato a questa cosa: gli interlocutori istituzionali di natura pubblica sono interlocutori come la Provincia e la Regione, quindi interlocutori del decentramento, in riferimento al Decreto Legislativo 469 del 1997 (Leggi Bassanini) e tutto quello che poi è stato fatto. La Regione Lombardia proprio sotto il Ministero Treu aveva chiesto in anticipo l'innovazione della legge sul collocamento al lavoro dei disabili. C'è un riferimento che è citato anche in diversi testi di autori che si occupano di disabilità, soprattutto nella zona di Brescia. La Regione Lombardia aveva chiesto di poter cominciare, e ha anticipato, la Legge 68. Ha cominciato a fare convenzioni di inserimento lavorativo; ha istituito i servizi di inserimento lavorativo, ha cominciato a dire che lì ci doveva essere un impegno particolare, e ad esempio si è avuta questa disposizione che è stata chiamata Delibera della commissione regionale per l'impiego n. 476, per cui la Regione Lombardia ha fatto sperimentazione. E ha avviato effettivamente al lavoro persone disabili.

La situazione oggi è questa: province e regioni titolari della promozione al lavoro, sia per la popolazione che non ha problemi, sia per la popolazione che ne ha. All'interno di questa cosa ha affermato il principio delle buone prassi amministrative, cioè gli enti devono collaborare tra loro, ma non solo: tutte queste leggi sottolineano l'apporto del privato sociale, delle cooperative sociali — c'è anche una legge ad hoc, la 381, che proprio definisce come l'ente pubblico può avvalersi delle cooperative sociali; la legge 68, sul collocamento dei disabili, è addirittura più originale, in quanto l'art. 12 prevede che la persona disabile iscritta al collocamento viene assunta da un'azienda a tempo indeterminato. Lì c'è una nota importante: l'azienda si impegna a prendere questa persona a tempo indeterminato. Pensa però che nella sua azienda questa persona non possa essere introdotta il giorno successivo, perché deve fare un processo di formazione, di apprendimento di regole. Non avendo il tempo, la figura di accudimento del Tutor, temporaneamente per un anno o due lo colloca in una cooperativa, che ha una natura diversa. La persona va in cooperativa e apre con la cooperativa il contratto di assunzione: la cooperativa lo assume lei e lo assume con il contratto delle cooperative. Lo tratta come se fosse un suo dipendente e assicura all'azienda e all'ente pubblico provincia che nel giro di un anno provvederà ad acquisire gli obiettivi. In cambio l'azienda fornisce alla cooperativa commesse di lavoro. L'azienda per il costo che la cooperativa dovrà sostenere per questa persona e per le funzioni aggiuntive che la cooperativa dovrà mettere a disposizione, darà commesse di lavoro.

Da una parte si è arricchito lo scenario. All'interno di questa cosa potremmo avere un servizio di inserimento lavorativo dell'USL che dice: in funzione della conoscenza che ho io di questa persona disabile è buona cosa che avvenga un processo del genere. E fa la sua relazione, fa da partner in questo processo.

O siamo diventati matti, per cui abbiamo reso qualsiasi cosa semplice e complessa in un modo pazzesco — a volte facendo il coordinamento hai la possibilità di vedere gli altri negli specchi e dici «Oddio, stiamo diventando matti» — ma spesso la complessità è proprio insita anche nel trattamento. L'importante è, raggiunto l'obiettivo, uscire di scena. È la funzione clinica di mettersi a disposizione perché si raggiunga nel migliore dei modi l'obiettivo e poi si esce di scena.

Però oggi siamo di fronte a un diritto che contempla tutte queste cose.

Il mio dubbio di fronte all' art. 12, che recepisce un'esperienza precedente, il Contratto di Treviso, il sospetto che ho io che la norma sia andata ancora a definire molto rigidamente dei passaggi. Probabilmente il mondo del lavoro è ancora costellato da molte precisazioni; effettivamente quello che si scambia è un rapporto economico, è un rapporto di subordinazione, una serie di cose, per cui c'è bisogno di essere così tutelanti e protettivi. Comunque sono possibilità nuove di sperimentazione. Intorno a un tavolo, in funzione di una problematicità, si siedono enti, rappresentazioni, storie diverse. In questo caso rispecchiano la complessità di oggi. Oggi ci sono molte modalità, molte titolarità del problema.

Quasi tutto il diritto, oggi, tiene a mente questa organizzazione.

Quello che mi interessava dire era che l'azione giuridica si conferma come esigenza sociale di tutelare il lavoro in tutte le sue forme. Il diritto del lavoro è uno dei diritti caposaldo all'interno del nostro procedere, sia culturale che mentale. È un diritto del lavoro che sta sempre più diventando un'espressione dell'evoluzione dei saperi specialistici e delle istanze etico-giuridiche, con le opportunità e i rischi di questa continua dialettica e connessione. Può essere anticipatore di un rinnovamento, può essere ancora di più una conferma di un pensiero ormai superato.

C'è molta differenza fra le sentenze della Corte Costituzionale e le sentenze della Corte di Cassazione: sono due tagli, quasi diametralmente opposti. La Corte Costituzionale ha sempre sottolineato

l'aspetto integrativo, di emancipazione. È quella che ha permesso che i disabili psichici possono essere reinscritti al collocamento obbligatorio e possono essere scelti su programmi mirati. La Corte di Cassazione era quella che invocava ancora negli anni 80 il sospetto di pericolosità e di inaffidabilità, per cui tutti i soggetti psichici e psichiatrici dovevano restare fuori dal contesto di lavoro.

Questo da già l'idea di come il diritto può disporsi, come tutte le scienze e tutti i nostri saperi possono scegliere dove collocarsi. Credo che il tentativo che oggi si stia facendo nel diritto è tentare di tenere insieme, a rischio di essere quasi contraddittori o fragili nella stessa legge, sia aspetti emancipativi sia situazioni di prudenza.

Di sicuro, quando si tratta di diritto al lavoro non si può non fare riferimento al decentramento, alle riforme, alla semplificazione della pubblica amministrazione. Di fatto il processo introdotto nella pubblica amministrazione, nei suoi diversi servizi, è un processo che è orientato sempre più alla vicinanza al concetto di servizio al cittadino. Dai diversi uffici di relazione con il pubblico, al fatto che il collocamento oggi dovrebbe essere una bacheca visibile, al fatto che oggi per esempio nella Legge 68 si dice che le aziende che hanno scoperture devono rendere pubblici i propri elenchi. La realtà poi non è ancora questa.

Un altro tentativo che si fa in tutto il diritto è quello di affermare dei criteri omogenei e visibili. C'è un forte tentativo di dare delle regole generali, che siano abbastanza sane, tutelanti, però di permettere poi la progettazione sul singolo. È probabile che una diagnosi di psicosi dovrebbe avere una valutazione complessiva, in termine poi di percentuali a cui poi sono collegati benefici economici. Il problema è di vedere quanto degli interventi clinici hanno poi la ricaduta sul piano della realtà. Perché un intervento clinico con una diagnosi, portata poi in una commissione di invalidi, si traduce in una percentuale oggi, in un profilo socio-lavorativo, piuttosto che in una scheda di un certo tipo, vuol dire avere o non avere un assegno economico, avere o non avere la possibilità di iscriversi al collocamento. Ci sono ricadute che poi vanno viste e tra l'altro in una commissione invalidi si parla di invalidità permanente, e quindi una valutazione che deve permanere per un certo tempo.

All'interno di questa cosa mantenere dei criteri che possano essere accettabili per un cittadino che abita in Lombardia, piuttosto che a Reggio Calabria, all'interno però poi di percorsi che sono suoi. Avere una diagnosi di un certo tipo in un territorio che è ricco di strutture e di stimoli può comportare degli aggiustamenti non da poco.

Quello che è il tentativo, ad esempio del DPCM, è cercare di avere dei paletti chiari, all'interno però di un percorso più soggettivo, più personale.

La rispondenza alle logiche delle intese collaborative per un processo di incontro tra la cultura aziendale pubblica e privata — il Tutor aziendale, il pacchetto Treu, l'apprendistato vuol dire centri di formazione professionale con le aziende e con una Provincia mettersi d'accordo — e c'è la legittimazione di un rinnovamento culturale riferito in modo particolare oggi alla disabilità nel raccordo con una razionalità amministrativa.

Nello stesso tempo si è evidenziato uno dei problemi più seri di questa legge che è stato il limite economico dei finanziamenti; nessuno è ancora bene entrato nel merito per capire quanto effettivamente ci sia come fondo per sostenere certe iniziative, a quanto ammontano effettivamente gli sgravi fiscali a cui le aziende possono avere diritto, e quindi per l'ennesima volta una legge pensata abbastanza bene, non è stata strutturata su uno degli altri paletti che per un sistema aziendale sarebbe stato importante, che era la questione economica delle agevolazioni, dei fondi, etc.

Esiste tutta una possibilità di informazione, anche da parte vostra, ad esempio utilizzando molti sussidi tecnici offerti da più enti. La parte tecnica per quanto riguarda il lavoro è molto sviluppata. A me è capitato di guardare meglio alla telematica, a tutto il mondo internet: effettivamente la possibilità di questa interfaccia è reale. La disponibilità di informazioni oggi è molto più facile.

Il problema è che quando si ha di fronte un soggetto così, che non è traumatizzato, che non viene da una situazione sua di disagio — perché un ragazzo può essere sano e venire da una famiglia dove c'è la confusione, il caos, ma senza per forza avere il problema economico — in una scuola che si assume il compito fino a un certo punto, avere a disposizione molte informazioni richiederebbe molto equilibrio, molta capacità poi di scegliere. Credo che ci voglia una competenza, che si acquista facendo errori e tutto il resto. Per alcuni non può essere un processo fatto in solitudine, in modo individuale. Non è sufficiente avere lì le diverse brochure. Credo che ci sia bisogno di un luogo dove riflettere, dove fermarsi e reimpostare. Poi il danno più grosso arriva dal fatto che non sono mai costanti questi soggetti. Ci sono oggi un sacco di soggetti, soprattutto gli adolescenti, che usano e gettano: arrivano, provano una cosa, alla prima litigata prendono e

vanno via, «Tanto mi pagava poco...», «Tanto è stato maleducato...» e frammentano. E a mio avviso non c'è come una realtà frammentata che ancora oggi crea disagio nell'ambiente industriale, anche nell'artigiano. L'artigiano può avere un valore aggiunto: porta dentro di sé una cultura per cui può mettersi in gioco e decidere di fare proprio l'impresa-famiglia. A me è capitato di inserire dei soggetti adolescenti a rischio presso artigiani, perché hanno questa funzione un po' adottiva. Poi bisogna stare attenti perché quando l'adolescente non risponde al padre buono che ha lì davanti ma si porta dietro il papà che ha subito, che l'ha dimenticato, etc., dopo lì ognuno dei due va oltre il compito lavorativo. Però comunque sia, io credo che oggi le possibilità per un Tutor, una qualsiasi figura professionale che accompagna dei soggetti verso il lavoro abbia a disposizione molti luoghi di informazione. Poi ognuno fa la sua mappa del suo territorio. Si può anche non limitare solo a quello.

Quello che poi conta è che comunque ci sia una presa in carico che abbia questi livelli, per una parte la vicinanza, per una parte accettare di stare a guardare e lasciar fare. Credo che con queste persone che comunque sono più dibattute il filo conduttore verso il mondo del lavoro ci debba essere, debbono avere la possibilità di sapere che almeno c'è un posto dove se ne può parlare e deve essere un parlare che secondo me supera questa dimensione.

Non sono per cultura quella che pensa che il progetto informatico, l'abbinamento, che è sufficiente dire... Nella realtà dei disabili si usa tanto questo slogan: la persona giusta al posto giusto. Fine della storia. Io credo che da lì la storia comincia, perché poi quello che conta sono le relazioni.

Forse non un codice materno, totale, come sono state certe esperienze dei nostri servizi. Una delle battute che si faceva prima con la persona che ha fatto tirocinio con me, qualcuno dei miei operatori ha definito il servizio di inserimento lavorativo più improntato al codice paterno. Io credo paterno e spero anche ai codici dei fratelli, se vogliamo usare questa casa psicologica che non so se voi utilizzate, perché spero che poi un domani ci sia il codice del gruppo di lavoro, che è un codice molto reale, molto dibattuto, anche quando è difficile.

Comunque sia, codice o non codice, l'esperienza del lavoro non deve rimanere confinata nell'uso di tecniche, quando si parla di una certa popolazione. Anche perché a nostra volta ci avvaliamo di risorse, anche se nessuno ci ha fatto da Tutor; ho avuto bisogno di molti confronti sulle mie scelte di lavoro, su come stavo e altro. Ritengo che per il lavoro che faccio ho avuto molte fortune, mi sono trovata anche in buoni ambiti dove di questo potevo dibattere.

Credo che c'è bisogno per chi ha incontrato, ha questioni di questo genere, di avere almeno un filo conduttore, anche perché questo poi permette loro di riappropriarsi, poi di essere capace, etc.

A me è capitato, ormai che sono in seconda-terza fase di generazione, di trovare persone per le quali avevo fatto valutazioni, accompagnamento in azienda, e che trovatisi con me passata a un ruolo diverso, e lavoratori in un'azienda che chiude, che si ristrutturava. Perché oggi uno dei grandi problemi è anche questo: il rinnovamento aziendale sta portando fuori una questione che a me non piace. Troppe aziende che si affacciano facilmente al mercato del lavoro e che scompaiono altrettanto facilmente. È brutta questa perdita di cultura aziendale. Ho presente fino a poco tempo fa direttori d'azienda che anche quando si arrivava a dimensioni grosse avevano dentro la storia dell'azienda, la famosa *mission*. Oggi è più declamata che consolidata. Troppa gente che sta cambiando. E quindi si affacciano aziende che durano poco, che falliscono troppo in fretta, senza la responsabilità quasi del danno.

Una delle cose quando si fa l'inserimento è guardare con chi ci si relaziona. Altro che la mansione, la mansione viene dopo. Guardi in faccia il dirigente, il contesto, cominci a dire chi ha più anni, chi ne ha meno, che aria si respira; passi con il direttore d'azienda a fare il sopralluogo e chi sta finendo di fumare una sigaretta la finisce tranquillamente. Quelli poi sono segnali che arricchiscono.

Non è poi diverso da quello che è il nostro processo di valutazione; se io dovessi andare a cercare un ambiente di lavoro nuovo credo che partirei anche da tutta una serie di elementi.

*[Dopo l'intervallo]*

Qualcuno mi ha avvicinato e mi ha detto che voleva un po' più concretamente capire chi sono i servizi e cosa fanno. Non so se è un'esigenza un po' diffusa.

Se fate circolare queste brochure... Hanno un vantaggio e un handicap: sono delle brochure che abbiamo fatto come ASL.

Qualcuno mi ha chiesto dove si concretizza la mia esperienza: soprattutto nella Provincia di Varese, come coordinamento di tutti i nuclei di inserimento lavorativo di cui poi potete avere l'agenda. È un servizio

dell'ASL. In particolare poi la mia esperienza diretta come presa in carico, etc., è avvenuta all'interno del Progetto Giasone.

Le due brochure sono una rivolta alle aziende: si è pensato ad esempio, che il servizio di inserimento lavorativo è un servizio che dovrebbe riuscire ad avere un'intesa, un progetto con la persona. Può essere disabile o a rischio di emarginazione. Quindi siamo in un'area del disagio. È un'area che può avere a trattare l' art.21 sulla detenzione, della casa carceraria, può essere l'adolescente che viene da famiglia multiproblematica, può essere la realtà della nuova povertà, di persone espulse dal mercato del lavoro dopo i 50 anni con difficoltà enormi di ricollocazione lavorativa, perché alcuni strumenti per loro risultano inadeguati o comunque si deve entrare in un lutto profondo, di persone che hanno assunto ruoli lavorativi e sociali di un certo tipo e poi si trovano ad affrontare questa questione di rimettersi in gioco.

Questa è l'utenza, variegata. Stanno aumentando fortissimo il disagio psichiatrico, che non vuol dire per forza il disagio certificato dalle commissioni invalidi.

Le certificazioni di disabilità sono fatte dalle commissioni invalidi che sono strutture dell'ASL. È una situazione di valutazione medico-collegiale. Vuol dire andare al giudizio di 5 o 6 operatori, che spesso sono integrati per la legge 104 da un operatore sociale, e da uno specialista nella materia. C'è un giudizio collegiale, che emette un certificato, la cui diagnosi deve essere rintracciata nel DSM. Lì c'è una struttura, vissuta da molti come una opportunità, e da molti vissuta come un bollo, come una ulteriore accentuazione della diversità. Per cui ad esempio, nel disagio psichiatrico ci sono orientamenti di alcuni psichiatri, di alcuni CPS maggiormente favorevoli al fatto di pervenire a una certificazione di disabilità perché ci vedono altri connessi assistenziali, etc., altri che invece hanno una forma di tutela in confronto a questo, o arrivano attraverso altri processi. Ci sono a volte richieste dei CPS che chiedono a un servizio di inserimento lavorativo di cominciare a mettere una persona in una situazione un po' tutelata, con un educatore, con un'azienda che lo conosce, ma senza ricorrere all'aliquota protetta, al famoso obbligo della legge 68, che parte ad occuparsi di soggetti che hanno almeno il 46% di invalidità.

### **PIETRO R. CAVALLERI**

È il discorso secondo cui la certificazione di invalidità soprattutto per un soggetto in una età giovanile possa funzionare come rinforzo della sua futura invalidità, che a questo punto viene stabilizzata, piuttosto che come risorsa.

### **ADA FRONTINI**

All'interno di questa cosa, ritornando alle nostre brochure, ne avete una con un timbrino «Azienda». È un po' il biglietto da visita che i servizi di inserimento lavorativo lasciano nelle aziende quando vanno a parlare di una possibilità di collaborazione, di inserimento lavorativo, ossia di persone con disabilità piuttosto che a rischio di emarginazione.

È stata ad esempio una carta che abbiamo costruito all'interno di un corso di formazione dove, come relatori c'erano dei dirigenti d'azienda. Infatti il linguaggio è quello. Infatti c'è stata una correzione di quelle che fanno le insegnanti delle elementari con la matita rossa. Io l'ho avuta su di me quindi me la ricordo; quando c'è il punto «L'esposizione delle procedure ed accordi amministrativi». Io so che lì noi avevamo utilizzato un linguaggio che subito gli industriali mi hanno tacciato come «burocratese», perché erano famose parole che poi non sostanziano.

Soprattutto alle aziende quello che viene offerto è la possibilità di incontrarsi nella loro casa. Oggi i servizi se vogliono combinare qualcosa — credo che il Tutor non abbia problemi — è un po' lui che deve muoversi.

Questa è la risorsa che viene offerta all'azienda: non essere sola in questa fase, essere accompagnata da tecnici, e nello stesso tempo assolvere all'obbligo.

La legge è buona, i servizi ci sono, tutti sono animati da questa mission, però in realtà le aziende a tutt'oggi, a due anni di uscita della legge, non hanno fatto proprio i salti di gioia per avere tutti i disabili del mondo e tutto il resto. Qualcuno mi diceva che ci sia ancora un atteggiamento diffuso fra le aziende per cui è preferibile pagare piuttosto che fare l'esperienza.

Io credo che il pagare sia stato uno dei concetti più facili per le aziende nel passato. A fronte di un problema la cosa più semplice per un'azienda è mettere mano ai soldi. Su questo hanno marciato categorie professionali, avvocati, studi, che hanno creato studi per disabili che hanno cominciato a mercanteggiare quanto può costare il fatto di evitare l'inserimento obbligatorio: non mi vuoi, allora mi paghi. Non ti obbligo. Difficilmente si finiva davanti al pretore del lavoro per discutere del reintegro, se non quando c'era già un rapporto di lavoro. Ma se era la famosa carta bollata che mi arriva e che mi dice che devo andare in quell'azienda, ci vado, il dirigente comincia a dirmi che c'è pericolo, che non sono in grado di fare quello che serve all'azienda, con una battuta simpatica di qualcuno, il tutto si traduce nel mettere dello zucchero nel caffè. Questo l'aveva detto un dirigente della Malpensa quando era venuto a un incontro pubblico, quindi non era solo una battuta detta solo nei corridoi. Il risultato era che si cominciava a mercanteggiare. Non erano cifre da poco: dai 5 ai 15 milioni. Ci fu una cosa simpatica a Busto, in un ambulatorio del CPS, persone diverse, e il gioco della furbizia; qualcuno che ha mercanteggiato e si era comprato la macchina. Te, sciocco, che invece ti stai facendo il tirocinio e la borsa lavoro a 500 mila lire al mese, che sono lì che ti controllano. E ci fu poi una situazione antipatica, per cui ad esempio poi l'infermiera ha chiamato il servizio di inserimento lavorativo, perché queste discussioni vissute in quattro o cinque, di confronto sui soldi e di tradimento, su chi ti affidi...

Le aziende stanno guardando ancora con prudenza a tutte queste cose, come in parte tutti sono in una situazione di stallo, anche le associazioni dei disabili, in realtà, secondo me, non vogliono il DCPM, quello delle commissioni invalidi.

È probabile che se lo dovessimo applicare con un po' di serietà, alcune delle disabilità che hanno la loro radici in motivazioni sociali, per non dire altro, dovrebbero riviste, bisognerebbe scegliere.

In una disabilità psichica, se il concetto dell'accompagnamento è la necessità di un'assistenza perché non provvedo a me stesso con una capacità, come si coniuga questo concetto con l'essere messo in una situazione di lavoro dove la responsabilità individuale della tua salute e di quella del collega dovrebbe essere quella che percepisci. Allora credo che le questioni siano interessanti.

Una volta tanto credo che i vari soggetti, le varie istituzioni, si mettessero lì e al di là degli interessi di parte, della reciproca sopravvivenza, dovessero decidere cosa in realtà è più rispettoso e utile per la persona come singolo e per la persona come gruppo. Perché le istituzioni non possono modularsi solo sul soggetto singolo. Era il famoso tentativo di questa ultima legislazione di essere sufficientemente chiara, ma anche leggera e poi permettere delle responsabilità individuali sui singoli casi all'interno di una buona scenografia, perché la legittimità ci deve essere; poi all'interno di questo la si declina. Oggi la situazione è proprio di stallo delle parti. Non c'è nessuno al di là delle declaratorie convegni in cui ognuno di noi recita la migliore parte di sé.

Nell'attività quotidiana nessuno sta cercando di spingere per una maggiore chiarezza, al di là del fatto che poi ci sono, ad esempio nella Provincia di Varese nel 2000-2001 sono stati assunti 170 disabili, in gran parte con lo strumento delle convenzioni, vuol dire con l'accordo con i servizi, quindi le aziende si sono fidate dei servizi più che dell'assunzione diretta. Hanno pensato che davanti a una persona con problemi non è sufficiente fare il colloquio di selezione che fanno loro normalmente.

(...)

L'azienda dice: da me sono passate quasi 2000 persone dell'ex-Montedison di Castellanza. Pensavo di avere intercettato bene la relazione con il soggetto. In realtà era una relazione che bisognava coltivare con un po' più di pazienza, un po' più di tempo, doveva essere fatta... Perché l'insufficiente mentale ha meno risorse, ma nel discorso psichiatrico, non è detto che la prima paura sia l'unica. C'è un tempo...

Il risultato è che in questo momento c'è una situazione abbastanza così, rispettosa delle parti, ci sono singole iniziative buone, ad esempio in Provincia di Varese, con solo 8 distretti, perché due non hanno delegato l'ASL, abbiamo comunque seguito nel 2001 cinquecento persone. Non sono moltissime però sono una realtà.

Direi che vanno tenute conto queste cose. C'è una certa difficoltà oggi a strutturare dei rapporti all'inizio. Quando però si strutturano e se si ha l'attenzione di coltivarli e seguirli nel tempo sono estremamente produttivi. Si arricchiscono di qualcosa che ognuno ha messo, c'è un'energia aggiuntiva, ognuno va al di là della propria parte di ruolo. Quando si riesce a superare il gioco delle parti, che può determinare il contratto iniziale, ma poi ognuno mette dentro delle cose aggiuntive: allora poi le assunzioni avvengono comunque, il disabile poi se la cava da solo e affronta eventualmente la sua esperienza.

Per tornare a questo depliant, l'utilizzo è quello di uno stile informativo alle aziende. Per rimanere in questo campo abbiamo utilizzato una frase tipica di un direttore d'azienda che ce l'aveva portata e che si interroga e se la leggete un attimo si vede bene che la sua questione non è tanto la mansione, ma quanto la relazione con l'altro: come me lo gioco quando lo rimprovero? Devo sempre ricordarmi che ha un problema o posso essere libero di dirgli che questa cosa non va bene e basta e nessuno deve pensare a una serie di conseguenze? Come faccio ad avere rapporti con gli altri di un certo tipo, se poi devo tutelare una differenza?

Queste questioni sono molto più simili a quelle che un operatore sociale vive anche nel rapporto con queste persone.

Questi sono anche i punti di accomunamento che dicevo prima. Non stiamo parlando di linguaggi così strani.

L'altro depliant è quello che ha la stessa immagine, però è rivolto alla persona disabile. Si apre con questa frase più accogliente: «Pensiamo che alcune informazioni in materia di orientamento e collocamento al lavoro possano risultarle utili». Credo che oramai la pubblica amministrazione debba imparare anche a mettersi nella posizione di dire «possano esserle utili». Ad esempio, «Crediamo che lei abbia l'opportunità di rivolgersi a diverse agenzie informative»: anche mentre si dà informazioni, ad esempio, ritenersi uno dei paletti, non l'unico e di riconoscere il ruolo degli altri.

Infatti, vengono citati i servizi per l'impiego della Provincia, le agenzie per il lavoro interinale che erano quelle private di cui dicevo prima, ai centri di formazione professionale. La formazione professionale presa dalla paura di morire per via della riforma della scuola media superiore, sta investendo tantissimo nell'orientamento al lavoro, ritornando un po' alla sua radice originaria, ma in realtà chiedendo di uscire molto di più dal suo contesto e infatti è ormai pronta a recepire servizi di inserimento lavorativo diretto. Il Tutor nato nelle scuole di formazione professionale sta sempre più diventando anche un Tutor educativo, relazionale, si sta spostando su fasce di età adulta uscite dall'obbligo scolastico.

Il rischio è poi che per osservare il rispetto per ciascuno si fermino poi tutti.

Le cooperative sociali. Le aziende dovevano preservarsi dal disabile e hanno gradito la possibilità di mandarlo prima in cooperativa. Era anche vero che rispondeva a un bisogno delle cooperative sociali di poter avere commesse di lavoro, perché si sono collocate, a furia di svilupparsi, in un'area non facile dell'economia. A furia di avere persone con solo disagio sociale è difficile alla fine del mese far tornare i conti dell'azienda, soprattutto quando si assumono certe patologie. Gli ammalati da HIV piuttosto che altro hanno lunghi periodi di assenza. O si pensa a degli sgravi fiscali particolari su quel livello, o il rischio è che se ho dato un taglio di questo genere così forte devo trovare almeno delle entrate da cui il ruolo dei volontari nelle cooperative, prima erano un po' quelli che trainavano all'inizio, ma poi integravano, poi spesso sono quelli che diventano quasi sostitutivi nella produzione.

Credo che le questioni che oggi circolano sono questioni che proprio riguardano quasi l'identità sia delle istituzioni che poi del soggetto. All'interno di questo poi si snoda il lavoro fatto dal singolo.

All'interno di questa brochure viene detto chi è il gruppo di inserimento lavorativo, questa équipe fatta da educatori, assistenti sociali e psicologi. Questa è ancora la configurazione attuale che nelle ASL soprattutto si è sperimentata come livello di équipe. Ad esempio, non c'è la figura del Tutor: noi abbiamo la figura dell'educatore, che ad esempio è quello che può andare dall'insegnarti il rispetto degli orari all'utilizzo dei mezzi pubblici, per cui esce sul territorio, ti accompagna in azienda, potrebbe mettersi d'accordo che non viene a farti l'affiancamento in azienda, ma ti incontra dopo che sei stato in mensa, oppure esce con te... che è la figura che è stata percepita come la figura più vicina a quella del Tutor. Di solito, anche nelle discussioni in équipe l'educatore è un po' il rappresentante della persona che ha il problema, l'avvocato un po' più a difesa. Di solito invece c'è sempre una parte un po' più istituzionale, un po' più da padrone, che è rappresentata dall'assistente sociale, perché è il suo ruolo istituzionale. All'interno dell'équipe poi si ripropongono questi ruoli, che da noi sono questi tre, con la figura dello psicologo che si sta muovendo un po' più dalla presa in carico specifica, che nell'inserimento lavorativo si sposta in azienda e aiuta la comunicazione con il dirigente d'azienda. Cerca di essere lì a capire cosa viene raccontato, senza esserne spettatore diretto; aiuta il lavoro dell'educatore, ponendosi quasi in una supervisione, per aiutare un'elaborazione. A volte non entra in contatto direttamente con il soggetto, ma si pone in questa posizione di ascolto.

C'è anche un lavoro grosso che sta iniziando e si sta diffondendo nei nostri servizi. Non è scevro da problemi economici. Sta cominciando ad aumentare l'attenzione alla dimensione del gruppo, per cui nei

nostri servizi si comincia ad avere attività gruppi-famiglia, iniziati già nel passato, nel 1996, dove si pensa che ascoltare la famiglia, metterla in relazione, vuol dire distoglierla, distrarla dalle ansie verso il proprio unico figlio, farle riconoscere che non è da sola, e farla scoprire come risorsa, perché possono fare quelle cose che i nostri operatori non possono fare. Allora diventano quelli che si muovono sull'altra realtà, che non è l'inserimento lavorativo, ma che è il tempo libero, che è molto scoperto. A 20-25 anni non si va più all'oratorio, se no si va in giro da soli per il paese, però potrebbe essere che i genitori sono in grado di cominciare a muoversi a interessere delle cose. Ad esempio, da noi trovati dei volontari hanno messo su delle squadre di pallacanestro. Anche la scuola di calcio, hanno fatto un torneo di calcio fra le squadre delle aziende e la squadra di calcio del gruppo di lavoro che avevamo noi. Proprio per dare questa dimensione che non fosse creare un ennesimo ghetto o che altro.

Ad esempio, genitori che sono andati a informarsi con i giudici sul concetto di tutela piuttosto che interdizione, cosa fare o non fare, quindi non filtrati e non mediati dagli operatori.

Quella era una parte che non era propria dell'inserimento lavorativo. Altri gruppi li stanno facendo con le scuole medie, proprio al confine dell'adolescenza, senza pensare che poi diventeranno utenti del servizio inserimento lavorativo, ma pensando che sia giusto far arrivare ai ragazzi e ai docenti la problematicità del lavoro.

Adesso poi stanno facendo gruppi per chi è già stato assunto, quindi per vedere se hanno dei suggerimenti da dare a noi per aggiustare il tiro sulla metodologia di presa in carico.

Praticamente il depliant è stato pensato facendo una scelta di questo genere: si dà troppo per scontato che quando arriva la segnalazione al servizio la persona a quel punto è già nostra. Il servizio, il CPS ritiene che il tizio possa andare a lavorare, ti fa la segnalazione, e si dà per scontato che la persona che tu ti trovi davanti al primo colloquio sia quella che ha voglia di andare a lavorare, che ha scelto che quella casa lì è quella che si deve occupare di questo spazio, che è l'unica. Allora questa brochure si pensava di utilizzarla proprio per fare in modo che chi si siede di fronte abbia un po' l'idea con chi ha a che fare. A questo punto i servizi comincino a presentarsi, a dichiararsi loro prima di indagare tutta la storia della persona. La carta dei servizi reali, non quella burocratica.

Allora, che l'altro abbia un pezzetto di carta perché a mio avviso non c'è mai come il primo colloquio che è così ingannevole. Lo quello con l'azienda, lo è quello con l'utente, lo è quello che a volte facciamo noi nella vita, perché è così carico di tensioni, di aspettative e di emozioni, per cui non è detto che da quel momento parte la lettura giusta. Allora prendersi anche un tempo, perché il tempo ha un suo senso; non deve essere il tempo eterno, ma non può neanche essere il tempo del non stiamo facendo niente, non ci stiamo occupando di niente. Poi a questi soggetti che vengono per l'inserimento lavorativo noi andiamo a chiedere cosa ha fatto la sua mamma, piuttosto che dove è stato. Allora secondo me ci vuole un tempo per capire cosa c'entra con il lavoro. Allora l'idea è stata di fare questa brochure anche da mettere in tasca e andare a casa, pensarci sopra, farsi venire tutti i dubbi e le interrogazioni, parlarne con chi si vuol parlare, e poi si torna al servizio.

Allora credo che questi siano i tentativi che ad esempio in un'azienda pubblica, con quello che c'è a disposizione, si sono fatti. Quello che posso dire è che da un punto di vista del coordinamento, cominciando a mettere insieme questi filoni, queste idee, effettivamente si arriva — noi la chiamiamo l'etica delle istituzioni — comunque a un miglior benessere, e hai davvero un processo che cambia. Non hai operatori terrorizzati all'idea che se non è scritto nel manuale di pronto soccorso allora non si fa, ma hai tutti operatori che sono pronti ad aggiungere. Si domanda, si dibatte.

Mi ricordo un anno fa parlavo dei lavori di gruppo. Quando man mano si sono rafforzati, quando hanno visto che nessuno andava a finire sulla Prealpina, denunciato perché stava lì ad ascoltare, ma di solito ci finisci perché non hai tenuto aperto un dialogo, è venuta una psicologa che mi stava aprendo tre attività di gruppo: uno su quelli assunti, però lì c'è un'altra assistente sociale molto brava, quelli in tirocinio c'è l'educatrice, poi quell'altro... Perché no? Valutato, non rischiato, perché nessuno sulla pelle dell'altro deve fare fantasia. Però il «perché no?» è una delle possibilità. Ed è quello che fai anche con l'azienda: quando riesci a convincerla, «Ma perché non ha voglia di provarci ugualmente? Ci diamo un tempo limitato, ci proviamo... Ma mi dica se no qual è il motivo». Io credo che quando si arriva al «perché no?» in tutte le situazioni si può avere un prodotto. Risultato: nel 2000 i casi seguiti dai nostri servizi erano 300; nel 2001, stessi operatori, stesso malessere dell'ASL, se non peggio perché poi siamo a termine, 500 le persone seguite.

Allora io dico, siccome nessuno ha avuto nessun viaggio alle Maldive, nessun incentivo economico o che, che alla fine è stato soltanto mettere le persone nella situazione che se puoi ti organizzi.

Allora anche il soggetto se è accolto con questo spirito, non sta nella posizione passiva «Mi sono iscritto al collocamento; quando mi manderanno un lavoro?». Ma prova. Prova a cominciare a segnarsi, se è andato a

suonare il campanello davvero a un'azienda, cosa vuol dire chiedere, se si è misurato. Anche perché tanto i pensieri e le azioni vanno avanti comunque. Quindi non è sufficiente essere lì perché li presidi tutti.

## DIBATTITO

### MARIA DELIA CONTRI

Lei prima ha parlato di un'«etica dell'istituzione». Diciamo che il lavoro che noi abbiamo impostato cinque o sei anni fa, né in concorrenza, né in ostilità con le istituzioni, pubbliche e private, dove poi la parola magica, risolutiva, sembrerebbe essere quella che quest'etica si instaurerebbe a partire dal fatto di una concorrenza fra istituzioni, per cui lei poi ha usato molto la parola «gioco delle parti». Tutto questo può essere anche corretto e giusto, ma l'idea a cui noi ci ispiriamo e che noi stiamo portando avanti è quella di fornire, di inventare una nuova professione. Noi non siamo dei missionari, non siamo votati a una qualche causa. Abbiamo inventato una nuova figura professionale, dunque che si fa pagare, ma che sta dalla parte dell'individuo. Credo che ci stiamo spostando dall'usare il termine Tutor all'usare il termine «avvocato», ossia veramente un avvocato in modo che il gioco delle parti non sia più tra istituzioni pubbliche e istituzioni private, aziende e entità di svariato genere, che per quanto animate da buone intenzioni all'inizio, poi di fatto, se il gioco si riduce a «gioco delle parti» la concorrenza diventa poi una pura ragione di sopravvivenza.

Allora il Tutor della salute, l'avvocato della salute, è proprio uno che lavora dal lato dell'individuo, è un professionista dal lato dell'individuo. E allora questo gioco delle parti non sarà più di fatto un gioco al massacro, perché prima o poi — c'è poco da fare — l'individuo diventa carne da cannone.

Ho insegnato tanti anni e mi ricordo che per quanto fossimo tutti animati da desiderio di aiutare l'individuo, poi di fatto laddove quel tale allievo non era sostenuto e difeso da qualcuno c'era poco da fare: diventava carne da cannone. Si passava sulla sua testa. Laddove uno scolaro invece era difeso e sostenuto da qualcuno si stava molto più attenti. L'esempio è poi quello del tribunale. Sarebbe perfettamente inutile che il tribunale moltiplicasse le sue istanze, come di fatto sta succedendo, per mediare sempre di più tra la legge e l'individuo. Si fatto, se non ci fosse l'avvocato che sostiene l'interesse di quell'individuo, si passerebbe sulla sua testa.

Quello che noi stiamo portando avanti è l'idea comunque della necessità che esista un avvocato professionista dell'individuo stesso e in certi casi, la signora prima ce lo diceva, molti sofferenti di handicap ricorrono effettivamente all'avvocato che chiede risarcimenti magari molto elevati. Io dico: magari ce ne fossero di più! Allora nel gioco delle parti si terrà anche conto di questo elemento. Perché poi la giustizia è anche fatta di un rapporto di forza. Quindi, io credo e noi siamo anche interessati che questa esigenza si capisca. Perché altrimenti, a parte il fatto che con la restrizione della base produttiva, adesso questo campo dell'assistenza della formazione sta diventando veramente una greppia spaventosa, tra tensioni di sopravvivenza fra cooperative o altro, come lei stessa ci ha descritto, dopo di che figuriamoci cosa gliene può importare dell'individuo: carne da cannone veramente. Allora, io non dico che questo succeda sempre; di fatto le buone intenzioni individuali, se l'individuo stesso, essendo sostenuto da funzioni avvocatizie, sia dell'avvocato nel senso classico, sia nel senso che stiamo cercando di costruire noi, non consistendo come parte capace di difendersi, c'è poco da fare: gli si passerà sopra. Perché diventa forte la sopravvivenza, sempre più con questa articolazione di entità pubbliche e private, tutte queste cooperative, che a questo punto hanno un solo problema: sopravvivere. C'è poco da fare. Quale che siano le buone intenzioni.

Io mi auguro che questa idea che stiamo sostenendo si diffonda, ma non concependo questo avvocato come qualcuno che poi andrà contro le istituzioni, ma le farà funzionare meglio, se saranno costrette a tenerne conto.

Del resto è una cosa che abbiamo spesso detto e avete spesso sentito dire: basta che un avvocato della salute vada, essendo stato delegato dai genitori, a parlare con le insegnanti o con il preside di una scuola, anche senza far niente, basta che si presenti a chiedere come va, cosa si sta facendo, che già subito vede che si mettono sull'attenti. Perché se no il gioco tra insegnanti sarà il rapporto tra le insegnanti, il provveditorato, magari la scuola privata che c'è vicino, concorrenza tra scuola privata e scuola pubblica. Questo sarà il problema.

## **DOMANDA**

Io come Tutor ho avuto delle esperienze molto proficue con l'istituzione dell'assistenza sociale. Quando si è trattato degli inserimenti lavorativi supportati da un ambito quindi anche di collaborazione con le varie istituzioni alle spalle, mi sono trovata in un paio di situazioni, oltre all'idea del contenzioso, quasi ci fosse quel contenzioso che diceva adesso la Dott.ssa Contri, in più un non solo un disagio da parte dell'azienda, non solo un irrigidimento come lei ci ha descritto, ma quasi una fissazione rispetto a dei canali: noi ci abbiamo provato in altre situazioni, però va così. Fortunatamente, non è sempre stato così. Anzi. Ci sono poi state delle occasioni di dialogo. Però, anche confrontandomi con altri colleghi, c'è una grandissima cultura di diffidenza legata quasi a un preconcetto.

Vorrei farle una domanda. Ripeto: non c'è mai stata in queste situazioni la situazione di un Tutor che parte a spada tratta, entra e dice «Qui ci hanno segnalato la disponibilità all'assunzione di persone...», proprio con una collaborazione dietro con l'assistenza sociale.

Visto che lei si occupa anche di questo, proprio una dritta: come tratta queste situazioni? Come di fronte al dirigente dell'azienda, che guarda con così tanta diffidenza a questa situazione — non si può generalizzare, perché sarebbe assurdo — come rapportarsi con queste persone?

## **GIULIA CONTRI**

Un'annotazione brevissima rispetto alle leggi di cui la signora ci ha parlato, e che dalla fine degli anni 90 a tutt'oggi hanno definito la necessità di dare una corsia preferenziale per favorire l'impiego di persone con problemi.

C'è una grossa contraddizione fra questa normativa — lei poi ha citato anche le Leggi Bassanini in cui si parla della necessità di una personalizzazione dei progetti di inserimento — fra il livello normativo, che porta avanti queste istanze e queste esigenze che sono ampiamente significative e il fatto che poi codeste persone non sono sostanzialmente aiutate in questo iter, perché questi progetti personalizzati possono avere realizzazioni. Mi riferisco a esperienze che ho fatto per esempio per la formazione professionale per gli psichiatri con l'ENAIIP in cui sostanzialmente la cosa che mancava era una volta che queste persone arrivavano ad avere magari una formazione significativa ed erano stati presentati e assunti dalle aziende, mancava a quel punto lì un avvocato che difendesse questa competenza che in qualche modo era stata data e supportata.

La normativa è un conto, certi sforzi che già esistono a livello del pubblico esistono, ma c'è questa forte necessità di un avvocato, dell' avere competenze che queste persone poi posso reggere nelle situazioni reali in cui poi possono trovarsi nel lavoro.

## **ADA FRONTINI**

Mi sembra di aver sentito due inviti; uno al fatto che al di fuori degli schemi c'è bisogno di qualcuno che faccia provare un po' la paura e l'avvocato rappresenta la tutela esercitata. Questo un avvocato con l'aspetto un po' più penale, un po' più del diritto. L'altro avvocato potrebbe essere l'avvocato, consulente di parte. Ognuno di noi che ha un problema può rivolgersi al suo avvocato per avere una dritta.

Io ho presente che ho cominciato questo lavoro non volendolo fare. Venivo da un'équipe dell'età evolutiva e quando il mio capo mi ha detto nel 1993, in piena crisi economica, servizio pubblico che va a parlare con le aziende private, io ho detto «Andiamo a beccare insulti dalla mattina alla sera», perché noi siamo gli stessi che poi per fare un esame della commissione invalidi ci mettiamo tre mesi, che vanno nelle aziende e gli facciamo chiudere dei reparti... Queste erano tutte le mie obiezioni e credo che questo un po' mi abbia salvato dal rischio secondo me a volte pesante, dell'ideologia. Sono arrivata con i miei dubbi, però fortunatamente arrivavo con la dote — ogni tanto faccio ridere un po' i miei operatori dicendogli «Costruitevi un po' una dote» — dal fatto di essere stata un ente pubblico comune, quindi sul territorio, di aver fatto l'équipe dei minori che ha il vantaggio di occuparsi della famiglia, rappresentate le diverse voci, il padre, la madre, il fratello piuttosto che il bambino maltrattato, e non è sempre vero che è una lettura univoca quella che si deve fare, ma è tenerli insieme. Questo mi ha permesso di andare dagli industriali, per esempio, con il fatto che bisognava capire che cosa diceva l'altro. Uno cercare di essere ricevuti, che era già

un obiettivo: so anche che si ricorse a citare Dante. So che una volta uscendo da una grossa azienda... C'ero andata tre volte: mi ha ricevuto prima il Responsabile del personale, poi il Responsabile tecnico, poi al terzo incontro con l'avvocato per spiegargli cos'erano le convenzioni sapendo che erano partiti. Gli davamo tirocini gratuiti, i due disabili da albergo 4 o 5 stelle, etc., bene, non bastava. Loro, in riunione pubblica, perché poi si cominciò subito con questo taglio — per l'amor di Dio, l'importante è che questo lavoro non inizi in *camera caritatis*, etc. —, si apre all'incontro con gli industriali, davanti a questo Fantozzi di pubblica amministrazione che dice «Siamo qui al vostro servizio», questi ti rispondono: «Noi, davanti alla vostra proposta ci sentiamo come nelle sabbie mobili. Non ci date niente». Allora poi vigeva ancora la 482 che non prevedeva altre possibilità di esperienza, quindi il loro rischio era che facessero esperienza con noi e però gli arrivasse un nome qualsiasi.

Però con questi signori, facendo queste scale, litigando con il Centro di Formazione Professionale, perché mi ricordo il Tutor della scuola che davanti a una mediazione esagerata che aveva chiesto l'azienda del tipo di lasciar fuori il Tutor dall'affiancamento al disabile, perché se c'erano delle competenze da trasmettere loro a questo punto avevano accettato l'esperienza e si mettevano in gioco loro. Il Tutor scolastico diceva: «Ma come faranno, con la testa che hanno... a capire la sensibilità di questa persona, a stargli al passo?» e c'era il famoso discorso «Come faccio io a fidarmi di questi qui?». E lì ci fu la posizione mia del servizio di inserimento lavorativo che a un certo punto decise che l'azienda doveva diventare davvero il partner in questa cosa. Litigammo fuori nel parcheggio dell'azienda, noi e il Centro di Formazione Professionale, dicendo «Lo dobbiamo accettare. Piuttosto stiamo lì a verificare». Infatti poi mantenemmo un raccordo costante con il dirigente. Voleva dire che ogni 15 giorni gli si ricordava che bisognava andare lì mezz'ora a fare il punto della situazione, che però se ci fossero stati dei problemi noi saremmo intervenuti, che avremmo visto il ragazzo.

Davvero con le aziende bisogna andare con molta pazienza. È capitato spesso che gli operatori quando poi si entra molto in confidenza, e ad esempio ci sono situazioni di urgenza, l'azienda dice «È come avere un caso», perché in effetti non capiscono più niente. Io credo che bisogna considerare che è un altro interlocutore da seguire e da scoprire un poco. Perché secondo me a volte, quando hanno delle logiche, dei pensieri originali, vanno proprio tenuti come originali. Da noi si diceva coltivare una funzione di apprendimento reciproco. Credo che siano delle messe in gioco non da poco.

Poi l'unica cosa da tener conto — e la dottoressa l'ha accennata bene; io non l'avevo usata nella mia relazione, però so che è dentro — è il rapporto di forza. Alla fine non va dimenticato: comunque sono titolare di un rapporto di forza. Allora, non c'è da pensare che siano dei mascalzoni. È che la loro funzione è di un certo tipo. In alcuni momenti puoi stare al passo con il processo, in altri momenti se tu non riesci a stare al passo per motivi diversi, perché non te ne sei accorto, perché ti è capitato che è intervenuta una variabile non prevista e ti penalizza, come servizio, perché dopo gli inviano un collocamento non desiderato, gli inviano una multa, se non si sta sul processo con questi signori, è vero che loro non sono mascalzoni, sono titolari d'azienda. Quindi guardano il bene economico, se c'è da fare una fase di ristrutturazione...

La fortuna che io credo è questa: che non credo che il rapporto di forza stia sempre in luogo. Noi abbiamo avuto la fortuna di avere una scuola di formazione all'interno del mio servizio e il mio capo era uno che continuava a insistere sul fatto «attenzione al debole, che in realtà è molto forte, è molto competente sui processi di fragilità, di riadattamento, di rimessa in discussione», cosa che invece l'azienda continua ad allontanare, a negare. Allora a volte si scopre che non sono così capaci di farcela: in qualche modo bisogna anche inserirsi in una logica di questo genere. Si può andare a intercettare. Non avviene su tutti, però non è così estranea.

Abbiamo visto delle possibilità di questo genere.

Poi c'è tutto il lavoro della difesa. Ad esempio una delle cose che noi abbiamo scelto, una didattica di questo genere, quando si andava a fare gli incontri con gli industriali non relazionavano gli operatori del progetto; per me parlare del lavoro, bene, ci tengo, ma non sono affidabile. Sono esponente di un servizio pubblico che fa quella cosa lì. Parlavano i dirigenti d'azienda: erano loro che dicevano «Io l'ho portato nella mia fabbrica, è successo così, non sono rimasto solo» e loro conducevano. Il servizio era disposto a lato: se c'era bisogno di specificare spiegava.

La lettera di invito non era firmata dal servizio ASL, ma dal sindaco del paese che riuniva le unità produttive del suo territorio. Perché era come dire: l'esponente della politica sociale della cittadinanza ha tutela.

Questi sono aggiustamenti che si fanno in corso d'opera. Dipende proprio dai concetti che uno pone all'inizio. Mi ricordo quando il mio capo diceva «Che non sia un servizio della pubblica amministrazione

che si chiude a sé. Bisogna aprire» e tu sentivi che questo aprire era un aprire te stesso ai quattro venti: io finisco davvero esposta e non ho gli strumenti. Però questa sollecitazione ha permesso davvero...

Avevamo 80 casi in carico e gli psicologi dicono che si va alla riunione delle famiglie per far partire i gruppi-famiglia. Ma stiamo scherzando? Mi ammazzano.

Nei primi interventi ci hanno sparato addosso. A un certo punto c'è stata una inversione di rotta: era giusto spararci addosso, però eravamo anche gli unici che erano lì ad ascoltarli. A quel punto ha cominciato una mamma a dire «Però finalmente si sono accorti che esistiamo anche noi e se ci volete proprio sentire abbiamo delle cose da dire». Risultato: da lì siamo partiti con i gruppi-famiglia. Primi si sono divisi, poi...

È stato interessante notare quanto male abbiamo fatto: dopo che si erano presentati, scoprono — e lo sapevano — che i loro figli uno era un insufficiente mentale, l'altro era uno psichiatrico, l'altro uno a rischio di emarginazione; tra di loro volevano dividersi perché non avevano lo stesso problema. Io lì davvero ho capito quanto avevamo fatto di male in quanto servizi. Noi li avevamo uniti per il lavoro, li avevamo uniti perché noi ci occupavamo insieme dei loro figli, e il problema era il disagio, non era altro, e loro quando avevano preso confidenza, hanno fatto come i servizi: i servizi avevano separato e i genitori, dopo vent'anni, avevano cominciato a separarli nella loro mente. È stata una delle operazioni più difficile. Ci sono stati dei momenti, dei mesi, in cui abbiamo lavorato solo su questo punto: a non separarli, perché era la stessa separazione che c'era nell'azienda.

L'azienda vi dice «È sordomuto. Benissimo, non c'è problema». Andate a prendere il sordomuto intorno ai 35 anni e vedi se non c'è problema, dopo che è partita una bella psicosi di altro genere, e non comunica più; basta una risata sbagliata di una donna e sono problemi. Però la rappresentazione è che il disabile fisico «Ah, non c'è problema»: ma guardalo sugli atti quotidiani.

Rispetto all'avvocato io coltivo un'idea, ma oramai sta diventando davvero un lumicino, per cui non ha valore. Preferisco pensare a un modo di stare a questo mondo dove meno avvocati, meno bisogno di rappresentazioni di difesa e se fosse possibile davvero un po' più di etica. Lo dico che è un lumicino, perché adesso che sono nella pubblica amministrazione da una vita, oramai sto anche facendo riflessioni diverse, molto diverse, quindi vale quello che vale.

Ad esempio, l'esperienza che io ho fatto come progetto Giasone — sta per essere pubblicata — è stato un momento: io credo che lì abbiamo vissuto e sperimentato concretamente delle possibilità, senza togliere alle parti. Io credo che lì l'interlocuzione di un avvocato poteva andare bene nel senso di ricordarci, di sollecitarci la memoria. Non sarebbe stato così necessario se come abbiamo provato ognuno faceva davvero la parte in modo sano. Però lo dico con tutto il rispetto: può darsi che bisogna passare attraverso un'altra fase di precisazione. A me l'immagine di mettere sull'attenti piace meno. Però credo che poi, mi accorgo e vivo male quando mi verrebbe tanta voglia a volte di mettere sull'attenti. Quindi credo ci sia lo spazio. Va un po' ragionato. C'è davvero un grosso malessere nelle istituzioni che a mio avviso è preoccupante, perché il governo poi di queste istituzioni se non viene preso da qualcuno, non so dove andrà. Potremo affrontare molto meglio le questioni individuali, però attenzione, io ho la sensazione che sta mancando lo scenario entro cui muoversi: chi è che sta pensando le cose in misura un po' più grande?

Vorrei anche un Tutor per le istituzioni. Perché non basta più niente. Si è voluto tanto il federalismo e non basta ancora questo livello di federalismo: oramai ognuno vuole darsi i propri criteri, ma a livello di comune, di paesino. Ognuno è preso dall'angoscia di morte per cui tutti stanno facendo esattamente qualcosa d'altro.

Queste sono anche questioni importanti che poi rischiano di cadere in un modo non detto, quindi non palese, ma poi viaggiano, arrivano poi alla vostra persona che accompagnate. Questa è la dimensione tra l'individuale e la società.

## **PIETRO R. CAVALLERI**

Credo che il lavoro di questa mattina fino a questo punto sia stato molto istruttivo, non solo per l'illustrazione e la completezza delle informazioni rispetto all'argomento, ma anche per un valore aggiunto, che ci aiuta a individuare meglio il campo, la fisionomia, l'identità professionale del Tutor a cui stiamo lavorando, che effettivamente non si colloca semplicemente al livello dell'operatore, che in quanto tale potrebbe essere pensato o concepito o al servizio di altre agenzie, nel senso come risorsa che incrementa le potenzialità che altrimenti non sarebbero sviluppate da altre agenzie — pensiamo alle agenzie del sociale che mancano di operatori per un accompagnamento del soggetto o difettano nel numero per delle esigenze —

quindi, potrebbe essere concepito il Tutor soltanto come questo livello di operatore privato, o semi-privato o con forme di remunerazione che possono essere miste, ma in qualche modo di esecutore specializzato che si colloca all'interno di un progetto pensato da agenzie che esistono; e neppure come concorrente di queste stesse agenzie: il Tutor non è il servizio di inserimento lavorativo, il Tutor non è il CPS, il Tutor non è un ufficio periferico del Tribunale per i minori.

Allora che cos'è il Tutor? È nel contratto che si va a stabilire è il rappresentante del soggetto, ma non nel senso che rileva la rappresentanza di un soggetto non in grado di rappresentarsi, ma rileva la rappresentanza di quel soggetto che ha sufficiente competenza per individuarlo come suo consulente. In questo senso, potremmo dire il Tutor è il commercialista che mi accompagna quando vado a fare una joint-venture; io ho i soldi, ma non ho tutte le competenze per... Oppure il Tutor è il mio procuratore, di me cantante di fama internazionale, ma è quello che mi seleziona e mi consiglia sui potenziali contratti, in quanto colui che...

(...)

...e posto che l'interesse degli altri partner di questo contratto — in questo caso l'azienda e dall'altra parte l'agenzia delle istituzioni che si occupano — rappresentano degli interessi che sono concorrenti con il mio, che si embricano con il mio, ma che non sono per ciò stesso, immediatamente riducibili al mio. L'interesse dell'azienda in primo luogo è quello di avvalersi della mia competenza per il suo fine che è quello di produrre reddito. L'interesse, la *mission* dell'agenzia pubblica è tutto sommato l'interesse sociale, di abbassare il conflitto sociale o in positivo di costruire il benessere sociale, in cui evidentemente è contemplato, compreso anche il mio di singolo, ma il mio interesse di singolo non è riducibile all'interesse sociale.

Io capisco bene questo suo discorso sull'etica, nel senso che credo che un operatore sociale o un rappresentante di un'agenzia sociale si ponga in questa dimensione anche di difesa dell'interesse dei singoli di cui è al servizio, e non soltanto della collettività anonima, e però nello stesso tempo questo, il fatto che un terzo rappresenti o assista l'individuo di cui l'agenzia si occupa, quel terzo non è semplicemente un concorrente che sta rubando il mestiere a... e non è neppure un controllore e non è neppure un esecutore di qualcosa che viene pensato. È qualcuno che aiuta il soggetto a esprimere meglio la titolarità dei propri interessi.

Credo che da questo punto di vista l'incontro di questa mattina con una persona anche così... Mi ha colpito quando ci siamo conosciuti anche per l'attenzione e anche la raffinatezza dell'elaborazione dell'esperienza che la dottoressa Frontini ha fatto. Ma tutto questo credo che non tolga a noi il fatto di porci in questa dimensione libero-professionale, perché alla fine il Tutor sarà pagato, nel senso che avrà dei clienti che lo pagheranno, nella misura in cui effettivamente il servizio da lui reso si tramuterà in un vantaggio. Altrimenti basta l'agenzia sociale per la quale noi tutti già paghiamo attraverso gli oneri fiscali.

Se c'è un vantaggio nell'avere un commercialista, un procuratore, in alcuni casi un avvocato, oppure un Tutor questo vantaggio deve essere almeno riconoscibile economicamente dal soggetto che se ne avvale, nel senso che si rende conto che questo incrementa le sue possibilità.

## **RAFFAELLA COLOMBO**

In questo breve tempo che ci lascia ancora la mattinata, Giulia Contri ed io presentiamo due aspetti dell'attività di un avvocato della salute, in cui si possano individuare, nell'intervento di Giulia Contri, nel campo del lavoro, un aspetto diverso in cui non si tratta di casi di disabili che quindi si avvalgono della legge che difende il lavoro come diritto individuale. Ma del campo del lavoro come un'opportunità per la salute della persona, cioè la prima possibilità per stare bene è lavorare; il primo segnale di patologia è il rifiuto al lavoro. Come criteri generali. Giulia Contri presenterà il campo del lavoro addirittura come opportunità libera della persona. Quanto a me sarà un caso che si riallaccia al tema trattato la volta scorsa.

## **GIULIA CONTRI**

Cercherò di stringere il più possibile. Volevo parlare di casi di manager aziendali che recentemente si sono rivolti a me come Tutor perché li potessi aiutare a giocare su altre piazze rispetto all'attuale su cui si trovavano le loro competenze. Visto che in anni di impegno particolarmente significativo in un certo tipo di

ambito, pensavano di poter usare queste loro competenze anche altrove. E in questo lavoro mi chiedevano di essere accompagnati. In quel momento sicuramente non mi stavano chiedendo di fare chiarezza sulle motivazioni che li stavano portando a fare questo cambiamento, però capivano di investire molto in questa trasformazione di attività e non volevano trovarsi ad avere preso una decisione affrettata, ma soprattutto non volevano trovarsi a non usare in quella situazione un progetto adeguato alla trasformazione che desideravano fare. Certamente, un tipo di prestazione di questo genere doveva essere quella di un professionista nell'ambito delle trasformazioni manageriali, cosa che io ovviamente non potevo offrire. Sapevano infatti che io lavoravo contestualmente nella mia prestazione di Tutor che chiedevano in prima istanza, a dei professionisti che erano esperti di questa elaborazione di progetti di sviluppo di capacità manageriali. A queste persone io ho detto, indirizzandoli io a queste esperti, però avrei monitorato insieme a questi esperti il loro cammino, lavorando ovviamente personalmente con loro in questo riorientamento.

Anzitutto va precisato che queste persone con cui ho lavorato, prima di tutto non avevano scelto di rivolgersi a delle società di outplacement, che sono poi semplicemente delle agenzie di ricollocazione delle competenze di un lavoratore aziendale, che le stesse aziende mettono a disposizione dei lavoratori. Né tanto meno si erano rivolti a società di selezione, che sono quelli che vengono chiamati «cacciatori di teste», che fanno puramente il passaggio di professionisti di un certo tipo ad aziende che richiedono.

Queste società non fanno... Al massimo quelle di outplacement fanno dei bilanci di competenze delle persone che vogliono passare da un'azienda a un'altra, però sicuramente progetti personalizzati per questo passaggio non li fa nessuno. Personalizzati vuol dire a favore di singoli, elaborati con singoli, secondo esigenze che singoli possono esprimere o secondo ricerche che singoli possono essere messi sulla strada da un professionista di fare.

Tanto meno queste società di ricollocazione pensano quello che io sto cercando di fare come Tutor, tantomeno hanno la preoccupazione che il tutelato arrivi ad avere cura di fare un proprio interesse, prendere un criterio orientativo in una nuova scelta, che risponde a quell'interesse. Aver cura, insomma, di un criterio e di una abilitazione personale in questa scelta credo che sia un orientamento che noi stiamo lavorando.

Voi sapete che peraltro esistono dei *masters* costosissimi a cui i manager possono rivolgersi, che sono poi ispirati a criteri di origine anglosassone, e che certamente fanno sicuramente bilancio di competenze, sanno dare informazioni su quello che è il mercato del lavoro, sanno dire a quale settore del mercato del lavoro queste persone possono rivolgersi per impiegare al meglio le loro competenze. Sicuramente, quello di muovere, di essere preoccupati della capacità di iniziativa che quella persona in quel momento può avere rispetto alle nuove scelte sul mercato del lavoro, non è cosa che preoccupi questo lavoro di master, estesissimi e costosissimi peraltro.

Perché queste persone si sono rivolte a me. Sicuramente quando una persona, competente, capace, che è arrivata già a livelli alti di occupazione, pensa di fare dei cambiamenti significativi di impiego, si sente molto esposto. Ho avuto modo, al di là delle persone che sto seguendo, di capire da più professionisti di ambiti diversi, medici per esempio, che per passare dalla posizione di aiuto alla posizione di direttore di settore ospedaliero hanno subito crisi significative e mi hanno detto «Avrei avuto bisogno in quel momento dell'accompagnamento di un Tutor che mi facesse capire se davvero io in quel momento stavo facendo il mio interesse, se era bene se le mie competenze erano adeguate a quel nuovo posto di lavoro, etc.». Sicuramente questa preoccupazione è di una persona saggia, che sa come in questo momento il mercato del lavoro possa anche, proprio per le trasformazioni rapide a cui è sottoposto, anche bruciare molto rapidamente persone capaci e che hanno una buona tenuta rispetto alla novità che possono incontrare.

Esistono dei centri di counseling che queste persone non hanno scelto rispetto al rivolgersi a me. Per esempio, questi centri di counseling aziendale aiutano le persone a chiarire la natura di aspettative che hanno nel cambiamento di un'attività lavorativa, verso appunto settori nuovi di mercato. Per esempio li aiutano a capire se passare da un settore a un altro di impiego aziendale corrisponde a una realistica valutazione delle competenze che ci vogliono per passare da un ambito a un altro.

Oppure, fanno loro capire, per esempio, se il loro desiderio di uscire da un ambito lavorativo per rivolgersi a un altro può rispondere a una loro ostilità a usare le competenze nell'ambito magari in cui stanno magari valorizzandole al massimo, perché per esempio possono avere, essere soggetti in quel momento, in particolare al problema di non avere buoni rapporti con i capi, piuttosto che con i colleghi di lavoro, cosa che si può dare facilmente. Allora, in quel caso, invitano in questi stessi manager a valutare questo tipo di problemi che possono avere. Oppure cercano di fargli mettere a punto se nel loro caso si tratta di un criterio di promozione sociale indotto dall'ambiente sociale intorno, conoscenze, amicizie, familiari, etc., e quindi anche li invitano a riflettere su questa cosa. Sicuramente i counselor aziendali aiutano a chiarire tutte queste

questioni, assicurano le persone sulla bontà di loro mire nuove, danno loro contezza su quanto conoscono del mercato del lavoro, o quanto siano consapevoli che le loro competenze possono essere ricollocate altrove. Sicuramente, rispetto a tutte queste cose, le persone sono aiutate, però a quel punto le persone si rendono conto di aver bisogno di quel tipo di difesa che li aiuti, la competenza di un soggetto a lavorare a favore di un valore aggiunto che sia favorevole alla persona medesima, la quale in quel momento si rende conto per esempio di avere bisogno di qualcuno che le indichi delle strategie concrete, ma che nel contempo, mettendo in atto delle strategie concrete di conversione, la persona capisca di starsi abilitando a quella scelta e di starsi liberando di criteri di promozione sociale esterni di cui avevamo parlato prima, per esempio.

Un po' a distanza di tempo mi sono resa conto che le persone che si rivolgevano a me chiedendomi un accompagnamento, in realtà avevano desiderio di riprendersi in mano le redini di una loro decisione in quella situazione di cambiamento; però capivano di essere incerti tra più istanze che li potevano spingere. Per esempio — e questo è stato il lavoro che è stato fatto dall'agenzia di professionisti a cui ho indirizzato queste persone — avevano bisogno di capire meglio quanto erano in grado di sfruttare al meglio all'interno dell'ambito in cui stavano, le competenze che avevano. Cioè era possibile — e questo orientatore professionista li ha aiutati in questo — avevano bisogno di capire quante possibilità di carriera potevano avere all'interno dell'ambito in cui si trovavano, prima di pensare di fare un passo all'esterno, passo realistico peraltro perché questo permetteva loro intanto di lavorare al massimo a valorizzare certe competenze, prima di andarsene fuori, da un'altra parte.

Voglio solo sottolineare la singolarità in questo lavoro della mia collaborazione con questa agenzia di professionisti che sanno lavorare con questi dirigenti d'impresa nella trasformazione delle loro competenze da una piazza all'altra, le cui tappe di intervento presso queste persone io ho seguito. Cioè ero informata da questo professionista delle tappe che stavano seguendo insieme lui e la persona che gli si era affidata. Per esempio, questo lavoro che questo professionista stava facendo con queste persone mi è servito molto, perché per esempio una delle prime tappe che questa persona faceva con questi dirigenti era quello di rivalutare il loro curriculum. Rivalutazione che peraltro serviva alla persona medesima, la quale a quel punto capiva su quante competenze possedeva da poter giocare, ma si assicurava lui stesso di possederle queste competenze e di poterle giocare al meglio, avendo avuto qualcuno che gliele rimandava come anche possibilmente spendibili in modo diverso rispetto al modo in cui le aveva spese fino ad allora. Nel contempo questa persona assicurava questi soggetti delle possibilità di alternative aziendali che potevano avere, perché questa persona è competente del mercato del lavoro, e nessun manager che pure abbia un'ampia visione del mercato del lavoro riesce con le trasformazioni che appunto questo mercato subisce continuamente ad averne un quadro complessivo e comunque a vedere quanto queste sue competenze rivalutate possono essere riprese.

Poi la cosa che ho imparato anche seguendo il lavoro di questo professionista è stato — perché con l'esperienza che ha queste cose le valuta e sa agirle — quanto giochi sul tempo che chiede a queste persone di dedicare alle varie fasi del lavoro, di cui la prima è la rivalutazione delle competenze. Perché nel contempo che questa persona rivaluta le competenze che possiede e a speso fino ad allora, incomincia a pensare come in un momento successivo può spenderle allora. Questo perché in questa ricerca, in questa affermazione delle proprie competenze all'interno dell'ambito attuale, in questo lavoro di questa possibile spendibilità altrove la persona è messa in grado di assicurarsi su quello che davvero lui vuole, sulla capacità che ha di riorientarsi lui e poi di continuare a orientarsi in seguito dopo il lavoro con questo orientatore.

La cosa che questo orientatore aveva realizzato già nel suo lavoro con manager che gli si erano rivolti, che poi ha trasmesso anche a me è questo: quando si accorge che per esempio che la persona che gli si rivolge tira fuori delle resistenze particolari a usare al meglio le sue competenze, per esempio là dove si trova, capisce che lì c'è qualcosa d'altro che gli fa da ostacolo e senza rubare il mestiere a me suggerisce a questo signore di pensarci, di farne problema. E queste questioni poi tornano a me essendo che questa persona ha cominciato a raccogliere questi nodi e queste difficoltà misurandosi in concreto nella ricerca che sul mercato del lavoro quell'altro professionista lo aiuta a fare.

E quindi c'è come una circolazione di esperienze tra questo professionista e me quanto proprio a punti di snodo in cui ci troviamo rispetto all'aiutare a questo signore a risponderci al meglio sul mercato del lavoro. Certamente questo orientatore professionista consiglia sempre una grande prudenza alle persone prima di cambiare ambito, soprattutto quando vede che per esempio queste persone si stanno trovando bene nell'ambito in cui sono. Le invita a non deprezzare le proprie capacità per il modo in cui sono usate in quel momento. Nel contempo siccome queste persone, manager, possono capire che laddove si trovano gli sta scottando il terreno sotto i piedi perché quel settore aziendale in qualche modo può essere in crisi o può esserlo rapidamente, allora cercano ovviamente di procurarsi delle occasioni altre che gli vadano meglio.

Certo, il nostro lavoro, la prudenza che lui consiglia, e l'esigenza di dedicarsi con tempi anche lunghi, che io stessa con queste persone sottolineo, è qualche cosa che questo orientatore e io abbiamo in qualche modo nella nostra collaborazione messo a punto, proprio perché anche questo orientatore professionista, dalla nostra esperienza ha ricavato che sicuramente lui ed io stiamo aiutando questi signori a non fare dei passi falsi in queste trasformazioni, ma io nel mio lavoro di Tutor, nello specifico, non sta soltanto nell'aiutare questo signore o a non fare passi falsi o a farne dei buoni, ma in realtà stiamo lavorando, e in primis il Tutor che io sono, ma lui poi di conseguenza, stiamo aiutando a fare in modo che queste persone si abilitino alla capacità di muoversi alla ricerca del miglior vantaggio che essi possono ottenere sul mercato del lavoro con le trasformazioni che il professionista delle trasformazioni aziendali aiuta a fare.

Sostanzialmente il nostro lavoro — dico nostro perché questo professionista sta accedendo proprio, ed è importante avere degli alleati in questo senso, sul mercato del lavoro, poniamo, — stiamo accedendo davvero in un campo particolarmente significativo come quello che vi sto descrivendo all'idea che si può lavorare da campi congiunti e però con l'iniziativa del Tutor o avvocato della salute, alla difesa proprio di un sacrosanto criterio di difesa e di promozione delle capacità di iniziativa in proprio di una persona; nel caso è il manager aziendale. Ma noi lavoriamo in tutti i campi in questo senso.

Quindi, anche questo professionista che è stato qui da noi, e che ha incominciato a raccogliere che c'era qualcosa d'altro nel nostro lavorare a favore di soggetti che si vogliono abilitare al massimo nelle loro competenze, ha cominciato a capire che noi non interveniamo contingentemente ad aiutare qualcuno che ci chiede aiuto. Sì, certo, anche. In realtà stiamo facendo un lavoro di abilitazione di una persona a fare al meglio il suo interesse nella vita. E anche il manager a livelli alti, con consapevolezze alte, con capacità alte appunto in un certo momento di trasformazione della sua vita ha bisogno di essere supportato e perché no? Io credo che sia negativo che tanti non lo facciano, quando poi nel confessionale privato vengono a dirti che gli sarebbe piaciuto di farlo.

## **RAFFAELLA COLOMBO**

Ritengo che Giulia Contri sia stata chiarissima per segnalare, per porre l'accento sulla libera professione di Tutor della salute, in quanto avvocato della salute e mi limito a sottolineare alcuni aspetti di tecnica.

Rinvio la presentazione del caso che avevo preparato, che ritengo interessante perché è piuttosto complesso, e quindi esemplificativo di momenti di difficoltà e di soluzione di queste difficoltà in una vicenda iniziata nel gennaio 99 e che si sta concludendo adesso.

Per adesso sottolineo questo: riprendendo quello che diceva Giulia Contri da ultimo, ma che però è stato detto in precedenza. L'avvocato della salute, il libero professionista si pone come tale in difesa di un cliente. In difesa di che cosa? In difesa dell'iniziativa individuale di un soggetto che si trova invece preso tra le istituzioni della seconda Città, cioè statuali. Quindi, il Tutor come avvocato della salute, si pone precisamente in questa situazione.

Il suo cliente non è necessariamente la famiglia, ma solitamente è così. I casi che presentava Giulia Contri sono diversi: c'è un soggetto, saggio, che si rende conto di una grossa opportunità, si rende conto dei rischi, dei gravi errori senza ritorno, forse, che potrebbe compiere, quindi mette a tema la propria competenza individuale, non quella professionale, nel saper cogliere le sue competenze stesse. È qualcuno che non si rende conto di quanto vale, di quanto sa. Non conosce bene il suo know-out, si potrebbe dire. Quindi, l'accento è proprio su questo. Rilanciare l'iniziativa individuale, come competenza individuale, a trattare da partner le istituzioni statuali o comunque le istituzioni della seconda Città. Questa è la posizione di un soggetto sano, di un soggetto che sta bene. Quindi l'avvocato della salute è colui che difende il soggetto in questo, nel saper trattare a suo favore, nel saper usufruire di tutte le istituzioni a proprio favore, senza conflitto con le istituzioni. Perché questo accada è decisivo il momento iniziale. Cioè chi si pone, cioè un avvocato della salute inizia con un suo cliente, decide di assumere un cliente, di spendere quindi la sua capacità professionale con un cliente, nel momento in cui il cliente è affidabile come tale, cioè deve essere un buon cliente. E perché questo accada a favore di entrambi, per motivi diversi, il lavoro preliminare, di indagine preliminare, di raccolta di informazioni, è un lavoro cui deve essere dedicato tutto il tempo necessario. Un lavoro preliminare che si fa anzitutto con coloro che chiedono l'intervento. Quindi se si tratta

di una madre che telefona per un figlio sarà la madre a essere convocata e non entrambi i genitori immediatamente, ad esempio.

Se si tratta dei genitori separati di un ragazzo, sarà da valutare se vedere entrambi insieme e come. Se si tratta di un giovane che telefona, di nuovo sarà il caso di vedere anche i suoi genitori?

Questi dettagli, compreso il prendere contatti con gli insegnanti, se si tratta di uno studente, con i medici, con i datori di lavoro, con gli altri servizi, servizi statali che si occupano dell'inviato, del richiedente aiuto, tutte queste eventualità vanno ponderate di volta in volta ed è bene che il Tutor abbia a sua volta un consulente, un supervisore, con cui valutare di volta in volta i passi da fare. Solo dopo un lungo, accurato lavoro preliminare, di raccolta di informazioni, di dati, per arrivare a concludere quale sia in realtà il problema da trattare, rispetto al problema inizialmente segnalato, perché non sempre il problema da trattare è quello inizialmente segnalato. Da quel momento il Tutor deve concludere che cosa può offrire e quindi a quel punto stipulare un contratto con gli inviati, cioè con i suoi clienti, per il soggetto in difficoltà che usufruirebbe dell'aiuto. A quel punto il contratto che è soggetto a continue revisioni e precisazioni. Cioè non è detto che una famiglia che concorda con un Tutor i passi di cui farà parte il contratto, si attenga al contratto stesso e prima di arrivare a romperlo, cosa che alle volte accade, e che se accade è bene che rompa il Tutor, che si accorga in tempo che le cose non stanno andando bene, questo contratto è un contratto che richiede un continuo lavoro di perfezionamento. Lo scopo, il bene che offre un Tutor, il bene come beneficio, la ricchezza che può offrire un Tutor a un suo cliente è la riacquisizione da parte del cliente della sua competenza individuale, cioè della sua iniziativa individuale, cioè di soggetto da prima Città — ce lo ricordava l'altro ieri Mariella — ossia una competenza personale, una competenza di rapporto, quella competenza che mi fa usufruire di tutto senza confondere il permesso e l'autorizzato. Cioè quella competenza che mi fa dire che se qualcosa non è proibito è possibile. Quella competenza che mi fa anche dire che se qualcuno mi dice «Non sarà possibile» non è detto che sia proibito.

Insomma la competenza individuale che fa sì che un soggetto tratti con tutte le istituzioni come un soggetto che ha una propria costituzione partner di un'altra costituzione. Questo è il lavoro, il bene come prodotto che un Tutor ha come sua propria competenza.

Ripresa l'iniziativa da parte di un suo cliente, sarà il cliente che potrà eventualmente riprendere in considerazione l'eventualità di curarsi, laddove si accorgesse che i problemi che aveva finora con le istituzioni erano problemi non legati a difficoltà delle istituzioni — la scuola, il lavoro o quant'altro — ma erano problemi legati a una propria inibizione che continua. Ma è solo nel momento in cui un individuo riprende la propria iniziativa che può desiderare mettere mano alle difficoltà personali. E allora lì inizia un altro lavoro. Per adesso mi fermo qui, come primo accenno alla tecnica.

© Studium Cartello – 2007

*Vietata la riproduzione anche parziale del presente testo con qualsiasi mezzo e per qualsiasi fine senza previa autorizzazione del proprietario del Copyright*