

## I CANTIERI DELLA FORMAZIONE



# I portatori di interesse nelle politiche in favore delle persone con disabilità

Paola Cordara, Daniele Viola, Sergio Bevilacqua, Davide De Santis\*

*I criteri di mappatura degli stakeholder lombardi che incidono in modo significativo sulle indicazioni di policy per la programmazione dei finanziamenti, la cosiddetta dote disabili, sulla normativa di riferimento e sulla pratica operativa.*

L'articolo che proponiamo presenta gli esiti della parte di uno studio condotto per la realizzazione di azioni di sistema finalizzate a supportare la Direzione Generale Istruzione Formazione e Lavoro della Regione Lombardia nel percorso di programmazione delle politiche in favore delle persone con disabilità<sup>1</sup>.

L'intervento complessivo si è sviluppato attraverso tre azioni: **l'azione 1** ha previsto un percorso di 'Mappatura e analisi delle buone pratiche', **l'azione 2** ha previsto un'attività di 'Analisi di fattibilità per la gestione informatizzata della documentazione' e **l'azione 3** ha previsto interventi di 'Diffusione e sensibilizzazione'.

In particolare, l'azione 1 ha curato la mappatura e la diffusione delle buone prassi realizzate attraverso la sperimentazione dell'utilizzo del 'sistema dote' per le persone disabili introdotto dal processo di riforma in corso in Regione Lombardia in materia di politiche per l'istruzione, la formazione e il lavoro.

Con l'espressione 'sistema dote' si fa riferimento

all'insieme di risorse economiche messe a disposizione delle persone con disabilità per consentire l'accesso ad una filiera di servizi personalizzati di accoglienza, orientamento, formazione accompagnamento e mantenimento del posto di lavoro, erogati dai servizi accreditati per il lavoro e per la formazione.

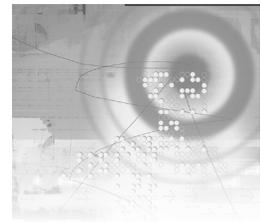
La Regione Lombardia ha strategicamente puntato sull'applicazione del sistema dote come modalità gestionale orientata a privilegiare la domanda dei servizi a differenza delle modalità precedentemente utilizzate orientate invece a privilegiare l'offerta dei servizi<sup>2</sup>. La dote è quindi uno strumento di finanziamento che la Regione mette a disposizione della persona, utente o famiglia, che intende utilizzare i servizi, lasciando alla persona la responsabilità della scelta di quale servizio utilizzare. In particolare, la Direzione Generale Istruzione, Formazione e Lavoro, con l'iniziativa sperimentale 'Dote lavoro - Persone con disabilità', ha promosso un intervento di **politica attiva** del lavoro finalizzato all'inserimento lavorativo e al sostegno all'occupazione delle persone con disabilità, attraverso la realizzazione di percorsi personalizzati, declinati sulle specifiche esigenze e necessità delle persone disabili e delle loro famiglie.

L'obiettivo del percorso di osservazione e di studio delle buone pratiche, condotto con l'azione di sistema, è stato quello di analizzare e promuovere le esperienze finalizzate alla formazione e all'inserimento lavorativo di persone disabili con un approccio teso alla valorizzazione delle esperienze in atto nel territorio. Si è inteso, infatti, partire dalle indicazioni provenienti dalle realtà che si occupano di disabilità, per preparare il sistema di servizi ad implementare nel modo migliore il 'sistema dote'.

L'individuazione e la scelta degli *stakeholder* sono stati i passaggi strategici per attivare un sistema di programmazione e decisionale che potesse svilupparsi in una logica di integrazione fra gli attori pubblici e privati, attivi sul tema

\* Paolo Cordara è consulente dell'Agenzia per il lavoro di Anffas Milano Onlus, Daniele Viola è direttore dell'Agenzia per il lavoro di Anffas Milano Onlus, Sergio Bevilacqua è partner di SLO, Davide De Santis è partner di MBS.

## I CANTIERI DELLA FORMAZIONE



dell'inclusione sociale. Gli *stakeholder* oggetto della mappatura rappresentano una molteplicità complessa e variegata di 'soggetti portatori di interesse' in relazione al tema della disabilità.

L'obiettivo specifico della mappatura è stato quello di individuare i portatori di interesse ossia i soggetti, persone e organizzazioni le cui opinioni o decisioni, i cui atteggiamenti o comportamenti, potessero influire in modo significativo sulle indicazioni di *policy* per la programmazione della dote disabili, sulla normativa di riferimento e sulla pratica operativa. Per rilevare le categorie degli *stakeholder* è stato necessario analizzare il contesto di riferimento per procedere ad un'analisi delle caratteristiche e della categoria di appartenenza degli stessi, al fine di individuare e mettere in evidenza l'area di interesse e di influenza rappresentata.

**Il risultato dell'attività di mappatura** è stato quello di produrre un elenco ragionato degli *stakeholder* che fanno riferimento alla dote disabili per categoria e per area geografica di appartenenza, con una descrizione delle loro caratteristiche essenziali e interessi nei confronti della dote. In una **prima fase**, l'attività ha previsto la creazione di una mappatura che ha consentito di identificare tutti i portatori di interesse nei confronti della dote disabili, facendo riferimento alle seguenti **macro categorie di appartenenza**:

- *Stakeholder* dei gruppi non organizzati di persone disabili e loro familiari
- *Stakeholder* dei gruppi organizzati di persone disabili e loro familiari
- *Stakeholder* istituzionali
- *Stakeholder* degli organismi di rappresentanza dei datori di lavoro e dei lavoratori
- *Stakeholder* dei servizi per l'istruzione, la formazione e il lavoro
- *Stakeholder* dei servizi sanitari e sociali.

Una **seconda fase** del percorso di mappatura ha previsto un'analisi degli *stakeholder* in base alla **capacità di influenza e di interesse** che gli stessi sono in grado di esercitare in base alle risorse da mettere in campo per promuovere i propri interessi

o per favorire una propria partecipazione al processo decisionale rispetto alla dote disabili. In particolare si è trattato di:

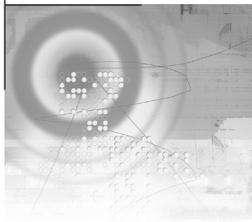
- definire i 'fattori di influenza' di ciascun *stakeholder* individuato (tipologia di disabilità rappresentata, dimensione, rappresentatività, risorse attuali e potenziali, conoscenze e competenze specifiche, collocazione strategica);
- stabilire il 'livello di interesse' di ciascun *stakeholder* rispetto al sistema dote disabili; le variabili considerate sono: politico-decisionali, informative, operative, di risultato.

Una **terza fase** della mappatura ha previsto la **scelta dei soggetti da coinvolgere**. È stato inoltre introdotto un ulteriore elemento nell'analisi degli *stakeholder*, basato su un criterio di aggregazione territoriale articolato su cinque aree geografiche che caratterizzano la Regione Lombardia in termini di relativa omogeneità del tessuto sociale ed economico. Le aree individuate sono:

- Area metropolitana: Milano e Monza Brianza
- Area montana, pedemontana e agricola centro-orientale: Sondrio, Lecco, Brescia e Bergamo
- Area montana e pedemontana occidentale: Como e Varese
- Area urbana e agricola orientale: Cremona e Mantova
- Area urbana e agricola centro-occidentale: Lodi e Pavia.

La **quarta fase** ha riguardato il **coinvolgimento operativo degli stakeholder**, che si è svolto attraverso fasi e modalità gradualmente. Una prima fase informativa, finalizzata a promuovere e diffondere informazioni relative ai contenuti e alle finalità del progetto, attivando i rapporti con gli *stakeholder*. Una fase di consultazione finalizzata a raccogliere indicazioni, valutazioni, bisogni e aspettative degli *stakeholder*, mediante l'attivazione di *focus group* specifici e l'organizzazione di *workshop* territoriali tematici, l'utilizzo di questionari e di interviste a campione. Infine, una fase di partecipazione finalizzata a coinvolgere gli *stakeholder* mediante l'attivazione di un Comitato de-

## I CANTIERI DELLA FORMAZIONE



gli *stakeholder* con un ruolo di valutazione degli *output* del progetto.

**La messa a punto della mappatura** ha richiesto l'utilizzo di una molteplicità di strumenti metodologici. In particolare si è ritenuto necessario:

- ricostruire un quadro informativo preliminare relativo agli *stakeholder* mediante un'attività di studio del contesto e della normativa di riferimento;
- effettuare una ricognizione ed analisi delle mappature già realizzate anche da altri progetti;
- svolgere un'attività di *scouting* finalizzata a contattare i testimoni privilegiati appartenenti alle varie categorie di *stakeholder* per verificare la completezza della mappa e acquisire eventuali informazioni integrative.

### Analisi degli *stakeholder* per categoria di appartenenza

#### **Stakeholder dei gruppi non organizzati di persone disabili e loro familiari**

I primi portatori di interesse sono le persone con disabilità, che possono essere inserite all'interno del macro sistema di riferimento che è rappresentato dalla famiglia. La persona con disabilità e la famiglia si orientano ai servizi sul territorio di appartenenza attraverso i canali offerti dagli *stakeholder* istituzionali o per individuazione o scelta di appartenenza a canali associativi o afferenti all'ambito non profit.

#### **Stakeholder dei gruppi organizzati di persone disabili e loro familiari**

Un compito di facilitazione nell'acquisizione di informazioni e diritto lo svolgono le Associazioni, che nel corso degli anni sono aumentate di numero con il delinearsi a livello scientifico di indicazioni più chiare sulle diverse patologie.

#### **Stakeholder istituzionali**

Rappresentano il primo livello di rappresentanza

delle istanze. Stato, Regione, Provincia, Comune, nella suddivisione di ruoli costituzionali e normativi di settore, hanno il compito di avvicinare il più possibile i cittadini alla soluzione dei propri problemi e di garantire loro la possibilità di soddisfare le proprie aspettative e propri bisogni. La mappatura ha consentito di avere un quadro di riferimento sia per quanto attiene agli ambiti politico-istituzionali (Assessorati, Commissioni, Comitati, Agenzie tecniche), sia per quanto riguarda gli ambiti di gestione diretta (Uffici locali, servizi, sportelli).

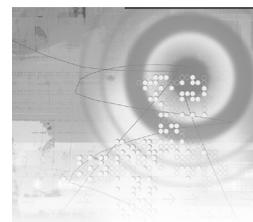
#### **Stakeholder degli organismi di rappresentanza dei datori di lavoro e dei lavoratori**

In questa categoria di *stakeholder* rientrano le parti sociali e le associazioni datoriali, che sul territorio sono comunque presenti all'interno degli organismi istituzionali (commissioni, comitati ecc.) e intervengono nelle scelte politiche del sistema complessivo.

#### **Stakeholder dei servizi di istruzione, formazione e lavoro**

A fianco degli interventi di alcuni servizi sanitari, dei servizi sociali, nel corso del tempo sono cresciuti servizi 'misti' quali la formazione professionale, la cooperazione sociale, i servizi per l'inserimento lavorativo. Con l'entrata in vigore della legge 68/1999, il principale punto di riferimento per le persone con disabilità in cerca di lavoro è stata la Provincia, con i suoi uffici del collocamento mirato. Tuttavia le Province si sono date modalità organizzative spesso differenti, in considerazione del territorio di appartenenza e hanno dovuto affrontare compiti di gestione. La sussidiarietà nello sviluppo di percorsi di accompagnamento è stata spesso affidata alla rete locale dei servizi (in particolar modo dal 2000 in poi con strumenti economici provenienti dalla comunità europea e dal Fondo regionale per l'occupazione dei disabili di cui alla legge regionale 13/2003). Si è pertanto ritenuto opportuno mantenere un duplice approccio di analisi:

## I CANTIERI DELLA FORMAZIONE



- **i servizi formali accreditati o autorizzati** (con riferimento al d.lgs. 276/2003, alla legge regionale 22/2006, e alla legge regionale 19/2007);
- **i servizi informali** che fanno capo alla rete multi-mission del territorio (con riferimento all'art. 18 legge 104/1992, all'art. 6 della legge 68/1999, alla legge regionale 13/20003, e alla delibera regionale 18130 del 2004) che possono essere in parte agglomerati all'ambito associazionistico o della cooperazione sociale. In particolare la cooperazione sociale è portatrice di duplice finalità, così come la stessa legge 381/91 suggerisce. La rilevazione ha preso inoltre in esame il ruolo di portatore di interesse giocato dagli organismi di rappresentanza (le Centrali cooperative) e dalle organizzazioni intermedie che coagulano le cooperative sociali stesse (Consorti, di primo e secondo livello).

### Stakeholder dei servizi sanitari e sociali

In ambito sanitario la normativa (legge 118/1971, legge 104/1992) pone l'accento sulle esigenze di 'classificazione' dell'invalidità e della disabilità (patologie, definizione delle capacità lavorative, quote di sostegno economiche, ecc.) attraverso le commissioni mediche delle ASL che si incrociano con gli uffici provinciali (es. comitato tecnico ex d.lgs. 469/1997) per definire i possibili strumenti da utilizzare per il cosiddetto 'collocamento mirato' (legge 68/1999). Allo stesso tempo l'ambito sanitario si occupa dell'assistenza e cura in particolare di persone con disabilità di tipo psichico. Il Centro Psico Sociale - CPS è il servizio socio-sanitario territoriale in cui si realizza la presa in carico delle persone che hanno problemi di salute mentale. All'ambito socio sanitario afferiscono in particolare i servizi di diagnosi, prevenzione, cura e riabilitazione. L'ambito sociale fa riferimento, inoltre, alle strutture locali presidiate dai Comuni. All'interno dei **Servizi sociali** esistono infatti specifici settori dedicati alle persone con disabilità che agiscono prevalentemente attraverso azioni di sostegno alla persona e alla famiglia con l'intento di definire fasce di bisogno cui

far fronte attraverso una gamma di interventi specifici (sociali, residenziali, diurni, di tutela giuridica, di trasporto, ecc.).

### Fattori di influenza e di interesse degli stakeholder

Una volta definita la categoria di appartenenza degli *stakeholder*, è stato necessario individuare da un lato il livello di interesse al coinvolgimento e dall'altro la capacità di influenza che gli *stakeholder* possono esercitare. Tra gli elementi che possono determinare la capacità di interesse si sono individuati:

- la **dimensione**, ossia il numero dei soggetti che fanno parte della categoria individuata;
  - la **rappresentatività**, ossia la capacità di essere portatori di interesse riconosciuti all'interno della collettività di riferimento;
  - le **risorse attuali e potenziali** che gli *stakeholder* individuati possono mettere a disposizione per l'attuazione degli obiettivi definiti nell'ambito delle politiche e dei servizi presi in esame;
  - il possesso di **conoscenze e competenze specifiche** rilevanti ai fini delle politiche e dei servizi analizzati;
  - la **collocazione strategica** all'interno del processo di attuazione delle politiche e dei servizi.
- Tra i fattori in grado di definire il livello di interesse, invece, si sono messi in evidenza: l'incidenza delle politiche e dei servizi sulla sfera di azione e sulle finalità perseguite dalla categoria individuata;
- l'attuazione, da parte della categoria individuata, di iniziative di pressione secondo diverse modalità per promuovere e rivendicare i propri interessi o comunque per favorire una propria partecipazione ai processi decisionali<sup>3</sup>. La tabella che segue consente di identificare i diversi *stakeholder* in base alla **capacità di influenza e di interesse** che gli stessi sono in grado di esercitare e in base alle risorse che possono mettere in campo per promuovere i propri interessi o per favorire una propria partecipazione al processo decisionale rispetto alla dote disabili.

## I CANTIERI DELLA FORMAZIONE

Tav. 3

Categoria di appartenenza	Descrizione	Fattori di influenza	Fattori di interesse
<b>STAKEHOLDER DI GRUPPI ORGANIZZATI E NON DI PERSONE CON DISABILITÀ E LORO FAMILIARI</b>	<b>Persone con disabilità e familiari</b>	Risorse: conoscenza diretta delle esigenze delle persone disabili e delle loro famiglie; sensibilità verso gli aspetti intangibili e difficilmente quantificabili percepiti dalle persone disabili e dalle famiglie.	<p>Interesse alla promozione di iniziative che incontrino il favore delle persone disabili e delle loro famiglie.</p> <p>Interesse alla semplificazione delle procedure amministrative di accesso ai percorsi e ai servizi di istruzione, formativi e per il lavoro.</p> <p>Interesse alla differenziazione della dote lavoro per le persone disabili in relazione alla tipologia di disabilità.</p> <p>Interesse ai risultati delle politiche, all'erogazione dei servizi e alla realizzazione di percorsi di istruzione, formazione e lavoro inclusivi.</p> <p>Interesse a risposte concrete in relazione all'accesso all'istruzione e alla formazione, alla partecipazione all'occupazione, alle condizioni di vita e di salute, al sistema delle relazioni, all'autonomia.</p> <p>Interesse ad un accesso semplificato ai servizi e ad un efficace orientamento ai servizi di istruzione, formazione e lavoro.</p>
	<b>Associazioni di persone con disabilità e famiglie</b>	<p>Collocazione strategica all'interno degli organismi di consultazione per presidiare in modo coerente i livelli istituzionali in cui sono assunte le decisioni che riguardano le persone con disabilità.</p> <p>Dimensione: elevato numero di associati.</p> <p>Rappresentatività: capacità di essere portatori di interesse riconosciuti dalla collettività di riferimento attraverso la possibilità di attuare iniziative di pressione per favorire la propria partecipazione ai processi decisionali e per promuovere e rivendicare i diritti e gli interessi delle persone con disabilità.</p>	<p>Interesse al rafforzamento dei processi inclusivi nei percorsi di istruzione, formazione e lavoro, elementi decisivi per lo sviluppo dell'autonomia della persona.</p> <p>Interesse alla partecipazione alla definizione normativa e alla programmazione delle politiche in favore delle persone disabili.</p> <p>Interesse a presidiare in modo coerente i tanti livelli istituzionali territoriali in cui sono assunte le decisioni che riguardano i cittadini e quindi anche le persone con disabilità.</p>
<b>STAKEHOLDER ISTITUZIONALI</b>	<b>Direzione Generale Istruzione Formazione e Lavoro-Giunta Regione Lombardia</b>	<p>Collocazione strategica all'interno del processo decisionale di programmazione delle politiche di istruzione, formazione e lavoro e di gestione delle risorse finanziarie.</p> <p>Dimensione territoriale ampia/forte in relazione all'ambito di intervento delle politiche e alle funzioni di coordinamento, promozione e diffusione degli obiettivi e dei risultati dell'attuazione delle politiche integrate di istruzione, formazione e lavoro.</p> <p>Rappresentatività: portatore di interesse riconosciuto all'interno della collettività di riferimento anche come rappresentante/portatore delle istanze della collettività a livello decisionale in ambito regionale e nazionale.</p> <p>Risorse attuali e potenziali: possibilità di comunicare e condividere i valori di riferimento e le politiche che intende attuare definendo in fase di programmazione quali saranno gli impatti economici e sociali delle politiche e coinvolgendo i diversi portatori di interesse già in fase di programmazione.</p>	<p>Interesse politico-decisionale all'attuazione del programma di mandato/dei programmi strategici regionali:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– attraverso il sistema dote le risorse e i servizi sono unificati in uno strumento che accompagna la persona lungo tutto l'arco della propria vita con l'obiettivo di migliorarne le competenze, le conoscenze e le opportunità di integrazione sociale e lavorativa;</li> <li>– nuovo modello di governance fondato sulla sussidiarietà orizzontale e sulla rete qualificata di servizi garantita attraverso il processo di accreditamento e la misurazione della performance da parte del valutatore indipendente;</li> <li>– integrazione dei sistemi e delle politiche di intervento (istruzione-formazione-lavoro, sociale, sanitario);</li> <li>– sviluppo e consolidamento dell'utilizzo del sistema dote nei percorsi di istruzione, formazione e lavoro delle persone con disabilità.</li> </ul>

## I CANTIERI DELLA FORMAZIONE

<b>STAKEHOLDER ISTITUZIONALI</b>	<b>Organismi di consultazione e di concertazione (CIC, CRPLF, Comitato amministrazione Fondo disabili L.R. 13/2003, Commissione consiliare VII)</b>	<p>Collocazione strategica all'interno del processo di elaborazione, programmazione e valutazione delle politiche di istruzione, formative e per il lavoro regionali rivolte alle persone con disabilità.</p> <p>Dimensione territoriale ampia/forte in relazione alle funzioni di verifica e di revisione delle linee programmatiche relative alle politiche attive del lavoro, dell'istruzione e della formazione.</p> <p>Rappresentatività: portatore di interesse riconosciuto all'interno della collettività di riferimento anche come rappresentante/portatore delle istanze della collettività a livello di consultazione e concertazione in ambito regionale e provinciale.</p> <p>Risorse attuali e potenziali: possibilità di partecipare alla programmazione, di esprimere pareri sulle modalità di attuazione delle politiche, sulle forme e sugli strumenti di tutela delle persone con disabilità.</p> <p>In particolare, il Comitato per l'amministrazione del Fondo regionale per l'occupazione dei disabili, possibilità di formulare proposte ed esprimere pareri obbligatori in merito alle proposte di deliberazione della Giunta regionale concernenti le iniziative a valere sulle risorse del Fondo.</p>	<p>Interesse politico-decisionale alla definizione di politiche coerenti con una dimensione di reale tutela delle persone con disabilità.</p> <p>Interesse alla semplificazione delle procedure amministrative e di gestione degli interventi di presa in carico e di realizzazione dei percorsi di istruzione, formazione e lavoro delle persone con disabilità.</p> <p>Interesse politico a definire modalità di utilizzo delle risorse del Fondo regionale per l'occupazione dei disabili adeguate allo sviluppo di percorsi efficaci di istruzione, formazione e lavoro.</p> <p>Interesse politico a sostenere la propria partecipazione al processo decisionale rispetto alle prospettive di sviluppo della sperimentazione della dote disabili.</p>
	<b>Agenzie tecniche del Sistema regionale Organismi di monitoraggio</b>	<p>Possiedono competenze e conoscenze specifiche in materia di politiche per lavoro e fasce deboli del mercato del lavoro. Risorse: svolgono attività di studio, di analisi, di rilevazione dati, di monitoraggio, di valutazione dei risultati.</p> <p>Ruolo strategico sul territorio regionale: possono attivare direttamente contatti con le istituzioni e le realtà sociali ed economiche del territorio finalizzati ad un confronto tecnico; possono favorire lo scambio, la promozione e la diffusione sul territorio regionale di modelli efficaci e condivisi di intervento.</p>	<p>Interesse a fornire un supporto tecnico e informativo alla definizione delle politiche e al monitoraggio dei risultati in una prospettiva che consenta di estrapolare indicazioni di policy utili alla programmazione futura del 'sistema dote'.</p>
	<b>Province</b>	<p>Collocazione strategica all'interno del processo decisionale di programmazione territoriale delle politiche di istruzione, formazione e lavoro nel rispetto delle linee guida regionali. Prospettive di evoluzione dei Piani provinciali e di presa in carico del sistema di gestione e sviluppo del modello dote.</p> <p>Dimensione territoriale significativa in relazione all'ambito di intervento delle politiche e alle funzioni di coordinamento, promozione e diffusione degli obiettivi e dei risultati dell'attuazione delle politiche integrate di istruzione, formazione e lavoro.</p> <p>Risorse: possibilità di partecipare al confronto con il livello di programmazione regionale attraverso la presenza negli organismi di consultazione.</p> <p>Ruolo strategico come organismo intermedio rispetto alla realizzazione da parte dei servizi territoriali di azioni ed interventi a sostegno dell'inserimento lavorativo delle persone con disabilità e di collocamento mirato.</p>	<p>Interesse alla piena realizzazione delle finalità strategiche definite in sede di programmazione territoriale.</p> <p>Interesse di risultato e impatto rispetto alla realizzazione delle politiche sul territorio.</p> <p>Interesse all'erogazione di servizi da parte della rete territoriale dell'offerta di formazione professionale, di istruzione e di promozione dell'occupazione dei disabili sui territori.</p> <p>Interesse politico a sostenere la propria partecipazione al processo decisionale rispetto alle prospettive di sviluppo della sperimentazione della dote disabili.</p>

## I CANTIERI DELLA FORMAZIONE

<b>STAKEHOLDER ISTITUZIONALI</b>			<p>Esigenza di favorire l'applicazione del sistema dote per le persone disabili in modo efficace rispetto ad una situazione di riforma in corso Regione Lombardia.</p> <p>In particolare, interesse a garantire continuità alla molteplicità di servizi attivi sul territorio nella realizzazione di efficaci percorsi di istruzione, formazione e lavoro in un contesto di riforma normativa in atto in materia di politiche per l'istruzione, la formazione il lavoro e di riorganizzazione del sistema dei servizi costituito dalla rete dei servizi accreditati e autorizzati.</p>
	<b>Comuni</b>	<p>Collocazione strategica all'interno del processo decisionale di programmazione territoriale delle politiche di istruzione, formazione e lavoro nel rispetto delle indicazioni regionali e provinciali.</p> <p>Risorse: competenza specifica nella gestione dei servizi di inserimento lavorativo delle persone con disabilità</p>	<p>Interesse alla piena realizzazione delle finalità strategiche definite in sede di programmazione territoriale.</p> <p>Interesse di risultato e impatto rispetto alla realizzazione delle politiche sul territorio.</p> <p>Interesse all'erogazione di servizi da parte della rete territoriale dell'offerta di formazione professionale, di istruzione e di promozione dell'occupazione dei disabili sui territori.</p> <p>Interesse a garantire continuità all'operatività dei servizi di inserimento lavorativo SIL-NIL-UOIL.</p>
<b>STAKEHOLDER DEGLI ORGANISMI DI RAPPRESENTANZA DEI DATORI DI LAVORO E DEI LAVORATORI</b>	<b>Organizzazioni dei datori di lavoro e Organizzazioni dei lavoratori</b>	<p>Collocazione strategica all'interno del processo di elaborazione, programmazione e valutazione delle politiche di istruzione, formative e per il lavoro regionali rivolte alle persone con disabilità attraverso la presenza negli organismi di consultazione e concertazione regionali e provinciali.</p> <p>Risorse: conoscenza della normativa relativa ai contratti di lavoro; conoscenza di strumenti efficaci per l'inserimento lavorativo di persone disabili; conoscenza dei processi e delle modalità organizzative per favorire il lavoro dei lavoratori con disabilità.</p>	<p>Interesse al coinvolgimento nelle attività di studio e analisi di sviluppo del sistema dote.</p> <p>Interesse al coinvolgimento nella definizione condivisa di indicatori di efficienza ed efficacia dei servizi di inserimento lavorativo.</p> <p>Interesse alla semplificazione amministrativa delle procedure di gestione degli interventi di inserimento lavorativo.</p> <p>Interesse alla diffusione di conoscenza circa le possibilità di adempiere agli obblighi previsti dalla legge 68/99.</p> <p>Interesse alla semplificazione delle procedure e all'identificazione di accordi e convenzioni per favorire il rispetto della legge 68/99.</p> <p>Interesse al corretto utilizzo degli strumenti propri del collocamento mirato in una logica che premi la valorizzazione del capitale umano nell'azienda.</p> <p>Interesse operativo alla semplificazione e razionalizzazione delle procedure amministrative ed organizzative di utilizzo del sistema dote.</p>
<b>STAKEHOLDER DEI SERVIZI DI ISTRUZIONE FORMAZIONE LAVORO</b>	<b>Servizi per l'istruzione, la formazione e il lavoro</b>	<p>Risorse: competenza specifica nell'affrontare la disabilità; competenza specifica nella realizzazione dei percorsi di istruzione, formazione e inserimento lavorativo delle persone disabili.</p>	<p>Interesse operativo alla semplificazione e razionalizzazione delle procedure amministrative ed organizzative di utilizzo del sistema dote, con riferimento ai vari sistemi procedurali, ai flussi informativi, all'articolazione di competenze e alla suddivisione dei ruoli e delle responsabilità di tutte le risorse/servizi coinvolti nel processo.</p> <p>Interesse alla definizione e alla programmazione delle politiche attive del lavoro in favore delle persone disabili.</p> <p>Interesse alla promozione delle iniziative di inserimento di persone disabili in cui sia riconosciuta la specifica competenza in ambito orientamen-</p>

## I CANTIERI DELLA FORMAZIONE

<b>STAKEHOLDER DEI SERVIZI DI ISTRUZIONE FORMAZIONE LAVORO</b>			<p>to, bilancio di competenze, accompagnamento all'inserimento lavorativo e al mantenimento.</p> <p>Interesse alla definizione di sistemi di finanziamento della domanda che prevedano componenti di premialità per gli operatori che realizzino percorsi qualitativamente validi.</p> <p>Interesse alla promozione di un mercato del lavoro composto da operatori pubblici e privati che possano realmente operare con modalità di rete.</p> <p>Interesse alla definizione condivisa di indicatori per costruire il sistema di <i>rating</i> regionale per gli operatori che si occupano di inserimento lavorativo di persone disabili.</p>
<b>STAKEHOLDER DEI SERVIZI SANITARI E SOCIALI</b>	<b>Servizi sanitari e sociali</b>	<p>Risorse: competenza specifica nell'affrontare la disabilità; competenza specifica nella realizzazione di interventi di prevenzione, diagnosi, cura, riabilitazione e di interventi sociali, diurni, residenziali, di tutela giuridica.</p>	<p>Interesse al miglioramento dell'efficacia delle politiche in favore delle persone disabili in relazione al benessere generale e l'inclusione sociale.</p> <p>Interesse a garantire omogeneità ed adeguatezza della rete delle unità di offerta ai bisogni sociali e socio sanitari.</p> <p>Interesse alla personalizzazione delle prestazioni, ai fini di una effettiva e globale presa in carico della persona.</p> <p>Interesse alla promozione dell'autonomia della persona e sostegno delle esperienze tese a favorire la vita indipendente.</p> <p>Interesse al riconoscimento, alla valorizzazione e al sostegno del ruolo della famiglia, quale nucleo fondamentale per la crescita, lo sviluppo e la cura della persona.</p>

## Considerazioni conclusive

Dall'incrocio di fattori di influenza e di interesse sono emerse tipologie di *stakeholder* rilevanti ai fini del processo di coinvolgimento.

Sono state coinvolte innanzitutto le persone destinatarie delle politiche, affinché potessero esprimere in modo organico ed aggregato i propri interessi attraverso le associazioni.

Sono state coinvolte, inoltre, quelle categorie di *stakeholder* che, oltre ad avere un elevato interesse alle politiche in questione, avessero una notevole capacità di influire sulle decisioni. Sono state, infine, coinvolte quelle categorie di *stakeholder* che, pur non avendo un interesse immediato sulle politiche, potessero esercitare un ruolo significativo in relazione alle finalità strategiche, mediante fattori di influenza rilevanti, sia nei confronti delle politiche, sia nei confronti di altre categorie di *stakeholder*.

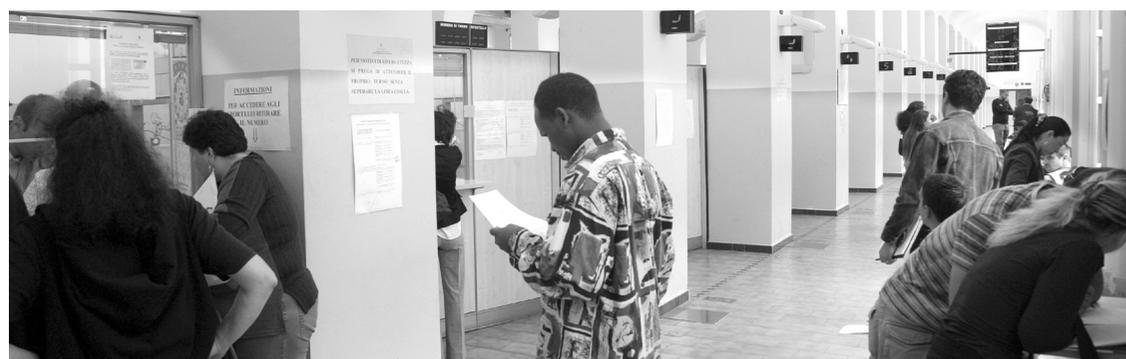
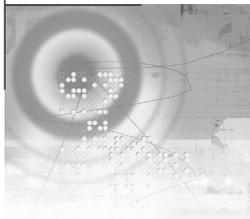
In particolare, il coinvolgimento degli *stakeholder* portatori di interesse in relazione al sistema dote disabili si è posto la finalità di:

- individuare modalità efficaci di ascolto/attenzione e di risposta ai bisogni delle persone con disabilità per rafforzare i processi inclusivi nei percorsi di istruzione, formazione e lavoro;

- acquisire tramite un confronto con le realtà espressioni dei territori conoscenze relative a servizi con caratteristiche specifiche che si sono rivelati efficaci nell'inclusione delle persone disabili, utili per costruire dispositivi sufficientemente flessibili per rendere possibile implementare nel 'sistema dote' anche le prassi più innovative;
- confrontarsi con l'attività quotidiana degli operatori per semplificare e razionalizzare le procedure amministrative ed organizzative necessarie per l'erogazione del sistema dote, con riferimento ai vari sistemi procedurali, ai flussi informativi, all'articolazione di competenze e alla suddivisione dei ruoli e delle responsabilità di tutte le risorse coinvolte;
- promuovere l'integrazione delle politiche e dei servizi coinvolti lungo il percorso di inserimento e mantenimento al lavoro delle persone con disabilità.

L'azione di sistema si è dunque rivelata una preziosa occasione di indagine che, oltre a mettere a fuoco esigenze e domande poste dagli *stakeholder*, consentirà, nelle successive fasi di sviluppo dell'intervento progettuale, di definire un sistema di *rating* delle iniziative realizzate in favore di persone con disabilità nei servizi offerti dagli operatori accreditati. Possiamo quindi arrivare alla conclusione che la mappatura degli *stakeholder* e i prodotti delle suc-

## I CANTIERI DELLA FORMAZIONE



### bibliografia

- Mazzoleni M., Bertocchi M., *La rendicontazione sociale negli enti locali quale strumento a supporto delle relazioni con gli stakeholder: una riflessione critica* - Paper numero 54, Università degli Studi di Brescia - Dipartimento di Economia Aziendale, Aprile 2006.
- Bisio L. (a cura di), *Bilancio sociale: strumenti e modalità di individuazione e coinvolgimento degli stakeholder*, Regione Emilia Romagna, Team di innovazione regionale sul bilancio sociale, Labser Srl Bologna, Gennaio 2005.
- *Progetto Osservatorio regionale per il monitoraggio e la valutazione degli interventi attuati ai sensi della legge regionale 13/2003* - Regione Lombardia, 2008-2009.

- *Progetto Mappabilità a rilevanza regionale per l'inserimento lavorativo e o mantenimento del posto di lavoro delle persone disabili e per il raccordo della rete dei servizi per il lavoro*, realizzato da AIAS Milano Onlus, Anffas Regione Lombardia, AFGP Centro Padre Pia Marta, CAPAC, Comune di Monza con le risorse del Fondo Regionale per l'occupazione dei disabili nel 2008.
- *Progetto Palomar - Le cooperative sociali di tipo B*, realizzato da Fondazione Don Carlo Gnocchi Onlus, Agenzia Regionale per il Lavoro - Regione Lombardia, Provincia di Milano, CFP Corsico, Consorzio per la formazione professionale e per l'educazione permanente, con le risorse del Fondo Sociale Europeo nel 2004.

cessive attività di studio potranno creare le condizioni per raccogliere ed elaborare proposte e indicazioni di *policy* finalizzate a:

- individuare una declinazione operativa dello strumento dote disabili in grado di fornire una risposta efficace alla pluralità delle esigenze espresse dai portatori di interesse nelle politiche in favore delle persone con disabilità;
- proporre un insieme di indicatori specifici per la valutazione dei processi di inserimento lavorativo e di gestione della dote, che tenga conto della realtà delle attività quotidianamente realizzate dai servizi per il lavoro rivolti a persone con disabilità;
- promuovere l'azione della rete degli operatori pubblici e privati all'interno di sistemi di accreditamento e standard di qualità dei servizi offerti;
- definire un modello di intervento che preveda strumenti di reale di integrazione dei sistemi e dei servizi della filiera di istruzione, formazione, lavoro e della filiera socio sanitaria.

### note

1. L'azione di sistema è stata realizzata da un Raggruppamento Temporaneo d'Impresa (RTI) composto da MBS di Bologna, SLO di Milano ed ETT di Genova a partire dal 15 ottobre 2009. La RTI si è aggiudicata il lotto 1 relativo all'appalto del servizio di realizzazione di azioni di sistema nell'ambito delle politiche in favore delle persone disabili
2. L'approccio delineato è espresso nelle due leggi regionali che hanno ridefinito il sistema di istruzione, formazione e lavoro (L.R. 22/2006, e L.R. 19/2007).
3. Mazzoleni M, Bertocchi M., *La rendicontazione sociale negli enti locali quale strumento a supporto delle relazioni con gli stakeholder: una riflessione critica* - Paper numero 54, Università degli Studi di Brescia -Dipartimento di Economia Aziendale, Aprile 2006.