

Indice

7	Prefazione (di Anna Contardi)
11	Introduzione
	PRIMA PARTE L'inserimento lavorativo delle persone con disabilità intellettiva: il quadro di riferimento
15	Premessa
17	CAP.1 Identità e ruolo lavorativo
23	CAP.2 Il contesto normativo: la legge, gli obblighi e le opportunità per l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità
	SECONDA PARTE Metodi, obiettivi e strumenti per l'inserimento lavorativo: indicazioni pratiche per operatori e famiglie
31	Premessa
35	CAP.3 Le famiglie
43	CAP.4 La valutazione e la selezione dei potenziali lavoratori
79	CAP.5 Il percorso con le persone con disabilità intellettiva all'esterno dell'azienda: l'orientamento, l'identità e la comprensione del ruolo
123	CAP.6 I rapporti con le aziende: la sensibilizzazione, la mappatura, la costruzione e il mantenimento della relazione
147	CAP.7 Il percorso con le persone con disabilità intellettiva all'interno dell'azienda: il tutoraggio e il monitoraggio
	TERZA PARTE Gli sguardi dei vari attori coinvolti: alcune storie
165	Premessa
167	Storia 1 – <i>So che il lavoro è una cosa molto seria...</i>
169	Storia 2 – <i>Andrea lavora</i>
171	Storia 3 – <i>Accompagnando G. al suo primo colloquio di lavoro</i>
174	Storia 4 – <i>Al di là dei pregiudizi</i>
176	Storia 5 – <i>Monica ha realizzato il suo sogno</i>
179	Conclusioni
181	APPENDICE
185	INDICE DELLE SCHEDE
187	Bibliografia

Introduzione

Questo lavoro nasce all'interno del progetto «Lavoratori in corso» (settembre 2007-marzo 2009) — finanziato dal Fondo dell'Osservatorio Nazionale per l'Associazionismo Sociale, Ministero della Solidarietà Sociale (*ex lege* 383/2000), ora Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali — che ha permesso di consolidare, ampliare, standardizzare e diffondere una prassi operativa in essere nel corso di un'esperienza ormai quasi ventennale dell'Associazione Italiana Persone Down Onlus (AIPD), in merito al tema dell'inserimento e dell'integrazione lavorativa.

Lavorare significa non solo occupare un posto di lavoro o percepire uno stipendio, ma anche e soprattutto conquistare un ruolo sociale attivo riconoscibile dalla comunità.

Se da un lato la legge 68/99 «Norme per il diritto al lavoro dei disabili» promuove l'integrazione lavorativa delle persone con disabilità, dall'altro nella pratica si rivela molto complesso raggiungere questo obiettivo, in particolare per le persone con disabilità intellettiva. Dietro ogni esperienza di inserimento realizzata con successo ci sono la volontà e le competenze del protagonista, la determinazione della sua famiglia, la disponibilità di un'azienda, la capacità di un servizio, la presenza di operatori qualificati in grado di mediare e sostenere, ma soprattutto c'è un *buon progetto*. Per realizzare *buoni progetti* è però indispensabile disporre di metodi e strumenti adeguati.

Questo libro intende essere una sorta di guida all'inserimento lavorativo delle persone con disabilità intellettiva rivolta in primo luogo agli operatori, ma anche alle famiglie e alle aziende.

Più in particolare il volume si compone di tre parti.

Nella prima viene presentato il quadro di riferimento: innanzitutto le premesse ideologiche e di impostazione, poi il contesto nel quale ci troviamo ad agire, cui fa da sfondo la legge 68/99. Per questa ragione è necessario anticipare in maniera generale il significato dell'inserimento lavorativo della persona con disabilità all'interno di un *progetto di vita*, inteso come un percorso dall'infanzia all'età adulta. Vengono poi delineati gli elementi essenziali della normativa, evidenziandone gli elementi di forza e le criticità applicative tuttora presenti, nonostante siano passati dieci anni dall'approvazione della legge 68/99.

Nella seconda parte vengono presentati i metodi, gli obiettivi e gli strumenti attraverso i quali si attua il modello operativo per l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità intellettiva, elaborati e costruiti sulla base dell'esperienza maturata dalle autrici all'interno dell'AIPD. Viene riportato tutto ciò che serve per preparare un *buon progetto di inserimento*, ovvero per realizzare il collocamento mirato: dalla condivisione di obiettivi e riflessioni con le famiglie sino ai suggerimenti pratici per coinvolgere le aziende; dalla valutazione e selezione dei candidati sino alla realizzazione di percorsi di orientamento, formazione in situazione e tutoraggio dei potenziali lavoratori con disabilità intellettiva.

Nella terza parte infine vengono presentate alcune storie significative con l'obiettivo di evidenziare i punti di vista dei diversi *attori* coinvolti nel processo di inserimento: i lavoratori, i loro familiari, gli operatori e le aziende, a testimoniare che l'approccio rivolto al *progetto di vita* richiede una partecipazione e una condivisione il più ampie possibili, le sole che possano garantire reali opportunità.

La pubblicazione vuole essere un'occasione per condividere uno stile di lavoro e per mettere a disposizione e diffondere l'esperienza maturata nell'ambito dell'AIPD. Non ha pretese di esaustività, né vuole porsi come unico possibile modello di riferimento. Gli strumenti presentati sono stati creati, testati e monitorati nel corso delle esperienze realizzate negli ultimi anni, e più in particolare all'interno del progetto «Lavoratori in corso». Sono stati costruiti pensando alla realtà delle persone con sindrome di Down, ma sono validi e utilizzabili in generale per tutte le situazioni che riguardano persone con disabilità intellettiva. Altrettanto valide sono le premesse e le riflessioni che scaturiscono dalle esperienze condotte.

Il lavoro di revisione e di affinamento dei materiali presentati proseguirà grazie soprattutto ai contributi e alle preziose osservazioni di tutti gli operatori coinvolti nella realizzazione di percorsi di inserimento e integrazione lavorativa di persone con disabilità intellettiva.

La valutazione e la selezione dei potenziali lavoratori

Perché valutare

Nei primi anni Novanta, le poche esperienze esistenti sul tema dell'inserimento lavorativo di persone con sindrome di Down¹ già mettevano chiaramente in luce gli elementi chiave alla base del loro successo: la *formazione in situazione* e il principio del *collocamento mirato*. Se da un lato il possedere buone capacità di autonomia da parte dei lavoratori era un buon punto di partenza, dall'altro la presenza di alcune caratteristiche dell'iter formativo e di assunzione si erano dimostrate centrali.

L'avvento della legge 68/99 e le esperienze maturate sul campo negli ultimi anni hanno sempre più evidenziato questa tendenza e l'importanza di tutta quella serie di operazioni di *sostegno e intervento* sulla persona e sul contesto in cui andrà a introdursi.

Per procedere nella direzione di un inserimento lavorativo produttivo, è necessario pertanto partire da una riflessione ormai consolidata. Lavorare nell'ottica del collocamento mirato significa operare un *incontro* fra quelli che sono gli elementi caratterizzanti l'intero processo: il *potenziale lavoratore*, la *mansione* e l'*azienda*.

La persona con disabilità intellettiva, con le sue abilità e difficoltà, va infatti attentamente *conosciuta e valutata* in relazione al *compito* (o ai possibili

¹ Si veda Sampaolo e Danesi (1993).

compiti) che potrebbe andare a effettuare e al *contesto* all'interno del quale ciò potrebbe verificarsi.

Valutare non significa porre delle etichette, ma conoscere le capacità del potenziale lavoratore, in modo da studiare il percorso e le possibilità per lui più accessibili e reali. È importante, in merito a questo, sottolineare come la valutazione delle abilità non possa essere una mera misurazione di competenze acquisite, ma vada effettuata con uno sguardo molto ampio, che tenga sempre in considerazione elementi come la generalizzabilità dell'esperienza (ciò che potrebbe sembrare acquisito in un contesto potrebbe non esserlo in un altro), le caratteristiche di personalità (caratteriali, motivazionali e attitudinali) e le modalità relazionali.

La persona va insomma conosciuta e valutata in un senso ampio del termine, che non si limiti a catalogare le sue abilità in *comparti stagni*. Chi si trova a lavorare in questa direzione dovrebbe sempre fare attenzione al proprio modo di osservare e alla quantità di informazioni di cui è in possesso, per non inficiare il delicato momento della valutazione. Laddove si noti, ad esempio, di avere dei dubbi in merito ad alcune specifiche competenze (che non sono state oggetto di valutazione in specifici contesti), sarebbe importante creare situazioni di osservazione in contesti significativi (come collaborazioni al lavoro di segreteria presso la sede del Servizio, ecc.), con l'obiettivo di raccogliere il maggior numero di informazioni possibili ed escludere errori di valutazione che potrebbero influire sull'andamento dell'intero processo.

Gli strumenti per la valutazione e selezione dei candidati

Al fine di procedere nella realizzazione di un vero collocamento mirato, è importante avere a disposizione degli strumenti funzionali alla raccolta delle informazioni necessarie. Nessuno strumento può essere utilizzato senza un'adeguata osservazione e conoscenza della persona né può essere considerato una fonte *assoluta* di informazioni.

Gli strumenti di seguito presentati sono stati costruiti in base all'esperienza acquisita sul campo dall'AIPD e alla letteratura presente sull'argomento, e sono stati utilizzati e testati per verificarne l'efficacia.

La loro presenza all'interno di questo libro, oltre che offrire una possibilità di utilizzo a chi lavora nel settore, può rivelarsi efficace per ulteriori sperimentazioni e ricerche.

Le schede create per la raccolta di informazioni e la valutazione delle abilità si riferiscono a diversi *momenti* del percorso di inserimento lavorativo

(accoglienza, valutazione precedente l'inserimento e valutazione nel contesto lavorativo) e prevedono diverse *modalità* di compilazione (durante un colloquio/confronto con la famiglia, la persona e altre figure di riferimento e su osservazione).

Alla fine di ogni scheda è presente una breve guida all'utilizzo, con le informazioni necessarie alla compilazione in merito a obiettivi, tempi e modalità.

La complessità degli strumenti presentati necessita pertanto di osservazioni e compilazioni *incrociate* ed esige, da parte di chi li utilizza, una precedente attenta lettura e comprensione delle varie parti.

Scheda informativa potenziali lavoratori (scheda 4.1)

Nella fase di accoglienza delle famiglie e di accesso al servizio, è importante effettuare una prima raccolta di informazioni, in modo da abbozzare il profilo del candidato e conoscerne i dati salienti.

La *Scheda informativa potenziali lavoratori* permette la rilevazione di:

- dati anagrafici e generali;
- dati relativi alla condizione di disabilità (invalidità civile, ecc.);
- eventuali limitazioni alla capacità legale di agire;
- dati relativi alla composizione del nucleo familiare;
- dati relativi allo stato di salute;
- curriculum scolastico-formativo;
- informazioni generali sulle attività effettuate dalla persona con disabilità.

Questo strumento, da compilare durante il colloquio di conoscenza con i familiari del potenziale lavoratore, permette di effettuare una prima analisi del candidato e del contesto in cui vive, avviando la pianificazione del percorso di inserimento.

Scheda di valutazione pre-lavorativa (scheda 4.2)

Questo strumento può essere utilizzato nella fase di orientamento al lavoro successiva a quella di accoglienza e permette di effettuare un approfondimento mirato sulla persona e sulle sue abilità.

Le aree che esplora prevedono la compilazione in diversi momenti: *dopo* l'osservazione strutturata della persona in situazione e *durante* un colloquio (sia con i familiari sia con eventuali persone di riferimento all'interno del Servizio). L'integrazione di informazioni provenienti da diverse fonti risulta una metodologia particolarmente importante in tale fase.

Questo tipo di scheda permette di raccogliere informazioni sui seguenti ambiti:

- cognitivo;
- comportamentale;
- delle autonomie personali e sociali;
- emozionale;
- interpersonale/relazionale;
- motivazionale.

La parte finale è interamente dedicata alla raccolta di informazioni in merito al tempo libero, alle aspettative/aspirazioni del candidato e all'immagine che ha di sé.

La complessità e l'articolazione di questo strumento evidenziano come un'attenta valutazione non possa prescindere anche da aspetti in apparenza *svincolati* dall'ambito delle competenze.

È importante che chi compila e utilizza la scheda ai fini di una valutazione sia in grado di integrare le varie informazioni e leggere i dati emersi in modo *puntuale* ma al tempo stesso *complessivo*.

Scheda di valutazione delle capacità lavorative (scheda 4.3)

Quest'ultimo strumento di valutazione, da utilizzare durante il percorso di inserimento (*in situazione*, all'interno del contesto lavorativo), permette di documentare e orientare le osservazioni fino a quel momento effettuate in merito al candidato. Può essere usato in fase di tirocinio (sia *finalizzato all'assunzione* sia *formativo*) per valutare le capacità lavorative in situazione.

Le informazioni raccolte possono inoltre andare a integrare e arricchire il curriculum.

La scheda permette l'analisi delle competenze della persona rispetto ai seguenti ambiti:

- compito/mansione;
- contesto lavorativo;
- contesto relazionale;
- flessibilità/adattamento all'interno degli ambiti sopra citati.

Le schede proposte costituiscono in generale strumenti di analisi e programmazione finalizzati alla raccolta di informazioni e all'osservazione, utili alla corretta definizione del percorso lavorativo più funzionale al candidato. La loro attenta compilazione permette inoltre il corretto passaggio di conoscenze da un operatore all'altro, dando continuità e senso al progetto avviato.

SCHEDA 4.3

**SCHEDA DI VALUTAZIONE
DELLE CAPACITÀ LAVORATIVE**

Nome:		Cognome:				
1. Arrivo sul posto di lavoro/rispetto degli orari						
Arriva puntuale?	<input type="checkbox"/>	sì	<input type="checkbox"/>	no		
Saluta i colleghi?	<input type="checkbox"/>	sì	<input type="checkbox"/>	no		
Si cambia se necessario (<i>ad esempio mettendo una divisa</i>)?	<input type="checkbox"/>	sì	<input type="checkbox"/>	no		
Sistema i suoi oggetti personali (<i>ad esempio appende la giacca</i>)?	<input type="checkbox"/>	sì	<input type="checkbox"/>	no		
Timbra il cartellino o registra la presenza?	<input type="checkbox"/>	sì	<input type="checkbox"/>	no		
Altre informazioni utili in merito al momento di arrivo sul posto di lavoro:						
.....						
Rispetta gli orari di eventuali pause?	<input type="checkbox"/>	sì	<input type="checkbox"/>	no		
Rispetto all'orario di uscita:						
– riconosce l'orario di fine turno?	<input type="checkbox"/>	sì	<input type="checkbox"/>	no		
– lo rispetta?	<input type="checkbox"/>	sì	<input type="checkbox"/>	no		
Se no, come mai?						
.....						
2. Pianificazione e programmazione del compito						
Riconosce autonomamente il compito da eseguire?	<input type="checkbox"/>	sì	<input type="checkbox"/>	no		
Riconosce quando iniziarlo?	<input type="checkbox"/>	sì	<input type="checkbox"/>	su suggerimento	<input type="checkbox"/>	no
Lo inizia autonomamente?	<input type="checkbox"/>	sì	<input type="checkbox"/>	su suggerimento	<input type="checkbox"/>	no
Pianifica come eseguirlo?	<input type="checkbox"/>	sì	<input type="checkbox"/>	no		
Pianifica più compiti da effettuare?	<input type="checkbox"/>	sì	<input type="checkbox"/>	no		
Ricerca eventuali informazioni utili all'esecuzione del compito?	<input type="checkbox"/>	sì	<input type="checkbox"/>	no		
Prende iniziative/fa richieste rispetto all'assunzione di un compito?	<input type="checkbox"/>	sì	<input type="checkbox"/>	no		
Qualora si renda conto di non essere in grado di eseguirlo, chiede aiuto?	<input type="checkbox"/>	sì	<input type="checkbox"/>	no		
Se sì, a chi chiede aiuto?						
Se no, che cosa fa?						
Eventuali difficoltà:						
.....						
.....						

3. Svolgimento del compito

Ascolta con attenzione istruzioni verbali?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
Comprende istruzioni semplici (<i>un'istruzione</i>)?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
Comprende istruzioni complesse (<i>più istruzioni contemporaneamente</i>)?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
Comprende istruzioni scritte?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
Sa di poter chiedere aiuto qualora non abbia capito quello che gli/le è stato detto?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
Lo fa?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> su suggerimento <input type="checkbox"/> no
Esegue istruzioni semplici?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
Esegue istruzioni complesse?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
Esegue istruzioni scritte?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
Esegue mansioni che richiedono una prestazione immediata?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
Riprende e/o completa mansioni iniziate il giorno precedente?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
Memorizza un'istruzione qualora non debba eseguirla nell'immediato?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
Esegue mansioni che richiedono una prestazione dilazionata nel tempo?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
Esegue una mansione ripetuta più volte (<i>dopo una sola indicazione</i>)?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
Esegue compiti diversi che richiedono l'attivazione di più operazioni anche non preventivamente programmate o impreviste (<i>ad esempio cambiare la cartuccia della stampante</i>)?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
Segue correttamente la sequenza di un compito?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
Svolge un compito con continuità?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
Rispetta le scadenze temporali?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
Come sono i suoi standard temporali nell'esecuzione di un compito?	
<input type="checkbox"/> corti <input type="checkbox"/> normali <input type="checkbox"/> lunghi <input type="checkbox"/> molto lunghi	
Durante l'esecuzione di un compito è in grado di auto-monitorarsi (<i>osservare quello che sta facendo e come lo sta eseguendo</i>)?	
<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> su suggerimento <input type="checkbox"/> no	
Corregge eventuali errori durante l'esecuzione di un compito?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
Come (<i>da solo/a, su indicazione</i>)?	
Corregge la propria prestazione su suggerimento?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
Accoglie le critiche?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
Se no, come reagisce?	
.....	

È in grado di capire una critica specifica sulla prestazione lavorativa (e non confonderla con una di tipo personale)?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
Sa fare una valutazione qualitativa del proprio operato?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
Chiede aiuto qualora si renda conto di essere in difficoltà nell'esecuzione?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
È abile nel cercare soluzioni a problemi imprevisi?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
Eventuali difficoltà:	
4. Svolgimento di compiti specifici (se inerenti alla situazione lavorativa in oggetto)	
È in grado di salire scale o gradini?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
Utilizza da solo un ascensore?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
Sa sollevare un peso di kg?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
Esegue compiti di precisione che richiedono l'uso delle mani?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
Sa piegare un foglio e inserirlo correttamente in una busta?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
Usa correttamente le forbici seguendo bene i contorni di una figura?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
Sa appaiare oggetti uguali per forma e caratteristiche?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
Sa appaiare insieme oggetti di colore uguale?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
Segue istruzioni complesse che richiedono l'utilizzo di più parti del corpo?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
Altre informazioni utili da comunicare:	
5. Flessibilità e adattamento rispetto a un compito/situazione lavorativa	
Si adatta a eventuali cambiamenti rispetto a un compito da eseguire?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
In che modo li gestisce?	
Si adatta a eventuali cambiamenti rispetto al proprio ruolo/mansione?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
In che modo li gestisce?	
Si adatta a eventuali cambiamenti rispetto a un luogo abituale?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
Modifica, se necessario, le proprie abitudini in merito agli orari?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
Si velocizza, se necessario, nell'esecuzione di un compito uniformandosi a uno standard?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
Agisce comportamenti adeguati al contesto/situazione in cui si trova?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
Riconosce le situazioni di rischio e/o la pericolosità di alcuni strumenti (ad esempio forbici o tagliacarte)?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
Se sì, quali:	

Utilizza adeguatamente gli strumenti <i>pericolosi</i> ?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
Specificare quali:	
Agisce comportamenti potenzialmente pericolosi per se stesso/a e/o per gli altri?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
Se sì, quali:	
6. Relazioni interpersonali	
Lavora con tranquillità in un contesto di gruppo?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
Collabora con gli altri?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
Nel caso di compiti in gruppo, sincronizza il suo lavoro con quello degli altri?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
Accetta volentieri l'assegnazione di un nuovo compito?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
Delega, se necessario, un compito a qualcun altro?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
Se sì, lo fa: <input type="checkbox"/> spontaneamente <input type="checkbox"/> su richiesta	
Gestisce con tranquillità cambiamenti rispetto a persone di riferimento?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
Come gestisce le separazioni da persone conosciute?	
.....	
Come gestisce la relazione con persone nuove all'interno di un contesto condiviso?	
Riconosce l'autorità dei capi?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
Riconosce il rapporto paritario con i colleghi?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
Riconosce il ruolo del tutor aziendale (se presente)?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
Riconosce le regole del posto di lavoro?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
Se no, come lo manifesta?	
Assume comportamenti inadeguati?	<input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no
Se sì, quali:	
Come e quando si manifestano?	
Strategie e suggerimenti utili in situazione:	
.....	
.....	
Data compilazione	
Firma dell'operatore	

BREVE GUIDA PER L'UTILIZZO DELLA SCHEDA

> *Obiettivo della scheda*: valutare le competenze della persona con disabilità intellettiva all'interno del contesto lavorativo, allo scopo di documentare e orientare il percorso effettuato fino a quel momento.

> *Chi deve compilarla*: l'operatore che segue la fase di tutoraggio.

> *Quando compilarla*: durante e al termine del periodo di tutoraggio (almeno una volta ogni 3 mesi).

> *Attenzioni rispetto alla compilazione*: la scheda costituisce uno strumento efficace di verifica riassuntivo delle competenze possedute e dei comportamenti osservati durante il tirocinio/inserimento lavorativo. Va pertanto compilata tenendo in considerazione le informazioni ricavate dalla *Scheda di osservazione sul posto di lavoro/tirocinio* (scheda 7.1). Le domande alle quali non si è in grado di rispondere dovrebbero costituire uno spunto per ulteriori osservazioni orientate alla loro compilazione.

per riflettere sull'importanza del rispetto dei tempi e dei comportamenti adeguati e per sperimentarsi, in uscite esterne, nell'individuazione/utilizzo dei servizi circostanti e nell'uso del denaro.

Sarebbe opportuno concludere ogni incontro con una produzione visibile (ad esempio un cartellone), che serva poi a costruire una dispensa, elaborata con un linguaggio ad alta comprensibilità¹ ed eventualmente costruita insieme agli stessi partecipanti, da consegnare a ognuno di loro alla fine del percorso.

Questa, oltre a rappresentare una *restituzione tangibile* relativa all'iter formativo intrapreso, si rivela per i partecipanti un'occasione di ripercorrerne in futuro le tappe in una dimensione di autonomia e costituisce quindi l'opportunità per una rielaborazione e metabolizzazione permanente in grado di incidere sul versante motivazionale. La dispensa rappresenta anche uno strumento di riflessione per le famiglie che, leggendo il percorso, potranno sempre più far diventare proprio il riconoscimento del figlio come adulto e potenziale lavoratore.

Una proposta di percorso di orientamento

Nelle prossime pagine viene proposto un possibile percorso di orientamento. I contenuti e le modalità di svolgimento (numero di moduli, numero di incontri, frequenza degli incontri, numero di partecipanti e di operatori coinvolti) dipendono dalle caratteristiche del gruppo dei partecipanti e dalle risorse a disposizione.

Composizione del modulo operativo

Si consiglia la costituzione di gruppi di non più di 8-10 partecipanti e almeno due operatori (possibilmente un uomo e una donna), affiancati

¹ Con il termine *comunicazione comprensibile* si intende l'utilizzo di attenzioni comunicative facilitanti e funzionali per le persone con disabilità intellettiva, sia in merito alla scrittura di testi che all'uso di forme verbali. Tutte le attività e gli strumenti presentati in questo capitolo fanno riferimento a un approccio metodologico che, attraverso l'utilizzo di specifiche modalità comunicative, tiene in considerazione la fruibilità degli strumenti da parte di persone con disabilità intellettiva, capacità di letto-scrittura carenti (se non completamente assenti) e difficoltà di comprensione. Si vedano a riguardo Berarducci, Associazione Italiana Persone Down e Comune di Roma (a cura di) (2007); Canevaro (1986); Contardi (2004); Contardi e Beltramini (2001); Contardi e Castignani (2008).

da volontari o tirocinanti.² Si ritiene questa dimensione come quella più idonea a favorire sia il protagonismo dei partecipanti sia la possibilità di condivisione.

Sedi e tempi

Aula e visite esterne.

Incontri con cadenza periodica: almeno uno alla settimana per 3-4 ore.

Obiettivi generali

- Incrementare l'acquisizione teorico-pratica sia delle capacità comunicativo-relazionali sia di quelle legate all'attività lavorativa.
- Promuovere la conoscenza di sé e dell'altro.
- Promuovere l'acquisizione della consapevolezza dell'identità adulta.
- Incrementare la motivazione e l'espressione della potenzialità lavorativa delle persone con disabilità intellettiva.
- Promuovere l'acquisizione della consapevolezza di che cosa vuol dire essere un lavoratore.
- Facilitare la transizione dalla dimensione delle aspettative a quella del progetto professionale personale.
- Offrire opportunità di confronto con il mondo del lavoro (regole, orari, gerarchie).

Aree di riferimento

Le attività del percorso di orientamento sono incentrate sulle seguenti aree di riferimento:

- Identità e accettazione di sé
- Conoscenza del mondo del lavoro
- Io e il lavoro
- Io e gli altri
- Comunicazione
- Autonomia esterna (uso del denaro, spostamenti, uso di negozi e servizi).

² Si noti che in tutte le schede delle attività proposte nel presente capitolo si ritrovano le figure dei *tirocinanti* in materie socio-psico-pedagogiche o dei *volontari*. L'opportunità di avvalersi della loro presenza durante la realizzazione delle attività è frutto dell'esperienza maturata nell'ambito dell'AIPD. Laddove ciò non fosse possibile, è necessario implementare la presenza degli operatori.

Temi/unità didattiche (aula)

- I personaggi ignoti – Identità nascoste: un'introduzione al mondo del lavoro (scheda 5.1)
- Conosciamoci meglio: chi sono, cosa so fare, cosa vorrei fare (scheda 5.2)
- Costruisco il mio curriculum vitae (scheda 5.3)
- La ricerca di lavoro e il colloquio di lavoro (scheda 5.4)
- Tavola rotonda con lavoratori con disabilità intellettiva (scheda 5.5)
- I comportamenti e le relazioni sociali sul posto di lavoro: verso la comprensione del ruolo di lavoratore (scheda 5.6)
- Mestieri e competenze: saper fare un lavoro (scheda 5.7)
- Il mondo del lavoro: le parole da conoscere (scheda 5.8)
- La grammatica e la sintassi del lavoro: il gioco dell'oca (scheda 5.9)
- Rielaborazioni delle esperienze delle visite esterne.

Temi/attività pratiche (visite esterne)

- La visita in azienda (scheda 5.10)
- Visita a uffici e servizi di interesse lavorativo (scheda 5.11)
- Percorsi con mezzi pubblici
- Utilizzo di negozi e servizi
- Utilizzo del denaro.

Il lavoro di progettazione, svolto di volta in volta dagli operatori all'avvio di un nuovo percorso di orientamento, avviene in funzione degli *obiettivi generali*, delle *aree educative di riferimento*, delle *risorse* disponibili e dell'*analisi delle abilità* già possedute dai partecipanti.

A seconda della consapevolezza e del livello di autonomia personale ed esterna dei partecipanti, si potranno prevedere ulteriori incontri per affrontare tematiche relativamente ai tempi, agli spostamenti, al vestiario.

Esemplificazione di alcune attività didattiche

Nelle pagine che seguono vengono fornite alcune schede relative alle attività didattiche sopra menzionate, che presentano, oltre alla descrizione delle attività, anche alcune esemplificazioni pratiche e di realizzazione delle stesse.

Le schede proposte sono il frutto dell'attività di razionalizzazione dei percorsi di orientamento al lavoro organizzati nell'ambito dell'AIPD, per consentirne la riproducibilità e l'omogeneità nella realizzazione.

SCHEDA 5.3

COSTRUISCO IL MIO CURRICULUM VITAE

Attività

Conoscenza e costruzione dello strumento di presentazione alle aziende: il curriculum vitae.

Composizione del modulo operativo

Nella prima fase si lavora nel grande gruppo per poi suddividersi in sottogruppi (al massimo 2 partecipanti affiancati da un operatore o un volontario).

Obiettivi

- Stimolare la capacità di autodescrizione e il confronto tra i membri del gruppo.
- Stimolare la ricostruzione del proprio vissuto e delle proprie esperienze.
- Acquisire maggiore consapevolezza di sé e delle proprie capacità.
- Ragionare sugli strumenti funzionali alla ricerca del lavoro.
- Favorire la conoscenza e la coesione fra i membri del gruppo.
- Rinforzare l'autostima.

Descrizione

Prima fase: che cos'è il curriculum vitae

Prima di iniziare, per favorire il coinvolgimento e la partecipazione da parte di tutti, l'operatore fa disporre i partecipanti in cerchio di fronte a una lavagna a fogli mobili.

L'attività viene introdotta attraverso una brevissima spiegazione di quello che sarà fatto, si procede poi attraverso una sorta di *brainstorming* alla definizione di che cos'è un curriculum vitae.

Il conduttore fa domande per verificare le conoscenze dei partecipanti, rimandando alla loro esperienza personale e al confronto tra i membri del gruppo.

Si ragiona in questo modo sui seguenti temi: *che cos'è un curriculum, a cosa serve (perché è importante scriverlo), quali informazioni deve contenere.*

Ecco alcune possibili domande:

- «Sapete che cos'è un curriculum? Qualcuno di voi l'ha già scritto?»
- «A che cosa serve il curriculum?»
- «Che cosa c'è scritto?»
- «Qual è la prima informazione importante da scriverci?» (si fanno esempi: «Quando vi presentate a una persona, qual è la prima cosa che dite di voi?»).

Nel caso in cui qualcuno del gruppo abbia già un curriculum e lo abbia portato con sé, oppure lo abbia già costruito, il conduttore del gruppo utilizza la sua testimonianza come supporto per l'attività, stimolando la persona a raccontare la propria esperienza.

Si arriva in questo modo a identificare tutte le voci che devono comparire su un curriculum, partendo dai dati personali e arrivando fino ai propri interessi e obiettivi.

Per far sì che il gruppo rimanga attivo e collaborativo durante tutta l'attività, è importante fare domande, raccogliere osservazioni e spunti, coinvolgere tutti attraverso le loro esperienze, fare esempi.

Può essere inoltre di stimolo per i partecipanti collaborare a turno alla scrittura di quanto viene detto.

Alla fine dell'attività si rileggono i punti emersi e si ragiona se sono presenti altre informazioni importanti da inserire.

Seconda fase: costruisco il mio curriculum vitae

Questa fase segue quella precedente nel medesimo incontro o in uno successivo.

I partecipanti copiano al computer (se possibile) o su un foglio di carta, le voci emerse dal lavoro effettuato in grande gruppo per poi iniziare la compilazione. Durante la creazione del proprio curriculum i partecipanti, quando necessario, vengono stimolati e supportati dall'operatore attraverso la formulazione di domande esplorative o ulteriori spiegazioni sulle voci poco chiare.

Al termine dell'attività, quando tutti hanno scritto il proprio curriculum, si riunisce il gruppo e ognuno a turno si presenta, raccontando le proprie esperienze.

Materiali

- Lavagna a fogli mobili
- Penne e pennarelli a punta grossa
- Computer o fogli bianchi A4.

Aree di riferimento

- Identità e accettazione di sé
- Comunicazione
- Io e il lavoro.

I rapporti con le aziende: *la sensibilizzazione, la mappatura, la costruzione e il mantenimento della relazione*

L'azienda: un alleato nel percorso

Un attore fondamentale nella realizzazione di inserimenti lavorativi è rappresentato dal mercato del lavoro.

Le esperienze condotte dimostrano quanto sia necessario effettuare un'informazione e una sensibilizzazione mirata alle aziende, affinché colgano i tanti aspetti positivi di un corretto rapporto di lavoro con persone con disabilità intellettiva. La consapevolezza delle potenzialità lavorative di una persona con disabilità intellettiva deve infatti coinvolgere le aziende, che spesso non conoscono la realtà della disabilità intellettiva.

Un inserimento lavorativo di successo presuppone condivisione e comunione d'intenti, ma soprattutto un'analisi approfondita e mirata delle necessità dell'azienda e delle competenze del potenziale lavoratore: occorre da una parte proporre alla persona con disabilità intellettiva un lavoro che abbia requisiti adatti alle sue abilità, dall'altra soddisfare i bisogni e gli interessi dell'azienda.

Qualora le mansioni offerte da un'azienda non corrispondano in pieno alle potenzialità e alle competenze del lavoratore, bisogna saper rinunciare cercando al tempo stesso altri terreni di collaborazione. Qualunque lavoratore infatti deve poter trovare nell'ambiente di lavoro lo spazio e il luogo per esprimere al meglio le sue potenzialità; altrettanto importante è che queste rispondano alle richieste dell'azienda, perché si possa parlare di un rapporto proficuo per entrambi gli attori.

Affinché tali condizioni si realizzino, è opportuno cominciare da un intervento capillare sul territorio di informazione e sensibilizzazione delle aziende, mirato a evidenziare le potenzialità lavorative delle persone con disabilità intellettiva.

Proposte per la sensibilizzazione

Gli strumenti presentati nelle prossime pagine costituiscono un possibile approccio alla fase di primo contatto con le aziende.

L'invio di materiale informativo, l'organizzazione di incontri con i responsabili delle risorse umane, la partecipazione a convegni, la presenza sui mass media e i contatti con le organizzazioni dei datori di lavoro sono alcune delle strategie possibili.

Le aziende disponibili che rientrano nell'obbligo possono essere individuate con criteri diversi, in base a contatti con il Centro per l'Impiego (l'elenco delle aziende tenute all'obbligo e delle mansioni destinate alle persone con disabilità è un atto pubblico), segnalazioni di agenzie per il lavoro, autocandidature dopo il lavoro di sensibilizzazione, navigazione in siti web (job site e siti aziendali), ricerca sui giornali e riviste specializzate, networking, rapporti con associazioni di categoria e consultazione dei loro bollettini informativi, contatti con i sindacati e altro.

In questa fase è importante contattare il maggior numero possibile di aziende, per poi iniziare a costruire un *archivio* mirato.

Il primo passo per un approccio funzionale al mondo aziendale è costituito da un attento lavoro di informazione e sensibilizzazione che, partendo dal tema della disabilità intellettiva, arriva al Servizio attraverso un percorso di conoscenza, informazione e costruzione di una solida alleanza.

Nella maggior parte dei casi infatti le aziende non conoscono il mondo della disabilità intellettiva e i suoi *protagonisti*, né le loro reali capacità e potenzialità: troppi sono ancora i pregiudizi e gli stereotipi sul tema.

In questo senso un lavoro di informazione su chi sono le persone con disabilità intellettiva, cosa fanno e cosa possono fare, magari anche a partire da domande poste al datore di lavoro (ad esempio: «Conosce qualche persona con sindrome di Down?», «Che ne pensa?»), rappresenta un punto di partenza *obbligato*.

Nel caso in cui il primo contatto, come spesso avviene, sia tramite lettera o invio di materiale informativo, dovrà comunque sempre essere prevista una parte introduttiva/esplicativa sulle persone con disabilità intellettiva.

L'analisi dell'azienda

Dopo aver individuato un'azienda disponibile, si procede a un'attenta osservazione del luogo di lavoro per analizzarne i contesti, generale e particolare, e per individuare le mansioni possibili per i potenziali lavoratori. Non si tratta di dare una *rapida occhiata* all'azienda, ma di effettuarne un'*esplorazione approfondita*.

Per rendere più efficace e oggettiva questa osservazione si può utilizzare la *Scheda mappatura aziende* (scheda 6.4),² di seguito proposta. Si tratta di uno strumento con il quale vengono registrati i dati generali dell'azienda, le informazioni utili sul reparto/settore dove si ipotizza di inserire il lavoratore con disabilità intellettiva, l'analisi delle possibili mansioni e le caratteristiche richieste per svolgerle. Le schede compilate consentono di organizzare le informazioni raccolte nell'*archivio delle aziende*.

Individuazione delle mansioni e dei possibili candidati: il collocamento mirato

L'accurata analisi delle informazioni raccolte durante il primo incontro con l'azienda, che si è resa disponibile a iniziare il percorso di inserimento lavorativo di una persona con disabilità, permette al Servizio di procedere all'individuazione del reparto e delle mansioni possibili tra quelle offerte.

La scelta dei potenziali lavoratori con cui affrontare tale percorso scaturisce dal confronto tra le informazioni relative alla valutazione delle persone prese in carico dal Servizio (si veda il capitolo 4) e quelle rilevate in azienda.

Nella scelta delle mansioni il Servizio deve tenere in considerazione non solo la compatibilità tra le offerte di lavoro dell'azienda e le capacità delle persone con disabilità intellettiva candidate, ma anche la necessità *reale* per l'azienda di impiegare lavoratori nelle mansioni individuate e la possibilità di mantenere la continuità nel tempo di tali mansioni. Spesso infatti vengono superficialmente individuate e concordate mansioni idonee per il candidato che però non corrispondono a un'effettiva necessità per l'azienda, con il rischio di non valorizzare il lavoratore e la sua utilità nei processi produttivi.

In questo modo, attraverso il collocamento mirato, si cerca di assicurare una piena soddisfazione tanto dell'azienda quanto del lavoratore.

² La *Scheda mappatura aziende*, utilizzata nell'ambito dell'AIPD, è stata costruita partendo dalle indicazioni contenute in Morri e Perrini (1998).

Incontro di selezione presso l'azienda

Nell'ottica del collocamento mirato — *la persona giusta al posto giusto* — il Servizio provvede a effettuare una *preselezione* e a comunicare all'azienda i nominativi dei potenziali lavoratori da candidare per la posizione individuata, i quali parteciperanno alla selezione aziendale.

In alcuni casi, all'interno dell'accordo con l'azienda, può essere richiesto al Servizio di assumere il compito della *selezione* vera e propria e di presentare direttamente il nominativo del prescelto.

In entrambi i casi l'azienda effettua un normale *colloquio di lavoro*, al quale è auspicabile la partecipazione di un operatore del Servizio. Durante l'intervista, il ruolo dell'operatore è per lo più quello di spettatore: interverrà eventualmente solo per facilitare la comunicazione tra il selezionatore e il candidato, facendo attenzione a non sostituirsi o sovrapporsi a quest'ultimo.

Il colloquio di lavoro è un momento importante e delicato di prima conoscenza e di presentazione all'azienda, ma anche un'occasione di verifica del percorso effettuato. Attraverso questa esperienza il potenziale lavoratore può infatti cominciare a sperimentare direttamente le proprie competenze, acquisendo maggiore consapevolezza di sé e del suo ruolo di lavoratore.

Va pertanto dedicata una particolare cura alla preparazione e alla riuscita di questa fase. Oltre al percorso di formazione e preparazione con il candidato (si vedano le schede 5.3 e 5.4), è necessario fornire all'azienda un curriculum vitae ben scritto che possa risultare utile al selezionatore per creare le condizioni ottimali allo svolgimento del colloquio (si veda il paragrafo «Verso l'azienda: la creazione del curriculum», nel capitolo 4).

Accompagnamento nelle fasi di definizione dell'inserimento lavorativo: il progetto formativo

Dopo aver selezionato il tirocinante/lavoratore più idoneo allo svolgimento delle mansioni individuate e prima dell'effettivo inserimento, si elabora un *Progetto formativo e di orientamento individualizzato*.

I contenuti vanno concordati tra l'azienda e il servizio proponente e sottoscritti dal tirocinante/lavoratore, per responsabilizzarlo e coinvolgerlo rispetto agli obiettivi/obblighi previsti.

La stesura del documento permette di formalizzare con trasparenza i rapporti e le competenze degli attori coinvolti (azienda, servizio, tirocinante/lavoratore), di stabilire in maniera puntuale gli *obiettivi* del piano formativo e

di regolare modalità e tempi della presenza dell'operatore del Servizio (*tutor*) sul posto di lavoro.

L'elaborazione del *Progetto formativo e di orientamento* deve tenere in considerazione la necessità di garantire all'azienda e al tirocinante/lavoratore un supporto che, durante i primi mesi di inserimento, si realizza con una presenza costante del tutor sul posto di lavoro.

Le modalità con le quali tale sostegno può essere realizzato variano di caso in caso, secondo un progetto concordato fra le parti ed eventualmente adeguato in corso d'opera.

Ampio spazio deve essere dato anche alla definizione del rapporto di lavoro. Si tratta di stabilire le modalità dell'inserimento, combinando la disponibilità aziendale con i bisogni formativi/occupazionali del candidato: tirocinio formativo e di orientamento, stipula di convenzioni (*ex lege* 68/99), tirocinio finalizzato all'assunzione, assunzione, individuazione della tipologia di contratto, orario e turni di lavoro, ecc.

In ogni caso è bene tenere a mente che l'accurata predisposizione di un *Progetto formativo e di orientamento* è fondamentale qualunque sia la modalità di inserimento individuata come più funzionale alle caratteristiche della persona interessata e alle esigenze dell'azienda, si tratti di tirocini formativi o di assunzioni. In entrambi i casi è altrettanto necessario prevedere il supporto del servizio all'azienda e al tirocinante/lavoratore.

Le esperienze realizzate permettono di mettere in evidenza una riflessione che riguarda l'organizzazione dell'orario di lavoro. Sebbene non sia possibile generalizzare, proporre un orario di lavoro part time, tra le 20 e le 25 ore settimanali distribuite su 5 giorni, significa puntare alla qualità e al successo dell'esperienza: anche se a scapito della retribuzione, ciò permette di promuovere una più alta resa produttiva riducendo i problemi di affaticamento e facilitando il lavoro del tutor nell'individuazione delle mansioni. L'azienda assolve in questo modo il proprio obbligo, al tempo stesso non percepisce una situazione di appesantimento ed è in grado di valorizzare il nuovo lavoratore.

Analogamente si presta attenzione alla definizione dei turni di lavoro, laddove l'azienda preveda rotazioni frequenti: mantenere fissi i giorni di riposo e i turni settimanali consente al lavoratore con disabilità intellettiva una gestione più autonoma dei propri impegni, sia lavorativi sia personali e di tempo libero.

Inoltre è sempre preferibile proporre orari di lavoro diurni, soprattutto in considerazione del fatto che, per la maggior parte delle persone con disabilità intellettiva, spostarsi in autonomia significa utilizzare i servizi di trasporto pubblici, che nelle ore serali sono ridotti se non inesistenti.

Il percorso con le persone con disabilità intellettuale all'interno dell'azienda:

il tutoraggio e il monitoraggio

Perché il tutoraggio?

L'obiettivo di questa fase è quello di accompagnare il tirocinante/lavoratore con disabilità intellettuale e l'azienda verso una conoscenza reciproca capace di realizzare gradualmente una vera e propria *integrazione*.

Il lavoratore con disabilità intellettuale ha bisogno di un sostegno per affrontare un'esperienza che lo vede operare in un ambiente nuovo, con un nuovo ruolo, *impegnato* in nuove relazioni personali, in nuovi ritmi e in incarichi ai quali non può sottrarsi.

D'altra parte anche l'azienda ha bisogno di un sostegno: occorre sviluppare capacità di accoglienza e di accettazione fra i colleghi e i superiori, fornendo degli strumenti che consentano di gestire al meglio la nuova risorsa umana all'interno del contesto organizzativo e di valorizzarne a pieno titolo il *ruolo di collega di lavoro*.

La figura deputata a rispondere a questo *duplice bisogno* è il *tutor* del Servizio di Inserimento Lavorativo, e particolare attenzione deve essere riservata alla definizione delle modalità e dei tempi della sua presenza sul posto di lavoro (si veda la scheda 6.5).

La fase di sostegno più attiva può variare da sei mesi a un anno dal momento dell'inserimento, secondo il progetto formativo individuale.

Per conservare e consolidare l'inserimento, viene comunque assicurata la disponibilità a intervenire anche successivamente nei confronti dell'azienda, dei colleghi e del lavoratore.

Nel caso di un'assunzione, oltre al sostegno iniziale concordato e formalizzato nel *Progetto formativo e di orientamento*, è opportuno prevedere ulteriori interventi del Servizio, che accompagnino per i primi anni sia l'azienda sia il lavoratore, con momenti periodici di verifica o qualora se ne ravvisi la necessità.

Il ruolo del tutor

L'incarico di *tutor* è svolto da un operatore del Servizio in possesso di competenze educative e di un'esperienza di lavoro consolidata con persone con disabilità intellettiva.

Il ruolo del tutor ha una *doppia valenza*: da un lato è di supporto al lavoratore nella comprensione delle regole del luogo di lavoro e nell'apprendimento delle mansioni, dall'altro è di aiuto all'azienda e ai colleghi nell'individuazione delle mansioni e nell'acquisizione delle modalità di formazione e di relazione più adeguate.

Durante il tutoraggio l'operatore svolge dunque il ruolo di *mediatore* tra il lavoratore e l'azienda e ha il compito di continuare sul campo il percorso di *formazione al lavoro e al lavorare* iniziato nella fase di orientamento.

Formazione al lavoro sul campo significa insegnare le mansioni che il lavoratore deve svolgere, mettendo a punto strategie diverse a seconda della sua individualità e delle esigenze dell'azienda, in modo da completare la formazione già avviata.

Formazione al lavorare significa apprendere i comportamenti adeguati alla vita di ogni singolo posto di lavoro, rispetto al quale il lavoratore si deve uniformare nei rapporti verso i colleghi e nel modo di lavorare, rispettando le regole e i compiti a lui affidati.

Nel primo periodo il tutor è presente spesso sul posto di lavoro per seguire la formazione e rinforzare nel lavoratore con disabilità il suo ruolo e la capacità di eseguire correttamente il compito affidatogli.

L'iter formativo ha come obiettivo quello di mettere il lavoratore in grado di compiere tutte le mansioni previste dal ruolo che ricopre. Per rinforzare la sua autostima, si comincia con i compiti più semplici; si passa poi a quelli più complessi secondo tempi e modalità che variano da caso a caso, ma che devono rispettare le capacità individuali e le necessità organizzative e produttive dell'azienda.

Da subito si chiede al lavoratore di affrontare il suo impegno in modo serio, di mostrare puntualità, rispetto delle regole e dei colleghi, subordinazione ai