



## **TSUNAMI**

***A Traineeship as a Springboard out of UNemployment for those Affected by Mental Illness***

Questa pubblicazione ha ricevuto supporto finanziario dal  
Programma dell'Unione europea per l'occupazione e l'innovazione sociale "EaSI" (2014-2020)  
Per ulteriori informazioni si prega di consultare: <http://ec.europa.eu/social/easi>

Il progetto TSUNAMI ha l'obiettivo di testare l'efficacia di un intervento di politica attiva per l'inserimento lavorativo dei disabili psichici.

L'inserimento dei disabili psichici è una sfida impegnativa. Esso richiede di affrontare sia le difficoltà individuali che ogni disabile ha nello svolgere un lavoro sia lo stigma ambientale. Pochi disabili psichici hanno un lavoro, pochi lo cercano e difficilmente lo trovano. Oggi gli interventi di politica attiva per i disabili psichici si basano spesso sulla strategia del *supported employment*: invece di focalizzarsi sulla problematica dal lato socio-sanitario, essi vedono nel lavoro stesso la soluzione, e puntano a un inserimento tempestivo della persona nel mercato del lavoro competitivo. L'esperienza statunitense dice che gli interventi di *supported employment* hanno un impatto positivo sull'occupazione, e sono più efficaci di altre forme di intervento. Fuori degli Stati Uniti la conoscenza sul loro funzionamento è scarsa.

Nel progetto TSUNAMI, realizzato in Piemonte tra il 2016 e il 2019, il protocollo di intervento ha previsto una breve fase di preparazione individuale, lo svolgimento di un tirocinio nel mercato del lavoro competitivo e una fase finale di supporto alla ricerca di lavoro. In questo intervento è centrale la figura del Job Coach, un professionista con formazione specifica che gestisce e organizza il percorso individuale, trova le occasioni di lavoro e tirocinio, supporta lavoratore e datore di lavoro.

Il progetto ha avuto l'obiettivo di valutare in modo rigoroso l'efficacia di questo modello di intervento nell'accrescere la probabilità di occupazione dei partecipanti. La valutazione degli effetti è stata condotta ricorrendo a un esperimento controllato randomizzato.

1. Premessa	1
2. Il progetto	2
3. Il Job Coaching	2
4. Il protocollo dell'intervento	3
5. I destinatari	5
6. L'analisi qualitativa	5
6.1 <i>Il metodo</i>	5
6.2 <i>I risultati</i>	7
7. La valutazione degli effetti	11
7.1 <i>Il metodo</i>	11
7.2 <i>Le caratteristiche dei partecipanti e dei percorsi</i>	12
7.3 <i>I risultati</i>	14

Il presente documento è stato redatto dal partenariato del progetto composto da: Regione Piemonte (capofila), Agenzia Piemonte Lavoro (attuatore), ASVAPP – Associazione per lo Sviluppo della Valutazione e l'Analisi delle Politiche Pubbliche (valutazione degli effetti), Fondazione Adecco per le Pari Opportunità (attuatore), Inforcoop Lega Piemonte (attuatore), Exar Social Value Solutions (attuatore), SEC - Stichting Economie En Cultuur (analisi qualitativa).

## 1. Premessa

Tra le persone con disabilità, quelle con disagio psichico hanno maggiori difficoltà di inserimento al lavoro. La loro condizione si caratterizza per l'alternanza di periodi di crisi con quelli di relativo benessere, rendendo complesso l'adattamento al contesto sociale e lavorativo nel quale sono inserite. Questa condizione può essere ulteriormente aggravata da molteplici fattori: da un lato, lo stigma sociale alimenta lo stereotipo dell'individuo "matto" e quindi non in grado di soddisfare le richieste di costante produttività provenienti dal mondo del lavoro; dall'altro, le politiche pubbliche non sempre riescono a integrare i servizi sociali con quelli sanitari e quindi con difficoltà supportano i casi più complessi. Tutti questi fattori spesso convergono tra loro e possono ostacolare la piena partecipazione sociale e l'ingresso nel mercato del lavoro delle persone con disagio psichico.

Il tasso di occupazione delle persone con disabilità psichica è piuttosto basso. Basti pensare che nei primi anni 2000 nei paesi dell'OCSE il tasso di occupazione medio delle persone con disabilità era intorno al 40%, contro un livello medio per i non disabili del 75% circa. Decisamente inferiore era il tasso di occupazione dei soli disabili psichici, intorno al 25%, quasi la metà rispetto alle persone con altre forme di disabilità (nei paesi OCSE il tasso di occupazione dei disabili psichici mostra, rispetto ai disabili non psichici, una contrazione che va dal 30% al 60%, v. OCSE, 2010<sup>1</sup>). In Italia solo il 18% delle persone con disabilità in età lavorativa ha un'occupazione (con una percentuale tra gli uomini doppia rispetto alle donne); il 56% è inabile al lavoro o in pensione e della restante parte solo una persona su cinque è in cerca di occupazione (Istat, 2010<sup>2</sup>).

Le organizzazioni del privato sociale e le istituzioni pubbliche hanno progressivamente acquisito consapevolezza della rilevanza del problema attuando interventi e progetti specifici – come la promulgazione della Legge 68/99 – per favorire l'inserimento lavorativo delle persone con disagio psichico.

Il progetto TSUNAMI – A Traineeship as a Springboard out of UNemployment for those Affected by Mental Illness – è nato con l'obiettivo di verificare se e quanto un investimento in tirocini aumenti le possibilità occupazionali delle persone con disagio psichico.

Proposto alla Commissione Europea nel 2015, il progetto è stato finanziato dalla DG Employment, Social Affairs and Inclusion che promuove l'innovazione sociale e la sperimentazione di interventi nell'ambito delle politiche sociali e del lavoro.

Il progetto, avviato a ottobre 2016, e di durata triennale, è stato realizzato da un partenariato composto da: Regione Piemonte (capofila), Agenzia Piemonte Lavoro (attuatore), ASVAPP - Associazione per lo Sviluppo della Valutazione e l'Analisi delle Politiche Pubbliche (valutazione degli effetti), Fondazione Adecco per le Pari

---

<sup>1</sup> OECD (2010), *Sickness, Disability and Work: Breaking the Barriers: A Synthesis of Findings across OECD Countries*, Paris: OECD Publishing.

<sup>2</sup> Istat (2010), *La disabilità in Italia – Il quadro della statistica ufficiale*, Istat, Roma.

Opportunità (attuatore), Inforcoop Lega Piemonte (attuatore), Exar Social Value Solutions (attuatore), SEC - Stichting Economie En Cultuur (analisi qualitativa).

## 2. Il progetto

TSUNAMI pone l'esperienza lavorativa al centro dell'intervento, in cui il tirocinio rappresenta una componente centrale e non facoltativa intorno alla quale viene costruito e finalizzato il percorso dell'utenza che si caratterizza per alta intensità e durata limitata. L'obiettivo è l'inserimento lavorativo e l'esito auspicato è l'assunzione con contratto di lavoro. L'intervento proposto in TSUNAMI si ispira all'approccio dell'IPS - *Individual Placement and Support* - nato negli Stati Uniti e poi sviluppatosi a ridosso del 2000 anche in molti stati europei<sup>3</sup>. Stando alle numerose valutazioni degli effetti disponibili nella letteratura scientifica, l'approccio fondato sull'IPS sarebbe in grado di produrre risultati soddisfacenti, aumentando sensibilmente le probabilità di accesso al lavoro competitivo<sup>4</sup>.

In genere un intervento fondato sul protocollo IPS si sostanzia in un breve percorso di preparazione, curato da un *Job Coach*, che ha l'obiettivo di inserire direttamente la persona in un'esperienza di lavoro ordinario (tendenzialmente in linea con le capacità e le preferenze del lavoratore) per poi fornire, in raccordo con il datore di lavoro, il supporto necessario all'adattamento e a gestire eventuali criticità nel primo periodo. Il ricorso ai tirocini non è escluso ma può rappresentare una breve parentesi utile ad ambientarsi e ad apprendere alcune competenze da spendere successivamente. Come spiegato nel seguito, nel caso di TSUNAMI il tirocinio è una componente fondamentale e non opzionale dell'intervento.

## 3. Il Job Coaching

Il percorso dei partecipanti a TSUNAMI è curato dai Job Coach, figure professionali chiamate a valutarne le potenzialità di inserimento lavorativo e a relazionarsi con i potenziali datori di lavoro e con la rete territoriale dei servizi pubblici e del Terzo settore.

L'intervento dei Job Coach si colloca all'interno di un quadro normativo che fa riferimento alle leggi nazionali e regionali che regolano le politiche attive per il lavoro, con particolare riferimento ai dispositivi del collocamento mirato secondo quanto previsto dalla L.68/99<sup>5</sup> e, in Piemonte, dalla DGR n. 60-12707<sup>6</sup> del 2009 recante

---

<sup>3</sup> Drake D., McHugo G., Becker D., Anthony W., Clark R. (1996), *The New Hampshire Study of Supported Employment For People With Severe Mental Illness*, Journal of Consulting and Clinical Psychology, vol. 64, n.2: 391-399.

<sup>4</sup> Kinoshita Y., Furukawa T.A., Kinoshita K., Honyashiki M., Omori I.M., Marshall M., Bond G.R., Huxley P., Amano N., Kingdon D. (2013), *Supported Employment for Adults With Severe Mental Illness*, Cochrane Database of Systematic Reviews, vol.9, n. CD008297.; Marshall T., Goldberg R.W., Braude L., Dougherty R.H., Daniels A.S., Ghose S.S., George P., Delphin-Rittmon M.E. (2014), *Supported Employment: Assessing the Evidence*, Psychiatric Services, vol.65: 16-23.

<sup>5</sup> Legge 12 marzo 1999, n. 68 "Norme per il diritto al lavoro dei disabili".

<sup>6</sup> DGR. n. 60-12707 del 30 novembre 2009 "Indicazioni alle Province Piemontesi relative alla realizzazione di progetti di inserimento lavorativo rivolti a persone con disturbo psichico".

disposizioni relative alla realizzazione di progetti di inserimento lavorativo rivolti a persone con disagio psichico.

Il Job Coaching consiste nella gestione del processo nel quale sono coinvolti diversi attori che insistono a favore dell'inserimento lavorativo: i beneficiari dell'intervento, l'operatore del servizio specialistico di supporto, l'azienda di inserimento, l'insieme dei servizi socio-sanitari territoriali (con particolare riferimento ai Centri di Salute Mentale), il Centro per l'Impiego di competenza.

Questo processo, realizzato e gestito tramite un approccio consulenziale agli attori coinvolti e di *empowerment* della persona con disagio psichico, prevede, in particolare, attività di orientamento, tutoraggio e supporto alla ricerca di contesti aziendali quali luoghi di potenziale inserimento lavorativo.

L'obiettivo dell'intervento è l'inserimento lavorativo e, solo più in generale, il rafforzamento dell'occupabilità.

#### **4. Il protocollo dell'intervento**

Il percorso della persona che sceglie di partecipare è articolato in fasi distinte rispetto alle quali sono previste specifiche attività:

##### *Fase 1 – Presa in carico e la valutazione dell'occupabilità (analisi della domanda)*

Fase di accoglienza, nella quale la persona è invitata a partecipare e nella quale avviene la presa in carico da parte del Job Coach che valuta le condizioni iniziali di occupabilità.

1. Raccolta di informazioni sintetiche tramite un contatto telefonico preliminare e/o lettera;
2. Definizione del patto di servizio (firma dal PAI – Piano di Azione Individuale), prima valutazione dell'occupabilità, identificazione e attivazione della rete dei servizi.

##### *Fase 2 – Attuazione del piano di supporto all'inserimento lavorativo*

Fase di primo orientamento, in cui si definisce il piano individuale, si concordano i dettagli del percorso e si svolgono una serie di attività di carattere orientativo e di preparazione (al colloquio di lavoro, al lavoro stesso). In questa fase il Job Coach si adopera per l'attivazione del tirocinio: individua le imprese che possono ospitare il tirocinante, concorda con queste le modalità di inserimento, accompagna il partecipante nella fase di inserimento.

1. Counseling focalizzato sul supporto alla motivazione al lavoro e allo sviluppo delle capacità di adattamento;
2. Interazione con la rete dei servizi locali per sostenere l'utenza e valutare il suo grado di partecipazione;
3. Attività di simulazione in preparazione del colloquio di lavoro;
4. Ricerca di contesti aziendali disponibili ad ospitare i percorsi di tirocinio;
5. Colloqui preliminari con i rappresentanti e dirigenti delle aziende e incontri con il

- personale delle aziende coinvolto nel percorso di tirocinio con lo scopo di preparare l'inserimento del tirocinante all'interno del processo produttivo;
6. Presentazione al tirocinante del contesto organizzativo che lo/la ospiterà, definizione del progetto formativo e attivazione del percorso;
  7. Informazioni al tirocinante delle norme che regolano la sua collocazione, il suo ruolo e le sue funzioni.

### *Fase 3 – Tirocinio*

Fase nella quale si svolge il tirocinio tendenzialmente nell'ordinario contesto del lavoro competitivo. I Job Coach monitorano l'andamento dell'esperienza contattando regolarmente il datore di lavoro e il tirocinante ed intervenendo quando necessario per la gestione di eventuali difficoltà.

1. Sviluppo delle competenze lavorative applicate allo specifico contesto nel quale il tirocinante è inserito; individuazione delle opportunità di lavoro dopo la conclusione del tirocinio in caso di suo esito positivo;
2. Colloqui individuali e monitoraggio del percorso di tirocinio; incontri finalizzati alla mediazione dei conflitti; valutazione e supporto delle capacità del tirocinante nel soddisfare le aspettative e le richieste dell'ambiente lavorativo;
3. Coinvolgimento attivo dei servizi di salute mentale locali per la gestione integrata dei problemi incontrati durante il tirocinio.

### *Fase 4 – Supporto alla ricerca di lavoro e conclusione dell'intervento*

Fase dedicata all'accompagnamento al lavoro: se il tirocinio si conclude con successo il percorso continua con una serie di servizi maggiormente mirati all'inserimento lavorativo. Il Job Coach valuta una seconda volta la condizione di occupabilità del lavoratore, lo aiuta a riflettere criticamente sull'esperienza maturata durante il tirocinio e lo supporta nella ricerca di un'occupazione. In casi particolari l'utente può beneficiare direttamente della Fase 4 senza prendere parte al tirocinio.

1. Colloqui individuali con il tirocinante finalizzati a riflettere sugli aspetti positivi e negativi dell'esperienza;
2. Sviluppo delle competenze utili alla ricerca di lavoro; supporto al tirocinante nella ricerca di lavoro e rafforzamento delle capacità per l'individuazione di opportunità occupazionali.

L'intervento si conclude con il confronto tra il beneficiario e l'operatore in merito ai risultati raggiunti e alle competenze acquisite durante il percorso.

Le prime due fasi hanno una durata massima complessiva di 2 mesi. Il tirocinio può durare da 3 a 6 mesi. La quarta ed ultima fase può durare fino a 3 mesi. Gli 11 mesi complessivi dati dalle 4 fasi possono essere estesi grazie a un prolungamento del percorso

di ulteriori 2 mesi utili a fronteggiare un eventuale acuirsi della patologia dell'utente o per l'attesa di documenti utili all'avvio dei tirocini.

## 5. I destinatari

Il progetto si rivolge a persone disoccupate progressivamente iscritte ai Centri per l'Impiego del Piemonte coinvolti nel progetto. Le informazioni sugli utenti registrate all'atto dell'iscrizione sono utilizzate per identificare la popolazione dei potenziali partecipanti, definita sulla base dei seguenti criteri:

1. Disoccupati disponibili al lavoro dei Centri per l'Impiego del Piemonte durante il periodo di reclutamento del progetto;
2. Disabili iscritti al collocamento obbligatorio con un grado di invalidità almeno pari al 46% (grado minimo necessario per l'accesso alle liste del collocamento mirato);
3. Invalidità prevalente di natura psichica;
4. Assenza di deficit intellettivi;
5. Età al momento dell'iscrizione non superiore a 55 anni.

A seguito dell'iscrizione le persone vengono contattate e viene loro proposto di partecipare al progetto; la partecipazione è preclusa qualora siano coinvolti in altre attività (ad. es. formative) il cui monte ore non sia compatibile con un tirocinio.

## 6. L'analisi qualitativa<sup>7</sup>

### 6.1 Il metodo

L'attuazione del progetto TSUNAMI coinvolge un complesso quadro istituzionale nel quale operano i diversi attori che partecipano al processo di potenziamento occupazionale delle persone affette da disagio psichico. Questo implica che quest'esperienza di politica sociale e del lavoro può generare un'ampia gamma di risultati che vengono rilevati dall'analisi qualitativa. Il metodo di analisi qualitativa qui applicato utilizza il cosiddetto *Value-Based Approach* (VBA), approccio basato sul valore, che si radica nella teoria dell'economia culturale. Il metodo valuta i cambiamenti di lungo periodo nei valori (qualità) prodotti, come ad esempio il benessere, la professionalizzazione, l'inclusione, la condivisione delle conoscenze, l'innovazione che l'intervento di *policy* si prefigge. L'approccio prende in considerazione l'interazione tra i vari fattori sociali e culturali, valutando i diversi valori di cui sono portatori e le diverse strategie per la loro realizzazione rispetto agli obiettivi stabiliti. L'attuazione del progetto TSUNAMI può tradursi non solo nell'aumentare l'occupabilità delle persone affette da disagio psichico, nello sviluppare le competenze professionali dei Job Coach e nel rafforzare le relazioni istituzionali tra le organizzazioni coinvolte ma anche, ad esempio,

---

<sup>7</sup> A cura di Stichting Economie en Cultuur.

nel cambiare le prospettive culturali (attitudine, comportamento e mentalità) verso questo gruppo socialmente marginale, costruendo solide relazioni tra istituzioni e tra individui attraverso una conoscenza condivisa e comune, empatia, rispetto e capacità di stare insieme.

Dato che il progetto coinvolge molteplici soggetti – tra cui le persone che soffrono di disagio psichico, le cooperative che offrono supporto specializzato, i datori di lavoro, i Centri per l'Impiego oltre al Dipartimento di salute mentale – viene valutato quale sia la ricaduta, se presente, in relazione alle varie qualità/aspetti dell'intervento di coaching, fattori importanti, nel lungo periodo, per il mantenimento dell'occupazione da parte delle persone con disagio psichico.

Seguendo le quattro fasi principali dell'attuazione del protocollo di intervento (analisi della domanda, rafforzamento dell'occupabilità, tutoraggio e supporto all'occupazione), la valutazione VBA comprende le seguenti fasi:

#### *Fase 1: identificazione dei valori fondamentali/valori obiettivo*

La fase inizia con una pre-valutazione che si propone di identificare il senso dell'intervento innovativo. Attraverso un *focus group* con tutti gli *stakeholders* coinvolti in TSUNAMI, il VBA identifica i valori che tutti hanno in comune. In questa fase i valori vengono divisi in tre gruppi: personali (rilevanti solo per gli individui), di gruppo (rilevanti per il gruppo degli *stakeholders*) e sociali (rilevanti per la società nel suo insieme). Il metodo di raccolta dei dati include un *focus group* con i membri del partenariato.

#### *Fase 2: identificazione degli stakeholders e delle strategie per la realizzazione dei valori*

In questa fase viene analizzata l'attuazione dell'intervento in relazione ai principali impatti che intende produrre, identificando e monitorando le diverse strategie messe in campo (attività, strumenti, metodi di lavoro, comunicazione) da parte dei diversi attori coinvolti. Vengono identificate le aspettative di ciascun attore e i possibili criteri di successo che saranno valutati successivamente nel progetto. I dati vengono raccolti tramite un *focus group* con i membri del partenariato, un questionario ai Job Coach e interviste approfondite con alcuni referenti dei Centri per l'Impiego.

#### *Fase 3: valutazione*

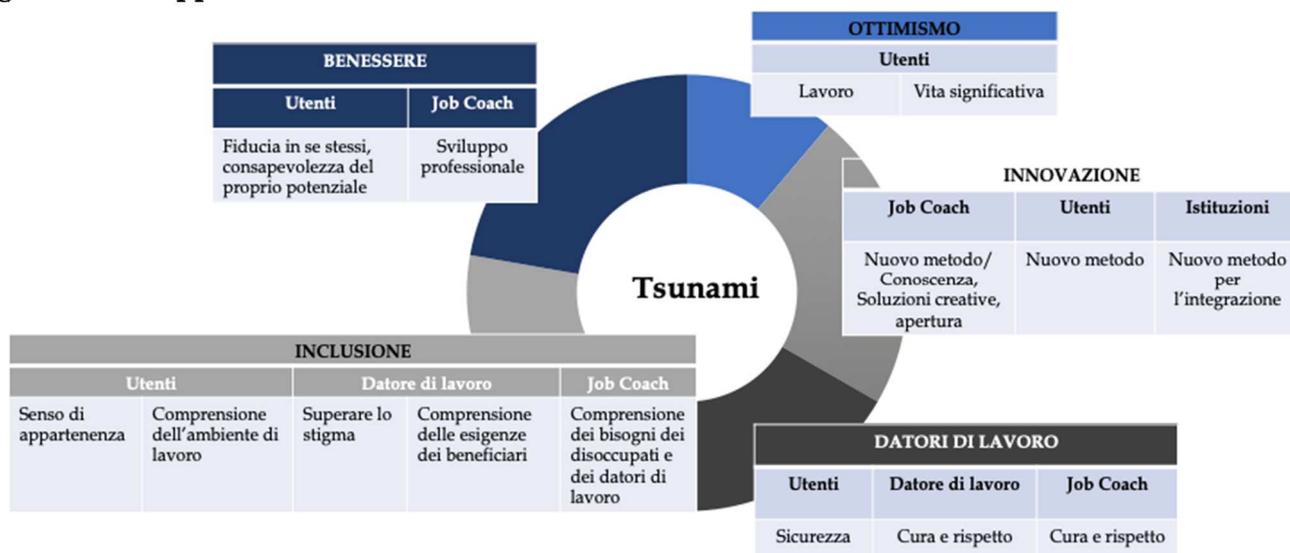
È possibile distinguere tre livelli di cambiamento che si sono verificati a seguito dell'esperimento innovativo: sociale, professionale e nella policy. Ciascun livello è costituito da diversi gruppi di *stakeholders* con diversi ruoli e funzioni, a ciascuno corrisponde una griglia analitica costruita durante la fase precedente. I dati sono raccolti attraverso un *focus group*, con i membri delle cooperative e con i rappresentanti dei Centri per l'Impiego, e attraverso dei questionari somministrati alle aziende e ai Job Coach. La rilevazione presso le imprese, realizzata nella primavera del 2019, ha raccolto 40 risposte. Quella presso i Job Coach, realizzata in parte nell'estate 2017 e in parte nella primavera 2019, ha raccolto 52 risposte. Entrambi i questionari prevedevano risposte chiuse e aperte.

## 6.2 I risultati

I valori fondamentali del progetto definiti dai componenti del partenariato sono il benessere, l'inclusione, la fiducia, l'innovazione (creatività/nuova Conoscenza) e l'ottimismo (Figura 1). Perseguire questi valori si traduce in TSUNAMI non solo nel incrementare l'impiego di persone affette da disagio psichico, accrescere le capacità professionali dei Coach e rafforzare i rapporti istituzionali delle organizzazioni coinvolte, ma anche nel cambiare le prospettive culturali (attitudine, comportamento e mentalità) verso questo gruppo socialmente marginale, costruendo relazioni solide tra istituzioni e individui attraverso conoscenze condivise e comuni, empatia, rispetto, capacità di stare insieme.

Questi valori rivestono un'importanza diversa tra gli attori coinvolti nel progetto e sono collegati a loro diverse caratteristiche. Ad esempio, il valore del benessere attiene in particolare alle persone con disagio psichico e ai Job Coach. Per i primi, il benessere è strettamente collegato alla fiducia in se stessi e alla consapevolezza del proprio potenziale, mentre per i secondi il valore del benessere si connette soprattutto allo sviluppo delle competenze professionali (Figura 1).

Figura 1. La mappa dei valori e stakeholder

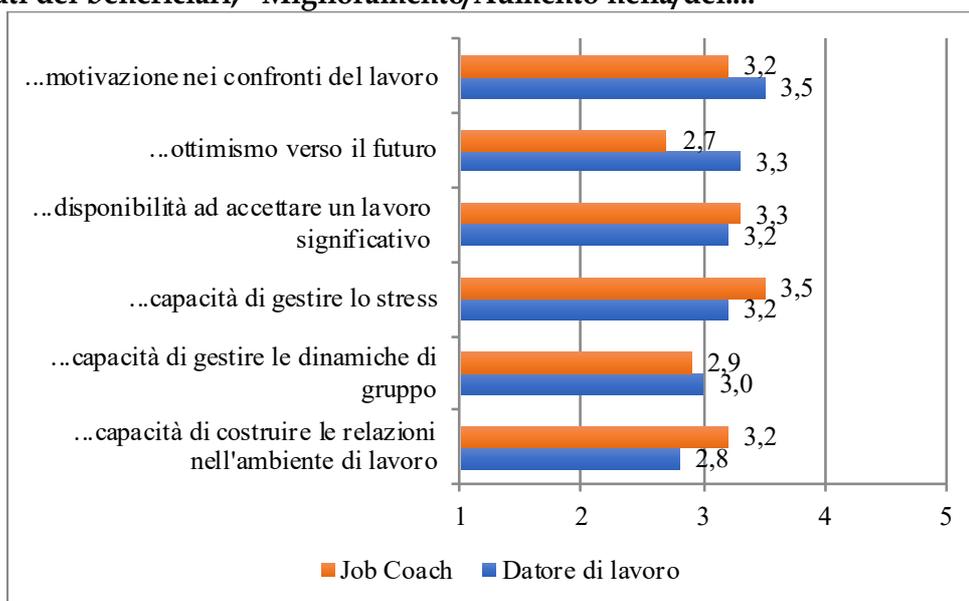


Dopo aver definito i principali valori condivisi dagli attori del progetto, il passo successivo è stato quello di verificare in quale misura sono stati declinati e se sono stati prodotti dei cambiamenti. Ci si è inoltre posti l'obiettivo di verificare se il progetto abbia contribuito a sviluppare un modello di assistenza per l'inserimento lavorativo delle persone con disagio psichico basato su un approccio maggiormente integrato tra gli attori che insistono in questo settore di policy.

I cambiamenti più importanti e immediati che i Job Coach e i datori di lavoro hanno riscontrato riguardano le capacità cognitive e relazionali dei beneficiari. Sia i Job Coach

che i datori di lavoro hanno dato valore<sup>8</sup> quasi equivalente ai quattro elementi del comportamento delle persone coinvolte nei tirocini: la crescente motivazione al lavoro, che gli utenti fossero pronti a lavorare in modo sostenibile, il miglioramento della capacità di gestire lo stress durante l’inserimento lavorativo e di gestire le relazioni nei gruppi di lavoro. Al contrario, la capacità di sviluppare relazioni lavorative e l’ottimismo per il futuro in media sono stati valutati dai Job Coach e dai datori di lavoro come meno importanti rispetto agli altri (Figura 2).

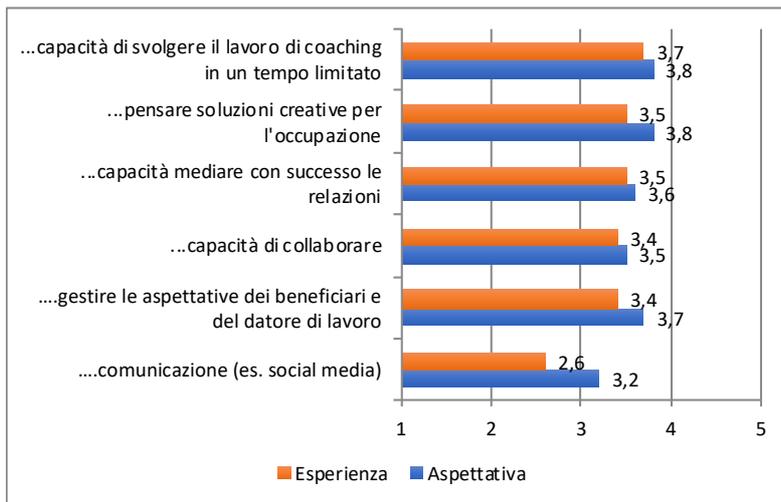
**Figura 2. La prospettiva dei Job Coach e dei datori di lavoro: i risultati dei beneficiari, “Miglioramento/Aumento nella/del...”**



Per quanto riguarda lo sviluppo professionale dei Job Coach, questi ritengono che il progetto abbia permesso di migliorare le loro competenze professionali nell’offrire assistenza e favorire l’inserimento lavorativo delle persone con disagio psichico in un tempo limitato di intervento, ed ha migliorato la loro capacità di trovare soluzioni creative nella mediazione tra i bisogni dell’utente e il datore di lavoro. Un altro risultato molto apprezzato dai Job Coach è stato il grado di collaborazione e la possibilità di gestire le aspettative dei beneficiari e del datore di lavoro (Figura 3).

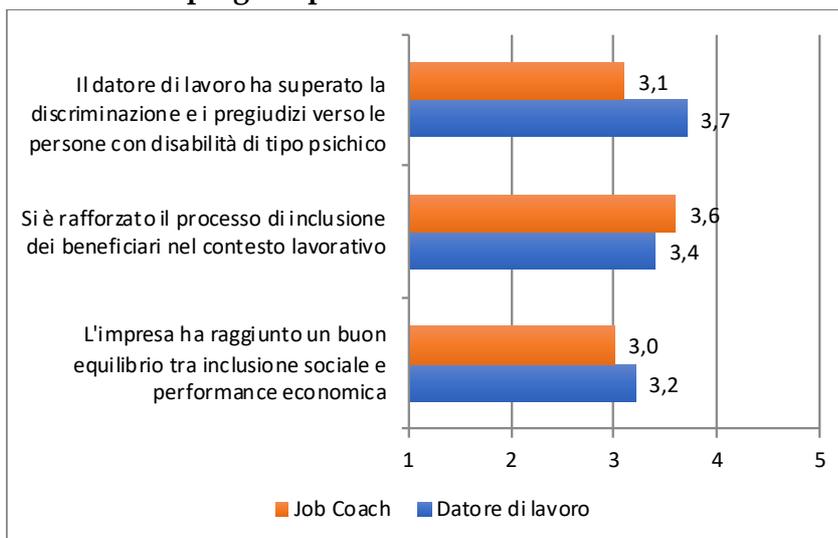
**Figura 3. La prospettiva dei Job Coach: i risultati del progetto per il loro sviluppo professionale, “Miglioramento nel/nella...”**

<sup>8</sup> Gli intervistati hanno valutato le loro risposte su una scala Likert da 1 a 5, di cui il valore 1 esprime “meno importante” e 5 il “più importante”.



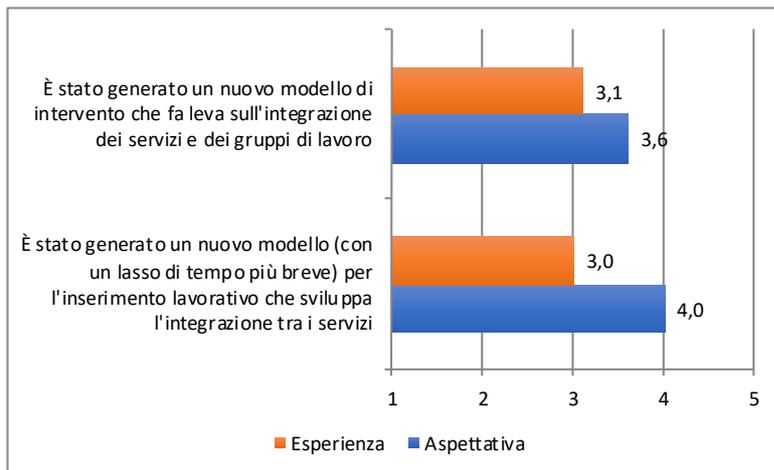
I datori di lavoro e le imprese hanno espresso un apprezzamento al progetto grazie al quale hanno avuto la possibilità di superare i pregiudizi verso le persone con disagio psichico. Dal punto di vista dei Job Coach, invece, il principale risultato del progetto è l'inclusione lavorativa delle persone che vi hanno preso parte (Figura 4).

**Figura 4. La prospettiva dei Job Coach e dei datori di lavoro: i risultati del progetto per i datori di lavoro**



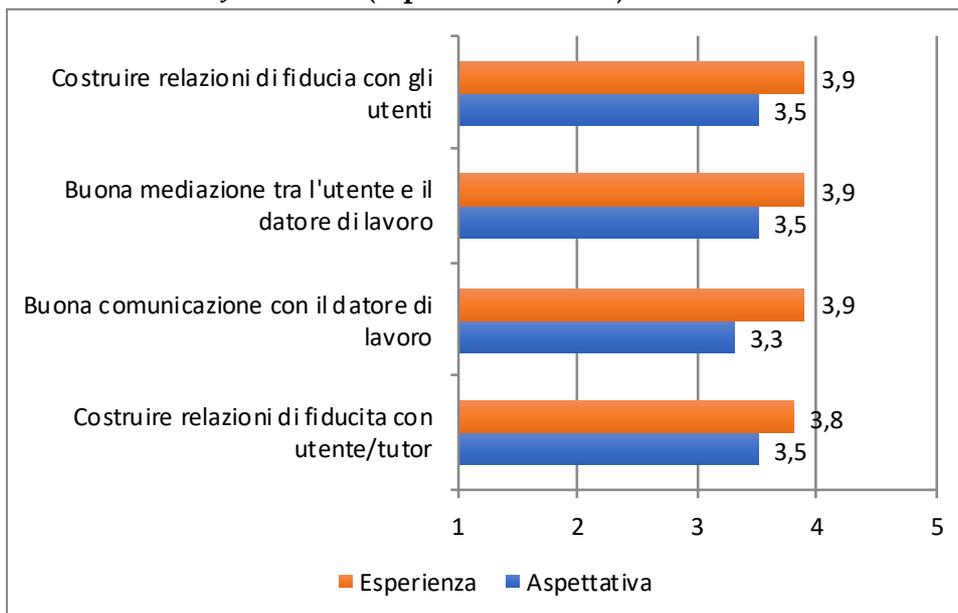
I Job Coach hanno considerato importante il fatto che il progetto abbia contribuito a creare un nuovo modello di inserimento lavorativo tramite lo sviluppo dell'integrazione tra i servizi e attraverso il processo di *coaching*. Tuttavia la loro valutazione degli esiti su questi due aspetti risulta minore delle aspettative che avevano all'inizio del progetto (Figura 5).

**Figura 5 - La prospettiva dei Job Coach: i risultati del progetto per l'integrazione dei servizi**



Il metodo di analisi impiegato stima i risultati del progetto rilevando la distanza tra le aspettative e ciò che è avvenuto. I datori di lavoro hanno particolarmente apprezzato l'attenzione dei Job Coach agli aspetti relazionali del loro intervento: l'esperienza ha mediamente superato le aspettative (Figura 6).

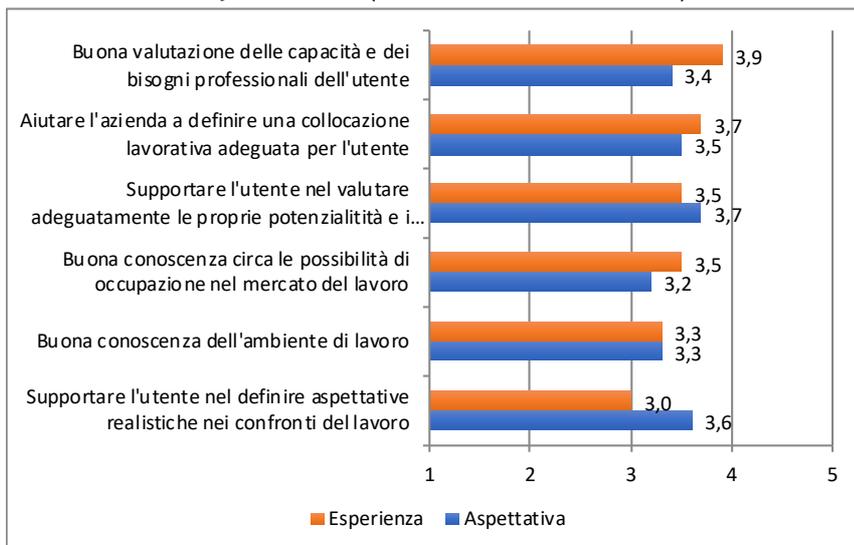
**Figura 6 - La prospettiva dei datori di lavoro: l'intervento dei Job Coach (aspetti relazionali)**



Quando si passa ad analizzare il lavoro concreto dei Job Coach il giudizio dei datori di lavoro in merito all'esperienza del progetto è poco distante rispetto alle aspettative iniziali. I giudizi sono positivi in relazione alla comprensione dei bisogni e delle abilità professionali degli utenti, al supporto dato all'azienda a individuare una idonea mansione lavorativa e alla conoscenza del mercato del lavoro. Sugli altri aspetti non emerge nessun risultato di rilievo (Figura 7).

**Figura 7. La prospettiva dei datori di lavoro:**

## L'intervento dei Job Coach (inserimento lavorativo)



In conclusione, è possibile dire che il progetto ha contribuito allo sviluppo di una “comunità di pratica” tra i Job Coach (favorendo l’apprendimento, il lavoro di gruppo, la collaborazione e la costruzione di un linguaggio comune), a comprendere e superare lo stigma, tanto da parte dei Job Coach quanto da parte dei datori di lavoro, verso le persone con disagio psichico, a rafforzare l’inclusione sociale e il benessere dei partecipanti al programma di inserimento lavorativo e a comprendere meglio la complessità dell’assetto istituzionale nel quale lo stesso progetto è stato attuato.

## 7. La valutazione degli effetti<sup>9</sup>

### 7.1 Il metodo

Obiettivo della valutazione degli effetti è verificare se la partecipazione al progetto produce un miglioramento sulle condizioni lavorative delle persone coinvolte. Riprendendo la logica controfattuale, che definisce in modo chiaro e intuitivo cos’è l’effetto di un intervento, la valutazione degli effetti cerca di capire se le condizioni lavorative post partecipazione sono diverse da quelle che si sarebbero osservate in assenza dell’intervento.

Mentre le condizioni lavorative dei partecipanti sono osservabili, per approssimare ciò che sarebbe successo loro in assenza di partecipazione si ricorre a un “gruppo di controllo”, composto da disoccupati simili che non hanno avuto accesso al progetto. Per stimare in modo rigoroso gli effetti dell’intervento si ricorre al metodo più solido esistente nella letteratura scientifica: la *valutazione sperimentale*, che consiste nel creare il “gruppo trattato” e il “gruppo di controllo” mediante assegnazione casuale dei potenziali beneficiari, in modo da garantire somiglianza iniziale e confrontabilità dei due gruppi.

<sup>9</sup> A cura dell’ASVAPP.

La logica del metodo sperimentale – altrimenti conosciuto come studio controllato randomizzato o, in inglese, *Randomised Controlled Trial* (RCT) – è semplice. Mediante sorteggio si creano due distinti gruppi statisticamente equivalenti. Al gruppo trattato (o sperimentale) viene offerto l'intervento (il "trattamento"), mentre il gruppo di controllo non vi ha accesso.

L'effetto dell'intervento è rappresentato dalla differenza tra i risultati raggiunti dai due gruppi. Un risultato più favorevole rilevato a favore del gruppo sperimentale rispetto a quello di controllo suggerisce l'efficacia dell'intervento sottoposto a valutazione. Nel caso di TSUNAMI la valutazione vuole verificare gli effetti sulle condizioni lavorative. Il risultato di riferimento è il tasso di occupazione dei potenziali beneficiari. L'effetto dell'intervento è quindi stimato confrontando le percentuali di occupati nei due gruppi. La valutazione non tiene in considerazione (se non come risultato secondario) i tirocini nel giudicare l'efficacia e il successo dell'intervento; questo perché *il tirocinio non è un contratto di lavoro*, e l'obiettivo dell'intervento deve essere quello dell'inserimento lavorativo. Il tirocinio può essere al più considerato uno strumento per favorire l'ingresso nel mercato competitivo con un contratto di lavoro vero.

In TSUNAMI i due gruppi (sperimentale e di controllo) sono stati creati a partire dal flusso di disabili disoccupati iscritti ai Centri per l'Impiego. Tra tutti i Centri per l'Impiego del Piemonte sono state create delle coppie sostanzialmente equivalenti per dimensione dei flussi di iscritti e per prospettive occupazionali degli iscritti (il tutto stimato a partire dai dati sulle coorti precedenti di iscritti). Per ogni coppia è stato selezionato casualmente un Centro per l'Impiego "sperimentale" e uno "di controllo". La città di Torino è stata gestita diversamente perché, a causa dell'ampio numero di iscritti (più di un terzo di tutto il Piemonte), non è stato possibile accoppiarla a nessun altro Centro per l'Impiego della regione; pertanto in questo caso la città è stata divisa in due diversi territori omogenei (la cui appartenenza è, per ogni lavoratore, stabilita sulla base del domicilio), uno solo dei quali è assegnato al progetto (Tabella 1).

## ***7.2 Le caratteristiche dei partecipanti e dei percorsi***

Da novembre 2016 a dicembre 2018 si sono iscritte ai Centri per l'Impiego del Piemonte 1.586 persone con disabilità psichica, portando così alla costruzione di due gruppi, sperimentale e di controllo, formati rispettivamente da 851 e 735 disoccupati (Tabella 1). La distribuzione delle principali caratteristiche osservabili nei due gruppi (Tabella 2) è sostanzialmente equivalente, come prevedibile alla luce dell'assegnazione casuale.

<b>Tabella 1 - Iscritti ai Centri per l'Impiego Novembre 2016 - Dicembre 2018</b>				<b>Tabella 2 - Principali caratteristiche dei gruppi</b>		
<b>Gruppo sperimentale</b>		<b>Gruppo di controllo</b>			<b>Gruppo sperimentale</b>	<b>Gruppo di controllo</b>
	<b>N</b>		<b>N</b>			
Alba	88	Acqui Terme	11	Età	38,5	38,4
Asti	76	Alessandria	59	Nazionalità straniera	6,3%	5,3%
Borghesio	32	Biella	25	Donne	41,4%	41,9%
Casale Monferrato	34	Borgomanero	60	Diplomati	33,4%	36,7%
Chivasso	27	Chieri	29	Riduzione media della capacità lavorativa <sup>10</sup>	68,1%	69,8%
Ciriè	25	Cuneo	47	Ha avuto un lavoro nel corso dei 12 mesi precedenti	58,3%	60,1%
Ivrea	25	Cuorgnè	16			
Novara	60	Fossano	34			
Novi ligure	12	Moncalieri	82			
Orbassano	30	Mondovì	19			
Rivoli	64	Omegna	27			
Saluzzo	22	Pinerolo	42			
Torino nord	276	Settimo Torinese	40			
Tortona	38	Susa	21			
Vercelli	42	Torino sud	198			
		Venaria	25			
<b>Totale</b>	<b>851</b>	<b>Totale</b>	<b>735</b>			

Il processo di reclutamento ha avuto cadenza mensile: ogni mese sono stati estratti i nominativi dei nuovi iscritti ai Centri per l'Impiego, identificando il sottogruppo degli iscritti con i requisiti per la partecipazione al progetto. I nominativi dei nuovi iscritti di ogni Centro per l'Impiego del gruppo sperimentale sono stati segnalati ai Job Coach per l'invito alla partecipazione. Dopo l'iniziale presa in carico e la prima valutazione di occupabilità è stato proposto loro di aderire esplicitamente al progetto. Degli 851 iscritti, 418 hanno scelto di non partecipare, soprattutto perché non interessati, o perché considerati non idonei dai *Job Coach*, o ancora perché già occupati o impegnati in altre attività al momento del potenziale coinvolgimento.

Hanno firmato il patto di servizio e iniziato il percorso in TSUNAMI 433 persone; di queste, 329 hanno progressivamente abbandonato il progetto soprattutto perché non interessate oppure perché non è stato possibile avviare il tirocinio secondo i tempi definiti dal protocollo di intervento. A settembre 2019, sono 12 le persone che ancora stanno partecipando alle attività del progetto, e 92 quelle che hanno finito il percorso arrivando alla quarta Fase di supporto alla ricerca del lavoro (Tabella 3). Il *take up rate* complessivo - cioè la percentuale di partecipanti - è pari al 51%, il *take up rate* a livello di tirocini è del 14%.

<sup>10</sup> Il tasso di "Riduzione media della capacità lavorativa" varia tra lo 0% e il 100%. I disoccupati con disabilità certificata devono avere una capacità lavorativa ridotta di almeno il 46%.

**Tabella 3 - Stato dei disoccupati eleggibili per il progetto (Settembre 2019)**

<b>Partecipanti</b>	<b>433</b>
In corso	12
Drop out	329
Percorso completato	92
<b>Non partecipanti</b>	<b>418</b>
<b>Totale</b>	<b>851</b>

### 7.3 I risultati

L'ipotesi che ha motivato la sperimentazione è che il percorso consenta, anche attraverso l'esperienza del tirocinio, di superare tanto i limiti individuali, facilitando l'entrata nel mercato del lavoro, quanto le barriere esterne (tra queste l'eventuale atteggiamento di diffidenza dei datori di lavoro, indebolendo il quale è possibile favorire anche le opportunità di conferma post-tirocinio). Più precisamente l'esito auspicato è l'assunzione con un reale contratto di lavoro. Come già detto, il tirocinio è considerato esclusivamente un'occasione orientativa e formativa non riconducibile (tantomeno dal lato economico) a un reale rapporto di lavoro.

La valutazione degli effetti del progetto mira a verificare se il modello proposto è effettivamente in grado di modificare le chance lavorative dei disoccupati coinvolti. In termini pratici, l'effetto dell'intervento è stimato confrontando le condizioni del gruppo sperimentale con quelle del gruppo di controllo.

I risultati attuali derivano dall'analisi dei dati del Sistema informativo del mercato del lavoro (SILP) regionale, attualmente aggiornati a giugno 2019. Nella Tabella 4 mostriamo i principali risultati: occupazione e tirocini nei primi 12 mesi dopo il reclutamento per il flusso degli iscritti ai CPI tra novembre 2016 e giugno 2018.

I confronti presentati nella Tabella 4 mostrano che il progetto aumenta notevolmente la probabilità di iniziare un tirocinio: nel gruppo di controllo il 9% delle persone ha svolto un tirocinio in 12 mesi, mentre nel gruppo sperimentale la percentuale è 20%. La sensibile differenza è da attribuire al progetto. Se invece si osserva l'ingresso nel mercato del lavoro non si nota nessun effetto visibile: la percentuale di avviati al lavoro in 12 mesi è sostanzialmente la stessa (23% e 25%), le differenze non sono statisticamente significative.

**Tabella 4 - Stima degli effetti di TSUNAMI (giugno 2019)**

	Gruppo di controllo	Gruppo sperimentale				ITT
		Tutti	Partecipanti	Coinvolti in un tirocinio (Fase 3)	Coinvolti nel supporto all'inserimento lavorativo (Fase 4)	
Ha avuto un lavoro nei 12 mesi precedenti	0.25	0.23	0.25	0.29	0.49	-0.02
Ha fatto un tirocinio nei 12 mesi precedenti	0.09	0.20	0.31	0.98	0.82	+0.12**
N	539	636	327	89	79	

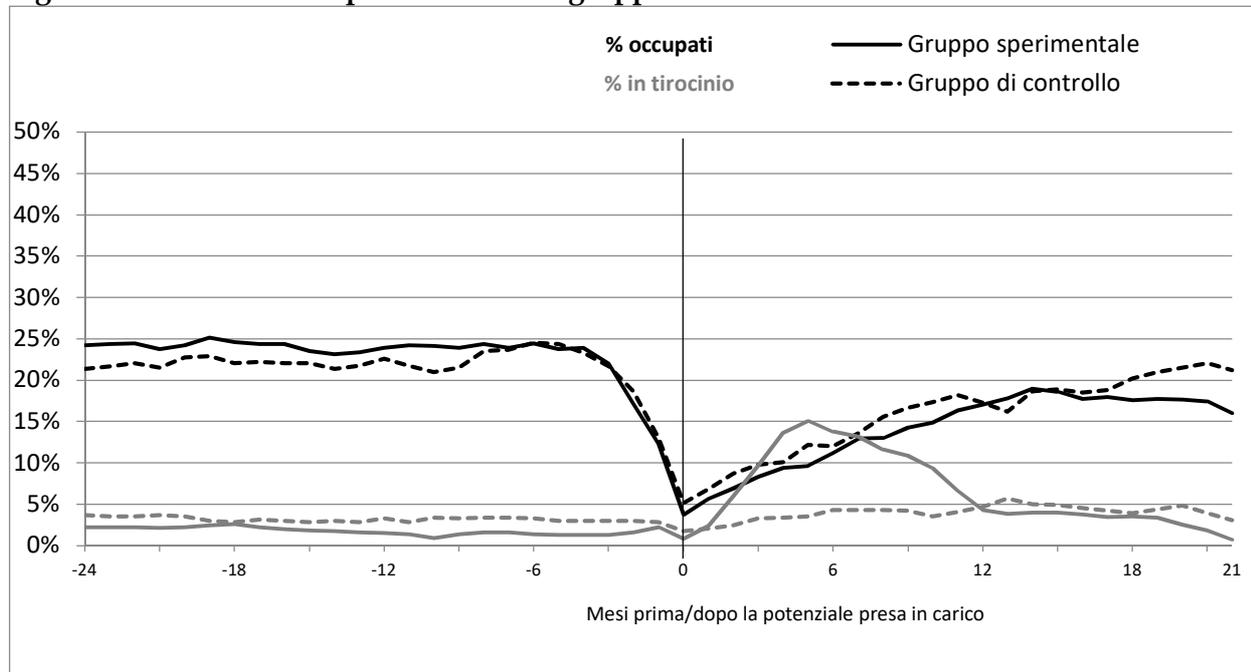
\*\* Stime statisticamente significative con  $\alpha=5\%$

Per un'analisi non limitata all'esito al dodicesimo mese si può guardare la Figura 8, che offre un dettaglio mensile e sposta l'attenzione fino a 21 mesi dopo l'avvio del progetto<sup>11</sup>. In primo luogo, la figura illustra in modo più chiaro l'evoluzione dei tirocini, con un aumento del loro utilizzo che, come prevedibile, è circoscritto a circa 12 mesi, periodo entro il quale un partecipante può essere coinvolto nel progetto. In secondo luogo, per tutto l'arco temporale di osservazione non esistono differenze significative nei tassi di occupazione dei due gruppi.

Bisogna sottolineare che le differenze fin qui discusse riguardano i due gruppi nella loro interezza, ma sappiamo che molti di coloro che potevano partecipare non lo hanno fatto. Quello che si sta stimando non è quindi un effetto del "trattamento", ma un semplice effetto di una "intenzione di trattamento". Nella letteratura questo prende proprio il nome di *Intention To Treat* (ITT).

Per stimare l'effetto del trattamento effettivo bisogna considerare che non tutti gli eleggibili lo hanno ricevuto. La soluzione consiste nel correggere la stima ITT tenendo conto di *quanti* hanno effettivamente partecipato. Nel caso in esame questa stima, che riprende una tecnica statistica nota come "stima con variabili strumentali", consente di stimare correttamente l'effetto del trattamento sulla popolazione che lo ha ricevuto (*Average Treatment effect on the Treated*, o ATT).

**Figura 8 - Tirocini e occupazione nei due gruppi**



Se si vuole spostare l'attenzione sull'impatto prodotto dal trattamento effettivo, è necessario prima di tutto chiarire cosa sia il "trattamento".

<sup>11</sup> Progressivamente l'osservazione è rivolta alle sole coorti più anziane per le quali è possibile, a giugno 2019, osservare gli esiti a una maggiore distanza dall'ingresso nel progetto.

Lo facciamo ricorrendo a due criteri alternativi:

- Trattamento è partecipare all'intervento. In questo caso consideriamo trattati i partecipanti, corrispondenti al 51% degli eleggibili;
- Trattamento è partecipare all'intervento ed essere inseriti in un tirocinio. In questo caso consideriamo trattato il 14% di persone che hanno raggiunto la c.d. Fase 3 del progetto.

Nel caso in cui la percentuale di trattati nel gruppo di controllo sia nulla, come nel nostro caso, è possibile dimostrare che le variabili strumentali consentono di stimare in modo consistente l'effetto medio del trattamento sulla popolazione dei trattati effettivi. Le stime sono riassunte nella seguente tabella.

**Tabella 5 - Stima degli effetti di TSUNAMI (giugno 2019)**

	ITT Assegnazione	ATT Partecipazione	ATT Partecipazione+Tirocinio
Ha svolto un lavoro nei primi 12 mesi	-0.02	-0.03	-0.12
Ha fatto un tirocinio nei primi 12 mesi	+0.12**	+0.23**	-

\*\* Stime statisticamente significative con  $\alpha=5\%$

Conseguenza diretta del basso *take-up rate* è che le stime con variabili strumentali sono di entità decisamente superiore all'ITT. Per quanto riguarda i tirocini, si può vedere che la partecipazione all'intervento aumenta di più di 20 punti percentuali la probabilità di farne uno. Ma va ribadito ancora una volta che il tirocinio non è un risultato di successo del progetto: può essere un mezzo per accedere al lavoro, niente più. E gli effetti sul lavoro, quale che sia il "trattamento" di interesse, sono nulli: tutte le stime che guardano alla probabilità di occupazione danno risultati non significativi.



L'Agenzia Piemonte Lavoro - APL dal 2016 coordina e gestisce i Centri per l'Impiego regionali - CPI. L'APL assicura, attraverso i 31 CPI, l'erogazione dei servizi e delle misure di politica attiva del lavoro nonché dei servizi per il collocamento mirato dei disabili e dell'avviamento a selezione per le assunzioni nella PA. Il ruolo svolto in TSUNAMI è connesso alla funzione e al coordinamento dei 15 CPI coinvolti.



L'ASVAPP è un istituto di ricerca impegnato nella valutazione e analisi delle politiche pubbliche. La nostra missione è diffondere la cultura della valutazione, rafforzare il ruolo della valutazione nella pubblica amministrazione e nelle fondazioni allo scopo di promuovere un approccio basato sull'evidenza empirica nel disegno e nella realizzazione di interventi di politica pubblica. L'ASVAPP è responsabile del disegno e della realizzazione della valutazione sperimentale degli effetti di TSUNAMI.



Exar è un'impresa sociale impegnata nello sviluppo di servizi e progetti in materia di occupabilità e politiche del lavoro, nonché di consulenza sulla gestione della diversità.

Exar, attraverso una stretta combinazione di competenze in materia di welfare, inclusione sociale e servizi per il lavoro, promuove un'ampia gamma di attività e soluzioni ad alto contenuto sociale per lo sviluppo locale, la pubblica amministrazione, le aziende e i datori di lavoro. Nell'ambito del progetto TSUNAMI Exar è responsabile dell'intervento dei Job Coach.



L'obiettivo di Stichting Economie & Cultuur (SEC) è quello di sviluppare e diffondere la conoscenza nel campo dell'economia culturale. L'obiettivo è di ottenere una migliore comprensione delle particolari sfide che si incontrano nella relazione tra la società e l'economia e di diffondere la conoscenza derivante dalla ricerca in varie discipline. SEC fa leva sulle competenze dei suoi membri che lavorano presso l'Università Erasmus e nel progetto TSUNAMI è responsabile dell'analisi qualitativa.



Nel 2001 Adecco Italia ha fondato la Fondazione Adecco per le pari opportunità per promuovere un nuovo approccio al reinserimento delle persone a rischio di esclusione sociale e con lo scopo di ottenere una migliore integrazione e una maggiore responsabilità sociale delle imprese nel mercato del lavoro. Nell'ambito del progetto TSUNAMI la Fondazione Adecco ha partecipato al reclutamento e alla formazione dei Job Coach, alla definizione del protocollo di intervento e ha curato la costituzione del gruppo di lavoro dei Job Coach.



Inforcoop è un'organizzazione specializzata nella fornitura di servizi di formazione professionale, consulenza e collocamento delle persone svantaggiate. Lo staff di Inforcoop è formato da professionisti qualificati e offre servizi di valutazione e supporto professionale a persone svantaggiate per qualsiasi ragione sociale o individuale. Nell'ambito del progetto TSUNAMI Inforcoop è responsabile dell'intervento dei Job Coach.



La Regione Piemonte è coinvolta nel progetto TSUNAMI attraverso la Direzione Coesione Sociale, che è impegnata nel disegno e nella gestione delle politiche in vari ambiti, tra cui quello del lavoro, dell'inclusione sociale, della formazione. Nel progetto TSUNAMI svolge il ruolo di coordinamento del partenariato in relazione ad aspetti finanziari e amministrativi e di relazione con l'UE per la gestione generale del progetto.

