

POLICY BRIEF

Analisi qualitativa dell'uso delle Convenzioni ex art. 14 da parte dei Collocamenti Mirati in Lombardia

Progetto OpenSource14 – Risorse in rete per l'inclusione
(ID 4614875 – CUP E51B23000270007)

REPORT A CURA DI

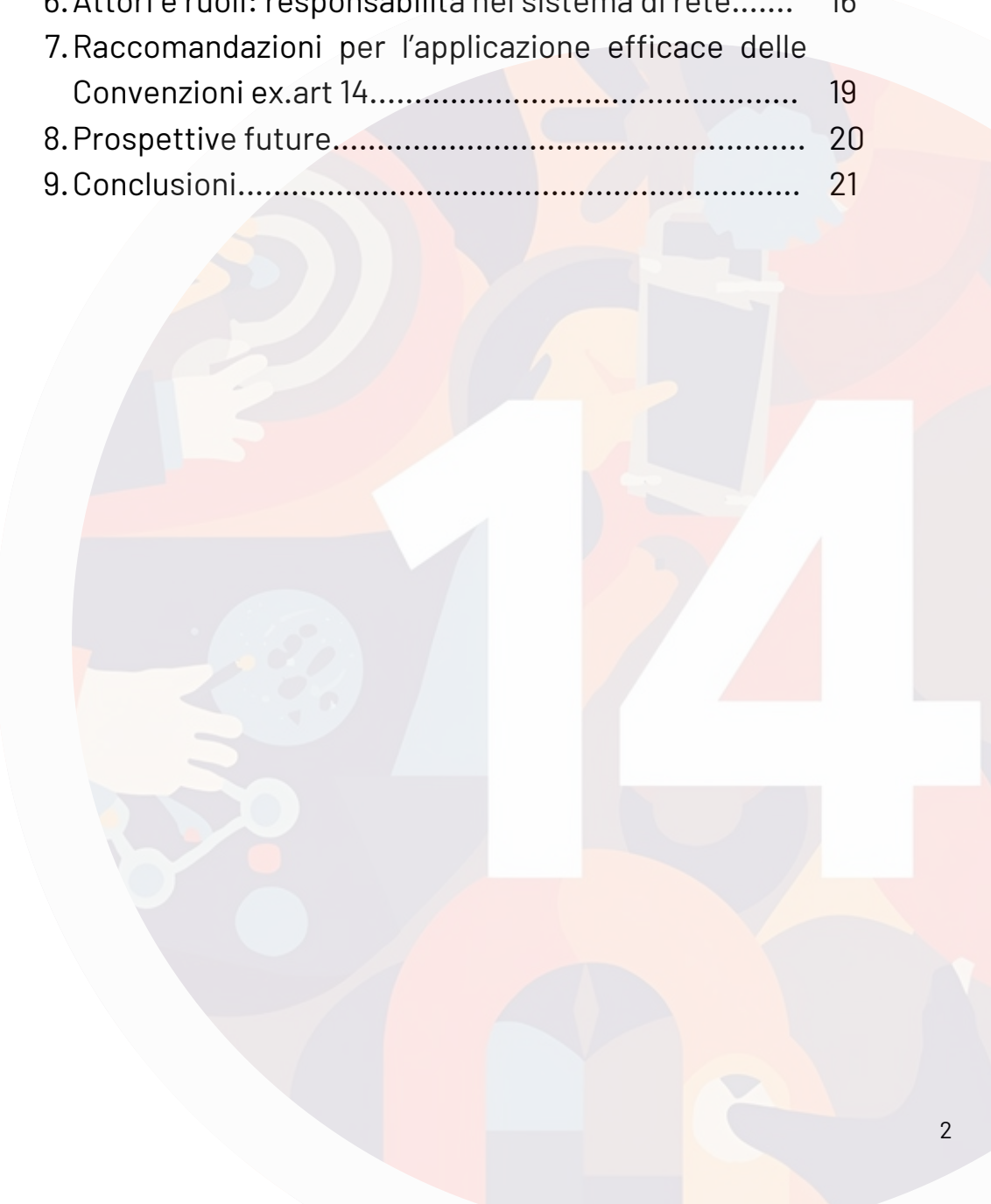
Mauro Platé,
Centro Studi Socialis
Federica Castellucci,
Mestieri Lombardia

*Attività finanziata a
valere sull'Avviso
pubblico per l'inclusione
attiva e l'integrazione
socio-lavorativa delle
persone con disabilità
(Azione h.1 del PR FSE+
2021-2027)*

OTTOBRE 2025

Sommario

1.Introduzione.....	3
2.Dalla cornice normativa all'esperienza concreta: riflessioni dai territori.....	7
3.Dal modello bio-psicosociale al progetto di vita.....	9
4.Convenzioni ex art. 14 tra potenzialità e rischi: evidenze dai territori.....	12
5.Criticità e cautele nell'utilizzo delle Convenzioni ex art. 14.....	14
6.Attori e ruoli: responsabilità nel sistema di rete.....	16
7.Raccomandazioni per l'applicazione efficace delle Convenzioni ex.art 14.....	19
8.Prospettive future.....	20
9.Conclusioni.....	21



14

1.Introduzione

Il presente Policy Brief si propone di descrivere gli apprendimenti, le evidenze e i risultati raggiunti attraverso il progetto "OpenSource14 - Risorse in rete per l'inclusione" finanziato da Regione Lombardia nell'ambito dell'Avviso per l'Inclusione Attiva (Azione h.1 del PR FSE+ 2021-2027), all'interno della linea 4 dedicata ai gemellaggi e alla creazione di reti sovra-territoriali per la diffusione di sperimentazioni, lo scambio di buone prassi e la costruzione di modelli innovativi. Nello specifico il documento si propone di evidenziare quanto emerso all'interno dei Focus Group con gli Uffici di Collocamento Mirato, moderati dal Centro Studi Socialis, analizzando criticità, potenzialità e prospettive di sviluppo delle Convenzioni ex art.14, e formulando raccomandazioni operative per il futuro. OpenSource14 è stato implementato da Mestieri Lombardia con il supporto di un ampio e qualificato partenariato composto da: ACSI - Azienda Speciale Consortile dell'Ambito Territoriale di Lodi, COPROSOL - Consorzio Progetto Solidarietà, Naturcoop, Opera, A&I, Consorzio Comunità Brianza, Consorzio Farsi Prossimo, Consorzio SIR - Solidarietà in Rete, Il Segno, Consorzio Sol.Co Città Aperta, Cooperho, Consorzio Arcobaleno, Consorzio Consolida, Sol.Co Sondrio, Sol.Co del Serio, Sol.Co Mantova, ProgettAzione Cooperativa Sociale, Centro Studi Socialis. Il focus del progetto è stato l'approfondimento e la diffusione delle Convenzioni ex art. 14 del D.Lgs. 276/2003, intese come uno strumento di rete in grado di favorire percorsi di inclusione lavorativa per persone con disabilità con maggiori fragilità. Il lavoro si è sviluppato attraverso l'analisi di buone prassi, l'individuazione di criticità, la valorizzazione di sperimentazioni innovative e lo scambio di prospettive diverse tra aziende, cooperative, servizi e istituzioni. L'azione ha avuto una forte valenza di capacity building, rafforzando le reti territoriali e incrementando le competenze degli attori coinvolti.

Due caratteristiche distintive hanno determinato la qualità e l'ampiezza dei risultati:

- La composizione del partenariato, che riunisce Consorzi e cooperative sociali con esperienza diretta nello sviluppo delle Convenzioni ex art. 14, un'Agenzia per il lavoro specializzata sull'inclusione lavorativa dei gruppi vulnerabili e un Centro Studi specializzato nell'analisi delle cooperative e delle imprese sociali.
- La copertura territoriale, che abbraccia l'intera Lombardia (esclusa la Provincia di Pavia) e ha reso possibile coinvolgere realtà locali consolidate, riconosciute sui territori, capaci di attivare reti, promuovere incontri e rafforzare la cooperazione interprovinciale.

Gli output raggiunti rappresentano i risultati concreti delle azioni realizzate e costituiscono la base per generare cambiamenti più ampi. Tra questi si evidenzia

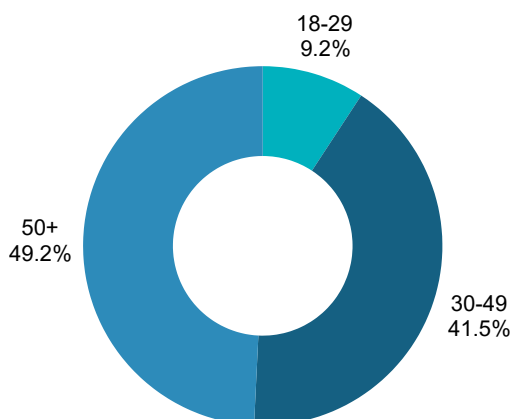
- Attivazione di 65 Convenzioni ex art.14, che hanno consentito l'inserimento lavorativo di altrettante persone con disabilità;
- Accrescimento delle competenze di 65 cooperative sociali nella gestione e nello sviluppo delle Convenzioni, con un'attenzione particolare agli aspetti organizzativi, commerciali e ai modelli innovativi;

- Sensibilizzazione di oltre 150 imprenditori e consulenti del lavoro, e 12 organizzazioni di rappresentanza, contribuendo a diffondere una cultura inclusiva e a favorire nuove opportunità di collaborazione;
- 60 aziende coinvolte in attività di consulenza diretta, con supporto all'analisi dei contesti produttivi, la definizione delle commesse e alla stipula delle Convenzioni.

Le 65 persone con disabilità coinvolte nelle Convenzioni ex art. 14 attivate dal progetto rappresentano un campione eterogeneo per età, provenienza, esperienze pregresse e bisogni di supporto. La maggior parte dei beneficiari appartiene alla fascia adulta: 32 persone hanno più di 50 anni, mentre 27 rientrano nella fascia 30-49 anni. Solo 6 sono giovani tra i 18 e i 29 anni. La quasi totalità dei beneficiari è nata in Italia (56 persone), mentre 9 provengono da Paesi esteri. La presenza, seppur contenuta, di cittadini di origine straniera sottolinea l'importanza di considerare, accanto alla disabilità, altri possibili fattori di vulnerabilità (linguistici, culturali, amministrativi) che possono incidere sulla qualità dell'inserimento e sulla tenuta contrattuale. Le Convenzioni hanno generato principalmente contratti a tempo determinato (51), coerenti con la logica dello strumento. Tuttavia, il numero di 14 contratti a tempo indeterminato costituisce un elemento di forte positività e conferma che, in presenza di un adeguato accompagnamento, le Convenzioni possono rappresentare un reale ponte verso l'occupazione stabile. Le trasformazioni da tempo determinato a indeterminato, inoltre, risultano distribuite su settori diversi (addetti pulizie e al confezionamento), segnalando una potenzialità trasversale dello strumento.

Profilo dei beneficiari - Età

Età	n
18-29	6
30-49	27
50 +	32
Totale	65



Profilo dei beneficiari - Luogo di nascita

Persone nate in Italia (56)

86%

Persone nate all'estero (9)

14%

0% 20% 40% 60% 80% 100%

Tipologie contratto

14

Contratti a tempo
INDETERMINATO

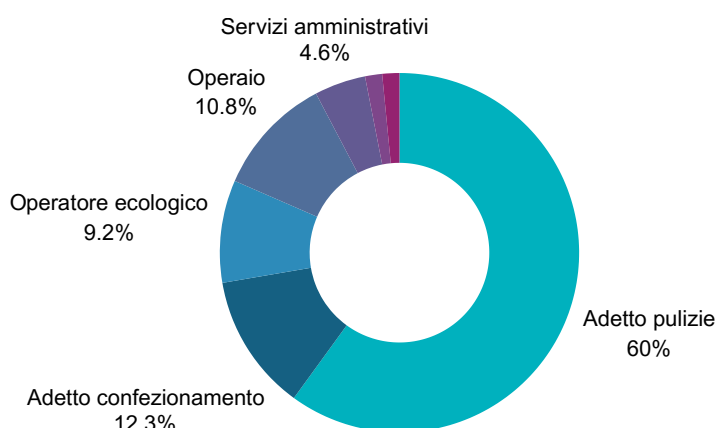
51

Contratti a tempo
DETERMINATO

Analizzando le mansioni dei beneficiari si può notare come una concentrazione maggiore si registra nelle attività di pulizia (39 inserimenti), che continuano a rappresentare la tipologia professionale più adottata dalle imprese nell'ambito delle Convenzioni. Seguono il confezionamento (8), il ruolo di operatore ecologico (6), quello di operaio (7) e alcune mansioni più qualificate come servizi amministrativi (3). Un solo inserimento riguarda la ristorazione e uno il trasporto. Questa distribuzione mette in luce una duplicità: da un lato, conferma che lo strumento è efficace nel creare mansioni compatibili e sostenibili per lavoratori con fragilità più elevate; dall'altro, evidenzia il persistere di un ventaglio professionale relativamente ristretto.

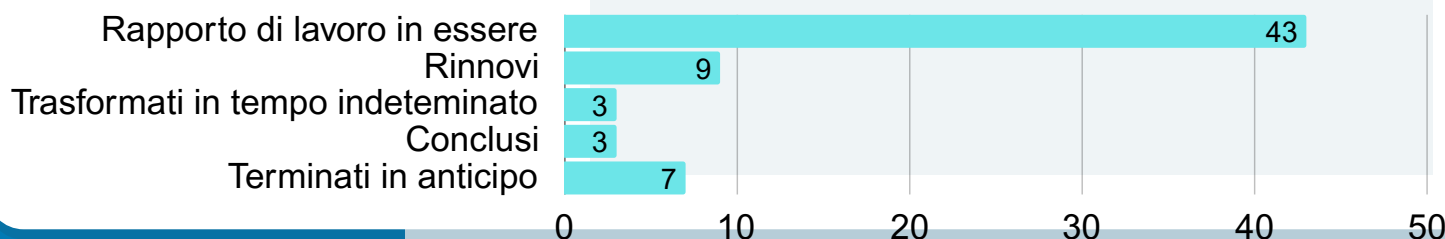
Mansione

Età	n
Adetto pulizie	39
Confezionamento	8
Operatore ecologico e verde	6
Operaio	7
Servizi amministrativi	3
Altro	2
Totale	65



Al termine del progetto, 43 persone risultano ancora occupate. A questi si aggiungono 9 rinnovi e 3 trasformazioni a tempo indeterminato, segnali incoraggianti della capacità delle Convenzioni di consolidare percorsi di inclusione. Al contempo emergono alcune fragilità: 7 rapporti di lavoro sono stati interrotti anticipatamente e 3 si sono conclusi alla scadenza.

Condizione lavorativa a fine progetto



Per raccogliere gli apprendimenti e favorire lo scambio di prospettive, il progetto ha adottato una metodologia partecipata e plurale, basata su:

- Incontri informativi, workshop e consulenze con aziende e cooperative sociali per promuovere la conoscenza e l'uso delle Convenzioni ex art. 14;
- Momenti e incontri territoriali e regionali di confronto, volti a condividere buone prassi e modelli innovativi, analizzare criticità e individuare possibili linee di sviluppo comuni;

- Tavoli territoriali e/o consortili, composti da cooperative sociali e altri stakeholder, come spazi di promozione delle Convenzioni, confronto stabile, diffusione di buone prassi e creazione di una "filiera" di opportunità integrate per l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità;
- Focus group tematici con gli Uffici dei Collocamenti Mirati per favorire il confronto e lo scambio di prassi operative e interpretative sulle Convenzioni ex art. 14, identificandone criticità, potenzialità e possibili sviluppi futuri;
- Analisi condivisa delle Convenzioni ex art. 14 avviate grazie al progetto.

Questa impostazione ha permesso di valorizzare i diversi punti di vista, costruendo un quadro ricco e articolato delle potenzialità e delle criticità delle Convenzioni ex art. 14, e ponendo le basi per la definizione di raccomandazioni per il sistema.

Il report che segue intende restituire questo percorso, mettendo in luce le evidenze emerse, e le prospettive future per un utilizzo virtuoso delle Convenzioni ex art. 14

I TAVOLI E L'APPROCCIO DI RETE

Grazie all'approccio adottato, radicato nelle reti territoriali e nel rafforzamento delle relazioni già attive, OpenSource14 ha permesso di evitare interventi episodici e di favorire la costruzione di modelli di governance e integrazione sostenibili nel tempo.

Grazie al rafforzamento o alla nascita di Tavoli territoriali e consortili permanenti, si garantisce la continuità alle azioni oltre la durata progettuale con spazi che continueranno ad operare come luoghi di confronto e co-progettazione tra cooperative, servizi e istituzioni.

Si tratta, da un lato, di Tavoli promossi dai Consorzi dedicati ai temi dell'inclusione lavorativa, preesistenti o neo-costituiti, come nel caso del Tavolo Consortile Bassa Bergamasca, che rappresentano uno strumento di coordinamento e sviluppo strategico di filiera su orientamento, accompagnamento al lavoro e inclusione; e, dall'altro, di Tavoli in cui è più sistemica la presenza di una pluralità di attori (cooperative, servizi, enti del terzo settore e istituzioni territoriali), garantendo una lettura plurale dei bisogni e una maggiore capacità di risposta integrata fra le diverse politiche locali. È il caso dei Tavoli promossi a Sondrio, Cremona e Lodi dove la collaborazione con i Collocamenti Mirati ha portato anche alla costruzione di strumenti operativi, quali i Cataloghi provinciali delle cooperative e dei servizi attivabili in Convenzione.

In entrambi i casi, si tratta di Tavoli radicati nelle reti consortili e nella relazione con Mestieri Lombardia, che sono sostenibili perché si basano su relazioni consolidate e modalità di collaborazione già presenti, rafforzate e sistematizzate dal progetto e integrate con le politiche locali.

OpenSource14 ha contribuito a consolidare un sistema di relazioni tra pubblico, privato e terzo settore che rappresenta un'infrastruttura sociale che continuerà a generare opportunità di inclusione lavorativa oltre la durata progettuale, trasformandosi in politiche territoriali inclusive e sostenibili.

2.Dalla cornice normativa all'esperienza concreta: riflessioni dai territori

Le Convenzioni ex art.14 del D.Lgs. 276/2003, nate come strumento a supporto dell'attuazione della Legge 68/1999, stanno ricevendo negli ultimi anni in Regione Lombardia una crescente attenzione. Lo confermano:

- l'approvazione dello schema unico di Convenzione quadro (Del. n. XI/2460 del 18/11/2019);
- l'aumento generale delle assunzioni tramite Convenzioni ex art. 14;
- la nascita e lo sviluppo di sperimentazioni innovative, come il marketing sociale, promosso dalla stessa Regione Lombardia come buona prassi; (cfr. Iniziative strategiche per lo sviluppo delle politiche del lavoro rivolte alle persone con disabilità – Tre buone prassi in Regione Lombardia e proposte di evoluzione normativa – del marzo 2023)
- l'implementazione di progetti territoriali, anche sostenuti da fondazioni, esplicitamente finalizzati allo sviluppo di reti per la gestione dello strumento o che ne valorizzano l'uso come leva di inclusione. Tra questi: Sinergie per il Lavoro (Mantova), Ponti (Cremona), Password14 (Como)
- lo studio promosso da Fondazione Cariplo ("Il collocamento mirato e le Convenzioni ex-art. 14. Evidenze e riflessioni", Quaderno n. 30, gennaio 2019) che ha preceduto la pubblicazione del bando "Abili al lavoro" e fornisce un'analisi strutturata sull'uso della Convenzione ex art. 14 nel contesto lombardo.

BOX DI APPROFONDIMENTO

Sinergie per il Lavoro (Mantova, 2020-2022)

Progetto promosso da Sol.Co Mantova con il contributo di Fondazione Cariplo, finalizzato a sviluppare una rete stabile tra cooperative sociali, aziende e collocamento mirato. Ha favorito la stipula di nuove convenzioni ex art.14 e la presa in carico di persone con disabilità con maggiori fragilità, creando un modello replicabile.

Ponti (Cremona, 2022-2024)

Iniziativa territoriale che ha utilizzato l'art.14 come strumento per costruire connessioni tra aziende, cooperative e servizi, con l'obiettivo di creare "ponti" di inclusione. Ha previsto momenti di sensibilizzazione rivolti al tessuto imprenditoriale locale, facilitando il dialogo con nuove imprese.

Password14 (Como, 2023-2025)

Progetto sostenuto da fondazione Cariplo, orientato a rafforzare le competenze delle cooperative e a diffondere una conoscenza più strutturata dello strumento art.14.

Nonostante sia in vigore da oltre vent'anni e siano stati compiuti sforzi per uniformarne l'applicazione, l'art. 14 ha conosciuto in Lombardia una diffusione estremamente disomogenea, anche a causa delle differenze di contesto socio-economico e della diversa presenza del terzo settore. Lo strumento si è sviluppato in maniera più consistente nelle Province caratterizzate da una maggiore concentrazione di aziende strutturate, con un numero elevato di dipendenti, e da una presenza più radicata di cooperative sociali di tipo B (ad esempio Milano, Brescia, Bergamo, Monza e Brianza).

Negli ultimi anni, tuttavia, anche in altre Province si è registrato un crescente interesse e un utilizzo più diffuso, riconoscendo l'efficacia delle Convenzioni come strumento utile per l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità collocate nelle fasce di bassa occupabilità (fascia 3) e di molto bassa occupabilità (fascia 4).

Inoltre, le Convenzioni ex art. 14 possono costituire una risposta operativa ai bisogni emergenti legati all'invecchiamento della forza lavoro con disabilità, consentendo di riprogettare mansioni, orari e ambienti di lavoro in chiave adattiva e sostenibile lungo il ciclo di vita professionale. L'invecchiamento della forza lavoro con disabilità evidenzia nuove criticità: il progressivo aggravarsi di alcune condizioni fisiche o cognitive, la necessità di maggiore supporto e la difficoltà di mantenere mansioni standard in contesti aziendali. Diventa quindi prioritario ripensare i modelli di inclusione lavorativa, non solo adattando i compiti o gli orari, ma riconfigurando i percorsi in modo che restino sostenibili e coerenti con le capacità e i bisogni evolutivi della persona.

In questa prospettiva, le Convenzioni ex-art.14 possono favorire l'inserimento, accompagnando nel tempo la persona, prevenendo l'esclusione e promuovendo una partecipazione lavorativa sostenibile e dignitosa.

BOX DI APPROFONDIMENTO

Regione Lombardia utilizza la classificazione in fasce di collocabilità introdotta con i Piani Provinciali Disabili (PPD) e successivamente aggiornata con la Dote Unica Lavoro per Disabili (DUL), che consente di orientare gli strumenti disponibili in base al livello di fragilità e alla distanza dal mercato del lavoro.

Fascia 1 – Elevata occupabilità *Persone con disabilità che hanno buone competenze spendibili, bassa necessità di mediazione e supporto.* **Fascia 2 – Media occupabilità**

Persone con disabilità che possono inserirsi nel mercato del lavoro ordinario con supporti mirati (orientamento, formazione breve, tirocinio). **Fascia 3 – Bassa occupabilità**

Persone con disabilità con significative fragilità personali o sociali. Necessitano di percorsi più strutturati e di accompagnamento intensivo. **Fascia 4 – Molto bassa occupabilità**

3. Dal modello bio-psicosociale al progetto di vita

Un ulteriore elemento che rafforza l'interesse verso le Convenzioni ex-art.14 è il suo potenziale ruolo nella fase attuale di evoluzione normativa e culturale. La Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità, recepita in Italia con la Legge n.18 del 2009, ha introdotto un profondo cambio di paradigma: la disabilità non è più intesa come una condizione intrinseca della persona, ma come il risultato dell'interazione tra la persona e l'ambiente fisico, sociale e culturale in cui vive.

Si tratta di una prospettiva innovativa, che in molti ambiti ha avviato processi di trasformazione ma che, soprattutto nel mondo del lavoro, richiede ancora un consolidamento culturale e operativo. Questo nuovo sguardo influenza anche l'organizzazione dei servizi, inclusi quelli di accompagnamento e inclusione lavorativa. In particolare, l'art.27 della Convenzione Onu riconosce il diritto di ogni persona con disabilità a un lavoro dignitoso in contesti aperti, inclusivi e accessibili.

Ciò implica che, accanto alla necessaria attenzione alla persona, i servizi e le imprese siano chiamati a modificare gli ambienti e i contesti di lavoro, riducendo non solo le barriere fisiche ma anche quelle "invisibili" – culturali, organizzative e relazionali (es. presenza di pregiudizi e/o stigma, isolamento relazionale, mancanza di accomodamenti organizzativi) – che spesso compromettono la piena accessibilità e inclusione. Coerentemente, la recente Legge 62/2024 introduce il principio del progetto di vita personalizzato, che richiede un'organizzazione di rete tra tutti gli attori che, sul territorio, operano a favore delle persone con disabilità e l'utilizzo di strumenti flessibili e adattabili ai bisogni individuali. In Lombardia, la Legge Regionale 25/2022 aveva già anticipato molti di questi principi, ponendo al centro la costruzione partecipata del progetto di vita e la collaborazione tra istituzioni, servizi e terzo settore. Entrambe le normative si fondano su una visione bio-psico-sociale della disabilità e promuovono percorsi integrati che tengono insieme inclusione sociale, autonomia e partecipazione lavorativa. In Italia, l'ambito del lavoro rappresenta probabilmente il terreno più complesso per l'attuazione del cambio di paradigma introdotto dalla Convenzione ONU.

Mentre in altri settori si sono compiuti passi avanti sul piano culturale e normativo, le politiche per l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità faticano ancora a tradursi in pratiche effettivamente inclusive e stabili. Persistono approcci di tipo prevalentemente assistenzialistico o formale, che tendono a limitare il pieno riconoscimento del diritto al lavoro dignitoso sancito dall'articolo 27 della Convenzione.

In questo scenario, le Convenzioni ex art. 14 possono essere lette non soltanto come un meccanismo tecnico di collocamento, ma come un dispositivo capace di sostenere percorsi di inclusione coerenti con il nuovo paradigma della disabilità. L'attenzione si sposta dal deficit della persona e dalla mera ricerca di un posto di lavoro adeguato alla promozione di opportunità lavorative liberamente scelte, integrate nel progetto di vita della persona, mostrando concretamente la possibilità di includere anche chi è tradizionalmente considerato "più difficile da occupare".

Con le Convenzioni ex art. 14 Il legislatore è partito dalla consapevolezza che una sufficiente presenza di posti di lavoro disponibili risolve solo parzialmente il problema dell'inserimento lavorativo delle persone con disabilità perché i posti riservati in virtù degli obblighi della legge 68 sono disponibili solo teoricamente se non si riescono a trovare le persone per occuparli.

Le Convenzioni ex art. 14 ribaltano questo paradigma, rompendo il vincolo fra posto di lavoro e lavoratore e promuovendo piuttosto la relazione "opportunità di lavoro " e "impiego della risorsa". Si sceglie quindi di promuovere l'occupazione delle persone con disabilità medio-grave attraverso uno specifico canale occupazionale mirato, rappresentato dalle cooperative sociali di tipo B.

Queste ultime vengono valorizzate nella loro duplice veste di attore "esperto" nell'inclusione lavorativa delle persone più vulnerabili e, al tempo stesso, di impresa in grado di offrire beni e servizi di qualità, un aspetto essenziale da riconoscere e rafforzare. Queste premesse consentono di comprendere come lo strumento delle Convenzioni ex art. 14 non risponda soltanto a un'esigenza normativa o organizzativa, ma si inserisca in un più ampio percorso di trasformazione culturale del modo in cui si concepisce il lavoro delle persone con disabilità. In questo quadro, diventa centrale anche distinguere tra integrazione lavorativa e inclusione lavorativa.

Nel primo caso l'attenzione è rivolta soprattutto alla capacità della persona con disabilità di adattarsi al contesto esistente, mentre l'inclusione implica un cambiamento più profondo: è l'organizzazione, l'azienda, il contesto sociale a doversi trasformare per diventare realmente accessibile e accogliente.

Questo passaggio non è solo terminologico, ma rappresenta un'evoluzione culturale e operativa che richiede strumenti concreti, capaci di tradurre i principi della Convenzione ONU e della L.62/2024 in pratiche quotidiane.

Le Convenzioni ex art. 14 si candidano a essere uno di questi strumenti, a partire dall'esperienza della cooperazione sociale: attraverso la collaborazione fra cooperative sociali, imprese e servizi, si possono creare condizioni che non si limitano a integrare una persona all'interno di un posto di lavoro, ma favoriscono un percorso inclusivo, in cui il lavoro diventa parte integrante del progetto di vita, generando opportunità di crescita personale e professionale, riducendo barriere e pregiudizi, e rafforzando la coesione sociale. Perché questo potenziale si realizzi, occorre il contributo congiunto di Collocamenti Mirati, cooperative sociali, aziende e servizi territoriali, chiamati a sperimentare soluzioni innovative, a valutare i percorsi di inclusione in funzione dei benefici per la persona tenendo presente il suo progetto di vita e a misurare l'impatto delle proprie azioni.

Per approfondire questi aspetti, il progetto ha promosso un percorso di ascolto e confronto con i Collocamenti Mirati di nove Province lombarde, attraverso focus group, interviste e tavoli territoriali e regionali. Da questo lavoro sono emersi elementi comuni e differenze significative tra territori, oltre a una serie di riflessioni condivise che rappresentano apprendimenti chiave per il futuro utilizzo dello strumento.

4. Convenzioni ex art. 14 tra potenzialità e rischi: evidenze dai territori

Il percorso di ascolto e confronto con gli Uffici di Collocamento Mirato di nove Province lombarde (Brescia, Bergamo, Cremona, Como, Mantova, Milano, Monza e Brianza, Lodi, Varese) è stato realizzato per raccogliere i punti di vista di chi, a livello istituzionale, presidia l'attuazione delle politiche di inclusione lavorativa e delle Convenzioni ex art.14. L'obiettivo era approfondire, attraverso focus group ed interviste, le condizioni che ne garantiscono l'efficacia, individuare gli elementi di qualità e comprendere come le diverse configurazioni territoriali influenzino la gestione dello strumento.

In generale, i Collocamenti riconoscono una buona conoscenza formale dello strumento da parte di aziende, consulenti del lavoro e cooperative sociali, testimoniata dall'aumento del numero di Convenzioni sottoscritte negli ultimi anni. Tuttavia, i responsabili e gli operatori intervistati evidenziano come non sempre viene colto il significato più profondo dello strumento, che spesso è percepito come adempimento formale all'obbligo di assunzione previsto dalla Legge 68/99 più che come opportunità di inclusione. Ne deriva la consapevolezza condivisa che la priorità non è tanto aumentare la quantità delle Convenzioni, quanto migliorarne la qualità e la coerenza inclusiva.

Nel corso degli incontri, i partecipanti hanno evidenziato l'importanza del ruolo dei Promotori 68, laddove presenti in modo strutturato e continuativo. Queste figure si rivelano cruciali per promuovere lo strumento presso le imprese, fornendo supporto tecnico gratuito, facilitando la comprensione della normativa e aiutando le aziende a costruire collaborazioni solide con le cooperative sociali.

I Promotori 68, in alcuni territori, svolgono anche una funzione di mediazione e raccordo tra i diversi attori, contribuendo a creare un clima di fiducia e cooperazione. Attraverso il loro intervento, è possibile diffondere una visione più ampia dell'art. 14, che ne valorizzi la dimensione inclusiva e non solo quella amministrativa.

Accanto al lavoro dei Promotori, i Collocamenti hanno segnalato come esperienze virtuose di promozione:

- i tavoli territoriali permanenti di confronto tra cooperative e servizi;
- i portali informativi e di matching dedicati alla gestione delle Convenzioni;
- la comunicazione periodica delle scoperture alle cooperative sociali;
- gli eventi accreditati per i consulenti del lavoro, ritenuti efficaci per coinvolgere intermediari strategici e diffondere una cultura inclusiva anche tra i professionisti del settore privato.

Un altro tema ricorrente riguarda la natura del partenariato che si instaura tra impresa e cooperativa, che deve trovare un equilibrio tra dimensione economica e sociale, nella convinzione che solo la chiarezza dei ruoli e una visione condivisa degli obiettivi possono garantire la qualità del percorso.

In molti territori, la relazione tra impresa e cooperativa non è ancora strutturata in modo sistematico, ma si registrano esperienze virtuose, come il Registro Impact di Bergamo, che certifica le cooperative sociali e di produzione lavoro su criteri di legalità, autenticità cooperativa e tutela dei lavoratori. Tale strumento rafforza la fiducia delle aziende committenti e contribuisce a valorizzare le cooperative come partner economici affidabili e socialmente responsabili.

Le discussioni hanno posto l'accento anche sul momento in cui si definisce il matching tra mansione, persona con disabilità e contesto aziendale che risulta spesso poco strutturato. In molti casi, infatti, l'individuazione della persona avviene solo dopo la stipula della Convenzione e la definizione della commessa, rendendo più complesso adattare la mansione alle caratteristiche individuali. Alcune cooperative hanno introdotto pratiche migliorative, procedendo all'identificazione della persona contestualmente alla progettazione della Convenzione, così da favorire una migliore aderenza tra profilo, attività e contesto di lavoro.

È stato, inoltre, sottolineato che il lavoro di inclusione deve concentrarsi non solo sulla persona, ma anche sul contesto aziendale, sostenendone l'adattamento e l'abbattimento delle barriere fisiche e "invisibili" (culturali e organizzative). In questa prospettiva, il tutoraggio rappresenta un elemento cruciale e qualificante degli inserimenti lavorativi promossi tramite le Convenzioni: deve essere personalizzato, calibrato sulle esigenze della persona e del contesto, e accompagnato da un processo di preparazione e sensibilizzazione dell'azienda, anche nei casi di inserimenti indiretti.

Sul piano del monitoraggio e della valutazione, il confronto ha evidenziato una forte eterogeneità territoriale. Alcune Province hanno attivato sistemi misti, che combinano strumenti quantitativi (database e indicatori di performance) con approcci qualitativi (interviste, questionari di soddisfazione, raccolta di feedback). Sono state citate come buone prassi la verifica ex-post prima del rinnovo delle Convenzioni e la raccolta sistematica di dati sugli esiti degli inserimenti.

Tuttavia, in molte aree manca ancora un sistema di monitoraggio strutturato e condiviso, e la valutazione del tutoraggio risulta spesso sottodimensionata. Gli operatori concordano nel ritenere che l'efficacia dello strumento dipenda in larga misura da un monitoraggio continuo e partecipato, capace di misurare non solo la quantità ma anche la qualità e la sostenibilità dei percorsi.

Il confronto con i Collocamenti Mirati ha permesso di delineare un quadro complesso ma ricco di potenzialità. Da un lato, emergono differenze territoriali significative, dovute a specificità organizzative e procedurali; dall'altro, si riconosce una visione comune sul valore dello strumento della Convenzione ex art. 14 come leva per costruire percorsi di inclusione autentici e personalizzati.

I partecipanti hanno condiviso la necessità di rafforzare il coordinamento tra territori, di uniformare le procedure e di sviluppare strumenti comuni di monitoraggio e valutazione. Allo stesso tempo, si riconosce l'importanza di mantenere spazi di confronto costanti tra enti pubblici, cooperative e imprese, al fine di migliorare la qualità delle prassi e la coerenza degli interventi.

Il percorso di ascolto ha, infine, messo in luce alcune criticità strutturali e operative che ancora limitano l'efficacia delle Convenzioni e che richiedono ulteriori approfondimenti: queste verranno analizzate nella sezione successiva, dedicata alle criticità e cautele nell'utilizzo dello strumento.

5. Criticità e cautele nell'utilizzo delle Convenzioni ex art. 14

Il confronto con i Collocamenti Mirati ha permesso di delineare un quadro complesso ma ricco di potenzialità. Da un lato, emergono differenze territoriali significative, dovute a specificità organizzative e procedurali; dall'altro, si riconosce una visione comune sul valore dello strumento della Convenzione ex art. 14 come leva per costruire percorsi di inclusione autentici e personalizzati.

I partecipanti hanno condiviso la necessità di rafforzare il coordinamento tra territori, di uniformare le procedure e di sviluppare strumenti comuni di monitoraggio e valutazione. Allo stesso tempo, si riconosce l'importanza di mantenere spazi di confronto costanti tra enti pubblici, cooperative e imprese, al fine di migliorare la qualità delle prassi e la coerenza degli interventi.

Il percorso di ascolto ha, infine, messo in luce alcune criticità strutturali e operative che ancora limitano l'efficacia delle Convenzioni e che richiedono ulteriori approfondimenti: queste verranno analizzate nella sezione successiva, dedicata alle criticità e cautele nell'utilizzo dello strumento.

Accanto a queste criticità di ordine culturale e sistemico, gli operatori segnalano fragilità più operative nella gestione, anche quotidiana, degli inserimenti. In molti casi le Convenzioni si limitano a mansioni poco qualificate o professionalizzanti, come pulizie e manutenzione del verde, che, pur rappresentando opportunità importanti, non sempre garantiscono reali percorsi di crescita e rafforzamento dell'autonomia personale, presentando delle caratteristiche non sempre compatibili con un'ampia platea di persone con disabilità e fragilità complesse.

Anche gli orari di lavoro ridotti (spesso part-time di 20 ore) rappresentano un limite, poiché non garantiscono un reddito sufficiente a sostenere l'autonomia economica e, di conseguenza, la piena cittadinanza della persona.

Spostando l'attenzione al piano organizzativo interno, gli Uffici di Collocamento in alcuni casi evidenziano criticità specifiche, come ad esempio, la carenza di figure dedicate al presidio e al monitoraggio dei percorsi o l'assenza di strumenti digitali condivisi per la valutazione e il controllo.

È stato, inoltre, segnalato il rischio di una certa autoreferenzialità territoriale, che limita la circolazione delle buone prassi e riduce l'omogeneità regionale nell'applicazione dello strumento. Da qui la proposta condivisa di rafforzare la cooperazione interprovinciale e creare momenti di confronto periodici tra Collocamenti, per favorire lo scambio di modelli e la definizione di standard condivisi.

L'analisi di queste criticità ha portato il gruppo a sottolineare l'importanza di momenti di confronto strutturati e tematici, la definizione di strumenti comuni di valutazione e monitoraggio e la ricerca di modalità concrete per rafforzare la centralità della persona con disabilità, che deve essere coinvolta in tutte le fasi del percorso, dalla selezione alla valutazione.

Le riflessioni emerse da questo confronto, dunque, restituiscono un quadro in evoluzione. Lo strumento delle Convenzioni ex-art. 14 mostra potenzialità significative ma richiede investimenti in competenze, governance e cultura condivisa. Il passo successivo è comprendere come queste responsabilità si distribuiscano tra i diversi attori della rete – cooperative, imprese e servizi – per garantire percorsi realmente inclusivi e sostenibili.

6. Attori e ruoli: responsabilità negli ecosistemi territoriali

Il percorso di inclusione lavorativa delle persone con disabilità richiede il contributo coordinato di più soggetti. Gli esiti positivi dipendono non solo dalla qualità dei singoli interventi, ma soprattutto dalla capacità di costruire nei territori una rete di responsabilità condivise, in cui ogni attore – pubblico o privato – riconosce e assume il proprio ruolo nel garantire percorsi coerenti con il progetto di vita della persona.

Le riflessioni condivise nell'ambito del progetto OpenSource¹⁴ hanno messo in luce come le Convenzioni ex art. 14 funzionino in modo efficace solo quando si inseriscono all'interno di un ecosistema di collaborazione stabile, in cui obiettivi, funzioni e strumenti sono chiaramente definiti e monitorati.

Le cooperative sociali di tipo B sono il perno operativo del "sistema art. 14" e rivestono una duplice funzione: da un lato, rappresentano luoghi di inclusione lavorativa qualificata per persone con disabilità e fragilità complesse; dall'altro, agiscono come imprese capaci di offrire servizi e prodotti di qualità alle aziende committenti.

Le cooperative sono chiamate a:

- garantire la qualità del tutoraggio, in termini di competenza, continuità e personalizzazione in base al tipo di disabilità e alla mansione;
- valutare e adattare il contesto lavorativo, individuando barriere fisiche, organizzative o relazionali e proponendo soluzioni per superarle;
- assicurare che le mansioni proposte siano dignitose e professionalizzanti, valorizzando le competenze e promuovendo percorsi di crescita;
- elaborare servizi innovativi per le imprese per favorire un cambiamento della cultura aziendale (es. consulenze sull'inclusione, supporto organizzativo, formazione sulla diversità);
- partecipare attivamente al monitoraggio del percorso, fornendo feedback ai servizi e proponendo eventuali correttivi.

Accanto alle singole cooperative, un ruolo strategico è svolto anche dai Consorzi e dalle reti di cooperative, che possono:

- facilitare la relazione con più imprese del territorio;
- gestire cataloghi condivisi di possibili commesse, favorendo economie di scala e maggiore stabilità;
- promuovere il modello art. 14 in maniera coordinata, garantendo un uso virtuoso;

- supportare le cooperative più piccole nella costruzione di competenze tecniche, gestionali e commerciali.

In questo senso, gli organismi di secondo livello rappresentano un moltiplicatore di capacità operativa, diffusione culturale e sostenibilità del sistema.

Le imprese che aderiscono a una Convenzione ex art.14 non si limitano a ottemperare a un obbligo normativo, ma assumono un ruolo attivo nel costruire opportunità di lavoro inclusivo.

La loro responsabilità consiste nel collaborare con le cooperative e con i servizi pubblici per progettare percorsi coerenti e sostenibili, che generino valore sia per la persona sia per l'organizzazione.

Alle aziende spetta in particolare di:

- offrire commesse adeguate in termini di orario, contenuto e condizioni contrattuali, assicurando rispetto dei diritti e sicurezza sul lavoro;
- definire commesse in grado di garantire una sostenibilità economica e attivare mansioni e servizi differenziati (ad esempio, servizi di welfare aziendale);
- preparare il contesto organizzativo (processi, spazi, cultura aziendale) ad accogliere persone con disabilità, anche attraverso momenti di sensibilizzazione del personale o occasioni di conoscenza reciproca (soprattutto in caso di servizi esternalizzati);
- collaborare con le cooperative nella fase di progettazione del percorso, condividendo obiettivi, tempi e modalità di monitoraggio;
- valorizzare l'esperienza come parte integrante della responsabilità sociale d'impresa (RSI) o delle politiche ESG, contribuendo alla diffusione di un modello di impresa inclusiva.

Se le cooperative sono il fulcro del "sistema art. 14, i Collocamenti Mirati ne rappresentano senza dubbio la cornice di riferimento, con il loro ruolo di gestione, coordinamento e vigilanza sul corretto uso dello strumento.

Attraverso un lavoro di regia tecnica e di raccordo con i diversi attori della rete, i Collocamenti Mirati svolgono (possono svolgere) una funzione decisiva sia nella qualità degli inserimenti sia nella diffusione di prassi uniformi ed efficaci a livello territoriale.

La responsabilità dei Collocamenti si concretizza in più fasi durante l'intero ciclo di vita di una Convenzione ex art. 14:

- la sensibilizzazione delle imprese e la promozione di un contesto territoriale favorevole all'inclusione;
- la costruzione di un clima di conoscenza e collaborazione con il mondo della cooperazione sociale presente e attivo sul territorio;

- il raccordo tra cooperative, aziende e servizi sociali e sanitari, assicurando continuità tra diversi interventi, misure e politiche volte all'inclusione;
- la progettazione condivisa del percorso, con aziende e cooperative, attraverso obiettivi concreti e temporalmente definiti;
- la valutazione iniziale della collocabilità (matching tra persona, mansione e contesto aziendale) e la verifica periodica dell'andamento;
- il monitoraggio complessivo dell'efficacia delle Convenzioni attivate, in termini di impatto sui progetti di vita delle persone.

In tale cornice, risulta fondamentale anche l'attivazione delle connessioni con la rete dei servizi che possono avere in carico le persone con disabilità collocabili attraverso le Convenzioni ex art. 14.

Fra questi, i Servizi di Inclusione Lavorativa (SIL) e i Centri per la Vita Indipendente possono garantire che ogni percorso di inserimento sia coerente con il progetto di vita multidimensionale e personalizzato della persona.

Le loro principali responsabilità riguardano:

- la progettazione condivisa del percorso, attraverso la definizione di obiettivi concreti, misurabili e temporalmente definiti;
- il coordinamento della rete tra cooperative, aziende, servizi sociali e sanitari, per assicurare continuità e complementarietà tra i diversi interventi;
- la valutazione iniziale della collocabilità e la verifica periodica dell'andamento del percorso;
- il monitoraggio complessivo dell'efficacia dei percorsi di inclusione lavorativa;
- la sensibilizzazione del territorio favorendo la partecipazione attiva delle imprese.

In prospettiva, questi servizi possono diventare nodi permanenti di governance territoriale, facilitando il dialogo tra istituzioni, terzo settore e sistema produttivo e promuovendo la qualità dell'inclusione oltre la dimensione formale del collocamento.

7. Raccomandazioni per l'applicazione efficace delle Convenzioni ex art.14

Questa sezione traduce gli apprendimenti emersi nel progetto OpenSource14 in un set di raccomandazioni operative, pensate per rendere le Convenzioni ex art. 14 uno strumento realmente inclusivo ed efficace. Le indicazioni sono rivolte a tutti coloro che, a vario titolo, concorrono alla progettazione, gestione e valutazione delle Convenzioni, e mirano a superare un uso meramente strumentale della misura, orientandola invece a percorsi coerenti con il progetto di vita della persona.

Le raccomandazioni individuano alcune priorità trasversali:

- garantire la centralità della persona e del suo progetto di vita;
- promuovere un tutoraggio qualificato e un monitoraggio sistematico degli inserimenti;
- favorire governance integrate a livello territoriale e strumenti condivisi di valutazione;
- alimentare una narrazione positiva e un cambiamento culturale sul tema dell'inclusione lavorativa.

Le Convenzioni dovrebbero raccordarsi con il progetto di vita della persona con disabilità, valorizzandone competenze, aspirazioni e capacità di autodeterminazione. Ogni percorso deve fondarsi su un matching accurato tra persona, mansione e contesto aziendale, evitando inserimenti standardizzati o non coerenti. Nell'ottica del progetto di vita si dovrebbero promuovere mansioni che offrano prospettive di crescita e autonomia, non limitandosi ad attività marginali.

Il tutoraggio rappresenta uno degli elementi chiave per il successo delle Convenzioni, da molteplici punti di vista, rispetto all'impatto sia sul percorso individuale della persona che sul contesto aziendale in cui la persona è inserita. Onde evitare scelte poco virtuose, in risposte a dinamiche puramente commerciali, potrebbe essere opportuno esplicitare in Convenzione tempi, funzioni e modalità del tutoraggio, distinguendo tra supporto alla persona e accompagnamento dell'azienda. Ogni Convenzione dovrebbe prevedere risorse chiare e dedicate per il tutoraggio e l'accompagnamento, in modo da garantire continuità e qualità del sostegno.

Il monitoraggio garantito da parte degli Uffici di Collocamento Mirato dovrebbe includere sia indicatori quantitativi (numero di Convenzioni, durata, stabilizzazione, transizioni in azienda) sia strumenti di valutazione qualitativa per rilevare benessere, soddisfazione, crescita personale e livello di adattamento del contesto di lavoro. Si suggerisce, inoltre, di introdurre verifiche ex post sistematiche, soprattutto in occasione del rinnovo, valutando la coerenza tra mansioni realmente svolte, retribuzione, organizzazione del lavoro e risultati raggiunti. In prospettiva, occorre sviluppare modelli di valutazione d'impatto sociale e multidimensionale che permettano di misurare i benefici generati non solo sul piano dell'autonomia e del benessere individuale, ma anche in termini di coesione sociale, innovazione organizzativa e valore economico complessivo prodotto.

L'efficacia delle Convenzioni dipende dalla capacità di costruire una governance multilivello in cui istituzioni, cooperative, imprese e servizi socio-sanitari territoriali operino in modo coordinato. Per farlo è necessario istituire spazi permanenti di confronto tra questi attori così da condividere prassi, affrontare criticità e favorire una maggiore uniformità a livello regionale. Una pianificazione integrata tra collocamento mirato, cooperative sociali e servizi territoriali permette, inoltre, di collegare in modo coerente inclusione lavorativa, autonomia abitativa, sostegno educativo e benessere complessivo.

Affinché lo strumento mantenga la sua funzione originaria, è infine fondamentale promuovere una visione positiva delle Convenzioni ex art. 14, presentandole come leve di inclusione e innovazione sociale e non come una semplice "via d'uscita" dagli obblighi della Legge 68/99. È importante valorizzare gli esempi di qualità, coinvolgere imprenditori e cooperative come testimoni attivi e diffondere buone pratiche nei territori, contribuendo a rafforzare la cultura dell'inclusione e a promuovere un modello di impresa più attento alla diversità e al valore sociale generato.

8. Prospettive future

Le prospettive delineate dal progetto OpenSource14 indicano alcune direttrici concrete di lavoro per consolidare e diffondere un uso maturo e sistemico delle Convenzioni ex art. 14. Le priorità individuate dal partenariato riguardano lo sviluppo di strumenti comuni, la costruzione di una base informativa condivisa, il rafforzamento dei tavoli territoriali e l'integrazione con le politiche di sostenibilità delle imprese. In continuità con quanto realizzato, la rete si propone, grazie a progettualità future, di prototipare un set minimo di standard di qualità per la progettazione e la gestione delle Convenzioni, corredato da una check-list operativa utilizzabile dai diversi attori coinvolti. Per migliorare la capacità di analisi e di valutazione, si potrebbe sviluppare un cruscotto dati condiviso e un format di valutazione d'impatto in grado di descrivere, in modo sintetico ma completo, i risultati generati per le persone, le imprese e i territori. Questa prospettiva si collega all'esigenza, più volte emersa anche a livello regionale, di disporre di strumenti comuni per la valutazione e il monitoraggio delle politiche di inclusione lavorativa.

Le esperienze maturate nel corso del progetto hanno confermato l'efficacia dei tavoli territoriali e regionali di confronto come luoghi di apprendimento reciproco, coordinamento e governance condivisa. In successive iniziative, si potrebbe prevedere di renderli spazi permanenti di confronto, con il compito di continuare a condividere strumenti e prassi operative, e promuovere la coerenza regionale senza rinunciare alla specificità dei contesti locali.

Allo stesso modo, si potrebbe proseguire il lavoro sulla valutazione d'impatto sociale, integrando gli aspetti occupazionali, sociali ed economici e estendendo il modello VALORIS già utilizzato per la misurazione dell'impatto economico delle cooperative.

Infine, una possibile area di sviluppo riguarda l'integrazione tra Convenzioni ex art. 14 e politiche ESG o di Responsabilità Sociale d'Impresa, valorizzando lo strumento come parte integrante delle strategie aziendali di inclusione e sostenibilità.

9. Conclusioni

OpenSource14 ha prodotto risultati rilevanti sia sul piano dei percorsi individuali (come illustrato in precedenza), che sull'impatto sistemico generato nei territori coinvolti e nell'analisi delle opportunità e criticità legate alle Convenzioni ex art. 14.

Sul piano territoriale, il progetto ha consolidato tavoli permanenti di governance e reti tra pubblico, privato e terzo settore, creando un'infrastruttura sociale che continuerà a generare opportunità oltre la durata progettuale. La metodologia partecipata e plurale ha permesso di raccogliere e valorizzare i diversi punti di vista, costruendo un quadro ricco e articolato delle potenzialità e delle criticità delle Convenzioni ex art.14.

Grazie all'approccio adottato, radicato nelle reti territoriali e nel rafforzamento delle relazioni già attive, OpenSource14 ha permesso di evitare interventi episodici e di favorire la costruzione di modelli di governance e integrazione sostenibili nel tempo.

Le Convenzioni ex art.14 si confermano essere non un mero strumento tecnico di collocamento, ma un dispositivo di trasformazione culturale che contribuisce a ridefinire il modo in cui si concepisce il rapporto tra lavoro e disabilità. Esse mostrano che, in un contesto organizzativo adeguato e con il giusto modello di accompagnamento, anche le persone con disabilità più fragili possono svolgere un'attività lavorativa significativa, contribuendo in modo reale al benessere collettivo e al valore produttivo.

L'esperienza del progetto OpenSource14 ha evidenziato che le cooperative sociali di tipo B possiedono competenze e strutture che facilitano l'adattamento del contesto di lavoro alle caratteristiche individuali. Questa capacità deriva da una lunga esperienza nell'inclusione lavorativa e da una cultura organizzativa attenta alla persona. Nelle imprese profit che spesso si limitano ad assumere persone senza gravi limitazioni, il percorso per rendere i contesti e i processi realmente inclusivi (eliminando barriere visibili e invisibili) è spesso più lento, ma le Convenzioni possono rappresentare una leva concreta di apprendimento e cambiamento, offrendo occasioni di collaborazione con la cooperazione sociale e favorendo l'acquisizione di nuove competenze sull'inclusione.

Le Convenzioni ex art.14 possono dunque essere considerate un driver di innovazione sociale se in grado di attivare partenariati solidi tra cooperative, imprese e servizi. Infatti, in questi casi, oltre a generare inserimenti lavorativi, esse possono creare spazi di consulenza, iniziative di sensibilizzazione e percorsi che rafforzano la cultura dell'inclusione nei territori e nelle imprese. Riconoscere questo valore significa spostare l'attenzione dal "dove" e dal "che cosa" della commessa al "come" e "con chi" si costruisce il percorso di inclusione. In questa prospettiva, la qualità del processo – la chiarezza dei ruoli, la coerenza con il progetto di vita, il monitoraggio continuo, il tutoraggio qualificato – diventa la vera misura dell'efficacia dello strumento.

OpenSource14 ha confermato che: la qualità delle Convenzioni dipende da una rete di responsabilità condivise e da un sistema di governance stabile; la centralità della persona e la coerenza con il progetto di vita sono essenziali per la riuscita dei percorsi; la collaborazione strutturata tra pubblico, privato e terzo settore è la chiave per un utilizzo virtuoso e duraturo dello strumento; la valutazione d'impatto e la trasparenza dei risultati rappresentano elementi decisivi per la credibilità e la sostenibilità nel tempo.