



REGIONE DEL VENETO

VENETO
LAVORO

L'INCLUSIONE LAVORATIVA DELLE PERSONE CON DISABILITÀ IN VENETO - 2025

Tartufi/66

Giugno 2026



Tartufi /66 - L'INCLUSIONE LAVORATIVA DELLE PERSONE CON DISABILITÀ IN VENETO - 2025

a cura di Laura Mulas, Francesca Nadalin, Manuela De Colle e Stefania Maschio

con la collaborazione dei dirigenti e dei responsabili territoriali dei Servizi per il Collocamento Mirato, l'inclusione e l'integrazione di Veneto Lavoro

Il report è stato chiuso con le informazioni disponibili al 31 marzo 2026

VENETO LAVORO
Osservatorio regionale Mercato del Lavoro
Via Ca' Marcello, 67b
30172 - Venezia Mestre
www.venetolavoro.it
osservatorio.mdl@venetolavoro.it

SOMMARIO

INTRODUZIONE.....	4
SINTESI DEL QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO.....	6

PARTE PRIMA: LE PERSONE CON DISABILITÀ NEL MERCATO DEL LAVORO VENETO

1. LE PERSONE CON DISABILITÀ IN CERCA DI OCCUPAZIONE	10
1.1. I flussi di ingresso in disoccupazione	11
1.2. Le persone con disabilità in condizione di disoccupazione al 31 dicembre 2025	12
2. LE PERSONE CON DISABILITÀ OCCUPATE	14
2.1. I lavoratori con disabilità occupati in Veneto al 31 dicembre 2025.....	15
2.2. I flussi di assunzioni di lavoratori con disabilità in Veneto	19

PARTE SECONDA: GLI STRUMENTI PER L'INSERIMENTO LAVORATIVO DELLE PERSONE CON DISABILITÀ

3. L'ATTUAZIONE DELL'OBBLIGO DI ASSUNZIONE	22
3.1. Unità produttive provinciali per posizione rispetto all'obbligo secondo il Prospetto Informativo.....	23
3.2. Lo stock delle aziende soggette all'obbligo di assunzione al 31 dicembre 2025	24
3.3. Gli strumenti per l'assolvimento dell'obbligo	26
BOX 1 – Le convenzioni di programma ex art. 11 secondo i dati dei Centri per l'impiego.....	27
BOX 2 – Le convenzioni ex art. 14 secondo i dati dei Centri per l'impiego	28
4. LE POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO A SOSTEGNO DELL'OCCUPAZIONE DELLE PERSONE CON DISABILITÀ.....	33
4.1. Programma GOL.....	33
4.2. Voucher rafforzato	37
4.3. Tirocini.....	39
BOX 3 – CandidAibile: il nuovo sistema di IncontraLavoro per il Collocamento Mirato	41
5. GLI ESITI OCCUPAZIONALI DEL COLLOCAMENTO MIRATO.....	43
5.1. Percorsi successivi all'ingresso in disoccupazione.....	44

PARTE TERZA: APPROFONDIMENTO

6. PERCORSI DI INCLUSIONE LAVORATIVA NEL COLLOCAMENTO MIRATO: UN'ANALISI QUALITATIVA DEI CASI DI INSERIMENTO OCCUPAZIONALE.....	48
6.1. Oltre il matching tra domanda e offerta: la complessità dei percorsi di inserimento lavorativo seguiti dai Centri per l'impiego	50
6.2. La relazione di fiducia tra Case Manager e l'utente come infrastruttura del percorso	53
6.3. Il ruolo attivo dell'utente e la costruzione dell'occupabilità	54
6.4. Il rapporto con le imprese e il territorio: tra selettività, mediazione e accomodamento ragionevole...56	
6.5. "C'è tutto un lavoro 'dietro' che fuori non si vede": il lavoro invisibile come articolazione della complessità e fattore di successo per l'inserimento occupazionale	58
6.6. Considerazioni conclusive	59

Tabella sinottica delle principali evidenze	61
----------------------------------------------------------	-----------

Glossario.....	62
-----------------------	-----------

Bibliografia di riferimento sul tema.....	64
--------------------------------------------------	-----------

INTRODUZIONE

Il presidio continuo del tema dell'inclusione lavorativa delle persone con disabilità consente di seguire l'evoluzione dei percorsi di inserimento e di fornire elementi utili alla programmazione delle politiche e dei servizi dedicati. Tale attività assume particolare rilievo alla luce delle trasformazioni in atto nel mercato del lavoro, che stanno progressivamente ridefinendo il contesto occupazionale. Fenomeni quali il calo demografico e l'invecchiamento della popolazione attiva, insieme alle transizioni digitale e verde, stanno infatti determinando crescenti difficoltà di reperimento del personale, legate sia alla carenza di forza lavoro sia al disallineamento tra competenze disponibili e competenze richieste dalle imprese. Tali dinamiche incidono in modo significativo sulle opportunità di accesso e permanenza nel mercato del lavoro, soprattutto per le persone più vulnerabili. Al tempo stesso, però, i cambiamenti in atto – soprattutto dal punto di vista dell'innovazione digitale e tecnologica – stanno contribuendo alla riorganizzazione dei tempi, degli spazi e delle modalità di lavoro, aprendo nuove possibilità di inclusione al fine di poter valorizzare tutte le componenti della forza lavoro disponibile.

In questa prospettiva, le persone con disabilità, se adeguatamente accompagnate e sostenute, possono rappresentare una risorsa rilevante per il mercato del lavoro regionale, contribuendo ad ampliare la partecipazione e a rafforzare la capacità inclusiva del sistema occupazionale. Per questo motivo, l'Osservatorio Regionale Mercato del Lavoro, con il supporto dei dirigenti e dei responsabili territoriali dei Servizi per il Collocamento Mirato, l'inclusione e l'integrazione di Veneto Lavoro, analizza annualmente in modo sistematico i dati e le informazioni disponibili sull'inserimento lavorativo delle persone con disabilità. L'obiettivo è fornire un quadro conoscitivo aggiornato sui percorsi di accesso e permanenza nel mercato del lavoro, contestualizzati nelle dinamiche di trasformazione in atto, attraverso il monitoraggio degli esiti occupazionali e dei risultati conseguiti dalle misure finalizzate a sostenerne la partecipazione lavorativa.

Come per le precedenti pubblicazioni, al fine di massimizzare l'apporto conoscitivo, l'analisi proposta si basa sull'elaborazione congiunta di due principali fonti informative: da un lato, i dati relativi alle iscrizioni al Collocamento Mirato presso i Centri per l'Impiego; dall'altro, quelli contenuti nei Prospetti Informativi trasmessi dalle aziende in ottemperanza alla legge 68/99. L'integrazione con i dati del Sistema Informativo Lavoro del Veneto (SILV) consente di rafforzare la capacità di monitoraggio, rendendo possibile sia l'individuazione di tendenze consolidate, sia l'osservazione di eventuali cambiamenti intervenuti nel tempo.

In aggiunta è stata introdotta una terza sezione che, per questo report e per i successivi, è specificamente dedicata ad approfondire – anche mediante il ricorso a ulteriori fonti disponibili e a metodologie di analisi alternative – i diversi aspetti che caratterizzano l'inserimento e la permanenza delle persone con disabilità nel mercato del lavoro, integrando e arricchendo il monitoraggio quantitativo dei dati sopra richiamati. In tale prospettiva, l'edizione di quest'anno è dedicata alla ricostruzione dei percorsi di inclusione lavorativa mediante l'analisi qualitativa di casi di inserimento occupazionale di successo realizzati dai Centri per l'impiego, per valorizzare esperienze significative e offrire ulteriori chiavi di lettura.

Consolidando l'approccio sequenziale adottato nei report precedenti, la prima parte (Capitolo 1) è dedicata alla descrizione delle caratteristiche delle persone con disabilità in cerca di occupazione, sulla base delle informazioni contenute nelle Dichiarazioni di immediata disponibilità (Did) rilasciate ai Centri per l'impiego da coloro che risultano iscritti alle liste del Collocamento Mirato. A seguire, l'analisi si focalizza sui lavoratori con disabilità occupati che, secondo i Prospetti Informativi, risultano avere un rapporto di lavoro in essere al 31 dicembre 2025 (Capitolo 2).

Il Capitolo 3, con attenzione alle aziende, presenta un'analisi dei dati contenuti nei Prospetti Informativi finalizzata a descrivere il posizionamento delle stesse rispetto all'obbligo di assunzione e alle diverse modalità previste dalla normativa che ne agevolano l'assolvimento. Successivamente, viene proposta una ricognizione delle principali misure attivate a livello regionale nell'ambito delle politiche attive del lavoro volte a promuovere l'occupazione delle persone con disabilità (Capitolo 4). Infine, il report si conclude con un

approfondimento degli esiti occupazionali degli iscritti al Collocamento Mirato, attraverso un'analisi dei percorsi lavorativi osservati nei quattro anni successivi al rilascio della Dichiarazione di immediata disponibilità (Capitolo 5). La sezione dedicata all'approfondimento qualitativo sui percorsi di inserimento lavorativo è collocata a conclusione dei capitoli precedenti.

Per agevolare la lettura, ciascun capitolo è introdotto da una sintesi delle principali evidenze emerse, seguita da alcune note metodologiche che illustrano i criteri adottati nell'analisi. In chiusura del report è inoltre inserito un glossario, volto a fornire maggiori informazioni in merito alla terminologia specialistica utilizzata nel commento.

SINTESI DEL QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

Per guidare la lettura dei dati presentati nel seguente report, è utile richiamare sinteticamente il quadro normativo e programmatico che disciplina il Collocamento Mirato delle persone con disabilità. Come già evidenziato nei precedenti report, il riferimento principale è rappresentato dalla legge n. 68 del 1999, successivamente modificata e integrata dal d.lgs. 151/2015. Tale normativa, da un lato, definisce i criteri di accesso al Collocamento Mirato e, dall'altro, stabilisce l'obbligo per tutti i datori di lavoro con almeno 15 dipendenti computabili di assumere un numero di lavoratori con disabilità¹ che varia in base alle dimensioni dell'organico:

- un lavoratore per le aziende con un numero di dipendenti compreso tra 15 e 35;
- 2 lavoratori per le aziende con un numero di dipendenti compreso tra 36 e 50;
- il 7% dell'organico per le aziende con più di 50 dipendenti.

I datori di lavoro sono tenuti ad adempiere a tale obbligo entro 60 giorni dal momento in cui maturano i requisiti dimensionali previsti dalla normativa. Durante questo periodo, l'inserimento può avvenire tramite chiamata nominativa, consentendo all'azienda di individuare, con il supporto del Centro per l'Impiego, la/e persona/e iscritta/e alle liste del Collocamento Mirato più adatta/e al proprio fabbisogno. Trascorsi i 60 giorni, l'avviamento avviene invece d'ufficio – avviamento numerico – seguendo l'ordine delle liste del Collocamento Mirato.

La normativa prevede inoltre alcuni strumenti finalizzati a rendere più flessibile e sostenibile l'assolvimento degli obblighi in capo alle imprese, favorendo al tempo stesso percorsi di inserimento più adeguati. Tra questi rientrano, ad esempio, le convenzioni, gli esoneri parziali e le compensazioni territoriali, particolarmente rilevanti per le realtà produttive multilocalizzate².

Oltre all'obbligo di assunzione, l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità è supportata anche dalle politiche attive del lavoro. In particolare, il Programma GOL prevede misure specifiche per rafforzare le competenze e l'occupabilità dei lavoratori, includendo (almeno nelle fasi iniziali di attuazione) le persone con disabilità tra i target vulnerabili da raggiungere e accompagnare in via prioritaria³. Inoltre, la Regione Veneto, attraverso il Fondo regionale per l'occupazione delle persone con disabilità, ha attivato ulteriori misure di politica attiva specifiche, concepite come strumenti dinamici e periodicamente aggiornati in funzione dei bisogni delle persone con disabilità, siano esse occupate o in stato di disoccupazione.

Al di là delle disposizioni previste dalla legge n. 68/1999, che restano il cardine del sistema di Collocamento Mirato, le più recenti evoluzioni del quadro normativo sembrano delineare un progressivo cambio di prospettiva nell'approccio al tema della disabilità. Il d.lgs. n. 62 del 2024⁴ – recependo quanto stabilito dalla Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità⁵ – sta infatti favorendo un ampio processo di cambiamento destinato ad avere ricadute dirette anche sul modo in cui vengono progettati ed erogati i servizi per l'inclusione lavorativa, chiamati sempre più a costruire percorsi personalizzati, integrati e coerenti con i bisogni e le potenzialità della persona⁶.

¹ In base alla l. 68/99, ai fini del Collocamento Mirato, per persone con disabilità si intendono: soggetti in età lavorativa, affetti da minorazioni fisiche, psichiche e sensoriali e portatori di handicap intellettuale, tali da comportare una riduzione della capacità lavorativa superiore al 45%; persone invalide da lavoro, con un grado di invalidità superiore al 33%; persone non vedenti e sordomute; persone invalide di guerra, invalidi civili di guerra e invalide per servizio.

² Per un approfondimento degli strumenti citati si rimanda alla sezione "Glossario" inserita alla fine di questa pubblicazione.

³ Per una disamina completa degli interventi degli ultimi anni in riferimento al quadro normativo sia nazionale che della regione Veneto, soprattutto alla luce dell'adozione del PNRR e del Programma Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori – GOL, si rimanda ai precedenti report di approfondimento.

⁴ Per approfondire si rimanda al testo integrale del [d.lgs 62/2024](#).

⁵ Si fa riferimento alla Convenzione sui diritti delle persone con disabilità adottata nel 2006 e ratificata dall'Italia nel 2009.

⁶ Per adeguarsi alle novità introdotte da questo decreto legislativo, la Regione Veneto ha emanato la DGR n. 670 del 17 giugno 2025, con la quale ha approvato le linee di indirizzo e, contestualmente, le prime indicazioni per l'attuazione della sperimentazione della cd "Riforma della disabilità". Tale sperimentazione è stata avviata nella provincia di Vicenza dal 30 settembre 2025, per effetto dell'art. 19 quater della Legge 21 febbraio 2025 n. 15 "Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 27 dicembre 2024,

Come già accennato nella precedente pubblicazione, esso stabilisce innanzitutto una nuova definizione della condizione di disabilità, descrivendola come il risultato dell'interazione tra la persona e il suo ambiente, piuttosto che come una caratteristica intrinseca dell'individuo⁷.

Coerentemente con questa nuova impostazione, l'accertamento della condizione di disabilità non viene più ricondotto esclusivamente a una dimensione medico-sanitaria, ma si fonda su una *valutazione multidimensionale* capace di considerare, accanto alle condizioni di salute, le abilità della persona, i sostegni necessari, le barriere presenti nel contesto di vita e i facilitatori che possono favorirne la piena realizzazione del proprio *Progetto di Vita*⁸.

Tra gli interventi di maggior interesse del d.lgs. n. 62/2024 con riferimento alle implicazioni sul diritto del lavoro si può certamente annoverare l'introduzione di una nuova nozione di *accomodamento ragionevole*⁹, stabilendo il diritto per la persona con disabilità di chiedere qualsiasi modifica o adattamento necessario rispetto al luogo di lavoro e alle modalità di svolgimento della propria mansione, che gli permetta di partecipare pienamente e su base di uguaglianza rispetto agli altri, a patto che ciò non costituisca un onere sproporzionato o eccessivo per il datore di lavoro. In un mercato del lavoro caratterizzato da carenza strutturale di manodopera e un disallineamento tra le caratteristiche e disponibilità dei lavoratori e i fabbisogni delle aziende, il concetto di accomodamento ragionevole rende concreto un approccio basato sul reciproco adattamento tra datore di lavoro e lavoratore e può dunque contribuire a rendere potenzialmente idoneo un candidato che, in assenza di adeguamenti, sarebbe considerato non adatto alle esigenze dell'azienda.

Se il d.lgs. n. 62/2024 ha avviato una riforma complessiva della disciplina a tutela delle persone con disabilità – non ancora pienamente compiuta –, il più recente d.l. n. 159/2025¹⁰ è intervenuto in particolare sugli strumenti di inclusione nel lavoro, con particolare riferimento alle convenzioni finalizzate ad agevolare le aziende nell'adempimento degli obblighi di assunzione attraverso il conferimento di commesse a cooperative e imprese sociali, normate dall'art. 12-bis della L. 68/1999 e dall'art. 14 del d.lgs. 276/2003.

Le modifiche introdotte ampliano innanzitutto la platea di soggetti che possono ricevere commesse di lavoro ai fini del Collocamento Mirato di persone con disabilità, estendendo questa possibilità anche agli enti del terzo settore non commerciali e le società benefit. Inoltre, con riferimento alle convenzioni ex art. 12-bis, viene innalzata la quota di lavoratori oggetto di tali accordi (dal 10% al 60%) e introdotta la possibilità per i destinatari della commessa di porre, in via temporanea, uno o più lavoratori in distacco presso altro soggetto. Tuttavia, dal momento che gli esiti prodotti da queste modifiche non sono ancora pienamente visibili, se ne darà evidenza nella prossima pubblicazione prevista per il 2026, quando sarà possibile disporre di un quadro più completo e consolidato.

n. 202, recante disposizioni urgenti in materia di termini normativi". Questa sperimentazione anticipa l'entrata in vigore della riforma prevista al 1° gennaio 2027 (ex Legge 21 febbraio 2025, n. 15) su tutto il territorio nazionale. A seguire, a fronte del Decreto Legge 19 febbraio 2026, n. 19 "Ulteriori disposizioni urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e in materia di politiche di coesione", la Regione, con la DGR n. 105 del 25 febbraio 2026 ha esteso la sperimentazione alle province del territorio regionale indicate (Treviso, Venezia e Verona) della valutazione di base in attuazione della "Riforma della disabilità". Vengono quindi estese a queste province, a decorrere dal 1° marzo 2026, le disposizioni e le indicazioni già approvate con precedente DGR n. 670/2025 e riferite alla sperimentazione già avviata dal 30 settembre 2025 nella provincia di Vicenza.

⁷ Con il termine "condizione di disabilità" il decreto intende "una duratura compromissione fisica, mentale, intellettiva, del neurosviluppo o sensoriale che, in interazione con barriere di diversa natura, può ostacolare la piena ed effettiva partecipazione nei diversi contesti di vita su base di uguaglianza con gli altri".

⁸ La persona con disabilità è titolare del proprio Progetto, ne richiede l'attivazione e può contribuire in modo attivo alla definizione dei contenuti. Il Progetto di Vita non si limita a registrare i bisogni della persona, ma prende avvio dai suoi desideri, dalle aspettative, dalle preferenze e dalle aspirazioni individuali, con l'obiettivo di costruire un percorso orientato all'autonomia, alla partecipazione e all'inclusione nei diversi ambiti della vita, compreso quello lavorativo.

⁹ Per approfondimenti si rimanda al precedente report di monitoraggio *Tartufi/62 L'inclusione lavorativa delle persone con disabilità in Veneto – 2024*.

¹⁰ Cfr. Barone T., Becchelli F. (2026), "Le nuove prospettive dell'inserimento lavorativo di persone con disabilità in Veneto", in Bollettino Adapt 09 marzo 2026 (www.bollettinoadapt.it).

In riferimento alle misure promosse a livello regionale a favore dell'inclusione lavorativa delle persone con disabilità, il Veneto ha approvato il programma di interventi in tema di Collocamento Mirato (DGR 1188 del 30 settembre 2025) da realizzare nel 2025-2026 con le risorse confluite nel Fondo regionale per l'occupazione delle persone con disabilità, confermando le linee di intervento delineate nell'annualità precedente (DGR n. 1388 del 25 novembre 2024). Rispetto alle annualità passate, il programma introduce il cosiddetto "Voucher per il lavoro per persone con disabilità", che sostituisce progressivamente – a partire da marzo 2026 – il precedente "Voucher rafforzato", configurandosi come uno strumento unitario di presa in carico e accompagnamento lungo l'intero percorso di inserimento o reinserimento lavorativo. La misura supporta infatti un ampio ventaglio di attività, che comprendono servizi di consulenza specialistica e orientamento, analisi dei fabbisogni formativi, accompagnamento alla formazione e al tirocinio, tutoraggio in contesto aziendale, incontro tra domanda e offerta di lavoro, accompagnamento all'occupazione e interventi finalizzati a favorire la continuità lavorativa. A integrazione di tali interventi, gli utenti possono inoltre beneficiare di specifiche misure di sostegno volte a rimuovere eventuali ostacoli alla partecipazione alle attività di politica attiva, quali supporti per la connessione, la mobilità, la conciliazione e l'interpretariato LIS, la cui erogazione è subordinata all'effettiva partecipazione al percorso di inserimento o reinserimento lavorativo.

Parte prima:

LE PERSONE CON DISABILITÀ NEL MERCATO DEL LAVORO VENETO

1. LE PERSONE CON DISABILITÀ IN CERCA DI OCCUPAZIONE

Questo primo capitolo si propone di delineare le principali caratteristiche delle persone con disabilità che risultano alla ricerca di un impiego e che, in quanto tali, costituiscono una componente potenzialmente attivabile del mercato del lavoro regionale. L'analisi prende avvio dall'esame dei flussi di ingresso nella condizione di disoccupazione amministrativa e delle iscrizioni al servizio di Collocamento Mirato. In particolare, la prima sezione approfondisce le informazioni contenute nelle Dichiarazioni di immediata disponibilità al lavoro (Did) rilasciate ai Centri per l'impiego dagli iscritti alle liste del Collocamento Mirato, mentre la seconda restituisce un quadro della composizione dello stock di disoccupati amministrativi con disabilità aggiornato al 31 dicembre 2025.

Sintesi delle principali evidenze

- *Al 31 dicembre 2025, le persone con disabilità formalmente in stato di disoccupazione e iscritte alle liste del Collocamento Mirato presso i Centri per l'Impiego del Veneto sono quasi 26.000. Si tratta in prevalenza di cittadini italiani, con una leggera maggioranza di uomini e un'elevata concentrazione di persone nella fascia d'età adulta (30-54 anni). Quasi la metà presenta un basso livello di istruzione, possedendo al massimo la licenza media. Le disabilità prevalenti sono quelle di tipo fisico (52%) e psichico (35%).*
- *Nel corso del 2025 sono stati registrati 6.213 nuovi ingressi in disoccupazione, in lieve calo rispetto all'anno precedente. Le disabilità prevalenti sono quelle di tipo fisico (68%), seguite da quelle psichiche (21%); la maggior parte di questi ingressi è riferita a persone con percentuali di invalidità comprese tra il 40% e il 69%.*

Box Metodologico

I dati sugli ingressi in disoccupazione delle persone con disabilità, riferiti al 2025 (ultimo anno disponibile) e, in ottica comparativa, al biennio 2023-2024, comprendono i soggetti iscritti al Collocamento Mirato al momento del rilascio della Dichiarazione di immediata disponibilità (Did) oppure che hanno effettuato l'iscrizione durante il periodo di disoccupazione amministrativa. In questa analisi, la condizione di disabilità è quindi identificata attraverso l'iscrizione al Collocamento Mirato. È importante precisare che le informazioni relative ai flussi di ingresso per l'anno 2024 presentate in questo report, differiscono da quelle contenute nel report precedente¹¹. In questa edizione, infatti, sono incluse anche le Did rilasciate nel 2024 a cui è stata associata un'iscrizione al Collocamento Mirato avvenuta successivamente, nel corso del 2025. Poiché al 31 dicembre 2024 – data di osservazione del precedente report – tali iscrizioni non erano ancora presenti, questi casi non erano stati inclusi. L'osservazione aggiornata al 31 dicembre 2025 ha quindi permesso di restituire, per l'anno 2024, dati più completi e consolidati.

I dati sullo stock di persone con disabilità in cerca di occupazione fanno riferimento alle situazioni in cui, al 31 dicembre dell'anno considerato, risultano contemporaneamente attive Did ed iscrizione al Collocamento Mirato¹². Da questo insieme sono stati esclusi i soggetti in sospensione, ovvero coloro che alla data di osservazione hanno un rapporto di lavoro attivo che non ha ancora raggiunto la durata di sei mesi.

¹¹ Veneto Lavoro (2025), "L'inclusione lavorativa delle persone con disabilità in Veneto – 2024", *Tartufi/62*, maggio www.venetolavoro.it

¹² Lo stock così individuato può presentare una leggera sovrastima del numero effettivo delle persone con disabilità iscritte al Collocamento Mirato e/o con Did aperta, poiché le uscite dallo stato di disoccupazione o le cancellazioni dagli elenchi del Collocamento Mirato non sempre sono registrate per mancanza di comunicazione puntuale ai Centri per l'impiego.

1.1. I flussi di ingresso in disoccupazione

Nel 2025 sono stati registrati 6.213 ingressi in condizione di disoccupazione da parte di persone con disabilità, un valore in lieve diminuzione rispetto all'annualità precedente (-4%), ma sostanzialmente in linea con il 2023. Di questo insieme, circa un terzo (1.851 in termini assoluti) è riconducibile a soggetti esordienti, ovvero persone osservate per la prima volta nel mercato del lavoro veneto (**tab. 1.1**).

Tab. 1.1 – Persone con disabilità: flussi di Dichiarazioni di disponibilità per caratteristiche socio-anagrafiche dei soggetti. Anni 2023-2025

	Totale			di cui: esordienti*		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Totale	6.214	6.481	6.213	1.810	1.932	1.851
Donne	3.046	3.155	3.108	824	850	818
Uomini	3.168	3.326	3.105	986	1.082	1.033
Italiani	5.679	5.961	5.693	1.630	1.760	1.682
Stranieri	535	520	520	180	172	169
Giovani (<30 anni)	1.248	1.355	1.378	746	807	851
Adulti (30-54 anni)	3.569	3.607	3.326	731	736	620
Senior (>54 anni)	1.397	1.519	1.509	333	389	380
Licenza elementare	103	117	92	32	35	41
Licenza media	2.546	2.516	2.255	700	701	615
Diploma (2-3 anni)	842	884	850	255	275	265
Diploma	2.057	2.219	2.267	645	713	702
Laurea	652	727	745	175	197	225
N.d	14	18	4	3	11	3

* Dichiarazioni di disponibilità riferite a soggetti osservati per la prima volta.

Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv

Tab. 1.2 – Persone con disabilità: flussi di Dichiarazioni di disponibilità per caratteristiche dell'invalidità. Anni 2023-2025

	Totale			di cui: esordienti*		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Totale	6.214	6.481	6.213	1.810	1.932	1.851
Natura dell'invalidità						
Psichica	1.261	1.327	1.334	420	485	494
Intellettiva	313	358	312	192	203	190
Sensoriale	236	253	254	74	65	84
Fisica	4.333	4.467	4.243	1.103	1.162	1.066
N.d	71	76	70	21	17	17
Percentuale di invalidità						
- 30-39%	77	75	67	14	11	11
- 40-49%	1.368	1.513	1.414	349	402	406
- 50-59%	1.464	1.476	1.399	362	372	338
- 60-69%	1.295	1.317	1.232	379	396	334
- 70-79%	851	869	810	260	259	241
- 80-89%	543	605	638	183	226	223
- 90-99%	63	52	67	21	14	21
- 100%	553	574	586	242	252	277
Tipologia di invalidità						
Invalidi civili	5.909	6.334	6.132	1.773	1.899	1.833
Invalidi del lavoro	111	108	79	24	32	17
N.d/altro	194	39	2	13	1	1
Capacità lavorativa**						
Autonomo	5.132	5.346	5.126	1.338	1.392	1.346
Supporto Collocamento Mirato	1.006	1.076	1.031	464	532	493
N.d.	76	59	56	8	8	12

* Dichiarazioni di disponibilità riferite a soggetti osservati per la prima volta.

** Le due categorie fanno riferimento all'esito della Relazione Conclusiva ex l. 68/99, che stabilisce se la persona ha delle capacità lavorative attuali (autonomo) o potenziali (forme di Collocamento Mirato con interventi di supporto).

Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv

Rispetto alle caratteristiche sociodemografiche di chi ha fatto ingresso in disoccupazione, coerentemente a quanto rilevato nella precedente annualità, si osserva un sostanziale equilibrio di genere e una netta prevalenza di cittadini italiani (92%). Più della metà degli ingressi fa riferimento alla coorte degli adulti con età compresa tra i 30 e i 54 anni, mentre la restante parte si distribuisce equamente tra giovani e senior. Per quanto riguarda il livello di istruzione, le Did si concentrano maggiormente tra persone in possesso del diploma e persone con licenza media: in entrambi i casi, ciascun gruppo rappresenta circa un terzo del totale. La lieve flessione rispetto al 2024 è riconducibile principalmente a una riduzione degli ingressi dei soggetti con licenza media (-10%), delle fasce adulte, della componente maschile e dei cittadini italiani; un lieve incremento si osserva invece tra i giovani e tra i possessori di diploma (per entrambi +2%).

Per quanto riguarda le caratteristiche dell'invalidità, anche nel 2025 – in linea con quanto osservato l'anno precedente – la quasi totalità delle Did è stata presentata da persone con un'invalidità civile. I soggetti con una disabilità di tipo fisico risultano ancora la parte preponderante (68%), anche se il leggero calo rispetto al 2024 (-5%); una quota più contenuta (21%) riguarda invece persone con disabilità di tipo psichico (**tab. 1.2**)¹³. Con riferimento alla percentuale di invalidità riconosciuta, i gruppi più consistenti continuano a concentrarsi nelle classi comprese tra il 40% e il 69%, che raccolgono complessivamente 4.045 soggetti, pari al 65% del totale. Il restante 34% riguarda persone con una percentuale di invalidità pari o superiore al 70%.

Nella **tabella 1.3** è proposto il dettaglio provinciale degli ingressi in disoccupazione dell'ultimo biennio.

Tab. 1.3 – Persone con disabilità: flussi di Dichiarazioni di disponibilità per provincia. Anni 2023-2025

	Belluno	Padova	Rovigo	Treviso	Venezia	Verona	Vicenza	Veneto
Totale								
2023	238	1.172	207	1.043	996	1.052	1.200	5.908
2024	239	1.158	227	965	1.046	1.057	1.204	5.896
2025	202	1.182	226	1.005	1.012	1.115	1.062	5.804
di cui: esordienti*								
2023	85	391	64	314	288	332	380	1.854
2024	78	330	65	304	281	286	348	1.692
2025	65	321	72	310	281	351	302	1.702

* Dichiarazioni di disponibilità riferite a soggetti osservati per la prima volta.

Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv

1.2. Le persone con disabilità in condizione di disoccupazione al 31 dicembre 2025

Gli iscritti al Collocamento Mirato che risultano in condizione di disoccupazione al 31 dicembre 2025 sono 25.774 (**tab. 1.4**). La distribuzione territoriale è relativamente omogenea tra le province, fatta eccezione per Rovigo (5%) e Belluno (3%), dove i valori più contenuti riflettono la minor incidenza demografica che caratterizza le due aree.

In linea con quanto rilevato nel precedente report, nell'insieme individuato prevale la componente maschile (53%), quella nazionale (91%) e gli adulti (60%); i soggetti in possesso di bassi livelli di istruzione (con al massimo la licenza media inferiore) rappresentano poco meno della metà (47%) delle situazioni rispetto alle quali è stato dichiarato il titolo di studio posseduto. Per quanto riguarda la tipologia di invalidità, il quadro è fortemente caratterizzato dalla presenza di invalidi civili (98%).

Considerando la natura della disabilità, oltre la metà del bacino complessivo degli iscritti al Collocamento Mirato (13.436, pari al 52%) è costituito da soggetti con una disabilità di tipo fisico, seguiti per numerosità da quelli con disabilità psichica (9.083, il 35%) (**tab. 1.5**). In due terzi dei casi, si tratta di persone che – ad esito della valutazione della capacità lavorativa residua – risultano autonome, ovvero che non necessitano di interventi particolari di supporto per l'inserimento lavorativo; tuttavia, tale quota varia sensibilmente in base alla tipologia di disabilità: sale al 92% tra le persone con disabilità fisica e si riduce al 34% in corrispondenza di quella psichica.

¹³ Il criterio di classificazione adottato nel caso di coesistenza di disabilità di diversa natura tiene conto del livello di "gravità", o difficoltà nell'inserimento lavorativo, ipoteticamente associata alle diverse condizioni. Nello specifico, l'attribuzione ad una delle categorie previste è avvenuta utilizzando un criterio gerarchico che ha considerato in prima istanza la disabilità psichica, poi quella intellettiva ed a seguire quella sensoriale e quella fisica.

Tab. 1.4 – Persone con disabilità: numero di iscritti al Collocamento Mirato con Dichiarazione di disponibilità aperta al 31.12.2025 per caratteristiche socio-anagrafiche e tipologia di invalidità

	Belluno	Padova	Rovigo	Treviso	Venezia	Verona	Vicenza	Veneto
Totale	672	4.860	1.387	4.585	4.750	5.014	4.476	25.744
Donne	278	2.267	650	2.193	2.304	2.309	2.060	12.061
Uomini	394	2.593	737	2.392	2.446	2.705	2.416	13.683
Italiani	618	4.380	1.333	4.143	4.361	4.529	4.032	23.396
Stranieri	54	480	54	442	389	485	444	2.348
Giovani (<30 anni)	161	1.129	370	1.139	1.137	1.205	1.130	6.271
Adulti (30-54 anni)	369	2.993	856	2.745	2.841	3.039	2.665	15.508
Senior (>54 anni)	142	738	161	701	772	770	681	3.965
Licenza elementare	16	154	62	146	163	153	163	857
Licenza media	377	2.282	706	1.986	2.261	2.265	2.228	12.105
Diploma (2-3 anni)	80	532	124	479	449	674	515	2.853
Diploma	162	1.261	352	1.029	1.127	1.051	1.029	6.011
Laurea	35	346	67	241	266	244	231	1.430
N.d	2	285	76	704	484	627	310	2.488
Invalidi civili	651	4.742	1.361	4.465	4.689	4.931	4.404	25.243
Invalidi del lavoro	18	94	25	97	55	79	67	435
N.d/altro	1	6	1	7	3	2	2	22

Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv

Tab. 1.5 – Persone con disabilità: numero di iscritti al Collocamento Mirato con Dichiarazione di disponibilità aperta al 31.12.2025 per caratteristiche dell'invalidità

	Natura della disabilità					Totale
	Psichica	Intellettiva	Sensoriale	Fisica	N.d	
Totale	9.083	2.081	859	13.436	285	25.744
Percentuale di invalidità						
- 30-39%	7	3	20	121	38	189
- 40-49%	624	182	113	2.556	45	3.520
- 50-59%	938	330	101	2.744	56	4.169
- 60-69%	1.351	313	127	2.732	39	4.562
- 70-79%	2.278	451	96	2.272	41	5.138
- 80-89%	2.360	294	223	1.198	27	4.102
- 90-99%	181	52	36	224	5	498
- 100%	1.344	456	143	1.589	34	3.566
Capacità lavorativa*						
Autonomo	3.098	624	686	12.328	151	16.887
Supporto Collocamento Mirato	5.829	1.419	157	849	61	8.315
N.d.	156	38	16	259	73	542

* Le due categorie fanno riferimento all'esito della Relazione Conclusiva ex l. 68/99, che stabilisce se la persona ha delle capacità lavorative attuali (autonomo) o potenziali (forme di Collocamento Mirato con interventi di supporto).

Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv

2. LE PERSONE CON DISABILITÀ OCCUPATE

Dopo aver analizzato le persone con disabilità in cerca di occupazione, il capitolo si concentra ora sui lavoratori occupati presso le aziende soggette agli obblighi previsti dalla legge 68/99 al 31 dicembre 2025 e sulle assunzioni registrate nell'ultimo triennio, al fine di monitorare le caratteristiche e le dinamiche dell'inserimento lavorativo in regione. Va tuttavia precisato che i dati non rappresentano l'intero universo delle persone con disabilità occupate in Veneto, poiché resta esclusa una parte di lavoratori inseriti attraverso i canali ordinari, al di fuori delle misure previste dalla legge 68/99.

Sintesi delle principali evidenze

- *In base agli esiti di questo monitoraggio, a fine 2025 in Veneto risultano occupate 38.131 persone con disabilità, in aumento rispetto all'anno precedente. Le caratteristiche del loro inserimento lavorativo restano sostanzialmente stabili: prevalgono uomini, italiani e persone tra i 30 e i 54 anni. Il contratto a tempo indeterminato rappresenta la forma di inserimento più diffusa (91%), così come le assunzioni tramite chiamata nominativa (85%), mentre il part-time interessa circa il 38% degli occupati. Sotto il profilo professionale sono più diffuse le qualifiche impiegatizie e, a livello settoriale, il terziario, soprattutto nella sanità, nei servizi sociali e nel commercio al dettaglio.*
- *Nel 2025 si registrano 6.334 assunzioni nel lavoro dipendente: si tratta in particolare di soggetti con una disabilità fisica e un livello di istruzione medio basso. Rispetto all'anno precedente si osserva un leggero calo (-2%) – coerente con le dinamiche complessive osservate nel mercato del lavoro – fatta eccezione per le assunzioni che interessano i giovani e i soggetti con disabilità psichica.*

Box metodologico

Le informazioni relative ai lavoratori con disabilità occupati in Veneto (dato di stock) derivano dall'insieme dei Prospetti Informativi presentati dalle aziende. Va ricordato che l'invio del Prospetto è previsto solo nei casi in cui, rispetto all'anno precedente, si sia verificata una variazione della situazione aziendale rilevante ai fini degli obblighi di assunzione¹⁴. Per questo motivo, la ricostruzione dello stock occupazionale al 31 dicembre 2025 si basa sull'ultimo Prospetto trasmesso da ciascuna azienda negli ultimi cinque anni. Per evitare la sovrastima dovuta a rapporti di lavoro non più attivi ma ancora riportati nei Prospetti più datati (presentati prima del 2025), i dati sono stati integrati e verificati utilizzando le informazioni contenute nelle Comunicazioni Obbligatorie presenti nel SILV (Sistema Informativo Lavoro Veneto). Tuttavia, in caso di mancata corrispondenza tra le due fonti – ovvero per i rapporti non rilevati in SILV – il rapporto di lavoro indicato nel Prospetto si è considerato valido, in quanto potrebbe trattarsi di un'assunzione effettuata prima del 2008 non rilevabile e tutt'ora in essere. Questa modalità di ricostruzione comporta tuttavia una possibile sottostima del numero effettivo di lavoratori con disabilità occupati, in quanto i Prospetti trasmessi prima del 2025 non registrano eventuali assunzioni avvenute successivamente alla data di ultima presentazione. Di conseguenza, l'osservazione restituisce una fotografia non esaustiva. Infine, dall'analisi è stato escluso il comparto dell'istruzione pubblica per via delle diverse regole di compilazione e trasmissione dei Prospetti rispetto a quelle delle altre aziende. Tale scelta metodologica è stata adottata per garantire coerenza e omogeneità nei dati riportati sia in questa sezione che in quella dedicata al sistema delle imprese.

Le informazioni sul numero di assunzioni registrate nel triennio 2023-2025 (dato di flusso) fanno riferimento ai rapporti di lavoro dipendente presenti in SILV avviati a favore di persone con disabilità che risultano iscritte al Collocamento Mirato alla data di inizio del rapporto di lavoro.

¹⁴ Se la modifica interviene in corso d'anno, l'azienda, entro 60 giorni dall'avvenuta variazione, deve inviare il prospetto aggiornato o una pec e dovrà comunque inviare il prospetto entro il 31 gennaio dell'anno successivo. Inoltre, la normativa prevede dei casi specifici. In presenza di esoneri, compensazioni o sospensioni attive, l'azienda è comunque obbligata a inviare il Prospetto Informativo anche se non ci sono state variazioni nella situazione occupazionale rispetto all'anno precedente. Le pubbliche amministrazioni (ad esempio enti statali, regionali, comunali, ULSS, Università) sono obbligate a inviare il Prospetto Informativo ogni anno.

2.1. I lavoratori con disabilità occupati in Veneto al 31 dicembre 2025

Alla data di riferimento, lo stock dei lavoratori con disabilità occupati in regione è pari a 38.131 (**tab. 2.1**). Per quanto riguarda le principali caratteristiche socio-anagrafiche, i dati mostrano una situazione piuttosto consolidata rispetto agli anni precedenti. Il 90% di questi lavoratori è di nazionalità italiana, il 53% sono uomini e, in riferimento all'età, il gruppo più numeroso è quello degli adulti tra i 30 e i 54 anni (55%, 21.104 occupati); è significativa anche la presenza di lavoratori dai 55 anni in su, pari al 38% del totale, mentre i giovani sotto i 30 anni rappresentano un insieme più contenuto, con un peso pari al 7%.

Territorialmente, le province che concentrano volumi più elevati di occupati sono Padova (8.049, 21%), Vicenza (7.456, 20%) e Treviso (6.815, 18%). Rispetto alla media regionale, i territori di Belluno e Rovigo presentano un peso maggiore di lavoratori over 54 (rispettivamente 42% e 40% del totale).

Rispetto alle modalità di inserimento lavorativo, l'85% degli occupati viene assunto tramite il meccanismo della chiamata nominativa e il 91% del totale (34.877) risulta impiegato a tempo indeterminato (**tab. 2.2**). Rispetto all'orario di lavoro, prevale il full-time (62%, 23.560), anche se guardando il genere dei lavoratori, tra le donne il part-time rappresenta il 51% del totale (9.171 occupati). Rispetto alla media regionale, si osservano alcune differenze in considerazione della classe di età dei lavoratori. Nel caso dei giovani, in linea con quanto accade nelle prime fasi dei percorsi professionali, si rileva un peso minore degli assunti a tempo indeterminato (67%) – anche se si tratta di una quota molto significativa – e valori più elevati per le persone impiegate a tempo determinato (17%) e in apprendistato (11%). Con riferimento ai lavoratori con più di 54 anni, oltre ad un peso più consistente degli occupati a tempo indeterminato (95%), si rileva un'incidenza più elevata di coloro che sono stati assunti mediante chiamata numerica.

Tab. 2.1 – Lavoratori con disabilità occupati nelle unità produttive provinciali per caratteristiche individuali

	Belluno	Padova	Rovigo	Treviso	Venezia	Verona	Vicenza	Veneto
Totale	1.809	8.049	1.405	6.815	5.873	6.724	7.456	38.131
Donne	900	3.754	659	3.172	2.913	3.001	3.450	17.849
Uomini	909	4.295	746	3.643	2.960	3.723	4.006	20.282
Italiani	1.583	7.345	1.343	5.953	5.460	6.102	6.566	34.352
Stranieri	226	704	62	862	413	622	890	3.779
Giovani (< 30 anni)	122	556	73	463	345	464	600	2.623
Adulti (30-54 anni)	922	4.564	763	3.745	3.126	3.747	4.237	21.104
Senior (> 54 anni)	765	2.929	569	2.607	2.402	2.513	2.619	14.404

Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv

Tab. 2.2 – Lavoratori con disabilità occupati nelle unità produttive provinciali per caratteristiche contrattuali, genere e classe d'età

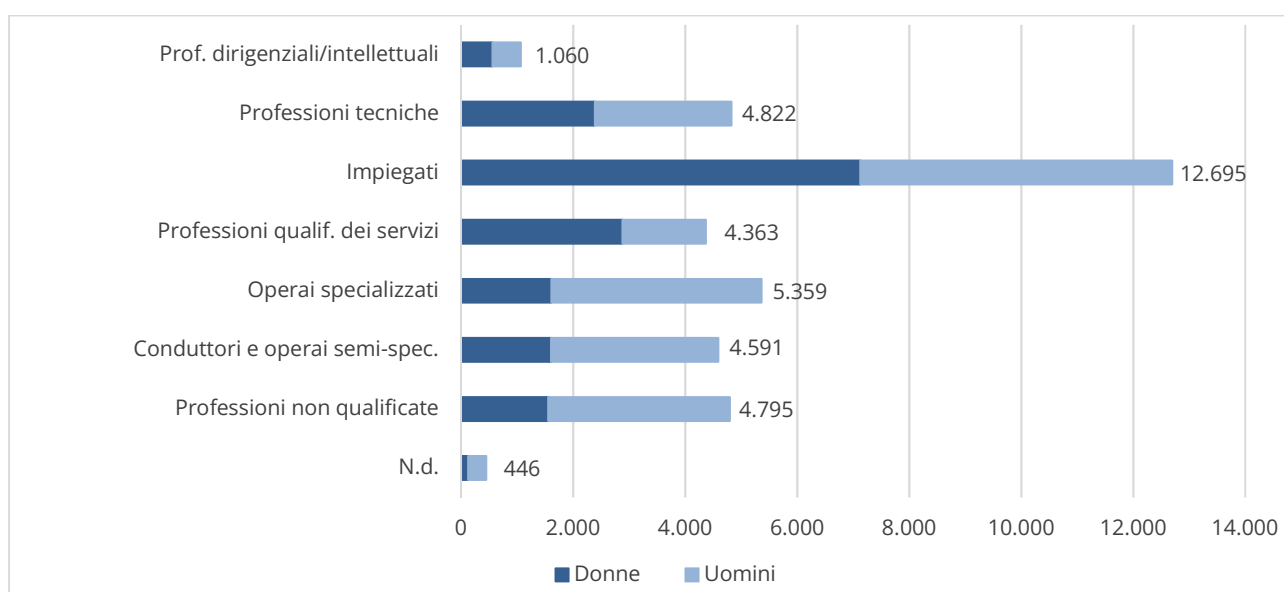
	Giovani < 30 anni		Adulti 30-54 anni		Senior > 54 anni		Totale	
	Totale	di cui donne	Totale	di cui donne	Totale	di cui donne	Totale	di cui donne
Totale	2.623	1.101	21.104	10.278	14.404	6.470	38.131	17.849
Tipologia di contratto								
Tempo indeterminato	1.747	729	19.419	9.362	13.711	6.131	34.877	16.222
Apprendistato	291	103	99	48	3	1	393	152
Tempo determinato	446	214	1.303	730	583	288	2.332	1.232
Altro	139	55	283	138	107	50	529	243
Orario								
Full time	1.381	528	12.871	4.906	9.308	3.244	23.560	8.678
Part time	1.242	573	8.233	5.372	5.096	3.226	14.571	9.171
Tipo di assunzione								
Nominativa	2.400	1.006	18.387	8.828	11.694	5.017	32.481	14.851
Numerica	223	95	2.717	1.450	2.710	1.453	5.650	2.998

Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv

Per quanto riguarda il profilo professionale (**graf. 2.1**) si osservano concentrazioni più rilevanti in corrispondenza delle qualifiche impiegatizie (12.695, il 33%) e degli operai specializzati (5.359, 14%); i gruppi meno numerosi sono quelli relativi alle professioni dirigenziali/intellettuali (3%) e ai profili qualificati dei servizi (11%). Nel complesso, ad esclusione degli impiegati e delle professioni dirigenziali/intellettuali, la consistenza dei gruppi professionali risulta abbastanza omogenea, oscillando tra il 12% e il 13% ciascuno. Osservando il genere dei lavoratori, i dati mostrano alcune differenze: tra le donne l'incidenza dei profili impiegatizi è molto più elevata (40%, uomini 27%), mentre la componente maschile si distribuisce con percentuali più significative nei profili non qualificati e quelli degli operai.

Gli occupati con un datore di lavoro privato sono l'85% del totale (32.314)¹⁵. Tra questi, si osserva una presenza più elevata di lavoratori part-time (42%, pubblico 19%), e una quota più bassa di occupati con più di 54 anni (36%, pubblico 50%) (**tab. 2.3**).

Graf. 2.1 - Lavoratori con disabilità occupati nelle unità produttive provinciali per genere e qualifica



Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv

Tab. 2.3 - Lavoratori con disabilità occupati nelle unità produttive provinciali per caratteristiche del rapporto di lavoro e del datore di lavoro

	Datore di lavoro			di cui					
	Pubblico	Privato	Totale	Donne			Uomini		
				Pubblico	Privato	Totale	Pubblico	Privato	Totale
Totale	5.817	32.314	38.131	3.343	14.506	17.849	2.474	17.808	20.282
Classe di età									
Giovani (<30 anni)	199	2.424	2.623	102	999	1.101	97	1.425	1.522
Adulti (30-54 anni)	2.717	18.387	21.104	1.582	8.696	10.278	1.135	9.691	10.826
Senior (>54 anni)	2.901	11.503	14.404	1.659	4.811	6.470	1.242	6.692	7.934
Orario									
Full time	4.737	18.823	23.560	2.529	6.149	8.678	2.208	12.674	14.882
Part time	1.080	13.491	14.571	814	8.357	9.171	266	5.134	5.400

Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv

¹⁵ Come specificato nel box metodologico, i dati non comprendono il comparto della pubblica istruzione.

Tab. 2.4 – Lavoratori con disabilità occupati nelle unità produttive provinciali per settore

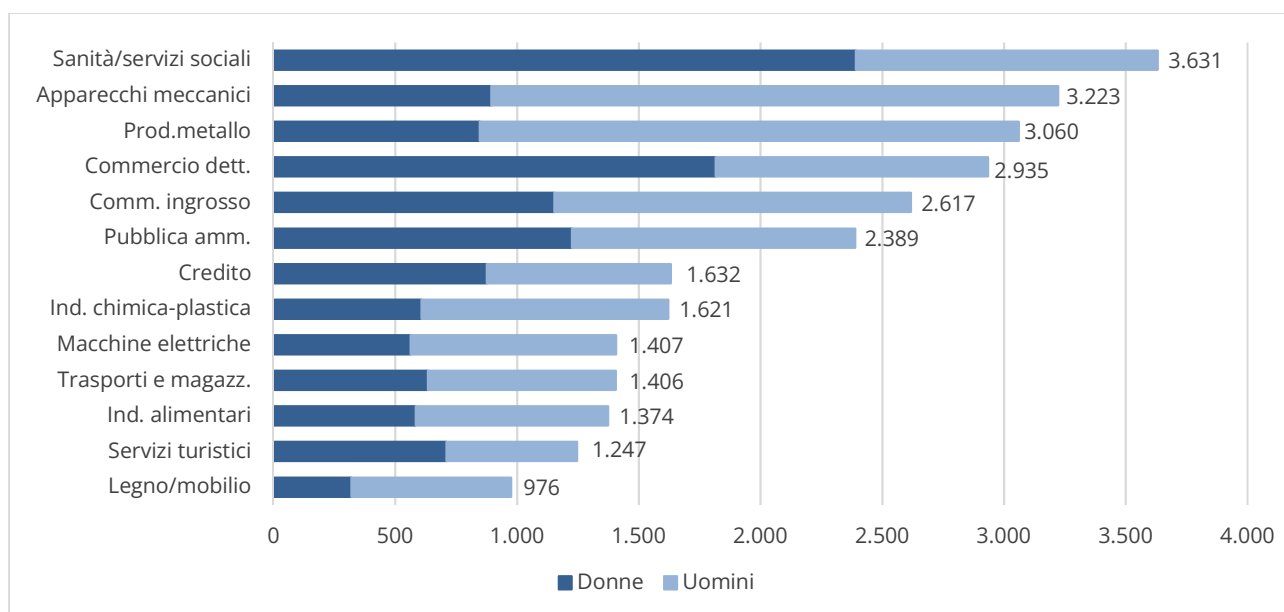
	Belluno	Padova	Rovigo	Treviso	Venezia	Verona	Vicenza	Veneto
Totale	1.809	8.049	1.405	6.815	5.873	6.724	7.456	38.131
Agricoltura	4	17	5	37	11	51	21	146
Industria	1.101	3.386	566	3.763	1.767	2.473	4.595	17.651
- Made in Italy	649	806	125	1.351	537	607	1.229	5.304
- Metalmeccanico	301	1.717	272	1.611	634	1.179	2.395	8.109
- Altre industrie	107	577	122	578	272	376	774	2.806
- Utilities	35	162	26	141	213	178	114	869
- Costruzioni	9	124	21	82	111	133	83	563
Servizi	704	4.646	834	3.015	4.095	4.200	2.840	20.334
- Comm.-tempo libero	132	844	159	558	1.035	863	591	4.182
- Ingrosso e logistica	69	845	163	591	665	1.105	585	4.023
- Servizi finanziari	68	427	58	386	258	420	267	1.884
- Terziario avanzato	28	655	62	319	319	373	278	2.034
- Servizi alla persona	327	1.630	347	942	1.535	1.208	981	6.970
- Altri servizi	80	245	45	219	283	231	138	1.241

Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv

Analizzando gli ambiti occupazionali, il terziario si contraddistingue per il maggior numero di lavoratori (**tab. 2.4/graf. 2.2**). In questo settore risultano impiegati 20.334 lavoratori, pari al 53% del totale, con concentrazioni più significative nel comparto della sanità e dei servizi sociali e nelle attività del commercio al dettaglio. L'industria occupa il 46% dei lavoratori con disabilità (17.651), con un forte peso del metalmeccanico, specialmente dei comparti riferiti agli apparecchi meccanici e alla produzione di metallo.

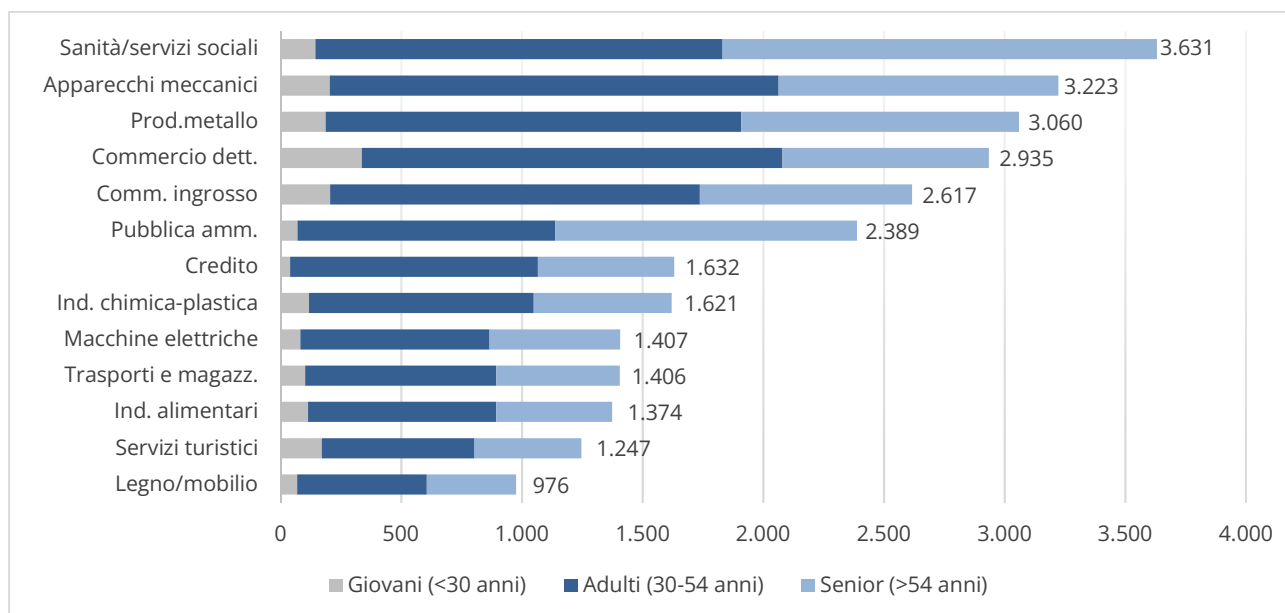
Rispetto al quadro generale, tra le province si osservano alcune differenze riconducibili alle specificità produttive del territorio: gli occupati nel settore dell'industria prevalgono nelle province di Belluno, Treviso e Vicenza. Anche in riferimento al genere dei lavoratori, le donne spiccano nell'ambito della sanità/servizi sociali e nel commercio al dettaglio, mentre per gli uomini emerge in modo netto il settore metalmeccanico.

Graf. 2.2 – Lavoratori con disabilità occupati nelle unità produttive provinciali per principali settori produttivi e genere



Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv

Graf. 2.3 – Lavoratori con disabilità occupati nelle unità produttive provinciali per principali settori produttivi e classi di età

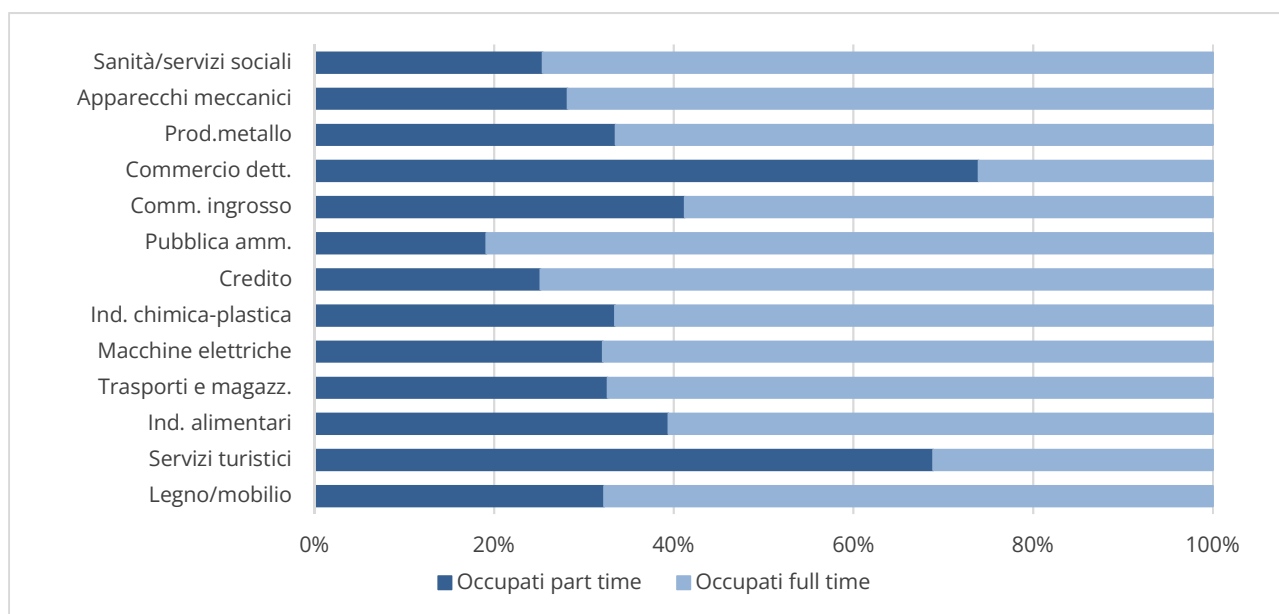


Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv

Anche in considerazione della classe di età si evidenziano differenze rispetto agli ambiti occupazionali di inserimento (**graf.2.3**). I giovani con meno di 30 anni, sebbene presentino volumi contenuti, si distribuiscono in tutti i principali comparti produttivi, con numerosità più accentuate nelle attività del commercio al dettaglio; i lavoratori con più di 54 anni si concentrano in modo più marcato (rispetto agli ambiti in cui sono inseriti) nel settore della sanità e dei servizi sociali.

Per quanto riguarda l'orario di lavoro, emergono alcuni settori dove la presenza del part-time è più diffusa: nelle attività del commercio al dettaglio il 74% degli occupati lavora a tempo parziale, così come nei servizi turistici, dove questa quota si attesta al 69% (**graf. 2.4**).

Graf. 2.4 – Lavoratori con disabilità occupati nelle unità produttive provinciali per principali settori produttivi: composizione % in base alla tipologia oraria del contratto



Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv

2.2. I flussi di assunzioni di lavoratori con disabilità in Veneto

La **tabella 2.5** consente di analizzare i flussi degli avviamenti registrati nel triennio 2023-2025. A differenza della platea dei lavoratori occupati al 31 dicembre 2025, questo dato permette di quantificare il volume delle assunzioni effettuate ogni anno nell'ambito della legge 68/99 e di monitorare le dinamiche di ingresso nel mercato del lavoro dipendente¹⁶ regionale.

Tab. 2.5 – Lavoratori con disabilità ex legge 68/99. Assunzioni* nel lavoro dipendente. Anni 2023-2025

	Totale			di cui esordienti		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025
Totale	6.746	6.484	6.334	588	621	544
Donne	3.406	3.508	3.400	262	300	238
Uomini	3.340	2.976	2.934	326	321	306
Italiani	6.136	5.935	5.708	536	570	494
Stranieri	610	549	626	52	51	50
Giovani (< 30 anni)	1.201	1.251	1.415	384	400	374
Adulti (30-54 anni)	3.959	3.694	3.401	166	174	121
Senior (> 54 anni)	1.586	1.539	1.518	38	47	49
Licenza elementare	16	10	21	2	1	4
Licenza media	1.893	1.669	1.686	132	162	127
Diploma (2-3 anni)	522	485	552	88	87	70
Diploma	3.386	3.332	3.170	277	280	240
Laurea	828	864	780	54	65	64
N.d	101	124	125	35	26	39
Provincia						
Belluno	281	276	252	20	26	19
Padova	1.201	1.217	1.280	124	126	118
Rovigo	249	288	198	22	21	24
Treviso	1.043	1.084	933	105	111	85
Venezia	1.400	1.357	1.303	86	107	91
Verona	1.292	1.144	1.268	109	106	93
Vicenza	1.280	1.118	1.100	122	124	114
Natura dell'invalidità						
Psichica	1.556	1.450	1.591	172	191	178
Intellettiva	374	358	316	127	124	94
Sensoriale	287	215	187	35	41	29
Fisica	4.465	4.403	4.197	249	261	239
N.d	64	58	43	5	4	4

*Assunzioni di soggetti con iscrizione attiva al Collocamento Mirato alla data di inizio del rapporto di lavoro

Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv

Nel corso del 2025 sono state rilevate oltre 6.300 assunzioni nel lavoro dipendente: il 54% ha riguardato donne e persone con disabilità di età compresa tra i 30 e i 54 anni, mentre il 9% si riferisce a lavoratori esordienti, ossia persone al primo ingresso nel mercato del lavoro regionale. Coerentemente con quanto osservato per la platea degli iscritti alle liste del Collocamento Mirato, si tratta prevalentemente di lavoratori con un livello di istruzione medio-basso: il 50% delle assunzioni riguarda persone in possesso di diploma e il 27% soggetti con licenza media. Anche rispetto alla tipologia di disabilità, la distribuzione delle assunzioni riflette quella rilevata tra gli iscritti: il 66% del totale interessa lavoratori con disabilità fisica, mentre il 25% riguarda persone con disabilità psichica. Dal punto di vista territoriale, le province che registrano i volumi più elevati di assunzioni sono Venezia (1.303, pari al 21% del totale), Padova e Verona (entrambe con il 20%). Considerando l'andamento dell'ultimo triennio, si osserva una lieve contrazione dei rapporti di lavoro attivati. Tra il 2024 e il 2025 il calo è pari al -2% e risulta più marcato tra uomini, italiani, adulti e diplomati. Si rilevano tuttavia variazioni positive per alcune categorie di lavoratori, in particolare per i giovani (+13%) e per le persone con disabilità psichica (+10%). Territorialmente, la dinamica di leggera contrazione interessa tutte le province, fatta eccezione per Padova (+5%) e Verona (+11%).

¹⁶ Si fa riferimento alle assunzioni effettuate con contratti a tempo indeterminato, di apprendistato, a tempo determinato e alle missioni in somministrazione.

Considerando i diversi ambiti occupazionali, la flessione delle assunzioni è trainata dal terziario, in particolare dalle attività del commercio al dettaglio, dei servizi turistici e dell'ingrosso e logistica; l'industria segna invece un aumento del +2%, riferito soprattutto ad alcuni settori del made in Italy (**tab. 2.6**).

Le differenze nell'andamento delle assunzioni tra le province sono in parte riconducibili alle dinamiche dei singoli settori economici. Nel Trevigiano si registra la contrazione più marcata dei rapporti di lavoro dipendente, pari al -14% (151 rapporti in meno rispetto al 2024). Tale risultato è imputabile non solo al terziario, ma anche al rallentamento dei reclutamenti in comparti chiave dell'industria locale (tessile-abbigliamento e metalmeccanico), coerentemente con le dinamiche che caratterizzano il mercato del lavoro della provincia.

Anche le variazioni positive rilevate nei territori di Padova e Verona sono influenzate dall'andamento di specifici comparti produttivi. In provincia di Padova la crescita delle assunzioni è sostenuta soprattutto dall'istruzione, dalla sanità e dai servizi sociali, nonché dai servizi alle imprese e dalle attività di pulizia. A Verona, invece, l'incremento dei rapporti di lavoro coinvolge sia l'industria – con particolare riferimento al made in Italy e al metalmeccanico – sia il terziario, specialmente nel commercio al dettaglio, nei servizi turistici e nelle attività legate all'ingrosso e alla logistica.

Tab. 2.6 – Lavoratori con disabilità ex legge 68/99. Assunzioni* nel lavoro dipendente. Anni 2023-2025

	2023	2024	2025	Variaz.% 2025 su 2024
Totale	6.746	6.484	6.334	-2,3%
Agricoltura	198	195	172	-11,8%
Industria	2.162	1.884	1.921	2,0%
- Made in Italy	742	641	686	7,0%
- Metalmeccanico	865	728	730	0,3%
- Costruzioni	192	173	173	0,0%
Servizi	4.386	4.405	4.241	-3,7%
- Comm.-tempo libero	1.280	1.356	1.288	-5,0%
<i>Commercio dett.</i>	472	552	531	-3,8%
<i>Servizi turistici</i>	808	804	757	-5,8%
- Ingrosso e logistica	619	614	556	-9,4%
- Terziario avanzato	247	254	229	-9,8%
- Servizi alla persona	1.371	1.379	1.415	2,6%
- Altri servizi	822	749	701	-6,4%

*Assunzioni di soggetti con iscrizione attiva al Collocamento Mirato alla data di inizio del rapporto di lavoro

Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv

Parte seconda:

**GLI STRUMENTI PER L'INSERIMENTO LAVORATIVO
DELLE PERSONE CON DISABILITÀ**

3. L'ATTUAZIONE DELL'OBBLIGO DI ASSUNZIONE

L'obbligo di assunzione previsto dalla legge 68/99, rivolto ai datori di lavoro con almeno 15 dipendenti, rappresenta uno dei principali strumenti finalizzati a promuovere l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità. La sua entità è commisurata alla dimensione dell'organico aziendale, con l'obiettivo di garantire un'equa distribuzione delle opportunità occupazionali.

Il presente capitolo analizza l'attuazione di tale disposizione normativa attraverso le informazioni contenute nei Prospetti Informativi trasmessi dalle imprese, offrendo un quadro diacronico relativo al periodo 2020–2025. Con riferimento all'ultimo anno disponibile, l'analisi si concentra in particolare sulle caratteristiche delle unità produttive provinciali soggette alla disciplina e sulle modalità di assolvimento degli obblighi di assunzione, al fine di restituire una lettura integrata delle dinamiche occupazionali nel contesto produttivo regionale.

Sintesi delle principali evidenze

- *In Veneto, le unità produttive soggette all'obbligo di assunzione di persone con disabilità hanno registrato una crescita costante negli ultimi anni, raggiungendo nel 2025 le 13.125 unità. A questo aumento corrisponde un incremento sia delle posizioni riservate (49.006) sia delle persone con disabilità occupate (38.056), secondo i Prospetti Informativi. L'obbligo riguarda soprattutto le imprese con sede legale in Veneto; tra queste, la classe dimensionale oltre 50 dipendenti genera la quota prevalente delle posizioni riservate (29.683). Dal punto di vista settoriale, la distribuzione è leggermente sbilanciata verso i servizi (52%), in particolare nelle attività dei servizi alla persona e dell'ingrosso e logistica; nell'industria emergono invece i comparti del metalmeccanico e del made in Italy.*
- *Tra gli strumenti utilizzati per favorire l'assolvimento dell'obbligo, assumono un ruolo rilevante le convenzioni di programma, che al 31 dicembre 2025 prevedono 3.806 inserimenti pianificati. Si osserva inoltre un ricorso crescente alle convenzioni basate sul conferimento di commesse (art. 14), seppur in misura ancora limitata. Più circoscritto è l'utilizzo degli altri istituti: la compensazione territoriale riguarda 2.723 unità produttive, mentre l'esonero parziale interessa 815 unità, per un totale di 2.383 posizioni. Quest'ultimo strumento risulta più diffuso nel comparto industriale, in particolare nel metalmeccanico.*

Box metodologico

La presentazione del Prospetto Informativo non è richiesta con cadenza annuale, ma solo nei casi in cui intervengano variazioni nella situazione occupazionale tali da modificare l'obbligo di legge o da incidere sul calcolo della quota di riserva. Per questa ragione, le analisi riportate in questo capitolo si basano sulle informazioni contenute nell'ultimo Prospetto disponibile trasmesso da ciascuna azienda nell'arco temporale di un quinquennio. In tal modo, vengono considerate sia le unità produttive che hanno inviato il Prospetto nell'anno di riferimento, sia quelle che – pur essendo tenute all'obbligo – hanno trasmesso la comunicazione in uno degli anni precedenti. Questa scelta metodologica consente di offrire una rappresentazione più completa e realistica della platea di aziende soggette alla disciplina, evitando sia di sottostimare il fenomeno a causa della non obbligatorietà di trasmissione annuale del Prospetto, sia di sovrastimarne includendo situazioni non più aggiornate. Anche in questa sezione, il comparto dell'istruzione pubblica è stato escluso dall'analisi, in quanto soggetto a regole specifiche nella presentazione del Prospetto Informativo.

Secondo quanto previsto dalla normativa, ogni datore di lavoro soggetto all'obbligo di assunzione invia un Prospetto Informativo unico a livello nazionale. Nel caso di un'impresa multilocalizzata con sedi produttive in più province, all'interno del Prospetto si compila una sezione per ciascuna di queste, mentre, le informazioni relative a più sedi localizzate in una stessa provincia, vengono sommate e aggregate in un'unica unità produttiva provinciale. Inoltre, dal momento che i Prospetti Informativi costituiscono una forma di "autocertificazione" della posizione rispetto agli obblighi di legge, occorre precisare che le informazioni fornite dalle aziende (o da chi per esse) potrebbero talvolta essere incomplete, omesse o riferirsi a situazioni parzialmente aggiornate.

3.1. Unità produttive provinciali per posizione rispetto all'obbligo secondo il Prospetto Informativo

Al 31 dicembre 2025, le unità produttive provinciali che hanno presentato l'ultimo Prospetto Informativo nel quinquennio 2021-2025 sono complessivamente 22.770. Tra queste, 13.125 risultano soggette agli obblighi previsti dalla legge n. 68/99, pari – come mediamente rilevato nelle annualità precedenti – al 58% del totale.

La restante quota (il 42%, 9.645) comprende prevalentemente unità produttive prive di obblighi nella specifica provincia di localizzazione, ma riconducibili a datori di lavoro soggetti ai vincoli di assunzione imposti dalla normativa a livello nazionale, in ragione della presenza di sedi operative situate al di fuori del territorio regionale.

Nel complesso, i posti di lavoro riservati alle persone con disabilità delle aziende in obbligo sono 49.006 (**tab. 3.1**); la componente largamente prevalente riguarda il settore privato, cui fanno capo 42.834 quote di riserva.

Tab. 3.1 – Unità produttive provinciali per posizione rispetto all'obbligo. Anni 2020-2025

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Totale	20.251	20.548	20.913	21.526	22.068	22.770
di cui private	19.602	19.917	20.294	20.916	21.452	22.154
- con obbligo di assunzione	11.852	11.965	12.058	12.373	12.733	13.125
- senza obbligo di assunzione	8.399	8.583	8.855	9.153	9.335	9.645
% unità produttive con obbligo di assunzione	59%	58%	58%	57%	58%	58%

Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv

Anche nel 2025 si conferma l'andamento di crescita osservato negli anni precedenti, sia per il numero di aziende tenute alla presentazione del Prospetto Informativo, sia in riferimento alle posizioni lavorative riservate in base alla normativa. Tale dinamica interessa non solo i datori di lavoro soggetti agli obblighi di assunzione, ma anche le imprese che, pur non essendovi formalmente tenute, trasmettono comunque il Prospetto. Contestualmente, aumenta anche il numero delle persone con disabilità occupate all'interno di queste realtà produttive (**tab. 3.2**).

Anche la situazione che emerge a livello provinciale (**tab. 3.3**) è in linea con quanto rilevato per il contesto regionale. Coerentemente con la distribuzione del numero di persone con disabilità occupate, Padova e Vicenza sono i territori che concentrano le quote più significative di aziende (pari al 20% del totale per entrambe); a poca distanza seguono Treviso e Verona.

Tab. 3.2 – Unità produttive provinciali in base alla natura del datore di lavoro e alla posizione rispetto all'obbligo: posizioni lavorative riservate (quote di riserva) e persone con disabilità in forza. Anni 2020-2025

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Posizioni di lavoro riservate alle persone con disabilità						
Totale (di cui)	44.841	44.766	45.528	46.681	47.874	49.006
- in aziende private	37.983	38.884	39.571	40.794	41.747	42.834
- in aziende pubbliche	6.858	5.882	5.957	5.887	6.127	6.172
Persone con disabilità in forza*						
Totale (di cui)	31.784	31.356	32.614	34.276	36.062	38.056
- nelle unità prod. prov. con obbligo	30.547	30.087	31.246	32.766	34.487	36.342
- nelle unità prod. prov. senza obbligo	1.237	1.269	1.368	1.510	1.575	1.569
% in aziende private	82%	84%	85%	86%	86%	87%

*Posizioni occupate da persone con disabilità secondo i Prospetti Informativi, aggiornate al 31 dicembre di ogni anno.

Fonte: elab. Veneto lavoro su dati Silv

Tab. 3.3 – Unità produttive provinciali con obbligo di assunzione, numero di posizioni lavorative riservate (quote di riserva) e persone con disabilità (PcD) in forza per provincia. Anni 2020-2025

	Belluno	Padova	Rovigo	Treviso	Venezia	Verona	Vicenza	Veneto
Unità produttive provinciali								
2020	392	2.416	419	2.386	1.743	2.024	2.472	11.852
2021	383	2.444	420	2.400	1.731	2.069	2.518	11.965
2022	394	2.480	409	2.389	1.785	2.090	2.511	12.058
2023	399	2.550	421	2.443	1.848	2.156	2.556	12.373
2024	400	2.641	431	2.475	1.952	2.247	2.587	12.733
2025	422	2.726	454	2.546	2.002	2.321	2.654	13.125
Posizioni di lavoro riservate alle PcD								
2020	2.152	8.952	1.445	8.522	6.636	8.240	8.894	44.841
2021	2.028	9.087	1.485	8.416	6.484	8.333	8.933	44.766
2022	2.070	9.223	1.509	8.455	6.684	8.449	9.138	45.528
2023	2.114	9.411	1.518	8.728	6.863	8.715	9.332	46.681
2024	2.210	9.718	1.557	8.924	7.061	8.887	9.517	47.874
2025	2.263	9.933	1.596	9.125	7.280	9.109	9.700	49.006
Persone con disabilità in forza*								
2020	1.525	6.338	1.050	5.427	4.715	5.528	5.964	30.547
2021	1.453	6.303	1.057	5.357	4.500	5.380	6.037	30.087
2022	1.541	6.541	1.088	5.488	4.744	5.591	6.253	31.246
2023	1.658	6.772	1.115	5.833	4.922	5.903	6.563	32.766
2024	1.720	7.191	1.149	6.240	5.177	6.079	6.931	34.487
2025	1.842	7.524	1.255	6.560	5.395	6.403	7.363	36.342

* Posizioni occupate da persone con disabilità secondo i prospetti informativi, aggiornate al 31 dicembre di ogni anno.

Fonte: elab. Veneto lavoro su dati Silv

3.2. Lo stock delle aziende soggette all'obbligo di assunzione al 31 dicembre 2025

In linea con quanto già evidenziato nelle precedenti analisi, la grande maggioranza delle unità produttive provinciali soggette agli obblighi di assunzione è rappresentata da realtà con sede legale in Veneto (10.290 unità, il 78%). A queste corrispondono 38.131 posizioni riservate e 29.226 lavoratori con disabilità occupati rilevati dai Prospetti. La quota restante delle unità produttive appartiene a imprese con sede legale al di fuori della regione, ma presenti in Veneto con una o più sedi operative provinciali.

Il 78% delle quote di riserva presenti in regione e l'81% degli occupati ai sensi della legge 68/99 è quindi attribuibile a realtà con sede legale collocata nel territorio; considerando le aziende, il 54% rientra nella fascia d'obbligo dei 15-35 dipendenti (con 5.544 posizioni riservate), mentre un ulteriore 32% si riferisce ad aziende con oltre 50 dipendenti (con 29.683 quote di riserva).

Tab. 3.4 – Unità produttive provinciali con obbligo di assunzione per localizzazione e classe dimensionale: posizioni di lavoro riservate (quote di riserva) e persone con disabilità (PcD) in forza

	Unità produttive provinciali	Posizioni lav. riservate	PcD in forza
Totale	13.125	49.006	36.342
Sede legale fuori regione, unica provincia in Veneto	951	3.492	2.152
36-50 dipendenti	6	6	6
>50 dipendenti	945	3.486	2.146
Sede legale fuori regione, più province in Veneto	1.884	7.383	4.964
>50 dipendenti	1.884	7.383	4.964
Sede legale in Veneto, unica provincia	8.205	27.421	21.625
15-35 dipendenti	4.953	4.953	3.978
36-50 dipendenti	1.261	2.522	2.249
>50 dipendenti	1.991	19.946	15.398
Sede legale in Veneto, più province	2.085	10.710	7.601
15-35 dipendenti	591	591	303
36-50 dipendenti	192	382	244
>50 dipendenti	1.302	9.737	7.054

Fonte: elab. Veneto lavoro su dati Silv

La **tabella 3.5** presenta le principali informazioni sulle unità produttive provinciali con obbligo di assunzione nelle diverse province.

Tab. 3.5 – Unità produttive provinciali con obbligo di assunzione per natura del datore di lavoro: posizioni di lavoro riservate (quote di riserva) e persone con disabilità (PcD) in forza

	Datore lavoro privato			Datore di lavoro pubblico		
	Unità prod. provinciali	Posizioni lav. riservate	PcD in forza	Unità prod. provinciali	Posizioni lav. riservate	PcD in forza
Totale	12.607	42.834	31.295	518	6.172	5.047
Belluno	384	1.983	1.586	38	280	256
Padova	2.636	8.506	6.338	90	1.427	1.186
Rovigo	415	1.289	1.020	39	307	235
Treviso	2.452	8.281	5.936	94	844	624
Venezia	1.921	5.915	4.301	81	1.365	1.094
Verona	2.241	8.030	5.515	80	1.079	888
Vicenza	2.558	8.830	6.599	96	870	764

Fonte: elab. Veneto lavoro su dati Silv

La distribuzione delle unità produttive provinciali per settore economico conferma un quadro sostanzialmente stabile rispetto a quanto osservato negli anni precedenti (**tab. 3.6**). In linea con le evidenze relative agli ambiti occupazionali dei lavoratori, il 52% delle aziende soggette agli obblighi di assunzione appartiene al macrosettore dei servizi, mentre il 47% opera nell'industria. L'agricoltura rappresenta invece una quota residuale, pari all'1% del totale, confermandosi anche in questo caso un settore che, per le proprie caratteristiche strutturali, rientra solo marginalmente nel campo di applicazione della legge 68/99.

Le unità produttive provinciali dell'industria sono 6.140, cui corrispondono 23.533 quote di riserva (48%). All'interno del settore, i maggiori volumi di posti riservati si concentrano nel metalmeccanico (22% della quota totale) e nel made in Italy (15%, specialmente nelle industrie alimentari, del legno/mobilia, del tessile/abbigliamento e dell'occhialeria).

Il settore dei servizi conta invece 6.845 unità produttive soggette all'obbligo e 25.228 posizioni riservate complessive. In questo ambito, i comparti più rilevanti sono i servizi alla persona (15% dei posti riservati), l'ingrosso-logistica (12%) e il commercio e tempo libero (11%).

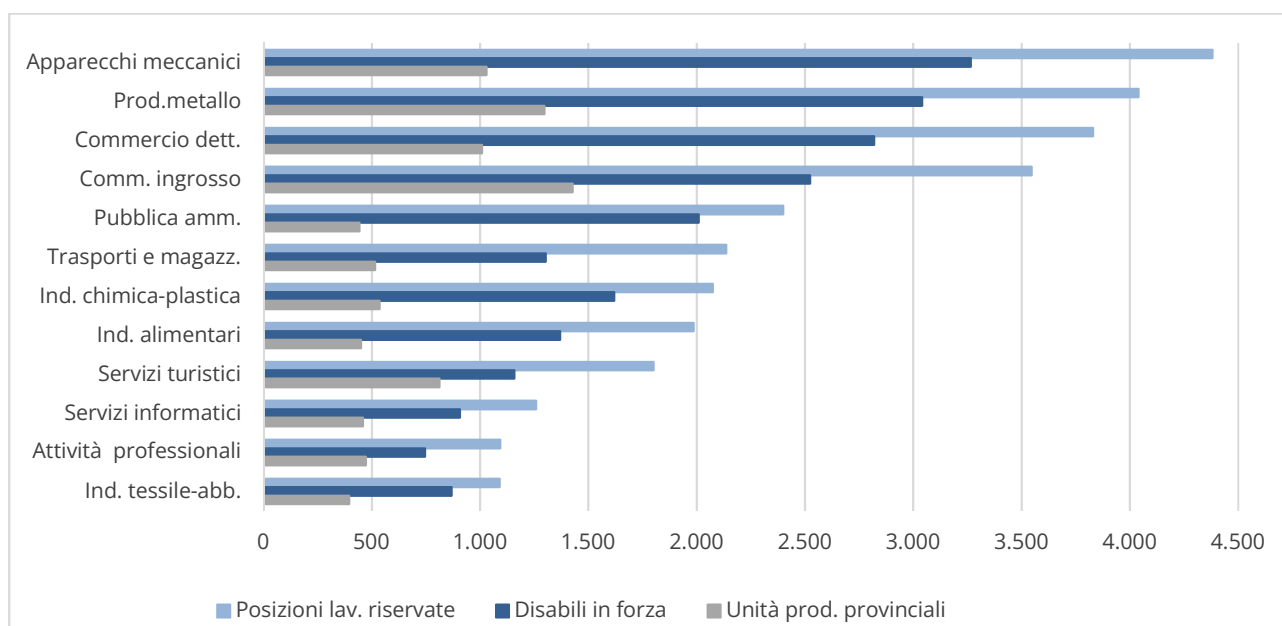
Approfondendo l'analisi per attività economica specifica (**graf. 3.1**), il maggior numero di quote di riserva si rileva in corrispondenza delle attività di produzione di metallo e apparecchi meccanici, del commercio al dettaglio e di quello all'ingrosso.

Tab. 3.6 – Unità produttive provinciali con obbligo di assunzione per settore economico: posizioni di lavoro riservate (quote di riserva) e persone con disabilità in forza (PcD)

	Unità prod. provinciali	Posizioni lav. riservate	PcD in forza
Totale	13.125	49.006	36.342
Agricoltura	140	245	136
Industria	6.140	23.533	17.452
- Estrattive	7	19	8
- Made in Italy	1.797	7.317	5.326
- Metalmeccanico	2.820	10.870	8.100
- Altre industrie	952	3.765	2.779
- Utilities	209	920	784
- Costruzioni	355	642	455
Servizi	6.845	25.228	18.754
- Comm.-tempo libero	1.822	5.631	3.977
- Ingrosso e logistica	1.942	5.682	3.827
- Servizi finanziari	340	2.254	1.762
- Terziario avanzato	1.059	2.817	1.957
- Servizi alla persona	1.044	7.323	6.068
- Agenzie di somm.	638	1.521	1.163

Fonte: elab. Veneto lavoro su dati Silv

Graf. 3.1 – Unità produttive provinciali con obbligo di assunzione, posizioni di lavoro riservate (quote di riserva) e persone con disabilità in forza: dettaglio dei principali sub-comparti settoriali



Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Silv

3.3. Gli strumenti per l'assolvimento dell'obbligo

La legge 68/99 prevede, nei casi consentiti dalla normativa, la possibilità per le aziende di adempiere all'obbligo di assunzione sia mediante il ricorso allo strumento delle convenzioni, sia attraverso forme di compensazione tra unità produttive nel caso di aziende multi localizzate. In casi specifici, le aziende possono avvalersi di un esonero parziale che le dispensa in parte dall'assolvimento dell'obbligo. In questa sezione si darà conto del livello di diffusione di queste misure in regione.

3.3.1 Le convenzioni

Le convenzioni rappresentano uno degli strumenti attraverso cui i datori di lavoro possono adempiere agli obblighi di assunzione previsti dalla normativa sul collocamento mirato, secondo modalità programmate e maggiormente flessibili. Tali accordi, stipulati tramite i Centri per l'impiego, consentono di definire percorsi di inserimento coerenti sia con le esigenze organizzative delle aziende sia con le caratteristiche e le capacità lavorative delle persone con disabilità.

L'attuale quadro normativo prevede quattro differenti tipologie di convenzione, ciascuna finalizzata a rispondere a specifiche esigenze di inserimento lavorativo:

- le *convenzioni di programma* (art. 11, l. 68/99). Sono accordi che consentono al datore di lavoro di definire un programma di inserimento lavorativo – della durata massima di cinque anni - graduale e mirato per le persone con disabilità di cui l'azienda intende avvalersi;
- le *convenzioni di integrazione lavorativa* (art. 11, comma 4, l. 68/99). Sono finalizzate all'inserimento lavorativo di persone con disabilità che presentano particolari difficoltà di accesso al mercato del lavoro. Tali convenzioni prevedono la definizione di percorsi individualizzati e l'attivazione di strumenti di supporto personalizzati, anche in collaborazione con il Servizio di Integrazione Lavorativa (SIL) delle ULSS territorialmente competenti;
- le *convenzioni di conferimento di commesse di lavoro* (art. 14, d.lgs. 276/03) permettono ai datori di lavoro di assolvere parzialmente all'obbligo di assunzione conferendo commesse di lavoro a cooperative sociali o imprese sociali che assumono persone con disabilità con gravi difficoltà di inserimento. Per agevolare l'utilizzo di questa tipologia di convenzioni, in Veneto è stato sottoscritto un Accordo Quadro regionale che regola il ricorso al conferimento di commesse e al contempo fornisce alle aziende uno strumento operativo chiaro che consente di adempiere, in parte, agli obblighi previsti dalla l. 68/99;

- le *convenzioni di inserimento lavorativo (art.12 bis, l. 68/99)*. Permettono di favorire l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità più complesse – per le quali l'inserimento diretto in azienda può risultare particolarmente difficile – attraverso percorsi gradualmente di avvicinamento al lavoro, con il coinvolgimento di enti del Terzo Settore, cooperative sociali o altri soggetti accreditati.

Secondo le informazioni desumibili dai Prospetti Informativi, a fine 2025 sono 1.947 le unità produttive provinciali che hanno attivato almeno una convenzione e di queste, 1.806 risultano essere soggette all'obbligo. La tipologia più utilizzata è la convenzione di programma e a seguire la convenzione ex art.14. Tuttavia, a causa della modalità con cui vengono compilate queste informazioni nei Prospetti, non si dispone di una corretta contabilizzazione dell'effettiva distribuzione delle convenzioni in capo ad ogni singola azienda¹⁷. Pertanto, al fine di misurare correttamente la reale diffusione di queste due tipologie di convenzioni, nei box di approfondimento successivi si propone una ricognizione specifica attraverso le evidenze disponibili dei Centri per l'impiego.

BOX 1 – Le convenzioni di programma ex art. 11 secondo i dati dei Centri per l'impiego

La convenzione di programma (ex art. 11 della Legge 68/1999) è un accordo stipulato tra il datore di lavoro e i Centri per l'impiego, finalizzato a consentire all'azienda di pianificare in modo flessibile e graduale l'assunzione delle persone con disabilità. Utilizzata prevalentemente dalle aziende di dimensioni medio-grandi per la gestione delle "scoperture" di personale con disabilità che periodicamente si determinano nei bacini occupazionali aziendali, la convenzione di programma – o l'aggiornamento di una convenzione già in essere – va richiesta dal datore di lavoro entro 60 giorni dall'insorgenza degli obblighi di assunzione¹⁸. Attraverso tale strumento, il datore di lavoro concorda con i Servizi per l'impiego il programma temporale delle assunzioni, articolato in step semestrali e con una durata massima di cinque anni, le modalità di inserimento e le mansioni disponibili presso l'azienda. Quest'ultimo aspetto acquisisce particolare rilievo ai fini dell'attivazione del servizio di Incontro Domanda e Offerta (IDO), reso disponibile dai Servizi per l'Impiego nell'ambito del Collocamento Mirato: dalla convenzione di programma infatti scaturisce solitamente una collaborazione fattiva tra Centro per l'impiego e datore di lavoro, che può durare anche alcuni anni in funzione del numero di quote riportate in convenzione e si esplicita in particolare nel supporto alla ricerca e all'inserimento dei candidati.

Al 31 dicembre 2025 sono 1.840 le convenzioni di programma in corso di validità, finalizzate a gestire 6.113 scoperture complessive, di cui 2.455 con inserimenti già effettuati (**tab. B1.1**). Il numero medio unitario di scoperture gestite dalle convenzioni di programma in essere è pari a 3,3, con una variabilità rilevante tra i territori: si passa dalle 6,8 scoperture medie per convenzione di Belluno alle 2,5 di Verona. Rapportando il numero di inserimenti programmati al numero di posizioni vacanti (stimato a partire dai prospetti informativi in circa 10.400 unità) emerge come circa il 35% di esse sia già inserito "sotto l'ombrello" di una convenzione di programma attiva.

Tab. B1.1 – Veneto. Convenzioni di programma (CdP) attive al 31 dicembre 2025

CdP	Scoperture gestite dalle CdP attive al 31.12.2025				Media unitaria scoperture CdP
	N. aziende con CdP	N. totale scoperture	di cui con inserimento già adempiuto al 31.12.25	di cui con inserimento previsto succ. al 31.12.25	
Belluno	50	338	49	289	6,8
Padova	349	1.037	397	640	3,0
Rovigo	48	204	24	180	4,3
Treviso	464	1.597	920	677	3,4
Venezia	185	770	239	531	4,2
Verona	364	901	192	709	2,5
Vicenza	380	1.266	634	632	3,3
Totale	1.840	6.113	2.455	3.658	3,2

Fonte: elab. Veneto lavoro su dati dei Centri per l'impiego

¹⁷ Le informazioni presenti nei Prospetti Informativi non consentono di quantificare correttamente anche le situazioni in cui, in capo alla stessa azienda, coesistono più convenzioni (della stessa o di diverse tipologie). Inoltre, nel caso delle Convenzioni ex art. 14, in fase di compilazione non sempre viene valorizzata la sezione del Prospetto specificatamente dedicata a questo strumento.

¹⁸ La convenzione di programma può essere stipulata anche con datori di lavoro non soggetti agli obblighi occupazionali previsti dalla Legge 68/99, ma questa situazione si realizza molto di rado.

BOX 2 – Le convenzioni ex art. 14 del d.lgs 276/03 secondo i dati dei Centri per l'impiego

Lo strumento delle convenzioni ex art. 14, che consente alle aziende di adempiere parzialmente all'obbligo attraverso il conferimento di commesse di lavoro alle cooperative sociali, si è progressivamente affermato sul territorio regionale. Limitando l'osservazione agli ultimi 6 anni, i dati riportati alla **tab. B2.1** mostrano come al 2025 il numero di convenzioni sia più che raddoppiato rispetto al 2020 (da 133 a 323), trainando la crescita del numero di aziende (da 127 a 295) e di lavoratori coinvolti, fino ai 625 del 2025 (erano 367 nel 2020). Raddoppiato è anche il numero di cooperative sociali attive nella misura, passate dalle 51 del 2020 alle 102 del 2025.

La pratica del conferimento di commesse di lavoro alle cooperative sociali appare particolarmente consolidata nei territori di Treviso e Padova (**tab. B2.2**): è in queste province che si registra la maggiore diffusione delle convenzioni (rispettivamente 86 e 88) e la maggior estensione del bacino di lavoratori con disabilità coinvolti (195 a Treviso e 126 a Padova). Un'ulteriore specificità che emerge dai dati territoriali è data dalla provincia di Belluno, caratterizzata da una rete di cooperative molto contenuta (3 sole realtà coinvolte) in grado però di attivare quasi 100 lavoratori, provenienti da 15 aziende. La provincia di Belluno esprime infatti convenzioni di dimensioni più estese rispetto a quelle che si riscontrano generalmente nel territorio regionale, dove la media si attesta a 1,9 lavoratori per convenzione.

Tab. B2.1 – Veneto. Convenzioni di conferimento di commesse di lavoro a cooperative sociali (art.14 del d.lgs. 276/03) in essere per principali caratteristiche. Anni 2020 - 2025

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Convenzioni in essere	133	157	195	281	311	323
Persone con disabilità coinvolte	367	376	441	560	622	625
Cooperative coinvolte	51	60	75	85	93	102
Aziende coinvolte	127	148	187	256	276	295

Fonte: elab. Veneto lavoro su dati dei Centri per l'impiego

Tab. B2.2 – Veneto. Convenzioni di conferimento di commesse di lavoro a cooperative sociali (art.14 del d.lgs. 276/03) in essere per provincia e principali caratteristiche. Anno 2025

	Belluno	Padova	Rovigo	Treviso	Venezia	Verona	Vicenza	Totale Veneto
Convenzioni in essere	19	88	2	86	17	56	55	323
Persone con disab. coinvolte	99	126	5	195	41	80	79	625
Cooperative coinvolte	3	22	2	21	12	23	19	102
Aziende coinvolte	15	77	2	84	17	50	50	295

Fonte: elab. Veneto lavoro su dati dei Centri per l'impiego

Nel complesso, seppure le convenzioni risultino diffuse in modo non uniforme sui territori, l'affidamento di commesse alle cooperative sociali rappresenta una pratica in chiara espansione in Veneto. Tale sviluppo costituisce un'evoluzione positiva, in quanto riflette la crescente capacità di cooperazione tra imprese e privato sociale, configurandosi come un efficace strumento per l'attivazione di persone che difficilmente troverebbero spazio tramite i canali di inserimento diretto.

3.3.2 Le compensazioni territoriali

Le compensazioni territoriali previste dalla legge 68/99 costituiscono uno strumento di flessibilità rivolto alle aziende multilocalizzate, ossia presenti con sedi operative in più province o regioni. Questo meccanismo consente ai datori di lavoro di gestire gli obblighi occupazionali in modo unitario, compensando le eventuali scoperture presenti in alcune sedi con assunzioni effettuate in eccedenza in altre unità produttive. In questo modo, le eccedenze rispetto alla quota obbligatoria maturate in una determinata provincia possono essere utilizzate per coprire, in tutto o in parte, gli obblighi non assolti in altre sedi aziendali situate sul territorio nazionale¹⁹.

Dai Prospetti Informativi emerge che, al 31 dicembre 2025, le unità produttive provinciali che ricorrono alla compensazione territoriale sono 2.723, pari al 12% del totale (**tab. 3.8**). Si tratta prevalentemente di aziende multilocalizzate appartenenti al settore terziario (1.978 unità). Le compensazioni in riduzione – vale a dire le quote di riserva non coperte presso alcune sedi presenti in Veneto – ammontano complessivamente a 2.070 posti. Si tratta di situazioni per le quali l'obbligo viene assolto dal datore di lavoro mediante assunzioni effettuate in sedi aziendali o in imprese appartenenti al medesimo gruppo presenti sia in altre province della regione o fuori Veneto.

Dall'altro lato, le compensazioni in aumento – ossia le assunzioni di persone con disabilità effettuate oltre la quota obbligatoria prevista per una determinata unità produttiva, oppure realizzate da unità locali non soggette all'obbligo e utilizzabili per compensare scoperture presenti in altre sedi aziendali – risultano pari, a fine 2025, a 1.943. Il dato non consente di compensare integralmente le posizioni in riduzione, determinando un saldo negativo di 127 unità. Tali posizioni corrispondono, in termini sostanziali, a quote di riserva riferite a sedi venete ma compensate attraverso assunzioni effettuate al di fuori del territorio regionale.

Va comunque evidenziato che il saldo, pur rimanendo negativo, mostra un miglioramento rispetto alla situazione rilevata l'anno precedente, quando risultava pari a -360 unità.

Tab. 3.8 – Unità produttive provinciali che utilizzano le compensazioni: posizioni di lavoro compensate in base alla modalità. Anno 2025

	Unità prod. Prov. Totali	Unità Prod. Prov. con compensazioni	Posti compensati	
			In riduzione	In aumento
Totale	22.770	2.723	-2.070	1.943
Localizzazione				
- Sede legale altra regione, unica provincia in Veneto	3.674	533	-323	360
- Sede legale altra regione, più province in Veneto	5.014	978	-858	640
- Sede legale in Veneto, unica provincia in Veneto	9.944	340	-271	237
- Sede legale in Veneto, più province in Veneto	4.138	872	-618	706
Settore				
Agricoltura	216	29	-15	18
Industria	8.641	716	-549	506
Servizi	13.913	1.978	-1.506	1.419

Fonte: elab. Veneto lavoro su dati Silv

3.3.3 Gli esoneri parziali

L'esonero parziale costituisce uno degli strumenti previsti dalla legge 68/99 per consentire ai datori di lavoro di adempiere agli obblighi di assunzione in presenza di particolari condizioni organizzative, tecniche o produttive che rendano difficoltoso l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità. La misura è rivolta ai datori di lavoro privati e agli enti pubblici economici con più di 35 dipendenti e consente, nei casi debitamente motivati, una parziale e temporanea dispensa dall'obbligo di assunzione

¹⁹ Si precisa che, secondo la normativa, la possibilità di compensare le quote riservate alle persone con disabilità (in aumento o in riduzione) a livello nazionale è consentita solo alle aziende private. Quelle pubbliche possono attuare compensazioni esclusivamente nei limiti del territorio regionale.

della quota di riserva. A fronte dell'autorizzazione all'esonero, il datore di lavoro è tenuto al versamento di un contributo esonerativo al Fondo regionale per l'occupazione delle persone con disabilità, pari a 39,21 euro per ogni giornata lavorativa e per ciascuna unità non assunta. L'esonero rappresenta pertanto una misura eccezionale e temporanea, concedibile esclusivamente nei casi in cui venga accertata l'oggettiva impossibilità di inserimento della persona con disabilità nello specifico contesto aziendale.

Al 31 dicembre 2025, le unità produttive provinciali che hanno richiesto o attivato l'esonero parziale sono 815, per un totale di 2.383 posizioni riservate interessate dal provvedimento (**tab. 3.9**). Rispetto all'anno precedente, il numero di unità produttive coinvolte risulta in crescita del 12%, mentre le posizioni esonerate aumentano del 10%. Considerando l'intero periodo osservato, l'andamento appare coerente con la crescita complessiva delle unità produttive soggette agli obblighi e con il rispettivo aumento delle quote di riserva previste dalla normativa.

Tab. 3.9 - Unità produttive provinciali che hanno richiesto/attivato l'esonero e le rispettive posizioni di lavoro (quote di riserva) esonerate. Anni 2020-2025

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Unità produttive provinciali	11.852	11.965	12.058	12.373	12.733	13.125
- di cui con esonero	461	512	556	645	729	815
Posizioni lav. riservate	44.841	44.766	45.528	46.681	47.874	49.006
- di cui esonerate	1.356	1.476	1.676	2.028	2.173	2.383

Fonte: elab. Veneto lavoro su dati Silv

Settorialmente, il ricorso all'esonero parziale risulta più diffuso nel comparto industriale, che concentra 493 unità produttive provinciali (59% del totale) e 1.626 posizioni esonerate (68%). All'interno dell'industria, i valori più elevati si registrano nel metalmeccanico, con particolare riferimento alla produzione di apparecchi meccanici (357 posizioni) e alla produzione di metalli (319 posizioni).

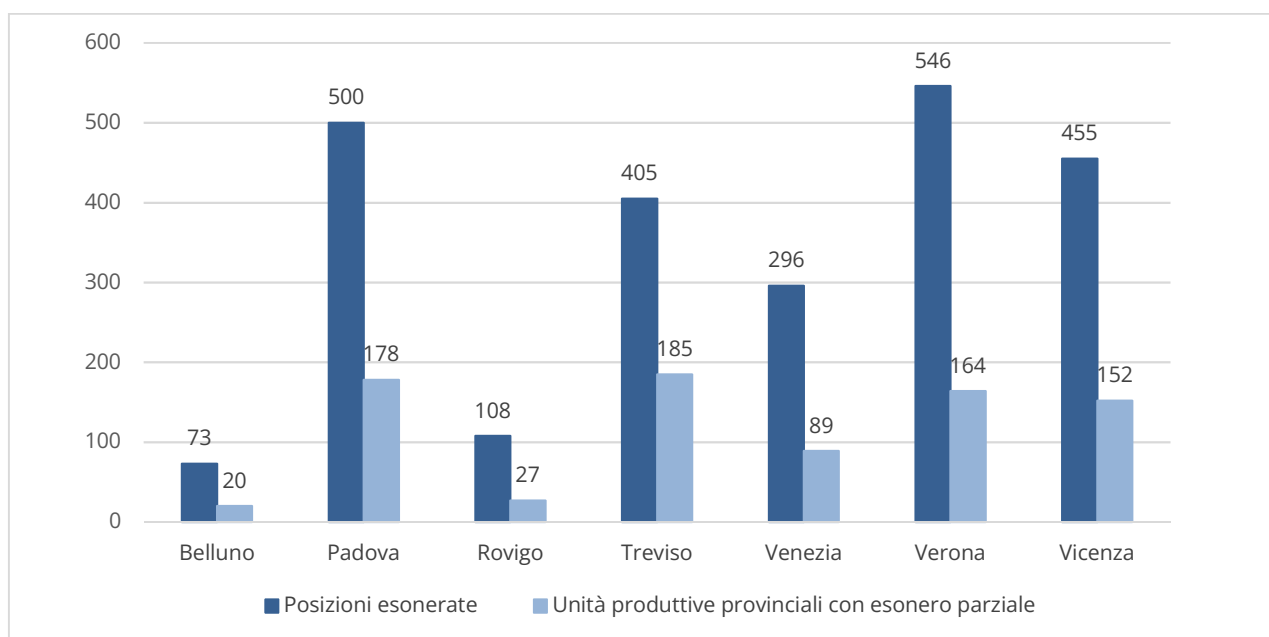
Analizzando la distribuzione provinciale (**graf. 3.2**), Treviso e Padova si distinguono per il maggior numero di unità produttive provinciali che hanno richiesto o attivato l'esonero parziale, con 185 e 178 unità ciascuna. Per quanto riguarda invece le posizioni lavorative, Verona risulta la prima provincia con 546 quote di riserva esonerate, seguita da Padova con 500.

Tab. 3.10 - Unità produttive provinciali che hanno richiesto/attivato l'esonero e le rispettive posizioni di lavoro (quote di riserva) esonerate: distribuzione in base ai principali settori economici. Anno 2025

	Unità produttive provinciali	Posizioni esonerate
Totale	815	2.383
Apparecchi meccanici	105	357
Prod. metallo	91	319
Comm. ingrosso	119	230
Ind. chimica-plastica	70	185
Macchine elettriche	36	168
Servizi informatici	68	155
Trasporti e magazz.	28	129
Ind. carta-stampa	31	99
Ind. alimentari	36	89
Ind. vetro	8	83
Attività professionali	33	69
Prodotti edilizia	18	58
Ind. farmaceutica	9	58
Legno/mobilio	25	50
Ind. calzature	10	44
Commercio dett.	17	32
Ricerca & sviluppo	2	31
Ind. tessile-abb.	14	27
Altro	95	200

Fonte: elab. Veneto lavoro su dati Silv

Graf. 3.2 – Unità produttive provinciali che hanno richiesto/attivato l'esonero e le rispettive posizioni di lavoro (quote di riserva) esonerate. Anno 2025



Fonte: elab. Veneto lavoro su dati Silv

3.3.4 Posizioni di lavoro ancora da coprire nelle aziende con obbligo di riserva

Nel caso in cui l'azienda non abbia assunto un numero sufficiente di lavoratori con disabilità per coprire le posizioni di lavoro riservate ai sensi della legge 68/99, il Prospetto Informativo calcola automaticamente le quote di riserva ancora vacanti, tenendo conto delle posizioni esonerate, compensate e coperte tramite le convenzioni di conferimento di commesse di lavoro (art. 14, d.lgs. 276/03) e di inserimento lavorativo (art. 12 bis, l.68/99).

Al 31 dicembre 2025, sulla base di questo computo risultano 10.415 le posizioni lavorative riservate alle persone con disabilità non ancora coperte (**tabb. 3.11/3.12**). Si tratta di un numero che però non corrisponde necessariamente alla reale quota delle scoperture e rispetto al quale devono essere escluse:

- le posizioni coperte da inserimenti lavorativi programmati (ancora da effettuare) attraverso convenzioni di programma, che al 31 dicembre 2025 ammontano a 3.658;
- i posti di lavoro riservati alle persone con disabilità che risultano temporaneamente sospesi.

Tab. 3.11 – Unità produttive provinciali con obbligo di assunzione: posti disponibili per provincia

	Totale unità produttive provinciali	Totale posizioni lav. riservate	Unità produttive provinciali con scoperture			
			Unità produttive provinciali	Posizioni lav. riservate	Posizioni lav. riservate da coprire	Inserimenti programmati ancora da effettuare*
Veneto	13.125	49.006	4.376	27.829	10.415	3.658
Belluno	422	2.263	136	1.541	437	289
Padova	2.726	9.933	839	5.289	1.884	640
Rovigo	454	1.596	111	701	288	180
Treviso	2.546	9.125	957	5.382	2.181	677
Venezia	2.002	7.280	702	3.993	1.669	531
Verona	2.321	9.109	744	5.272	2.068	709
Vicenza	2.654	9.700	887	5.651	1.888	632

* Dati dei Cpi sulle convenzioni di programma attive al 31.12.2025.

Fonte: elab. Veneto lavoro su dati Silv

Tab. 3.12 – Unità produttive provinciali con obbligo di assunzione: posti disponibili per settore economico

	Totale unità produttive provinciali	Posizioni lav. riservate	Unità produttive provinciali con scoperture		
			Unità produttive prov.	Posizioni lav. riservate	Posizioni lav. riservate da coprire
Totale	13.125	49.006	4.376	27.829	10.415
Agricoltura	140	245	61	121	89
Industria	6.140	23.533	2.069	13.060	4.729
- Estrattive	7	19	2	11	3
- Made in Italy	1.797	7.317	654	4.626	1.764
- Metallmeccanico	2.820	10.870	951	5.913	2.072
- Altre industrie	952	3.765	316	1.937	668
- Utilities	209	920	51	393	99
- Costruzioni	355	642	95	180	123
Servizi	6.845	25.228	2.246	14.648	5.597
- Comm.-tempo libero	1.822	5.631	692	3.155	1.436
- Ingrosso e logistica	1.942	5.682	627	2.931	1.468
- Servizi finanziari	340	2.254	79	1.142	293
- Terziario avanzato	1.059	2.817	328	1.117	540
- Servizi alla persona	1.044	7.323	283	5.611	1.448
- Altri servizi	638	1.521	237	692	412

Fonte: elab. Veneto lavoro su dati Silv

L'istituto della sospensione, previsto dalla normativa per i datori di lavoro che si trovano in situazioni di crisi aziendale o occupazionale, incide sul calcolo della quota di riserva attraverso una riduzione della base di computo. La sospensione può essere totale o parziale e la sua durata varia in funzione delle condizioni specifiche dell'impresa. Va inoltre considerato che i Prospetti Informativi non consentono di rilevare in modo puntuale gli effetti di tale strumento, poiché le informazioni relative a modalità e durata della sospensione vengono comunicate dal datore di lavoro solo a consuntivo. Di conseguenza, al momento dell'osservazione possono emergere quote di riserva apparentemente non coperte, che in realtà risultano interessate da una sospensione temporanea degli obblighi di assunzione.

Tab. 3.13 – Unità produttive provinciali con obbligo di assunzione che hanno richiesto/attivato una sospensione con scadenza posteriore al 31 dicembre 2025: motivo della sospensione e relative posizioni riservate alle persone con disabilità (quote di riserva) potenzialmente sospese

	Unità produttive provinciali con posizioni disponibili	Posti disponibili potenzialmente sospesi
Tipologia di sospensione	62	713
Fondo solidarietà l.662/96 art.2 c.28	13	90
Mobilità	35	568
Cigs	9	26
Contratto di solidarietà	5	29

Fonte: elab. Veneto lavoro su dati Silv

Pur non essendo possibile quantificare con precisione l'effetto dell'istituto della sospensione sulle quote di riserva non coperte, la tabella **3.13** riporta, per causale, le posizioni potenzialmente interessate da sospensione presso le unità produttive provinciali che, al momento della presentazione del Prospetto, risultano coperte da un provvedimento ancora attivo, con termine previsto oltre il 31 dicembre 2025. In assenza di informazioni puntuali sull'effettiva entità delle sospensioni, il numero massimo stimato di posizioni riservate potenzialmente sospese (non copribili) si attesta intorno alle 713 unità. La quota prevalente è riconducibile a provvedimenti di mobilità²⁰, che possono riguardare qualsiasi sede provinciale dell'impresa e determinano la sospensione degli obblighi di assunzione a livello nazionale.

²⁰ La sospensione per procedura di mobilità (relativa a situazioni di licenziamento collettivo) opera a livello nazionale e, nel caso in cui si concluda con almeno cinque licenziamenti, viene estesa per ulteriori 6 mesi. Inoltre, in attesa dell'emanazione del provvedimento che ammette l'impresa ad uno dei trattamenti utili per accedere alla sospensione degli obblighi di assunzione, il datore di lavoro può presentare domanda per la concessione di una sospensione temporanea, per un periodo non superiore a tre mesi, rinnovabile una sola volta.

4. LE POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO A SOSTEGNO DELL'OCCUPAZIONE DELLE PERSONE CON DISABILITÀ

Oltre al rispetto degli obblighi di assunzione previsti dalla normativa vigente, garantire una reale inclusione lavorativa delle persone con disabilità richiede anche l'attivazione di strumenti e percorsi personalizzati, promossi nell'ambito delle politiche attive del lavoro (PAL).

In questo contesto, l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità in Veneto si avvale di strumenti e percorsi di politica attiva del lavoro sostenuti da diverse fonti di finanziamento. Nel presente capitolo si dà conto delle principali misure attivate al 2025 a favore delle persone con disabilità iscritte al Collocamento Mirato, con particolare riferimento al Programma GOL — Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori — e al cosiddetto Voucher rafforzato. Il primo si inserisce in un programma nazionale rivolto alla generalità dei lavoratori e delle persone in cerca di occupazione, finanziato nell'ambito del PNRR; il secondo rappresenta invece uno strumento specificamente dedicato alle persone con disabilità, sostenuto dal Fondo regionale per l'occupazione delle persone con disabilità. Entrambi consentono l'accesso a servizi e misure di accompagnamento, formazione e inserimento lavorativo, ma si collocano entro cornici di intervento distinte. Per questo motivo, le informazioni presentate nei paragrafi successivi non vanno lette in termini di complementarietà tra i due strumenti, bensì come approfondimenti autonomi, riferiti a diversi canali di attivazione delle politiche del lavoro.

Il capitolo si articola in tre parti: la prima è dedicata alla partecipazione delle persone con disabilità al Programma GOL; la seconda approfondisce l'utilizzo del Voucher rafforzato; la terza analizza il ricorso ai tirocini, con un focus specifico sui tirocini di inclusione lavorativa.

Sintesi delle principali evidenze

- *Nel corso del 2025, circa 8.700 disoccupati iscritti al Collocamento Mirato sono stati presi in carico dai Centri per l'Impiego e coinvolti nelle politiche attive previste dal Programma GOL. L'orientamento specialistico e le attività di incontro tra domanda e offerta di lavoro hanno interessato in modo trasversale l'utenza, ma particolarmente significativa è risultata anche la partecipazione ai percorsi formativi, che nell'anno ha coinvolto oltre 2.700 persone con disabilità.*
- *Il Voucher rafforzato, finanziato dal Fondo regionale, ha interessato circa 1.200 persone al 2025, attraverso progetti centrati prevalentemente su attività formative, supporto specialistico e sull'indennità di tirocinio riconosciuta dalla Regione Veneto.*
- *Con oltre 4.500 attivazioni nell'anno, i tirocini si confermano uno strumento sempre più rilevante per favorire l'occupabilità e l'inclusione delle persone con disabilità. In particolare, risultano in crescita i tirocini di inclusione sociale, che sfiorano le 2.700 attivazioni nel periodo e sono rivolti a persone con disabilità con capacità potenziali o residue, seguite dai Servizi di Integrazione Lavorativa delle ULSS.*

4.1. Programma GOL

La presa in carico con patto GOL è funzionale a garantire alle persone disoccupate la possibilità di partecipare a un percorso di politiche attive calibrato in funzione del proprio livello di occupabilità. Tale presa in carico si caratterizza per la presenza della cd. profilazione qualitativa, valutazione multidimensionale condotta nel corso del colloquio di accoglienza, sulla base di un questionario strutturato che dà come esito l'indicazione di un profilo e del relativo percorso di politica attiva. I percorsi GOL dedicati all'utenza disoccupata sono quattro²¹, articolati su un livello crescente di bisogni e di supporto: "P1. Reinserimento lavorativo"; "P2. Upskilling"; "P3. Reskilling" e "P4. Lavoro e inclusione"²².

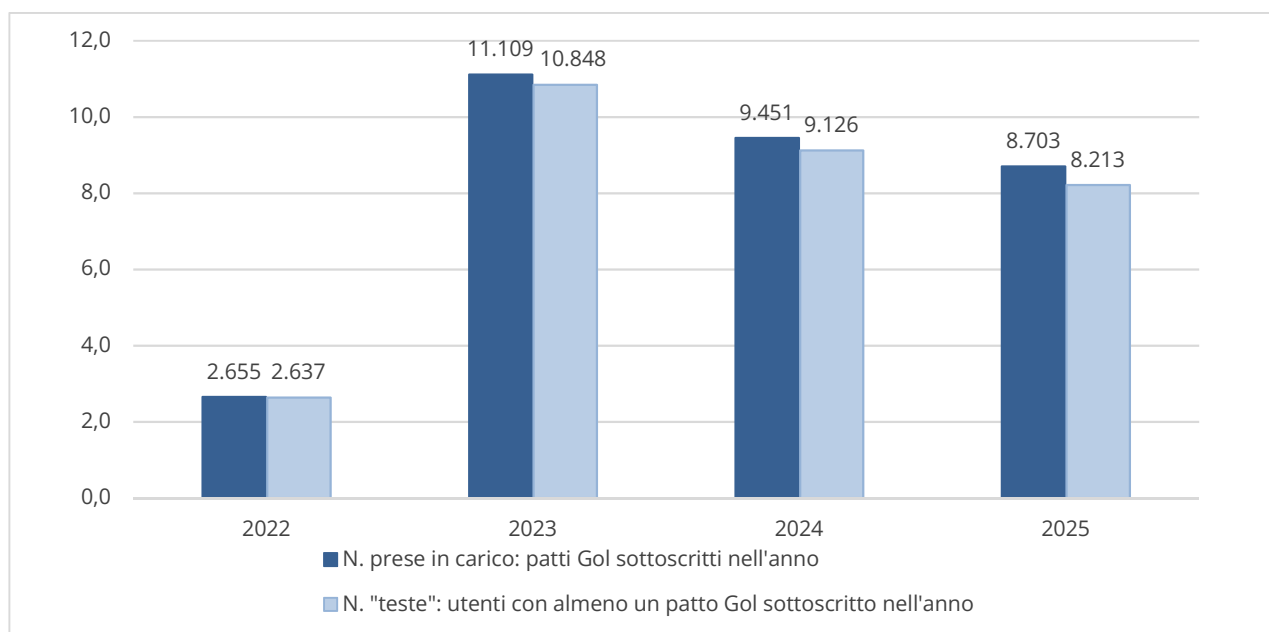
²¹ Il Programma Gol prevede inoltre un 5° percorso (P5. Ricollocazione collettiva), specificamente dedicato ai lavoratori coinvolti in crisi aziendali.

²² Il percorso 1 (Reinserimento lavorativo) è rivolto a coloro che risultano essere più vicini al mercato del lavoro e più facilmente occupabili. Prevede orientamento, accompagnamento al lavoro ed eventuali corsi brevi di competenze digitali; il percorso 2

Dall'avvio del Programma – a metà del 2022 – fino alla fine del 2025, ammonta a quasi 32 mila il numero di Patti Gol stipulati a favore degli iscritti al Collocamento Mirato²³. Se si guarda al numero di beneficiari ("teste") si contano oltre 26 mila persone con disabilità interessate da almeno un patto GOL nei tre anni e mezzo di attività del Programma²⁴.

I massimi volumi di presa in carico si sono registrati nel 2023, anno caratterizzato da una massiccia campagna di recall, finalizzata ad ampliare il coinvolgimento delle persone con disabilità nell'offerta di politiche attive definita dal nuovo Programma per l'occupabilità dei lavoratori. Nell'ultimo anno (2025) si contano circa 8.700 nuovi Patti GOL stipulati a favore di circa 8.200 beneficiari con disabilità (**Graf. 4.1**).

Graf. 4.1 – GOL. Patti di servizio e utenti presi in carico per anno nell'ambito del Collocamento Mirato. Anni 2022-2025



Fonte: elab. Veneto lavoro su dati Silv

Analizzando il profilo socio-anagrafico delle prese in carico con Patto GOL nell'ambito del Collocamento Mirato (**Graf. 4.2**) si osserva al 2025 un perfetto equilibrio tra i generi e una netta prevalenza di cittadini italiani, che costituiscono il 90% del totale. La fascia d'età più rappresentata è quella compresa tra i 30 e i 54 anni (54%), seguita dai senior (27%), mentre i giovani under 30 incidono per il 20%. I dati evidenziano inoltre una marcata presenza di titoli di studio bassi (fino alla licenza media, 42%) ma anche una quota significativa di diplomi di scuola superiore (34%).

Come anticipato sopra, la profilazione qualitativa indirizza la persona ad un percorso funzionale ad accrescerne il grado di occupabilità, costituendo dunque la "porta d'accesso" alle misure di politica attiva rese disponibili dal Programma GOL. A questo proposito, gli esiti della profilazione nell'ambito del Collocamento Mirato (**tab. 4.1**) evidenziano una prevalenza del profilo 2 – Upskilling: nel 2025 oltre la metà dei Patti GOL, pari al 57%, ha infatti avuto come esito questa attribuzione, che prevede l'indicazione

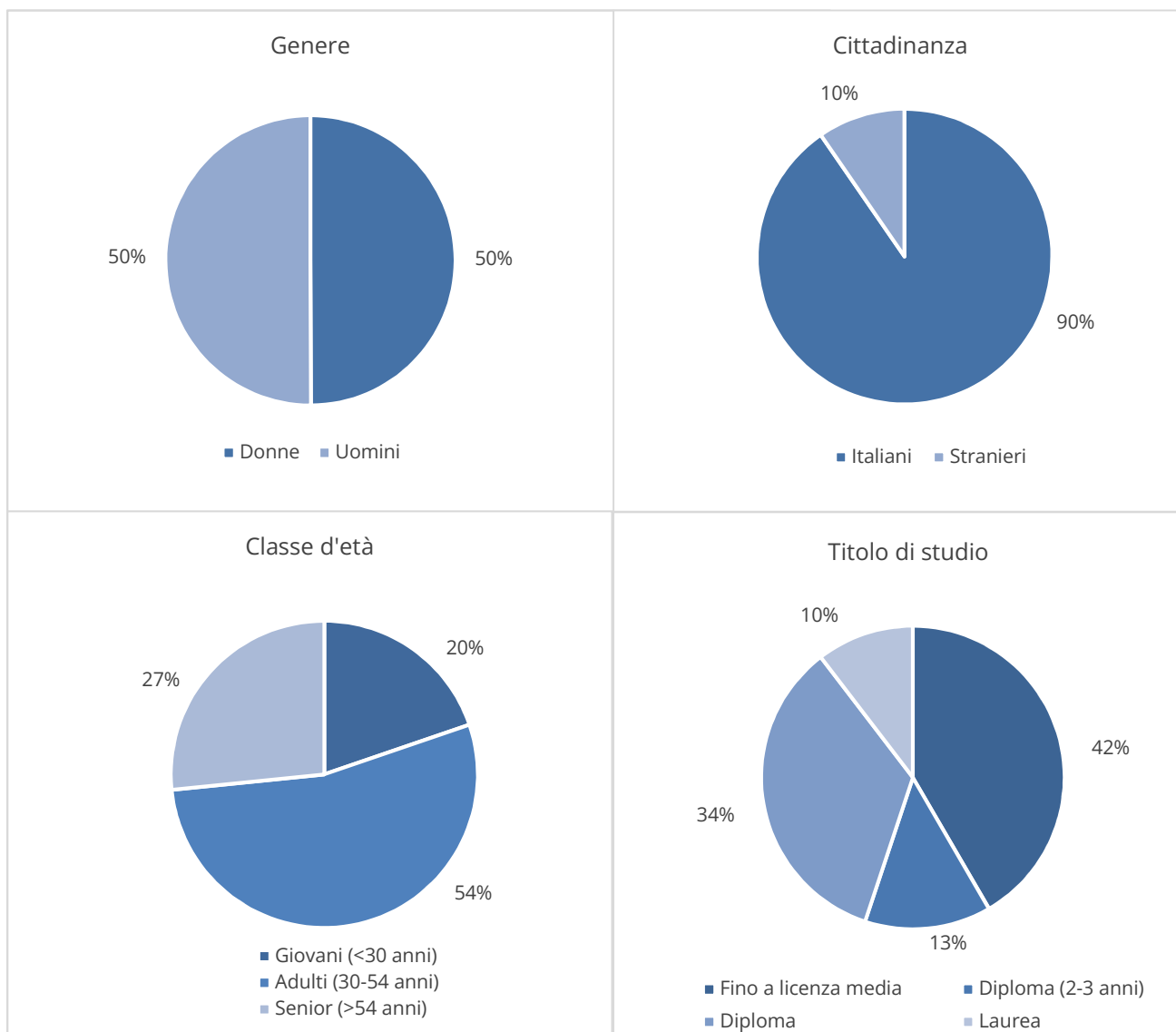
(Upskilling) è rivolto ai beneficiari che presentano un gap di competenze colmabili con una formazione di aggiornamento di breve durata; il percorso 3 (Reskilling) è rivolto ai beneficiari distanti dal mercato del lavoro che necessitano di un'offerta di formazione di medio lunga durata volta alla riqualificazione; il Percorso 4 (Lavoro e inclusione) è riservato all'utenza che presenta dei bisogni complessi, a cui è necessario far fronte con un approccio multidisciplinare, coinvolgendo altre tipologie di servizi oltre a quelli lavorativi.

²³ Per approfondire le caratteristiche e i percorsi degli utenti dei Centri per l'impiego si rimanda al report di monitoraggio Tartufi/65 "Monitoraggio dei disoccupati utenti dei Centri per l'impiego in Veneto", maggio 2026.

²⁴ Il numero di Patti è superiore al numero di beneficiari in quanto alcuni beneficiari sono interessati da più di un Patto nel periodo di osservazione, in funzione dei percorsi di entrata e uscita dalla disoccupazione.

di un percorso di aggiornamento tramite un corso di formazione breve. I profili di tipo 1 (reinserimento lavorativo) – ovvero le persone ready to work, collocabili senza esigenza di percorsi formativi – ammontano a un terzo delle profilazioni qualitative. Tra l'utenza con disabilità è emersa infine una quota di persone più distanti dal mercato del lavoro: nello specifico una quota pari al 7% delle prese in carico fa riferimento ad un profilo di tipo 3 (Reskilling), che indica un'esigenza importante di riqualificazione professionale, mentre il restante 4% (profilo 4, Lavoro e Inclusione) manifesta criticità tali da richiedere misure di accompagnamento ulteriori rispetto alle politiche attive del lavoro.

Graf. 4.2 – GOL. Profilo sociodemografico delle prese in carico (valori %). Anno 2025



Fonte: elab. Veneto lavoro su dati Silv

Alcune variabili sociodemografiche incidono notevolmente nel definire i livelli di occupabilità. I dati mostrano innanzitutto come il grado di vicinanza al mercato del lavoro sia direttamente correlato al titolo di studio: la quota di persone ready to work nel Collocamento Mirato passa infatti dal 25% di quanti hanno al massimo la licenza media al 48% dei laureati. L'esigenza di riqualificazione (Reskilling) si riscontra maggiormente nelle persone con un basso livello di istruzione e tra i giovani²⁵. Il percorso 4, che associa lavoro e inclusione, appare invece più frequente tra i cittadini stranieri.

²⁵ La profilazione qualitativa considera non solo il bisogno, ma anche l'effettiva disponibilità della persona a partecipare a percorsi di riqualificazione. La maggiore incidenza dei profili Reskilling tra i giovani appare quindi riconducibile soprattutto a una più elevata

Tab. 4.1 – GOL. Esiti della profilazione qualitativa nell’utenza con disabilità, per caratteristiche sociodemografiche. Anno 2025

	Valori Assoluti					Valori %				
	Totale	1. Reinserimento lav.	2. Aggiornamento (upskilling)	3. Riqualificazione (reskilling)	4. Lavoro e inclusione	Totale	1. Reinserimento lav.	2. Aggiornamento (upskilling)	3. Riqualificazione (reskilling)	4. Lavoro e inclusione
Patti GOL / prese in carico	8.676	2.800	4.950	622	304	100%	32%	57%	7%	4%
Donne	4.333	1.418	2.535	259	121	100%	33%	59%	6%	3%
Uomini	4.343	1.382	2.415	363	183	100%	32%	56%	8%	4%
Italiani	7.843	2.601	4.461	542	239	100%	33%	57%	7%	3%
Stranieri	833	199	489	80	65	100%	24%	59%	10%	8%
Giovani (<30 anni)	1.713	456	1.035	187	35	100%	27%	60%	11%	2%
Adulti (30-54 anni)	4.654	1.623	2.578	265	188	100%	35%	55%	6%	4%
Senior (>54 anni)	2.309	721	1.337	170	81	100%	31%	58%	7%	4%
Lic. elementare e media	3.612	889	2.179	359	185	100%	25%	60%	10%	5%
Diploma (2-3 anni)	1.169	380	673	84	32	100%	33%	58%	7%	3%
Diploma	2.993	1.098	1.672	154	69	100%	37%	56%	5%	2%
Laurea	902	433	426	25	18	100%	48%	47%	3%	2%
Belluno	303	101	162	31	9	100%	33%	53%	10%	3%
Padova	1.783	587	966	138	92	100%	33%	54%	8%	5%
Rovigo	411	80	276	36	19	100%	19%	67%	9%	5%
Treviso	1.458	539	825	73	21	100%	37%	57%	5%	1%
Venezia	1.768	589	963	119	97	100%	33%	54%	7%	5%
Verona	1.184	368	699	90	27	100%	31%	59%	8%	2%
Vicenza	1.769	536	1.059	135	39	100%	30%	60%	8%	2%

Fonte: elab. Veneto lavoro su dati Silv

Tab. 4.2 – GOL. Principali attività erogate a favore delle persone con disabilità, per tipologia di percorso. Valori assoluti e distribuzione percentuale²⁶. Anno 2025

	Valori Assoluti					Valori %				
	Totale	1. Reinserimento lav.	2. Aggiornamento (upskilling)	3. Riqualificazione (reskilling)	4. Lavoro e inclusione	Totale	1. Reinserimento lav.	2. Aggiornamento (upskilling)	3. Riqualificazione (reskilling)	4. Lavoro e inclusione
Patti GOL/Prese in carico	8.676	2.800	4.950	622	304	100%	100%	100%	100%	100%
Beneficiari della politica attiva										
Orientamento specialistico	8.676	2.800	4.950	622	304	100%	100%	100%	100%	100%
Accompagnamento al lavoro	6.646	2.144	3.945	356	201	77%	77%	80%	57%	66%
Formazione	2.696	237	2.281	77	101	31%	8%	46%	12%	33%
Tirocinio	502	61	319	99	23	6%	2%	6%	16%	8%
Altro	67	8	12	6	41	1%	0%	0%	1%	13%

Fonte: elab. Veneto lavoro su dati Silv

Passando all’analisi delle attività effettivamente erogate nel 2025 nell’ambito dei Patti GOL/prese in carico (**tab. 4.2**), si evidenzia come tutti i percorsi comprendano un’attività di orientamento specialistico, avviata dagli operatori dei Centri per l’Impiego già a partire dal primo colloquio di accoglienza. Molto diffusa è inoltre l’attività di accompagnamento al lavoro, che arriva a coinvolgere oltre i tre quarti delle prese in carico. Anche la partecipazione ai corsi di formazione risulta elevata: sono quasi 2.700 i percorsi rivolti a

propensione alla formazione, più che a un maggiore fabbisogno, anche alla luce del livello di istruzione mediamente più alto rispetto ad adulti e senior. Nello specifico, l’esito *Reskilling* riguarda il 16% dei giovani con al più la licenza media e il 9% di quelli con diploma di scuola superiore, mentre risulta residuale tra i giovani laureati.

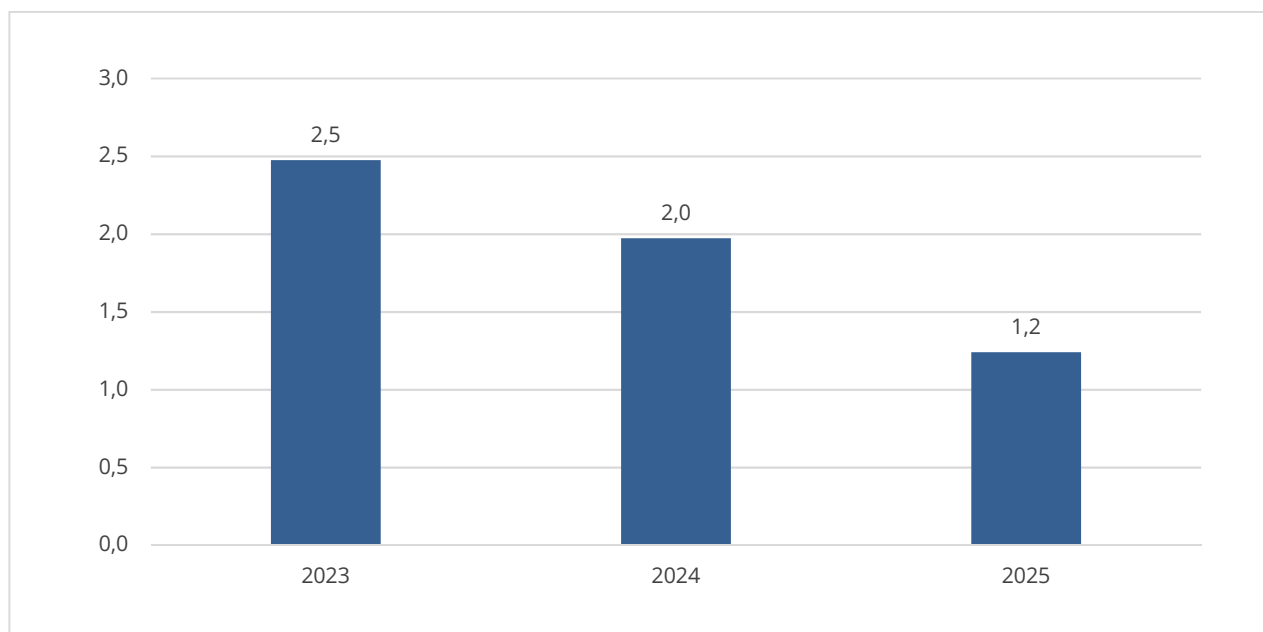
²⁶ Si precisa che la somma dei Patti GOL/prese in carico riferiti alle singole tipologie di supporto attivate non coincide con il totale delle prese in carico rilevate, in quanto a una stessa presa in carico possono essere associate più attività nell’ambito del medesimo percorso di politica attiva. Le percentuali relative a ciascun percorso sono calcolate rapportando il numero di prese in carico per le quali è stata erogata una determinata attività al totale dei Patti sottoscritti nello stesso percorso.

persone iscritte al Collocamento Mirato nell'ambito dei quali si è svolta almeno un'attività formativa, con un tasso di adesione complessivo pari al 31%, che sale al 46% tra i profili con esito Upskilling. Numeri più contenuti si rilevano infine per i tirocini: le circa 500 esperienze di lavoro attivate nell'ambito del Programma GOL²⁷ sono andate prevalentemente a favore di disoccupati con esito *Upskilling* e *Reskilling*.

4.2. Voucher rafforzato

Il Voucher rafforzato rappresenta la principale misura finanziata dal Fondo regionale per l'occupazione delle persone con disabilità. Tale misura si compone di una serie di strumenti di politica attiva che possono essere utilizzati anche in combinazione con misure di sostegno al reddito quali il Voucher di sostegno e incentivi rivolti ai datori di lavoro quali il Voucher job coaching²⁸.

Graf. 4.3 – Voucher rafforzato. Numero di beneficiari per anno (dati in migliaia). Anni 2023-2025



Fonte: elab. Veneto lavoro su dati Silv

Dalla sua istituzione - nel luglio 2023 - al 31 dicembre 2025, gli utenti con disabilità che hanno usufruito del Voucher rafforzato sono stati 5.687, di cui 1.240 nell'ultimo anno osservato (**graf. 4.3**). L'elevato numero di beneficiari registrato nel 2023 è riconducibile all'intensa campagna di reclutamento attivata nella fase di avvio della misura. La successiva riduzione appare in buona misura fisiologica, poiché, dopo la forte attivazione iniziale, il bacino potenziale di utenza - relativamente contenuto - tende progressivamente a saturarsi, riducendo il numero di nuovi destinatari intercettabili. La flessione del 2025 risulta inoltre condizionata dall'introduzione, ad aprile, del Bonus Politiche Attive, misura finanziata dal PR Veneto FSE+ 2021-2027. Rivolto a tutti i disoccupati, e non soltanto alle persone iscritte al Collocamento Mirato, questo strumento ha in parte assorbito una quota di utenza potenzialmente destinataria del Voucher rafforzato.

²⁷ Questo numero rappresenta solo una piccola parte dei tirocini complessivamente svolti dalle persone iscritte al Collocamento Mirato, di cui si dà conto nel paragrafo 4.3.

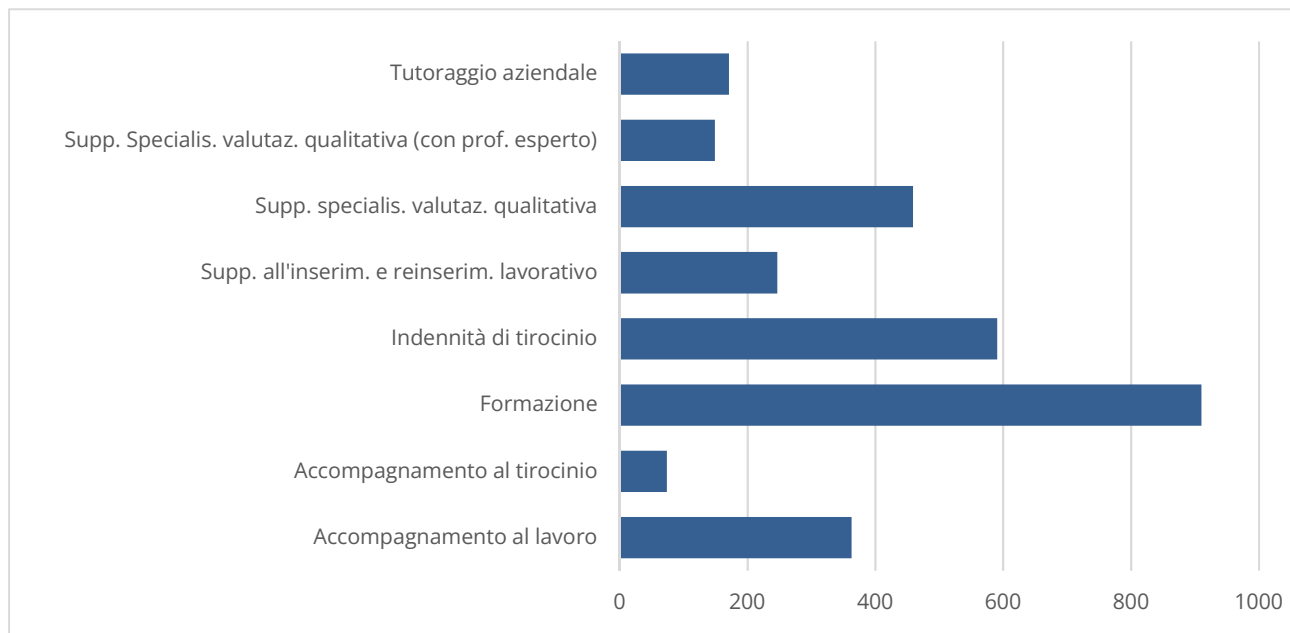
²⁸ Il "Voucher di sostegno" consiste in un contributo economico volto a facilitare la frequenza delle attività previste dal Voucher rafforzato; il "Voucher job coaching" è un servizio di sostegno motivazionale ed organizzativo rivolto sia al datore di lavoro, sia al lavoratore con disabilità, che ha lo scopo di facilitare l'inserimento lavorativo della persona in azienda e/o favorire la sua permanenza, anche nei momenti in cui possono insorgere difficoltà legate allo stato di salute che comportano la rimodulazione delle mansioni o cambiamenti nell'organizzazione del lavoro.

Tab. 4.3 – Voucher rafforzato: beneficiari per caratteristiche socio anagrafiche e provincia. Anno 2025

	Valori Assoluti	Valori %
Beneficiari	1.240	100%
Donne	542	44%
Uomini	698	56%
Italiani	1.124	91%
Stranieri	116	9%
Giovani (<30 anni)	364	29%
Adulti (30-54 anni)	633	51%
Senior (>54 anni)	243	20%
Fino a licenza media	621	50%
Diploma (2-3 anni)	167	13%
Diploma	397	32%
Laurea	55	4%
Belluno	62	5%
Padova	196	16%
Rovigo	41	3%
Treviso	252	20%
Venezia	227	18%
Verona	254	20%
Vicenza	208	17%

Fonte: elab. Veneto lavoro su dati Silv

Graf. 4.4 – Voucher rafforzato: dettaglio delle attività erogate. Anno 2025



Fonte: elab. Veneto lavoro su dati Silv

La platea dei beneficiari del Voucher rafforzato al 2025 riflette in buona misura il profilo sociodemografico dei disoccupati iscritti al Collocamento Mirato. Si osserva infatti una prevalenza di uomini, pari al 56%, e una netta maggioranza di cittadini italiani, che rappresentano il 91% del totale. I beneficiari si collocano inoltre prevalentemente nelle fasce centrali d'età: il 51% ha tra i 30 e i 54 anni (**tab. 4.3**). Le attività più frequenti erogate con il voucher rafforzato riguardano la formazione e la remunerazione dell'indennità di tirocinio a carico del Fondo regionale per l'occupazione delle persone con disabilità (**graf. 4.4**)²⁹.

²⁹ Si precisa che la somma dei beneficiari per ciascuna tipologia di attività non coincide con il totale degli utenti rilevati, poiché ogni beneficiario, attraverso il Voucher, può averne svolta più di una.

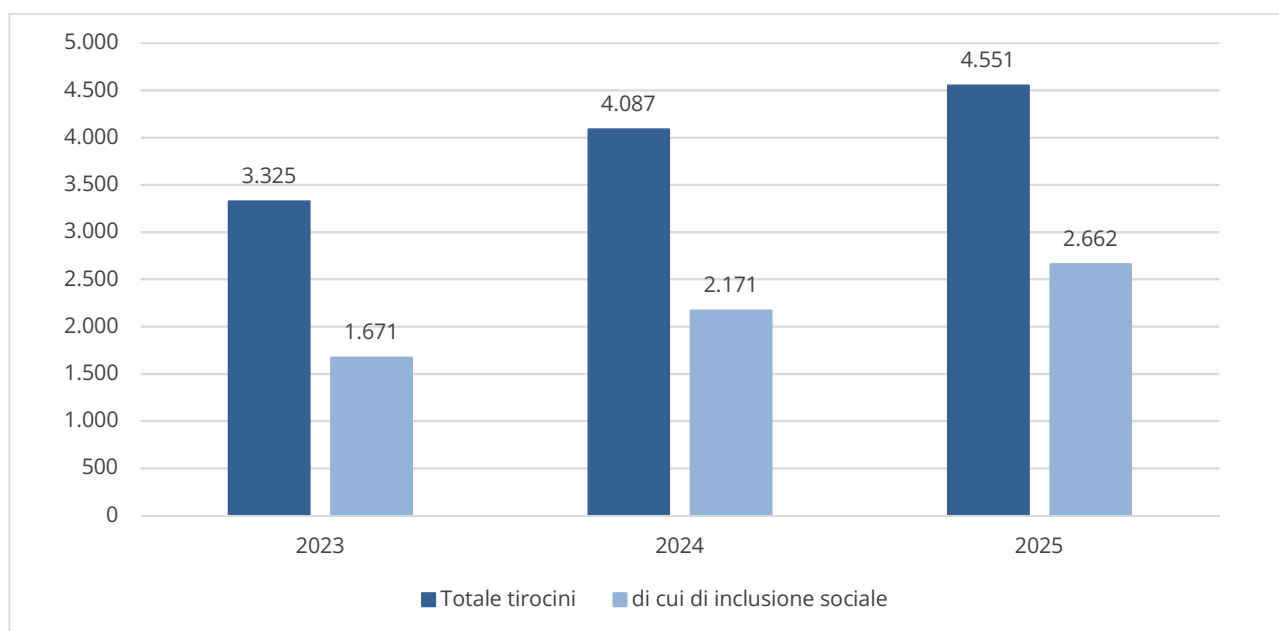
4.3. Tirocini

Il tirocinio rappresenta uno strumento centrale nei percorsi rivolti alle persone con disabilità, pur assumendo finalità diverse a seconda della tipologia considerata. In questa sezione, che si avvale dei dati estratti a partire dalle CO, vengono osservati congiuntamente sia i tirocini di inserimento e reinserimento lavorativo, più direttamente orientati all'acquisizione di competenze e all'aumento dell'occupabilità, sia i tirocini di inclusione sociale, che rispondono invece a finalità prevalentemente socio-riabilitative.

Questi ultimi costituiscono una misura regionale disciplinata dalla DGR n. 1406/2016, aggiornata dalla DGR n. 631/2023, e sono rivolti alle persone con disabilità prese in carico dai Servizi di Integrazione Lavorativa (SIL) delle Aziende ULSS. Si tratta di percorsi destinati a persone con compromissioni tali da non consentire uno sbocco lavorativo o formativo, ma con residue capacità relazionali compatibili con un'esperienza socio-assistenziale in contesto lavorativo. A differenza dei tirocini di inserimento e reinserimento lavorativo, non hanno quindi finalità direttamente occupazionale o formativa, ma mirano all'inclusione sociale, allo sviluppo dell'autonomia e all'abilitazione/riabilitazione. In coerenza con tale finalità, la disciplina regionale ne prevede una durata massima di 24 mesi e ne consente la ripetibilità.

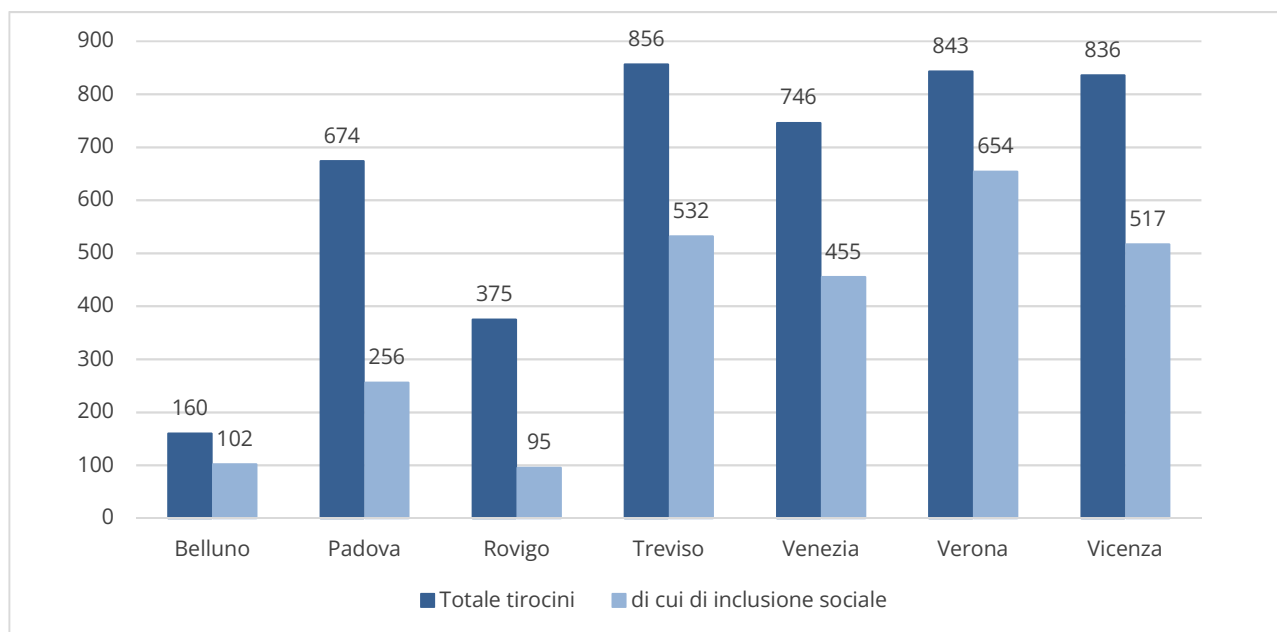
Il numero complessivo di tirocini attivati a favore di persone con disabilità passa dai 3.325 del 2023 ai 4.551 del 2025, evidenziando una crescita progressiva nell'arco del triennio. In aumento risultano anche i tirocini di inclusione lavorativa, che passano dai 1.671 del 2023 ai 2.662 del 2025 (**graf. 4.5**), con un'incidenza sul totale che cresce dal 50% al 58%. L'analisi territoriale (**graf. 4.6**) evidenzia valori particolarmente sostenuti nelle province di Treviso, Verona e Vicenza. Il territorio veronese si caratterizza inoltre per una maggiore propensione all'utilizzo dei tirocini di inclusione lavorativa, che arrivano a rappresentare il 78% dei tirocini attivati nella provincia. All'opposto, a Padova e soprattutto a Rovigo, il ricorso a questo specifico strumento di inclusione sociale appare più contenuto, incidendo rispettivamente solo per il 38% e il 25% sul complesso dei tirocini attivati. Con riferimento al profilo dei beneficiari, complessivamente si rilevano caratteristiche analoghe a quelle degli utenti del programma GOL e del Voucher rafforzato, con un'ulteriore accentuazione della componente di nazionalità italiana, che nel caso dei tirocini arriva a coprire il 96% dell'utenza (**tab. 4.4**).

Graf. 4.5 – Numero di tirocini per persone con disabilità attivati. Anni 2023-2025



Fonte: elab. Veneto lavoro su dati Silv

Graf. 4.6 – Numero di tirocini per persone con disabilità attivati per provincia. Anno 2025



Fonte: elab. Veneto lavoro su dati Silv

Tab. 4.4 – Attivazioni di tirocini per persone con disabilità per caratteristiche socio-anagrafiche dei beneficiari, provincia e tipologia di tirocinio. Anno 2025

	Totale Tirocini		di cui di inclusione sociale	
	Valori Assoluti	Valori %	Valori Assoluti	Valori %
Totale	4.551	100%	2.662	100%
Donne	1.909	42%	1.160	44%
Uomini	2.642	58%	1.502	56%
Italiani	4.348	96%	2.555	96%
Stranieri	203	4%	107	4%
Giovani (<30 anni)	1.430	31%	645	24%
Adulti (30-54 anni)	2.449	54%	1.539	58%
Senior (>54 anni)	672	15%	478	18%
Fino a licenza media	1.841	40%	1.075	40%
Diploma (2-3 anni)	574	13%	265	10%
Diploma	1.085	24%	460	17%
Laurea	170	4%	72	3%
N.d.	881	19%	790	30%

Fonte: elab. Veneto lavoro su dati Silv

BOX 3 – CandidAbile: il nuovo sistema di IncontraLavoro per il Collocamento Mirato

Nell'ambito delle iniziative sviluppate dai Centri per l'impiego volte a favorire l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità, è in pieno svolgimento la sperimentazione di una nuova modalità degli eventi di IncontraLavoro per gli iscritti alle liste del Collocamento Mirato.

L'IncontraLavoro tradizionale è un'iniziativa di recruiting promossa da Regione Veneto e Veneto Lavoro per favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro rivolta a tutte le persone che si trovano in condizione di disoccupazione a seguito del rilascio della Dichiarazione di immediata disponibilità (Did) presso i Centri per l'impiego del territorio. Questi eventi vengono promossi durante tutto l'anno in risposta a specifiche esigenze del territorio, dei settori produttivi o delle singole imprese, sulla base dei fabbisogni occupazionali espressi dalle aziende. In queste occasioni, viene quindi data la possibilità alle persone che cercano un lavoro di incontrare le aziende presentandosi e sostenendo un colloquio di lavoro a partire da delle vacancy specifiche.

Il recente cambio di approccio alla disabilità introdotto dalla Legge 62/2024, che riconosce come questa non dipenda esclusivamente dalla condizione di salute della persona ma anche dal contesto sociale e ambientale in cui vive, ha contribuito a ridefinire il modo di intendere l'inclusione lavorativa. In questa prospettiva, nell'ambito del Collocamento Mirato, l'inserimento nel mercato del lavoro non si configura più come il semplice "collocamento" di una persona in un posto di lavoro disponibile, ma come un percorso personalizzato costruito attorno all'individuo, finalizzato a favorirne la piena partecipazione alla vita lavorativa e sociale. All'interno di questo nuovo paradigma, l'accomodamento ragionevole rappresenta uno degli strumenti operativi fondamentali per rendere effettiva tale impostazione, poiché consente di adattare il contesto lavorativo alle esigenze della persona e di superare le barriere che ne ostacolano l'inclusione. Attraverso gli accomodamenti ragionevoli, la ricerca di una possibile mansione va costruita intorno alle specificità del lavoratore.

È proprio in questa direzione che si sviluppa la sperimentazione dell'IncontraLavoro per le persone iscritte alle liste del Collocamento Mirato. Un elemento distintivo del nuovo modello è infatti l'assenza di posizioni lavorative predefinite. Le aziende partecipano con una disponibilità esplorativa, finalizzata a conoscere i candidati e valutare possibili corrispondenze tra competenze, potenzialità e bisogni organizzativi. In questo senso, l'iniziativa si avvicina a un approccio di tipo "reverse job-dating": il punto di partenza non è il posto vacante, ma la persona. Le eventuali opportunità lavorative possono essere costruite successivamente, anche in modo non standardizzato, adattando mansioni e contesti alle caratteristiche del candidato.

Dopo alcune sperimentazioni nei diversi territori è stata implementata una declinazione innovativa, appositamente strutturata per favorire un incontro più diretto e personalizzato tra persone con disabilità e imprese. Di seguito sono riassunte le varie fasi attorno alle quali si sviluppa l'evento:

- 1) *coinvolgimento delle imprese*: le aziende, non per forza soggette all'obbligo di assunzione, non presentano specifiche posizioni aperte, ma una descrizione generale della propria organizzazione, delle attività e dei contesti lavorativi;
- 2) *coinvolgimento dei candidati*: prevede la condivisione ai candidati delle informazioni sulle aziende partecipanti, senza indicare vacancy specifiche, per stimolare un'autocandidatura basata sull'interesse per il contesto aziendale;
- 3) *preparazione delle persone che si sono candidate all'evento*: prevede la realizzazione di laboratori di gruppo, finalizzati a presentare l'iniziativa, illustrare le aziende e preparare i candidati ad affrontare colloqui brevi. Questi momenti rappresentano un elemento qualificante del percorso, migliorando la consapevolezza dei partecipanti e la capacità di valorizzare competenze e punti di forza;
- 4) *svolgimento dei colloqui*: i colloqui tra azienda e candidato si svolgono in formato "speed date", con incontri di circa 15 minuti. Il CV viene consegnato direttamente al momento del colloquio, favorendo una prima conoscenza basata sul dialogo e non su una preselezione documentale. Durante gli incontri è previsto anche il supporto di un Account Manager del Centro per l'impiego, con funzione sia di accompagnamento del candidato, sia di facilitazione nella restituzione finale dell'esito del colloquio.
- 5) *esiti e follow up*: al termine dei colloqui si attiva un meccanismo di valutazione bidirezionale, in cui le aziende indicano i candidati ritenuti più interessanti e, allo stesso tempo, le persone esprimono le proprie preferenze rispetto alle aziende incontrate.

Gli eventi fin qui sperimentati hanno evidenziato complessivamente un buon livello di partecipazione e attivazione dei destinatari coinvolti, sia da parte dei candidati con disabilità che delle aziende.

Dal punto di vista qualitativo, i risultati dei colloqui mostrano una distribuzione articolata degli esiti, con una quota di valutazioni positive, una quota rilevante di candidati per i quali è stato ritenuto opportuno un ulteriore approfondimento e una parte di esiti negativi. Questo dato evidenzia, da un lato, la funzione esplorativa dell'iniziativa e, dall'altro, la sua capacità di attivare processi di selezione non rigidamente vincolati a posizioni predefinite. In particolare, la presenza di candidati considerati da parte delle aziende "da approfondire" conferma la natura processuale dell'intervento, in cui il matching non si esaurisce nel primo colloquio ma si sviluppa attraverso ulteriori fasi di confronto tra imprese, operatori dei Centri per l'impiego e candidati. Infine, i primi esiti occupazionali già registrati, seppur ancora in aggiornamento, indicano l'avvio di percorsi concreti di inserimento lavorativo. Tra questi, infatti, l'inserimento è avvenuto non sempre su posizioni già vacanti, ma su specifiche progettualità, attraverso l'attivazione di opportunità costruite ad hoc e "ritagliate" sulle caratteristiche della persona.

Più in generale, nel quadro delle azioni volte a rafforzare gli strumenti a sostegno dell'inclusione lavorativa delle persone con disabilità, l'esperienza di questa nuova modalità di IncontraLavoro sembra rafforzare un modello di intervento coerente con l'approccio degli accomodamenti ragionevoli, in cui la centralità della persona, la flessibilità del processo di matching e la costruzione progressiva delle opportunità lavorative rappresentano elementi chiave per favorire l'inclusione e, allo stesso tempo, ridurre il mismatch tra domanda e offerta di lavoro.

Infine, tra le prospettive di sviluppo suggerite dagli esiti di questa sperimentazione, vi è il possibile adattamento del meccanismo del "reverse-job dating" anche nei confronti di persone svantaggiate che, pur rientrando nel collocamento ordinario, presentano particolari difficoltà di inserimento lavorativo. Si tratta naturalmente di una riflessione che merita ulteriori approfondimenti, ma che evidenzia la potenziale trasferibilità di questo strumento a ulteriori ambiti di intervento, nell'ottica di rafforzare le opportunità occupazionali anche di altri soggetti che incontrano difficoltà di accesso al mercato del lavoro.

5. GLI ESITI OCCUPAZIONALI DEL COLLOCAMENTO MIRATO

A completamento dell'analisi dedicata alle misure di sostegno e promozione dell'inclusione lavorativa delle persone con disabilità, questo capitolo approfondisce gli esiti occupazionali degli iscritti alle liste del Collocamento Mirato in Veneto. In particolare, vengono analizzate le informazioni relative alle persone che nel corso del 2021 hanno rilasciato presso i Centri per l'impiego la Dichiarazione di immediata disponibilità (Did), entrando così in condizione di disoccupazione, e che contestualmente hanno perfezionato l'iscrizione al Collocamento Mirato. L'obiettivo dell'analisi è seguire i percorsi di questi soggetti nei quattro anni successivi all'ingresso in disoccupazione, osservando tempi e modalità di ricollocazione nel mercato del lavoro regionale. Ciò consente di mettere in evidenza le dinamiche occupazionali che caratterizzano questa platea, anche in relazione alle specifiche condizioni di disabilità e al livello di supporto richiesto ai servizi per l'impiego nei percorsi di inserimento lavorativo.

Sintesi delle principali evidenze

- *Nel corso del 2021 sono entrate in disoccupazione amministrativa 4.841 persone con disabilità iscritte alle liste del Collocamento Mirato. A distanza di quattro anni il 58% risulta essere occupato, per lo più con un contratto a tempo indeterminato. Poco meno di mille ingressi (20%) riguardano persone che, pur non essendo occupate dopo quattro anni dal rilascio della Did, hanno comunque avuto uno o più rapporti di lavoro nel periodo considerato. Infine, un ulteriore gruppo, composto da poco più di 1.000 persone (pari al 22% del totale), risulta non aver attivato alcun rapporto di lavoro nei quattro anni successivi. Le maggiori difficoltà di inserimento lavorativo di questo ultimo gruppo sono frequentemente associate a specifiche vulnerabilità connesse alla tipologia di disabilità posseduta e a percentuali di invalidità più elevate.*

Box Metodologico

L'analisi presentata in questo capitolo, riferita alle persone che hanno fatto il loro ingresso in disoccupazione nel corso del 2021, tiene conto dei percorsi successivi al rilascio della Did in un arco di tempo che si estende ai quattro anni successivi. Tale periodo di osservazione se, da un lato, considera il possibile protrarsi di eventuali tirocini o altre esperienze volte al facilitare l'inserimento occupazionale, dall'altro rappresenta un intervallo sufficientemente esteso che consente di monitorare una persistenza (minima) delle relazioni lavorative.

Ai fini della presentazione delle principali evidenze, i percorsi dei lavoratori successivi al rilascio della Did sono stati classificati in quattro macro-gruppi:

- Nessun rapporto di lavoro nei quattro anni. Soggetti che dal loro ingresso in disoccupazione non hanno avuto nessuna esperienza lavorativa nel periodo considerato;
- Con rapporti di lavoro ma non occupati dopo quattro anni. Soggetti che dal loro ingresso in disoccupazione hanno avuto esperienze di lavoro, ma a distanza di quattro anni risultano disoccupati;
- Con più rapporti di lavoro e occupati dopo quattro anni. Soggetti che dal loro ingresso in disoccupazione hanno avuto più di un'esperienza lavorativa e a distanza di quattro anni risultano occupati;
- Con un solo rapporto di lavoro e occupati dopo quattro anni. Soggetti che dal loro ingresso in disoccupazione hanno avuto solo un'esperienza lavorativa e a distanza di quattro anni risultano occupati.

Nell'identificare i percorsi lavorativi successivi al rilascio della Did si considerano tutte le tipologie contrattuali nel lavoro dipendente e parasubordinato, con l'esclusione delle "esperienze" (tirocini, lavori di pubblica utilità) e del lavoro intermittente (per il quale non si conosce l'effettivo apporto lavorativo).

Il confronto con i percorsi rilevati per la generalità dei disoccupati presenti in regione consente di identificare eventuali scostamenti. Va comunque considerato che le dinamiche di ricollocazione rilevate per le persone iscritte al Collocamento Mirato sono soggette al forte condizionamento normativo derivante dalla legge 68/99 e pertanto non sono direttamente raffrontabili con quelle relative ai disoccupati ordinari.

5.1. Percorsi successivi all'ingresso in disoccupazione

Nel corso del 2021 si sono registrati 4.841 ingressi in disoccupazione di persone con disabilità contestualmente iscritte alle liste del Collocamento Mirato in regione. Coloro che a distanza di quattro anni dal rilascio della Did risultano occupati rappresentano il 58% del totale (2.784 iscritti), oltre l'80% a tempo indeterminato (2.281). L'insieme degli occupati è così suddiviso: 1.206 soggetti ricollocati che nel periodo osservato sono stati interessati da un solo rapporto di lavoro e 1.578 per i quali ne sono stati rilevati più di uno. Nel primo caso, si tratta in buona parte di persone con capacità lavorative attuali (1.034 iscritti) e che, dopo quattro anni, risultano impiegate con un contratto a tempo indeterminato (1.121 iscritti, il 93%); rispetto alla condizione di disabilità si tratta di soggetti che possiedono in prevalenza una disabilità fisica (77%) e una percentuale di invalidità meno elevata. Gli occupati dopo quattro anni che nel periodo hanno avuto più rapporti di lavoro presentano distribuzioni simili in riferimento alla condizione di disabilità e alle capacità lavorative, tuttavia i dati sulla tipologia del primo rapporto di lavoro stipulato nel periodo considerato mostrano percentuali più elevate per le assunzioni in somministrazione (20%) e a tempo determinato (60%), indicando una maggiore frammentarietà delle traiettorie lavorative. Va comunque tenuto in considerazione che una quota significativa di questi soggetti, al termine dei quattro anni approda comunque al tempo indeterminato (il 74%).

Tab. 5.1 – Persone con disabilità che hanno rilasciato la Dichiarazione di disponibilità nel 2021: esiti occupazionali a 4 anni per principali caratteristiche

	Nessun rapporto di lavoro nei 4 anni	Con rapporti di lavoro nel periodo ma non occupati dopo 4 anni	Con più rapporti di lavoro nel periodo e occupati dopo 4 anni	Con un solo rapporto di lavoro e occupati dopo 4 anni	Totale
Totale	1.063	994	1.578	1.206	4.841
- con almeno un tirocinio svolto nel periodo	224	150	162	168	704
Genere					
Donne	510	479	784	546	2.319
Uomini	553	515	794	660	2.522
Classe di età					
Giovani (<30 anni)	228	201	309	265	1.003
Adulti (30-54 anni)	469	547	1.067	764	2.847
Senior (>54 anni)	366	246	202	177	991
Capacità lavorativa*					
Autonomo	741	776	1.384	1.034	3.935
Supporto Collocamento Mirato	303	192	151	141	787
N.d	19	26	43	31	119
Percentuale di invalidità					
- 30-39%	8	8	12	21	49
- 40-49%	125	201	377	296	999
- 50-59%	177	220	420	303	1.120
- 60-69%	196	210	318	217	941
- 70-79%	213	142	211	169	735
- 80-89%	149	121	120	89	479
- 90-99%	29	7	12	12	60
- 100%	166	85	108	99	458
Natura dell'invalidità					
Psichica	328	261	212	148	949
Intellettiva	86	46	52	64	248
Sensoriale	38	41	80	57	216
Fisica	596	631	1.228	929	3.384
N.d	15	15	6	8	44

* Le due categorie fanno riferimento all'esito della Relazione Conclusiva ex l. 68/99, che stabilisce se la persona ha delle capacità lavorative attuali (autonomo) o potenziali (forme di Collocamento Mirato con interventi di supporto).

Fonte: elab. Veneto lavoro su dati Silv

Gli iscritti al Collocamento mirato che, a quattro anni dall'ingresso in disoccupazione, risultano non occupati sono 2.057 e rappresentano il 42% del totale. All'interno di questo insieme sono tuttavia presenti persone che, nel periodo osservato, hanno comunque sperimentato uno o più rapporti di lavoro: si tratta di 994 iscritti (il 21%), dei quali il 37% ha avuto un solo rapporto di lavoro e il 43% tra due e quattro assunzioni, in entrambi i casi in buona parte a tempo determinato. Si rileva inoltre una presenza più significativa di persone con più di 54 anni e di iscritti con ridotta capacità lavorativa, molto probabilmente riconducibile alla presenza di maggiori vulnerabilità connesse alla disabilità posseduta. Si riscontrano infatti incidenze più elevate di coloro che presentano percentuali di invalidità maggiori e un peso più significativo delle persone con disabilità psichica.

Tra gli iscritti che invece non hanno mai avuto un rapporto di lavoro nei quattro anni considerati, le situazioni di svantaggio legate alla disabilità si amplificano; in ogni caso il 21% di questi soggetti ha svolto almeno un tirocinio, una quota che scende al 12% nel caso delle persone che risultano occupate (**tabb. 5.1/5.2/5.3/5.4**).

Tab. 5.2 – Persone con disabilità che hanno rilasciato la Dichiarazione di disponibilità nel 2021: percorsi occupazionali a 4 anni di coloro che hanno avuto almeno un rapporto di lavoro nel periodo

	Con rapporti di lavoro nel periodo ma non occupati dopo 4 anni	Con più rapporti di lavoro nel periodo e occupati dopo 4 anni	Con un solo rapporto di lavoro e occupati dopo 4 anni	Totale
Totale	994	1.578	1.206	3.778
Numero di rapporti di lavoro				
1	365	-	1.206	1.571
2	194	636	-	830
3	123	336	-	459
4	108	231	-	339
5	63	152	-	215
> 5	141	223	-	364
Tipologia contrattuale del primo rapporto di lavoro				
Tempo indeterminato	93	244	502	839
Apprendistato	28	33	49	110
Tempo determinato	656	926	633	2.215
Somministrato	154	321	9	484
Altro	63	54	13	130

Fonte: elab. Veneto lavoro su dati Silv

Tab. 5.3 – Persone che hanno rilasciato la Dichiarazione di disponibilità nel 2021: esiti occupazionali a 4 anni

	Totale	di cui: provenienti dal Collocamento Mirato
Totale complessivo	119.843	4.841
Tipologia di esiti occupazionali nei successivi 4 anni		
- Nessun rapporto di lavoro nel periodo	18.210	1.063
- Non occupati, ma con rapporti di lavoro nel periodo	31.925	994
- Occupati, con più di un rapporto di lavoro nel periodo	52.694	1.578
- Occupati, con un solo rapporto di lavoro nel periodo	17.014	1.206

Fonte: elab. Veneto lavoro su dati Silv

Tab. 5.4 – Persone che hanno rilasciato la Dichiarazione di disponibilità nel 2021: percorsi occupazionali di coloro che risultano occupati a 4 anni di distanza

	Totale		di cui: provenienti dal Collocamento Mirato	
	Con più rapporti di lavoro nel periodo e occupati dopo 4 anni	Con un solo rapporto di lavoro nel periodo e occupati dopo 4 anni	Con più rapporti di lavoro e occupati dopo 4 anni	Con un solo rapporto di lavoro nel periodo e occupati dopo 4 anni
Totale	52.694	17.014	1.578	1.206
Contratto in essere a quattro anni dalla Did				
Tempo indeterminato	32.288	14.575	1.160	1.121
Apprendistato	2.443	782	20	19
Tempo determinato	11.121	430	280	44
Somministrato	3.073	188	63	9
Altro	3.769	1.039	55	13

Fonte: elab. Veneto lavoro su dati Silv

Parte Terza:
APPROFONDIMENTO

6. PERCORSI DI INCLUSIONE LAVORATIVA NEL COLLOCAMENTO MIRATO: UN'ANALISI QUALITATIVA DEI CASI DI INSERIMENTO OCCUPAZIONALE

I capitoli precedenti hanno analizzato il fenomeno dell'inclusione lavorativa delle persone con disabilità nel mercato del lavoro regionale attraverso i dati amministrativi del Silv, evidenziando le principali caratteristiche dei percorsi occupazionali delle persone iscritte al Collocamento Mirato e monitorando, tramite le informazioni sulle imprese soggette alla legge 68/99, lo stato di attuazione della normativa e le modalità utilizzate dalle aziende per adempiere alle quote di riserva. I dati amministrativi consentono di osservare il fenomeno nella sua dimensione strutturale, ma restituiscono solo parzialmente i processi concreti attraverso cui prendono forma i percorsi di inserimento lavorativo. Rimangono invece meno visibili, soprattutto nei casi caratterizzati da disabilità più complesse e da un maggiore rischio di esclusione dal mercato del lavoro, i processi attraverso cui i Centri per l'Impiego costruiscono e accompagnano i percorsi di inclusione lavorativa, così come i fattori che ne influenzano concretamente lo sviluppo e gli esiti.

A partire da queste considerazioni è stata avviata una ricognizione qualitativa di alcuni casi di inserimento lavorativo che si sono conclusi positivamente. L'attività ha coinvolto Case Manager e Account Manager del Collocamento Mirato, invitati a raccontare, sulla base della propria esperienza professionale, percorsi particolarmente significativi di accompagnamento al lavoro. In particolare, la rilevazione è stata realizzata attraverso interviste qualitative semi-strutturate finalizzate a ricostruire le caratteristiche degli utenti e dei percorsi, le principali difficoltà incontrate, le strategie messe in campo e gli elementi che, dal punto di vista degli intervistati, hanno contribuito all'inserimento occupazionale. L'obiettivo dell'analisi non è stato quello di individuare dinamiche generalizzabili, ma piuttosto di approfondire i processi concreti attraverso cui prende forma l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità, mettendo in evidenza la pluralità di fattori, relazioni e pratiche che ne influenzano l'andamento e l'esito positivo.

Sebbene le misure di politica attiva regionali e nazionali – come quelle attivate attraverso il voucher rafforzato o il programma GOL – rappresentino l'infrastruttura entro cui si sviluppano i casi analizzati, l'obiettivo di questo approfondimento qualitativo non è quello di valutarne direttamente l'efficacia o l'impatto occupazionale. Riconoscendo quindi che i percorsi di inserimento lavorativo si sviluppano all'interno di un quadro istituzionale strutturato, in cui politiche attive e Collocamento Mirato forniscono strumenti, regole e modalità di intervento, l'analisi ha lo scopo di mettere in luce la dimensione relazionale, organizzativa e processuale dell'inserimento lavorativo, evidenziando il ruolo delle pratiche di accompagnamento, delle interazioni tra servizi, utenti e imprese e delle dinamiche legate ai contesti locali che influenzano l'andamento dei percorsi.

Come si vedrà nelle pagine che seguono, le informazioni raccolte – sebbene riferite ai soli casi analizzati³⁰ – offrono una lettura più ampia dei processi di inclusione lavorativa, valorizzando il punto di vista degli operatori e il lavoro di accompagnamento svolto dai Centri per l'Impiego. I paragrafi successivi sono organizzati attorno ai principali temi emersi dall'analisi delle interviste e approfondiscono alcuni elementi ricorrenti nei percorsi di inserimento lavorativo intercettati. L'analisi mostra come l'obbligo normativo rappresenti certamente un elemento importante, ma non sufficiente a spiegare la varietà delle situazioni incontrate e le modalità attraverso cui gli inserimenti lavorativi prendono concretamente forma e sono sostenuti nel tempo.

³⁰ In totale sono stati raccolti e analizzati 14 casi che si sono conclusi con l'inserimento lavorativo dell'utente coinvolto. Territorialmente sono stati coinvolti i Centri dell'impiego di tutte le province.

Sintesi delle principali evidenze

- *Nei casi esaminati, l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità iscritte alle liste del Collocamento Mirato si configura come un processo relazionale, fortemente influenzato dal contesto in cui si sviluppa e costruito progressivamente nel tempo, il cui esito non dipende esclusivamente dall'efficacia dell'intervento dei servizi per l'impiego, ma dall'interazione di una pluralità di fattori tra loro interdipendenti.*
- *L'inserimento lavorativo non è il risultato di un semplice matching tra domanda e offerta di lavoro, ma un processo complesso che può richiedere una ridefinizione progressiva degli obiettivi professionali, soprattutto quando le aspirazioni dell'utente, le limitazioni connesse alla disabilità e le opportunità concretamente disponibili nel territorio non risultano compatibili. Si tratta quindi di un percorso che richiede tempo, continui aggiustamenti e la capacità da parte degli operatori di ricalibrare in itinere aspettative, strumenti e strategie di intervento.*
- *La relazione di fiducia tra utente e Case Manager emerge come una condizione che rende possibile il percorso stesso. Attraverso rapporti costruiti nel tempo, gli operatori riescono a intercettare bisogni, difficoltà e potenzialità che possono non emergere nei primi colloqui, accompagnando gli utenti nella gestione di esperienze non riuscite, momenti di scoraggiamento e processi di ridefinizione professionale.*
- *Un altro elemento ricorrente nei percorsi conclusi positivamente riguarda la partecipazione attiva dell'utente. Disponibilità a mettersi in gioco, partecipazione continuativa alle attività e mantenimento di un dialogo attivo con il Case Manager contribuiscono alla costruzione progressiva dell'occupabilità e consentono agli operatori di individuare contesti lavorativi maggiormente sostenibili.*
- *Le possibilità di inserimento risultano a loro volta influenzate dall'approccio delle aziende nei confronti della disabilità. Nei casi analizzati, gli esiti positivi sono più frequentemente associati a contesti organizzativi disponibili a valorizzare le potenzialità delle persone, investire in percorsi di apprendimento e adattare, quando necessario, mansioni e modalità di lavoro alle caratteristiche del lavoratore. In questo processo, il ruolo di mediazione degli Account Manager risulta fondamentale per individuare contesti aziendali favorevoli e costruire condizioni di compatibilità tra persona e mansione, anche attraverso forme di accomodamento ragionevole.*
- *Sul piano territoriale, le opportunità di inserimento risultano condizionate dalle caratteristiche del contesto locale. Accessibilità dei luoghi di lavoro, disponibilità dei servizi di trasporto, presenza di cooperative sociali, struttura del tessuto produttivo e qualità delle reti tra attori territoriali incidono concretamente sulle possibilità di costruire percorsi sostenibili.*
- *Accanto a questi fattori, emerge la rilevanza del lavoro 'invisibile' svolto dagli operatori dei Centri per l'impiego, che rappresenta un elemento decisivo per la riuscita dei percorsi. Tale lavoro consiste nel combinare in modo strategico strumenti, relazioni e risorse disponibili per affrontare criticità specifiche e rendere sostenibili gli interventi nel tempo.*
- *Infine, l'assunzione non rappresenta necessariamente il punto di arrivo del percorso. Le interviste mostrano come anche dopo l'ingresso in azienda siano spesso necessari monitoraggio, mediazione e adattamenti per consolidare l'esperienza lavorativa e favorirne la stabilità nel tempo.*

6.1. *Oltre il matching tra domanda e offerta: la complessità dei percorsi di inserimento lavorativo seguiti dai Centri per l'impiego*

Un primo elemento emerso dalla rilevazione riguarda la tipologia dei casi selezionati dagli operatori come particolarmente significativi. Pur non implicando che tutti i percorsi di inserimento lavorativo siano necessariamente caratterizzati da elevati livelli di complessità, le interviste mostrano come Case Manager e Account Manager abbiano selezionato soprattutto situazioni nelle quali il lavoro di costruzione progressiva del percorso ha assunto un ruolo particolarmente rilevante.

I casi raccontati risultano infatti spesso caratterizzati dalla presenza simultanea di criticità differenti - legate sia alla persona in cerca di lavoro, sia al contesto territoriale e produttivo - che hanno richiesto continui adattamenti, coordinamento tra soggetti diversi e un'intensa attività di supporto da parte degli operatori. Questo elemento è in parte legato anche alla funzione stessa del Collocamento Mirato e dei Centri per l'impiego: le persone maggiormente autonome o che possono trovare occupazione con più facilità tendono infatti a trovare lavoro senza la necessità di percorsi strutturati di accompagnamento, mentre il ruolo dei servizi emerge soprattutto nelle situazioni in cui l'inserimento lavorativo richiede attività di mediazione, sostegno e costruzione progressiva della compatibilità tra persona e contesto lavorativo. In questo senso, la rilevazione suggerisce come gli inserimenti ritenuti più significativi dagli operatori siano soprattutto quelli nei quali il buon esito occupazionale non appare come il risultato di un semplice incontro tra domanda e offerta di lavoro, ma come l'esito di un processo costruito progressivamente nel tempo.

Il processo di inserimento lavorativo delle persone con disabilità iscritte alle liste del Collocamento Mirato si sviluppa attraverso una serie di fasi definite³¹. Prima di arrivare alla stipula del Patto di Servizio, l'operatore procede alla valutazione qualitativa dell'utente, finalizzata a ricostruirne la storia professionale e formativa e a individuarne bisogni, vincoli e disponibilità. In questa fase, soprattutto nei casi in cui si rende necessario intraprendere un percorso di accompagnamento al lavoro strutturato, viene definito un progetto di inserimento lavorativo che può prevedere differenti strumenti di politica attiva, come attività di orientamento, formazione, tirocini o altri interventi sostenuti attraverso specifiche misure regionali - tra cui il Voucher rafforzato - e nazionali, come il Programma GOL. In diversi casi analizzati, tali strumenti hanno consentito sia di supportare - anche economicamente - la partecipazione ai percorsi di politica attiva, sia di rafforzare l'occupabilità degli utenti, rendendo più sostenibile il percorso di inserimento lavorativo, soprattutto nelle situazioni di maggiore fragilità.

Pur sviluppandosi all'interno di un quadro procedurale definito, le storie analizzate mostrano come i percorsi di inserimento lavorativo siano influenzati da molteplici fattori che, nella pratica, rendono l'inclusione occupazionale un processo complesso, segnato da caratteristiche e dinamiche specifiche dei diversi contesti, continui adattamenti, ridefinizioni degli obiettivi e cambiamenti nel corso del tempo.

Questa complessità emerge già nella fase di valutazione qualitativa dell'utente. Le condizioni di partenza delle persone prese in carico appaiono infatti estremamente eterogenee e spesso caratterizzate dalla compresenza di più elementi di svantaggio. Alcuni utenti si rivolgono al Centro per l'Impiego dopo esperienze lavorative lunghe e strutturate, interrotte dall'insorgenza di problemi di salute, dal peggioramento delle condizioni fisiche o dalla necessità di trovare un'occupazione più sostenibile; altri

³¹ Il processo di presa in carico delle persone iscritte al Collocamento Mirato segue, dal punto di vista procedurale, le stesse modalità previste per la generalità degli utenti dei Centri per l'impiego, fatta eccezione per la fase di iscrizione alle liste ai sensi della Legge 68/1999. Prima della sottoscrizione del Patto di Servizio Personalizzato (necessario per formalizzare l'erogazione dei servizi di politica attiva e lo svolgimento dei percorsi di inserimento lavorativo), gli operatori procedono alla profilazione dell'utente. In questa fase, attraverso colloqui mirati e calibrati sulle esigenze del lavoratore, viene eseguita una valutazione utile a comprendere il tipo di supporto di cui l'utente ha bisogno per inserirsi nel mercato del lavoro e gli eventuali servizi di politica attiva di cui può beneficiare. In questa valutazione vengono raccolte e analizzate le informazioni sulla storia formativa e professionale dell'utente, le sue aspirazioni professionali e le sue disponibilità. Nel caso di un utente con disabilità, questa fase richiede un'attenzione specifica alle limitazioni e alle problematiche connesse alla condizione personale, al fine di valutare la sostenibilità dei possibili percorsi di inserimento lavorativo. Nelle situazioni caratterizzate da maggiore complessità, la fase di presa in carico può articolarsi in più colloqui e, nel caso in cui sia necessario un supporto intensivo legato al tipo di disabilità, il percorso viene svolto in raccordo con il Servizio di Integrazione Lavorativa (SIL) dell'AULSS, attraverso incontri congiunti finalizzati alla definizione e al monitoraggio del progetto di inserimento lavorativo. Per approfondire le dinamiche e le caratteristiche dell'utenza dei Centri per l'impiego si rimanda al monitoraggio curato dall'Osservatorio "Monitoraggio dei disoccupati utenti dei Centri per l'impiego", *Tartufi/65*, 2026, <https://www.venetolavoro.it/>

presentano invece storie lavorative frammentate, a volte costituite da soli tirocini o esperienze discontinue associate a periodi prolungati di inattività. Si tratta quindi di utenti con situazioni complesse – legate alla disabilità, all'età avanzata o a percorsi lavorativi discontinui – che portano con sé scoraggiamento, difficoltà relazionali, fragilità emotive e, in alcuni casi, condizioni di isolamento sociale.

Alcune esperienze particolarmente emblematiche evidenziano come queste persone arrivino al Centro per l'impiego in una fase di forte cambiamento e ridefinizione del proprio percorso personale e lavorativo. L'iscrizione al Collocamento Mirato coincide con una prima presa di consapevolezza della propria condizione di disabilità e delle conseguenze che questa può avere sul progetto professionale. Alcuni Case Manager raccontano situazioni nelle quali gli utenti mostrano resistenza nel farsi certificare la disabilità per timore di essere stigmatizzati o di ridurre ulteriormente le proprie possibilità di trovare lavoro. In altri casi emerge invece la tendenza a minimizzare le proprie difficoltà o a mantenere aspettative professionali fortemente ancorate alle esperienze lavorative precedenti, nonostante queste non risultino più concretamente sostenibili. In queste situazioni, dunque, emerge una scarsa consapevolezza da parte dell'utente rispetto alle proprie possibilità di inserimento lavorativo e la necessità di ridefinire il proprio percorso professionale alla luce delle limitazioni connesse alla disabilità, comportando un impatto emotivo importante.

La necessità di abbandonare attività svolte per anni o professioni per cui si nutre un forte interesse, implica un processo di ridefinizione che coinvolge non soltanto la sfera lavorativa, ma anche il modo in cui la persona percepisce sé stessa, le proprie competenze e il proprio ruolo professionale. In alcune esperienze gli operatori descrivono situazioni nelle quali gli utenti faticano ad accettare la perdita di ruoli professionali precedentemente ricoperti, manifestano frustrazione rispetto alle limitazioni sopraggiunte o esprimono aspettative difficilmente conciliabili con la propria condizione. Il percorso di accompagnamento al lavoro e il ruolo del Case Manager assumono quindi anche la funzione di sostenere gradualmente la persona nell'elaborazione di questo cambiamento e nella costruzione di nuove prospettive professionali percepite come realistiche e sostenibili.

In un caso particolarmente emblematico, la scarsa consapevolezza rispetto alle proprie possibilità di inserimento lavorativo ha portato a ridefinire completamente il percorso durante il suo svolgimento. Si tratta di una giovane donna inserita in un percorso nel settore della vendita al dettaglio, poiché aveva espresso un forte desiderio verso questa professione. La Case manager sottolinea che questo lavoro era per l'utente "sempre stato il suo sogno [...], quindi in qualche modo lo aveva anche realizzato". In una prima fase l'esperienza appariva coerente con le opportunità disponibili nel territorio e la ragazza, dopo aver frequentato un corso di formazione specifico, è stata inserita come tirocinante presso un punto vendita. Con il progressivo svolgimento dell'esperienza, tuttavia, l'azienda segnala alcune difficoltà legate alla gestione delle attività richieste, ai ritmi organizzativi e alla necessità di sostenere contemporaneamente relazione con il pubblico, autonomia operativa e continuità della prestazione lavorativa. Come ricorda la Case Manager, "insieme all'Account Manager abbiamo fatto un colloquio con l'azienda, la tutor dell'ente promotore del tirocinio e la tirocinante stessa per valutare se le difficoltà si potevano colmare, se aveva bisogno solo di tempo o se era un qualcosa di non sostenibile". Non potendo trovare soluzioni alternative, continua la Case Manager, "abbiamo fatto un lavoro di supporto psicologico per prepararla all'interruzione prematura del tirocinio spiegandole bene le motivazioni e anche lei ha ammesso le sue difficoltà e si è resa conto. È comunque rimasta contenta dell'esperienza perché l'ha vissuta come l'occasione della sua vita, però da lì abbiamo analizzato insieme la situazione per capire come riprogettare il percorso professionale [...]. È stato un bene averlo fatto [...] ci si rende conto di tante cose, si può comunque fare un'analisi di cosa è andato bene e di cosa non ha funzionato e si riparte... quali sono i miei punti di forza, quali quelli di debolezza? Che tipo di competenze mi mancano? E quindi si progetta di nuovo [...]. Sono esperienze che fanno comunque bene perché poi nella realtà ci si rende conto che è tutta un'altra cosa." L'intervista mostra come il tirocinio, previsto nel percorso di inserimento, abbia quindi rappresentato un momento importante non soltanto sul piano occupazionale, ma anche sotto il profilo della consapevolezza personale. Attraverso l'esperienza concreta, infatti, l'utente arriva progressivamente a riconoscere da sola come quel tipo di attività non fosse pienamente sostenibile rispetto alle proprie condizioni personali e alle difficoltà incontrate nella gestione quotidiana del lavoro.

Sono poi emerse situazioni in cui questo cambiamento non è determinato esclusivamente dalla condizione di disabilità, ma dall'intreccio di una pluralità di fattori che, combinandosi, rendono necessario rivedere gli obiettivi del progetto di inserimento lavorativo, creando distanza tra aspirazioni professionali e condizioni concretamente sostenibili. Tra questi fattori emergono, ad esempio, vincoli territoriali e logistici legati agli spostamenti o alla distanza dai luoghi di lavoro, così come caratteristiche organizzative legate al tipo di lavoro – quali orari particolarmente flessibili o turnazioni serali – che risultano difficilmente compatibili con la situazione personale dell'utente, specialmente quando non è in possesso di un mezzo di trasporto autonomo. È il caso, ad esempio, di un giovane ragazzo con una qualifica alberghiera in "servizi di cucina" in una situazione di fragilità psichica seguita in raccordo con il SIL (Servizio di integrazione lavorativa). L'utente, durante la fase di definizione del percorso con la Case Manager e l'operatrice del SIL, manifesta un forte interesse verso il settore della ristorazione, frequentando con impegno anche alcuni corsi formativi come pizzaiolo e aiuto cuoco. Nonostante la sua grande passione per la cucina e la voglia di "mettere le mani in pasta", le difficoltà negli spostamenti casa-lavoro dovute alla limitata disponibilità di collegamenti serali del trasporto urbano rendevano particolarmente complessa la possibilità di sostenere il lavoro desiderato presso l'azienda individuata. In questo caso, la Case Manager identifica nell'utente alcune caratteristiche che ritiene valorizzabili, in particolare la predisposizione verso attività operative e ripetitive, sottolineando come "avesse una buona manualità" e come "le attività manuali gli facessero bene". Il ragazzo, al termine del percorso con il Centro per l'impiego, trova così lavoro a tempo indeterminato in una cooperativa sociale attiva nella produzione tessile, ritenuta più sostenibile sia dal punto di vista organizzativo sia rispetto alle sue condizioni personali.

Anche la fase di ricerca attiva del lavoro – sia quando viene svolta come attività principale del percorso, sia quando si inserisce all'interno di interventi più strutturati di politica attiva – non segue sempre un andamento lineare. La candidatura alle offerte disponibili e la partecipazione ai colloqui con le aziende possono richiedere diversi tentativi, con ridefinizioni degli obiettivi e continui aggiustamenti del percorso. In diversi passaggi delle interviste emerge il ruolo centrale del colloquio come momento di verifica reciproca tra azienda, candidato e operatori del Centro per l'impiego. Nei colloqui con le aziende possono emergere discrepanze tra le caratteristiche della mansione inizialmente descritta e quelle effettivamente richieste, oppure criticità legate alla sostenibilità concreta del lavoro che non risultano immediatamente visibili nella fase di candidatura. Per questo motivo, il lavoro di accompagnamento comprende spesso anche una preparazione preventiva dell'utente ai colloqui e, in alcuni casi, la presenza stessa di Case Manager e Account Manager durante l'incontro tra candidato e azienda. Il colloquio di lavoro diventa così uno spazio di osservazione e mediazione nel quale vengono ridefinite, quando serve, compatibilità, aspettative e possibilità concrete di inserimento.

Va da sé che il processo di inserimento lavorativo può svilupparsi in tempi anche molto lunghi e che la durata stessa del percorso rappresenta un elemento che incide direttamente sulla sua complessità e sui possibili esiti. Ad esempio, il prolungarsi del percorso di inserimento lavorativo può incidere significativamente sulla motivazione dell'utente coinvolto. Periodi lunghi di ricerca del lavoro, esperienze lavorative interrotte, candidature senza esito o ripetuti colloqui non andati a buon fine possono produrre frustrazione, scoraggiamento e progressiva perdita di fiducia nelle possibilità di inserimento occupazionale. In questo contesto, i servizi previsti dal Voucher rafforzato possono contribuire a sostenere la continuità della partecipazione dell'utente, ma tendono a perdere efficacia in assenza di una relazione efficace e continuativa con i Case Manager.

Nelle interviste vengono citati casi in cui gli operatori descrivono un lavoro continuo di sostegno motivazionale volto a mantenere gli utenti coinvolti e collaborativi nel percorso, evitando che interrompano il rapporto con il servizio o rinuncino alla ricerca di un impiego, soprattutto in presenza di situazioni di isolamento sociale. Può inoltre accadere che l'utente abbia necessità di trovare lavoro in tempi brevi, pur avendo bisogno di un percorso più strutturato di acquisizione o rafforzamento delle competenze, oppure che l'azienda debba adempiere rapidamente agli obblighi di assunzione ricercando però profili già dotati di competenze specifiche. In alcune situazioni le aziende manifestano disponibilità verso l'inserimento lavorativo, ma faticano a sostenere percorsi che richiedono tempi lunghi di apprendimento, adattamento o accompagnamento. Questo elemento emerge soprattutto nei contesti caratterizzati da ritmi produttivi elevati, forte pressione organizzativa o ridotta possibilità di affiancamento.

Ci sono però esperienze in cui il tempo diventa un elemento fondamentale del percorso, come nei casi di inserimento lavorativo attivati tramite Convenzione art. 14 per utenti del Collocamento Mirato caratterizzati da disabilità particolarmente complesse. In queste situazioni, i percorsi di accompagnamento puntano frequentemente non solo allo sviluppo di competenze professionali, ma anche al rafforzamento delle capacità relazionali, dell'autonomia e dell'adattamento ai contesti organizzativi. L'obiettivo, quando possibile, è consentire alla persona di acquisire gradualmente, all'interno di un contesto protetto e supportato da un tutor, gli strumenti necessari per un successivo inserimento nel mercato del lavoro 'aperto'. È il caso, ad esempio, di una lavoratrice che ha trascorso quasi un decennio in cooperativa sociale prima di riuscire a inserirsi stabilmente in un'azienda del territorio.

Questo esempio mostra come il processo di inserimento lavorativo non si esaurisca con l'assunzione. Anche la fase successiva all'ingresso in azienda rappresenta infatti una componente importante del lavoro di accompagnamento svolto dagli operatori. Attraverso contatti periodici con l'utente, confronti con aziende o cooperative e attività di monitoraggio dell'esperienza lavorativa, Case e Account Manager continuano a seguire l'andamento del percorso anche dopo l'assunzione, cercando di intercettare eventuali difficoltà e garantire nel tempo un inserimento lavorativo stabile.

Le interviste restituiscono quindi l'immagine di percorsi nei quali il tempo assume significati differenti e spesso intrecciati tra loro: tempo necessario alla costruzione della fiducia tra Case Manager e utente scoraggiato, tempo richiesto per ridefinire aspettative e obiettivi professionali, tempo imposto dai vincoli organizzativi delle imprese e tempo necessario per rendere sostenibile nel lungo periodo l'esperienza lavorativa. In questo quadro, il lavoro di accompagnamento svolto dagli operatori consiste anche nel mediare continuamente tra temporalità differenti, cercando di mantenere in equilibrio le esigenze delle persone coinvolte e quelle dei contesti produttivi entro cui i percorsi prendono forma.

Una volta riconosciuta questa complessità intrinseca, diventa allora centrale comprendere quali fattori o dinamiche incidano maggiormente sulla riuscita dei percorsi di inserimento lavorativo.

6.2. La relazione di fiducia tra Case Manager e l'utente come infrastruttura del percorso

Le interviste evidenziano in modo trasversale il ruolo centrale della relazione di fiducia tra utente e Case Manager all'interno dei percorsi di inserimento lavorativo. La fiducia non rappresenta semplicemente un elemento relazionale positivo o accessorio, ma una condizione che, in molti casi, rende concretamente possibile lo sviluppo stesso del percorso. Come già precedentemente esplicitato, molti degli utenti protagonisti delle storie raccolte arrivano infatti al Centro per l'impiego dopo esperienze lavorative negative, periodi prolungati di inattività, situazioni di esclusione sociale o ripetuti insuccessi nella ricerca del lavoro, sviluppando atteggiamenti di forte sfiducia sia verso il mercato del lavoro sia nei confronti dei servizi pubblici per l'impiego.

Particolarmente significativo, in questo senso, è il caso di un uomo ultrasessantenne con disabilità fisica che, a pochi anni dal pensionamento, necessitava di trovare un'occupazione stabile. L'operatrice descrive il primo colloquio come un incontro molto difficile, segnato da un atteggiamento puntiglioso, polemico e fortemente sfiduciato. Nel racconto emerge chiaramente come la costruzione della relazione fiduciaria avvenga progressivamente, attraverso elementi apparentemente semplici ma che assumono un forte valore relazionale: la continuità dei contatti, il rispetto degli impegni presi, la rapidità nelle risposte e la presenza di un riferimento costante nel tempo. La fiducia viene costruita quindi nella pratica quotidiana, non solo fornendo informazioni o opportunità lavorative, ma costruendo una relazione percepita dall'utente come affidabile e coerente, in cui ha senso approcciarsi in maniera collaborativa. Pratiche quotidiane che si adattano anche alle necessità della persona presa in carico; come sottolinea la Case Manager "se gli dicevo che gli inviavo una mail ad una certa ora dovevo inviargliela a quell'ora, poi in realtà si è reso collaborativo, si è aperto, mi ha dato fiducia e abbiamo iniziato a progettare la ricerca attiva di lavoro".

La costruzione di un rapporto di fiducia appare inoltre strettamente collegata alla possibilità di comprendere più accuratamente la situazione dell'utente e di ridefinire progressivamente – qualora serva – il percorso di inserimento. In diversi casi i Case Manager raccontano come difficoltà personali, limiti organizzativi o fragilità emotive emergano soltanto nel corso del tempo, man mano che la persona acquisisce fiducia nel servizio e si sente maggiormente legittimata a esprimere paure, insicurezze o criticità inizialmente non esplicitate. La fiducia, in questo senso, diventa quindi anche uno strumento che consente agli operatori di costruire una conoscenza più approfondita della situazione dell'utente e di orientare il percorso in modo maggiormente realistico e sostenibile.

Questo aspetto emerge con evidenza nei casi in cui si verifica una ridefinizione anche sostanziale del percorso di inserimento dopo tirocini, colloqui di lavoro o esperienze lavorative non andate a buon fine. Come accaduto per la ragazza tirocinante nel punto vendita precedentemente citata, la modifica del percorso verso un altro tipo di professione non appare quindi come una semplice correzione tecnica, ma come il risultato di un processo graduale costruito all'interno di una relazione che consente agli operatori di affrontare realisticamente limiti, vincoli e possibilità dell'utente, accompagnandolo nella gestione emotiva e evitando una rottura motivazionale.

In un altro caso emblematico, la relazione di fiducia costruita nel tempo ha permesso alla Case Manager di evitare che l'utente abbandonasse prematuramente un tirocinio che poteva trasformarsi in un inserimento lavorativo per lui stabile, coerente con le competenze professionali e sostenibile nel tempo. Si tratta di un uomo ultracinquantenne con disabilità fisica e una lunga esperienza come disegnatore tecnico che, dopo anni di contratti precari, era fortemente demotivato e convinto che la propria età rappresentasse un ostacolo alla ricerca di un nuovo lavoro. Dopo l'attivazione di un tirocinio presso un'azienda metalmeccanica, l'utente manifesta numerose perplessità rispetto all'esperienza lavorativa, lamentando una scarsa valorizzazione delle proprie competenze, responsabilità limitate e un contesto relazionale percepito come poco positivo. Dopo alcuni mesi comunica alla Case Manager l'intenzione di interrompere il tirocinio; in questa fase, il rapporto di fiducia costruito nel tempo ha svolto un ruolo decisivo nel contenere il rischio di abbandono del percorso. Attraverso un colloquio congiunto con l'utente, Case Manager e Account Manager cercano infatti di contestualizzare le difficoltà emerse, spiegando come alcune dinamiche fossero legate alla natura inizialmente formativa del tirocinio e invitando l'utente a terminare l'esperienza prima di prendere decisioni definitive. La prosecuzione del percorso porta successivamente all'assunzione a tempo indeterminato e a una progressiva ridefinizione delle mansioni, maggiormente coerenti con le aspettative dell'utente. Il lavoratore viveva con forte imbarazzo la richiesta di supporto al Centro per l'impiego, come anche la stessa esperienza del tirocinio in età adulta, percepita quasi come una regressione professionale dopo anni di esperienza lavorativa. Anche sotto questo profilo, la relazione di fiducia costruita con la Case Manager sembra aver favorito la possibilità di esprimere dubbi, difficoltà e insicurezze che altrimenti sarebbero probabilmente rimaste implicite fino all'interruzione definitiva del percorso.

I casi presi in esame mostrano quindi come nel complesso, il rapporto di fiducia costruito dai Case Manager attraverso pratiche quotidiane di ascolto, continuità e presenza, assumono un ruolo centrale non soltanto nel mantenimento della motivazione dell'utente, ma anche nella possibilità stessa di costruire percorsi di inserimento lavorativo realistici, sostenibili e adattabili nel tempo. Allo stesso tempo, questo tipo di relazione viene percepito dagli utenti coinvolti non soltanto come un supporto tecnico nella ricerca del lavoro, ma come un punto di riferimento stabile all'interno di una fase spesso caratterizzata da forte incertezza personale e professionale.

6.3. Il ruolo attivo dell'utente e la costruzione dell'occupabilità

I casi di inserimento lavorativo analizzati mostrano come il buon esito dei percorsi dipenda in larga misura anche dalla partecipazione attiva della persona coinvolta. Nelle interviste, Case Manager e Account Manager richiamano frequentemente atteggiamenti positivi dell'utente – come collaborazione, motivazione, disponibilità, affidabilità e proattività – per descrivere alcuni tra gli elementi che hanno favorito la riuscita dei percorsi di inserimento lavorativo. L'approccio attivo dell'utente non rappresenta

un elemento scontato, soprattutto nei casi caratterizzati da scoraggiamento, sfiducia o isolamento sociale. In queste situazioni, il lavoro di accompagnamento svolto dagli operatori mira anche a favorire una progressiva riattivazione della persona e una maggiore consapevolezza delle proprie risorse e possibilità. Una Case Manager racconta ad esempio: “ci siamo soffermate sulle sue competenze personali, ho cercato di aiutarla a riflettere sui suoi punti di forza e sul valore che avrebbe potuto portare in azienda anche al di là delle sole competenze specialistiche... già in quella fase si è riattivata”.

L'importanza del ruolo attivo dell'utente emerge con chiarezza in tutti i casi di inserimento lavorativo esaminati, indipendentemente dal livello di complessità della situazione personale e nelle diverse fasi del percorso di accompagnamento. La partecipazione attiva si manifesta, ad esempio, durante la fase di ricerca del lavoro, attraverso il mantenimento di contatti continuativi con il servizio e la restituzione di feedback utili sugli esiti dei colloqui sostenuti e sulle opportunità proposte. Una Case Manager racconta, ad esempio, che l'utente “mi teneva aggiornata, mi dava i riscontri del colloquio e questo ha reso possibile un lavoro più efficiente”, sottolineando come il confronto costante con la persona abbia permesso di comprendere meglio criticità, aspettative e concrete possibilità di inserimento lavorativo.

Lo stesso elemento emerge anche nella partecipazione alle attività formative. In uno dei casi analizzati, ad esempio, un giovane utente manifesta il desiderio di proseguire il proprio percorso attraverso un ulteriore corso professionalizzante. La Case Manager sottolinea come, nonostante le difficoltà personali e organizzative presenti, il ragazzo abbia frequentato il corso “con una costanza e un impegno veramente notevoli”, mostrando continuità nella partecipazione e disponibilità a mettersi in gioco nel percorso di accompagnamento. Ciò ha permesso alla Case Manager di osservare più approfonditamente capacità personali, livelli di autonomia, modalità relazionali e margini di adattamento dell'utente, aspetti che incidono concretamente sulle possibilità di sostenere un'esperienza lavorativa. Come racconta l'operatrice, “man mano che la persona partecipava alle attività previste ho capito meglio in quali contesti lavorativi poteva stare bene e funzionare”.

In questo senso, il percorso non appare come un processo gestito esclusivamente dal Centro per l'impiego in modo unidirezionale, ma come una costruzione progressiva che richiede il coinvolgimento attivo della persona. Attraverso la partecipazione dell'utente, gli operatori favoriscono infatti nel tempo lo sviluppo delle condizioni di occupabilità, un concetto dinamico e che non dipende esclusivamente dalle competenze tecniche possedute dalla persona.

Buona parte dei casi analizzati riguarda infatti utenti con bassi livelli di istruzione, esperienze lavorative discontinue oppure persone che, a causa della propria condizione, devono ripensare il percorso professionale orientandosi verso ambiti occupazionali differenti e acquisendo nuove competenze. In questo quadro, gli operatori tendono frequentemente a valorizzare anche altri elementi, come motivazione, affidabilità, capacità di apprendimento, adattamento ai contesti lavorativi e disponibilità a mettersi in gioco durante il percorso di accompagnamento, aspetti che emergono e si consolidano soprattutto quando la persona partecipa attivamente alle esperienze proposte e mantiene un atteggiamento proattivo nel percorso di inserimento. Ad esempio, una Case Manager afferma “magari non avrò le competenze tecniche ma ho compreso che era una persona brillante, precisa, affidabile. L'ho mandato a fare un colloquio per un lavoro per cui non aveva esperienza e l'azienda ha scelto lui, scartando altri candidati che avevano più competenze”.

Specialmente nelle situazioni più complesse, legate alla natura e al grado della disabilità, la costruzione dell'occupabilità comprende anche attività finalizzate al rafforzamento dell'autonomia personale, della capacità di orientarsi nel territorio e della gestione della quotidianità. Ad esempio, nei racconti degli operatori vengono sottolineati aspetti apparentemente secondari che rappresentano invece passaggi importanti: “anche solo capire gli orari dell'autobus e organizzarsi di conseguenza... è un passo verso una migliore autonomia [...]. Gli orari li ha trovati, e ha fatto 40 ore di corso”, oppure “la prima cosa che ho pensato è che fosse utile fargli fare un corso di computer... uno breve in modo da essere un po' autonomo, capito? Candidarsi, consultare le offerte...”. In un altro caso di inserimento lavorativo in cui la persona coinvolta presentava una situazione personale complicata, la Case Manager racconta che il tirocinio attivato durante il percorso di accompagnamento al lavoro serviva proprio a “sviluppare capacità pre-lavorative, propedeutiche all'inserimento in azienda”.

Lo sviluppo dell'occupabilità continua poi ad evolversi anche successivamente all'inserimento lavorativo e, in questa fase, dipende non soltanto dal ruolo attivo dell'utente, ma anche dall'azienda in cui è stato assunto. Le interviste mostrano infatti come l'esperienza lavorativa non venga interpretata come una condizione definitivamente acquisita, ma come un processo attraverso cui l'utente continua progressivamente a sviluppare capacità di adattamento, autonomia, competenze operative e modalità relazionali attraverso il lavoro quotidiano e il supporto dell'ambiente organizzativo. Questo aspetto emerge con particolare evidenza nelle attività di monitoraggio successive all'assunzione, nelle quali gli operatori rilevano miglioramenti gradualmente nella gestione delle attività lavorative, nell'autonomia personale e nella capacità di relazione all'interno del contesto professionale.

6.4. Il rapporto con le imprese e il territorio: tra selettività, mediazione e accomodamento ragionevole

Il rapporto con le imprese rappresenta una dimensione centrale nei percorsi di inserimento lavorativo analizzati. Le interviste mostrano infatti come il buon esito non dipenda soltanto dalle caratteristiche dell'utente e dal suo approccio, o dal lavoro di accompagnamento svolto dagli operatori del Centro per l'impiego; esso dipende naturalmente anche dalla disponibilità del contesto aziendale ad accogliere inserimenti non sempre immediatamente lineari, a rivedere alcune aspettative iniziali e, quando necessario, ad adattare mansioni, tempi e modalità organizzative. In questo senso, il rapporto con le imprese si intreccia strettamente con il territorio: le opportunità disponibili, i settori prevalenti, l'accessibilità dei luoghi di lavoro e la presenza di aziende sensibilizzate al tema dell'inclusione incidono in modo significativo sulle possibilità concrete di inserimento.

Dalle interviste emerge innanzitutto la percezione di una certa selettività da parte di alcune imprese. In diversi casi gli operatori raccontano di richieste aziendali molto rigide, spesso poco realistiche, orientate alla ricerca di candidati già pienamente autonomi, immediatamente produttivi e perfettamente aderenti alle caratteristiche della mansione. Questa dinamica appare particolarmente evidente in alcuni settori produttivi, nei quali le posizioni disponibili risultano frequentemente poco compatibili con le limitazioni fisiche di molti utenti iscritti alle liste del Collocamento Mirato. Le criticità emerse non sembrano tuttavia dipendere esclusivamente dal tipo di settore produttivo, ma anche da una limitata consapevolezza da parte delle aziende rispetto alle caratteristiche e alle condizioni più frequentemente associate ai lavoratori con una disabilità. Un'operatrice osserva, ad esempio, che in alcuni contesti vengono richiesti soprattutto profili che, pur non necessitando di competenze specifiche, comportano lo svolgimento di mansioni fisicamente impegnative. In questi casi il disallineamento tra domanda e offerta non riguarda necessariamente la mancanza di competenze, ma la sostenibilità fisica e organizzativa delle mansioni proposte.

Secondo la percezione di alcuni operatori intervistati, la selettività delle imprese si manifesta anche, nei casi più estremi, attraverso rappresentazioni stereotipate della disabilità. Sono state raccontate situazioni in cui la disabilità viene interpretata principalmente come una condizione sanitaria o di "malattia", portando le aziende a concentrarsi sugli aspetti clinici più che sulle effettive capacità lavorative della persona e, talvolta, a porre domande inappropriate all'utente sulle condizioni di salute o sull'eventuale possibilità di "guarigione". In altri casi, invece, la disabilità viene implicitamente associata esclusivamente a una ridotta autonomia o produttività, inducendo alcune aziende a escludere preventivamente determinati candidati sulla base di possibili criticità organizzative o relazionali, senza una reale valutazione della persona attraverso il colloquio o un eventuale tirocinio.

È proprio in questo spazio che assume un ruolo centrale il lavoro di mediazione svolto dagli operatori e, in particolare, il raccordo tra Case Manager, che segue il percorso dell'utente, e Account Manager, che cura il rapporto con le aziende. Il Case Manager conosce il profilo dell'utente, le sue risorse, i suoi vincoli e la sua storia; l'Account Manager conosce invece l'azienda, il contesto organizzativo, la qualità delle relazioni e i margini di disponibilità. Nei casi di successo analizzati, il confronto tra queste due prospettive si è rivelato un aspetto sempre presente ed essenziale, perché ha permesso di valutare non soltanto se una persona "corrispondeva" formalmente alla vacancy, ma se c'erano le condizioni adeguate a costruire un inserimento sostenibile a prescindere dalle competenze tecniche. Non tutte le aziende, infatti, offrono le stesse

condizioni di inserimento; quelle coinvolte nei casi analizzati si sono però dimostrate maggiormente aperte alla disabilità e più disponibili ad adattare mansioni e organizzazione del lavoro alle esigenze della persona.

In questo senso, la nozione di “azienda seria” che emerge dalle interviste acquisisce un significato molto concreto. Non indica soltanto un’impresa formalmente corretta, ma una realtà che risponde agli operatori, fornisce feedback chiari sulle candidature, motiva eventuali rifiuti, mantiene il dialogo aperto e mostra disponibilità a comprendere le caratteristiche della persona. La conoscenza pregressa delle aziende da parte degli Account Manager diventa quindi un elemento importante del processo, perché consente ai Case Manager di orientare meglio le candidature e di evitare, quando possibile, contesti poco adatti o potenzialmente problematici per l’utente.

Il tema dell’accomodamento ragionevole si inserisce proprio in questa dimensione. Le interviste mostrano che l’inclusione lavorativa non avviene sempre e soltanto individuando il candidato più vicino al profilo richiesto dall’impresa, ma anche in base ad un processo inverso: si verifica prima se l’ambiente organizzativo possa essere adattato, almeno in parte, alle caratteristiche della persona e poi si ragiona con l’azienda selezionata su come poterla inserire al meglio. In uno dei casi raccontati, l’azienda viene descritta come disponibile a rivedere la propria impostazione iniziale e a “ritagliare” alcune mansioni sulla persona inserita, consentendole non solo di svolgere attività sostenibili rispetto alla propria condizione, ma anche di acquisire progressivamente nuove competenze. Questo aspetto appare particolarmente rilevante perché mostra come l’accomodamento non si traduca in un semplice adempimento formale, ma in un processo concreto di adattamento reciproco tra lavoratore, mansioni e contesto organizzativo, nel quale l’attività di mediazione – e talvolta anche di negoziazione – svolta dagli Account Manager assume un ruolo fondamentale.

Anche le caratteristiche del territorio e del tessuto produttivo incidono fortemente sulle possibilità degli utenti di trovare un’occupazione sostenibile. In alcuni territori la presenza di imprese di dimensioni medio-grandi o più aperte alla disabilità, di contesti lavorativi “protetti”, di reti di imprese consolidate, ambiti occupazionali adatti e possibilità logistiche facilitano la costruzione dei percorsi. Il caso già citato del giovane ragazzo interessato alla ristorazione è emblematico: la sua passione per la cucina e l’investimento formativo nello sviluppo delle competenze giuste si scontrano con la difficoltà logistica di raggiungere il luogo di lavoro compatibilmente agli orari richiesti dall’azienda. In quel caso, ciò che ha ostacolato il buon esito del percorso di accompagnamento non è imputabile soltanto alle limitazioni della persona, che non dispone di un mezzo di trasporto autonomo, ma al più generale disallineamento con le risorse offerte dal territorio e la disponibilità di opportunità lavorative compatibili con le esigenze e le aspirazioni professionali del ragazzo.

In un altro dei casi analizzati, già richiamato precedentemente, una donna con disabilità psichica viene inizialmente inserita in una cooperativa sociale tramite Convenzione ex art. 14. Il percorso si sviluppa all’interno di un contesto territoriale caratterizzato dalla presenza congiunta di un sistema produttivo fortemente specializzato e di cooperative sociali che operano in stretta connessione con esso, svolgendo attività funzionali alle esigenze delle imprese locali. In questo quadro, l’inserimento in cooperativa tramite la convenzione non rappresenta soltanto una soluzione protetta di accesso al lavoro, ma costituisce una fase strategica di accompagnamento verso un possibile successivo inserimento in azienda. Nel corso degli anni, infatti, l’esperienza in ambiente protetto consente alla lavoratrice di consolidare progressivamente competenze operative, continuità lavorativa, capacità relazionali e autonomia nello svolgimento delle attività, maturando professionalità direttamente spendibili anche in contesti organizzativi ordinari. Successivamente, proprio grazie alla continuità tra le attività svolte nella cooperativa e quelle richieste dalle imprese del territorio, la lavoratrice viene candidata e inserita stabilmente in azienda, dove tuttora svolge le medesime mansioni apprese durante il percorso precedente. Il caso evidenzia quindi come la presenza integrata di cooperative sociali e di un tessuto produttivo consolidato possa rendere possibile la costruzione di percorsi di inserimento lavorativo particolarmente efficaci anche per persone con disabilità complesse. La possibilità di sperimentare gradualmente mansioni, ritmi e relazioni professionali in un contesto protetto ma strettamente connesso al mercato del lavoro locale consente infatti di accompagnare, nel tempo, il passaggio verso contesti non protetti, favorendo un’uscita progressiva dalla cooperativa e un inserimento stabile in azienda.

Nel complesso, le interviste mostrano quindi come il rapporto con le imprese, le opportunità offerte dal mercato del lavoro locale e l'insieme delle risorse attivabili sul territorio rappresentino fattori decisivi non soltanto per rendere possibile l'inserimento lavorativo, ma anche per costruire percorsi di qualità. Le opportunità occupazionali non sono distribuite in modo uniforme e non tutte le aziende offrono le stesse condizioni di accoglienza, possibilità di apprendimento e adattamento. Per questo, il lavoro di Case e Account Manager consiste anche nel leggere il contesto, individuare aziende disponibili, negoziare aspettative, valutare margini di accomodamento e costruire collegamenti tra persone, imprese e risorse territoriali. L'inserimento lavorativo si configura così come un processo che prende forma dentro uno spazio concreto di vincoli e possibilità, nel quale la mediazione degli operatori del Centro per l'impiego diventa essenziale per trasformare un obbligo normativo o una vacancy disponibile in una reale opportunità di inclusione.

6.5. *"C'è tutto un lavoro 'dietro' che fuori non si vede": il lavoro invisibile come articolazione della complessità e fattore di successo per l'inserimento occupazionale*

Nella sociologia dell'organizzazione, il concetto di *lavoro invisibile* viene utilizzato per descrivere quell'insieme di attività "nascoste", integrate nei processi formali, che rappresentano una condizione necessaria affinché un certo output possa concretamente realizzarsi. Si tratta di attività spesso poco visibili dall'esterno, ma fondamentali per gestire imprevisti, coordinare soggetti differenti, adattare procedure standardizzate a situazioni specifiche al fine di mantenere operativo il processo nel tempo.

Nel caso specifico dei Centri per l'impiego e dei percorsi di inserimento lavorativo delle persone con disabilità, il lavoro invisibile è presente in tutti i casi analizzati, anche se a diverse intensità. Ad esempio, il Case Manager deve formalmente svolgere il colloquio di profilazione dell'utente, raccogliere le informazioni anagrafico-professionali, stipulare il Patto di Servizio Personalizzato, attivare le candidature, tenere traccia dei progressi fatti e aggiornare la situazione dell'utente. Tuttavia, i casi fin qui citati, mostrano come queste attività non si riducano a un semplice adempimento amministrativo o alla compilazione di schede informative. Come già sottolineato, le persone con disabilità che si rivolgono ai servizi per l'impiego si trovano infatti spesso in condizioni di disoccupazione, scoraggiamento, incertezza o forte preoccupazione rispetto alle difficoltà che potrebbero incontrare nella ricerca di un lavoro e in alcuni casi appaiono anche disorientati rispetto alle concrete possibilità di inserimento occupazionale. Per citare insieme diversi racconti, "c'è tutto un lavoro *dietro*", svolto sia sull'utente che sulle aziende, "che da fuori non si vede". In uno dei casi raccolti, la Case Manager racconta che, per convincere un giovane con disabilità psichica - che si era presentato al Centro per l'impiego per trovare lavoro - a completare l'iscrizione alle liste del Collocamento Mirato, è stato necessario costruire nel tempo un percorso graduale di avvicinamento al servizio attraverso una serie di incontri. Solo dopo circa un anno il ragazzo ha accettato di partecipare a un colloquio congiunto con il SIL e successivamente alla presa in carico, mostrando una maggiore consapevolezza delle possibilità offerte dal percorso di accompagnamento.

Una parte rilevante di questo lavoro invisibile riguarda proprio la gestione emotiva della persona presa in carico e richiede agli operatori una costante attività di autoregolazione: si tratta di dare rassicurazione, contenere ansie e pessimismi, affrontare situazioni di scoraggiamento o frustrazione, prevenire il rischio di abbandono del percorso o dell'esperienza lavorativa e costruire progressivamente un rapporto di fiducia che permetta all'utente di mantenere continuità nella partecipazione alle attività proposte. Come racconta una Case Manager, "la prima accoglienza è quella che ti fa più specie perché cerchi di dargli uno spiraglio", evidenziando come il lavoro di accompagnamento inizi spesso dalla necessità di restituire alla persona fiducia rispetto alla possibilità concreta di rimettersi in gioco. Quando le cose non vanno bene, continua l'operatrice, la reazione è negativa "ci sto male, perché ci speravo, io ho a cuore i miei utenti, mi piace proprio il lavoro che faccio e lo faccio con passione" e, come lei, anche tutti gli altri colleghi intervistati.

Il lavoro invisibile emerge anche nella capacità degli operatori di adattare procedure e modalità operative alle caratteristiche specifiche delle situazioni incontrate. Si tratta di una dimensione apparentemente ambigua che, se non sufficientemente contestualizzata, potrebbe essere interpretata come eccessiva discrezionalità o arbitrarietà. Le informazioni raccolte mostrano invece come gli operatori si muovano costantemente entro una cornice procedurale condivisa, utilizzando margini di autonomia professionale per modulare in ottica strategica strumenti, tempi e modalità di accompagnamento sulla base delle caratteristiche concrete del caso. All'interno di questo margine di autonomia, nel tempo si sono infatti create delle pratiche condivise non pienamente formalizzate nei processi organizzativi, una sorta di *best practices* nate dall'esperienza professionale strettamente connessa al contesto locale.

Ad esempio, nei confronti di alcuni utenti ciò può significare individuare modalità di comunicazione e interazione alternative ma più adeguate, responsabilizzare progressivamente la persona oppure negoziare tempi, modalità e obiettivi del percorso di accompagnamento. Nei rapporti con le aziende, invece, il lavoro degli operatori può tradursi in un'attività di mediazione sulle caratteristiche della vacancy, sulle mansioni, sugli orari o sulle modalità concrete di inserimento, arrivando talvolta – come a volte si dice – anche a fare “un braccio di ferro” rispetto a richieste considerate non esaudibili. In questi casi gli operatori svolgono anche una funzione di regolazione informale nei confronti delle aziende, definendo implicitamente limiti e pratiche considerate accettabili nella gestione dei colloqui e dell'inserimento lavorativo. Lo si deduce ad esempio da espressioni come “le aziende qui sanno che certe cose non si fanno” o “a volte con le aziende bisogna essere determinati”, e ancora “l'azienda era reticente, ma con una comunicazione efficace sono riuscita a raggiungere un accordo”.

Sul piano organizzativo interno emergono inoltre pratiche di coordinamento informali strettamente legate alla complessità dei casi seguiti e basate su conoscenze tacite, relazioni interne, collaborazione tra operatori e continua compensazione dei limiti incontrati. Alcune evidenze ne mettono bene in luce la funzione strategica: “a volte bisogna saper aspettare il momento giusto”. In questo caso, l'espressione fa riferimento alla capacità degli operatori di gestire i tempi dei percorsi di inserimento sulla base della conoscenza delle aziende e delle opportunità occupazionali disponibili, proprio per intercettare al momento opportuno condizioni ritenute più favorevoli per l'inserimento lavorativo. A questo aspetto si collega anche la dimensione territoriale. Le interviste mostrano infatti come gli operatori lavorino all'interno di reti di relazioni costruite nel tempo: conoscono aziende, cooperative e referenti HR, ricordano inserimenti precedenti e sanno quali contesti lavorativi risultano maggiormente disponibili e sostenibili rispetto alle specifiche situazioni delle persone prese in carico.

6.6. Considerazioni conclusive

Le interviste analizzate evidenziano come l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità, nei casi in cui sia necessario un supporto strutturato da parte del Centro per l'impiego, non possa essere ricondotto a un semplice processo di incontro tra domanda e offerta di lavoro. Si configura, piuttosto, come un percorso articolato e multidimensionale, nel quale assumono rilevanza diversi fattori: la costruzione di relazioni di fiducia tra Case Manager e utente, il coinvolgimento attivo della persona, la disponibilità delle aziende, le concrete opportunità occupazionali presenti sul territorio, il coordinamento tra i servizi e la capacità degli operatori di adattare progressivamente gli interventi alle specificità delle situazioni incontrate.

In questo quadro, il sistema delle politiche attive e delle misure di sostegno rivolte sia alle persone con disabilità sia alle imprese contribuisce a creare le condizioni necessarie che rendono sostenibili i percorsi di inclusione lavorativa. Tuttavia, tra i fattori considerati dagli operatori come “positivi” o “negativi” nel determinare gli esiti dei percorsi, le misure di politica attiva sono state richiamate solo marginalmente. Una possibile riflessione interpretativa è che tali misure vengano in larga parte date per acquisite, sia come componenti ordinarie del lavoro di accompagnamento svolto dai servizi per l'impiego, sia come strumenti che per definizione svolgono un ruolo determinante per la costruzione dell'occupabilità degli utenti. Voucher rafforzato, tirocini, percorsi GOL, convenzioni, incentivi all'assunzione per le aziende e

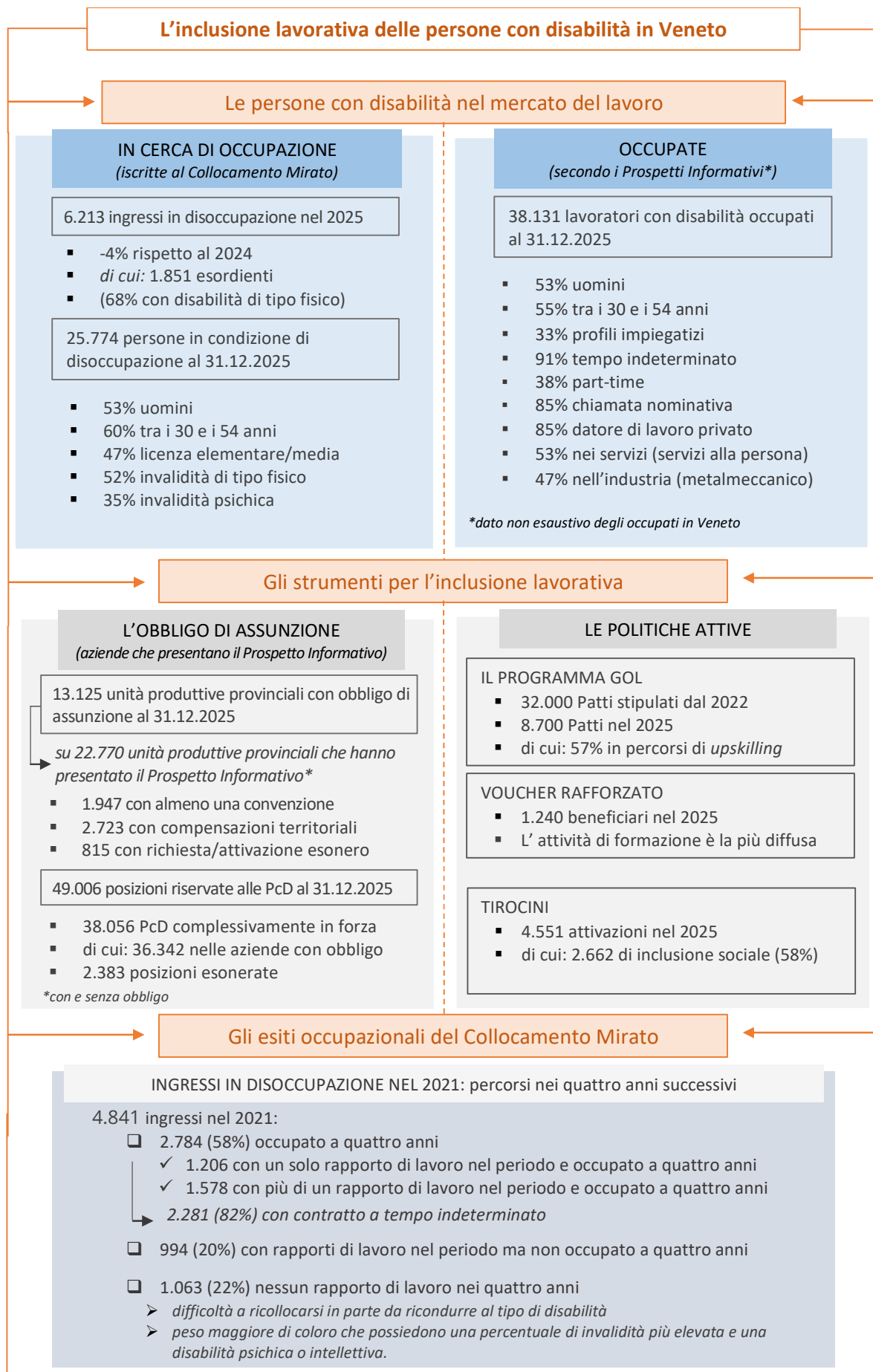
altri sostegni economici compaiono infatti nelle interviste soprattutto come risorse disponibili all'interno dei percorsi, le quali diventano efficaci nella misura in cui vengono interpretate, combinate e adattate alle situazioni concrete. Come nel caso del tirocinio: nelle situazioni in cui l'azienda mostra esitazione rispetto a un candidato, gli operatori ricorrono in modo strategico alla sua attivazione, in quanto strumento percepito dall'impresa come meno vincolante rispetto all'assunzione diretta e, al tempo stesso, come un'opportunità per la persona di mettersi alla prova e dimostrare concretamente le proprie capacità all'interno del contesto lavorativo. Nei casi analizzati in cui veniva attivata l'esperienza, spesso questa si è conclusa infatti con un'assunzione diretta.

Le interviste mettono in luce il ruolo centrale svolto da Case Manager e Account Manager, il cui lavoro non consiste soltanto nella gestione amministrativa delle procedure, ma comprende un insieme molto ampio di attività di accompagnamento, mediazione, sostegno relazionale e coordinamento fondamentali per la sostenibilità dei percorsi. Una parte significativa di questo lavoro prende forma attraverso pratiche spesso poco visibili e difficilmente formalizzabili, basate su adattamenti continui, costruzione di relazioni, gestione di criticità e raccordo tra soggetti differenti.

In questo quadro emerge chiaramente come il lavoro di accompagnamento svolto dagli operatori del Collocamento Mirato venga vissuto anche come una pratica professionale caratterizzata da un forte investimento relazionale ed emotivo. Questo coinvolgimento deriva non solo dalla continuità del rapporto costruito nel tempo con gli utenti, ma anche dalla conoscenza approfondita delle loro difficoltà personali, dall'investimento quotidiano richiesto dal lavoro di accompagnamento e dalla percezione di responsabilità rispetto alla buona riuscita del percorso. Nei casi analizzati gli operatori seguono infatti situazioni spesso caratterizzate da fragilità, scoraggiamento, isolamento sociale o esperienze ripetute di insuccesso lavorativo; per questo motivo gli esiti positivi vengono vissuti anche come la possibilità di aver prodotto benefici concreti nella vita delle persone accompagnate.

Un ultimo aspetto, non meno importante, riguarda proprio la soddisfazione personale degli operatori, emersa in modo ricorrente nelle storie analizzate. I casi selezionati vengono infatti considerati significativi non soltanto per il raggiungimento dell'obiettivo, ma anche per il contributo che gli operatori percepiscono di aver dato, nel loro piccolo, al miglioramento delle condizioni di vita degli utenti coinvolti. Il significato del termine "successo" non viene quindi associato esclusivamente all'assunzione o alla stabilizzazione lavorativa, ma anche al raggiungimento da parte degli utenti in difficoltà di una maggiore autonomia, al recupero della fiducia in sé stessi, al miglioramento del benessere psico-fisico e, più in generale, a una ritrovata serenità personale. Il massimo della gratificazione arriva quando questo impegno viene riconosciuto dalle stesse persone accompagnate al lavoro, ad esempio nei casi in cui gli utenti, dopo l'assunzione, tornano spontaneamente al Centro per l'Impiego per ringraziare gli operatori o aggiornarli sull'andamento dell'esperienza lavorativa. Una Case Manager racconta ad esempio: "è stata davvero una grande soddisfazione, l'ho visto con gli occhi che gli brillavano proprio", ricordando il momento in cui un lavoratore è tornato spontaneamente al Centro per l'Impiego per ringraziarla personalmente. In quell'occasione, l'utente le aveva detto: "veramente ti devo ringraziare perché mi trovo bene, per me è come andare in famiglia, ci vado volentieri, mi alzo volentieri...", parole che l'operatrice commenta con stupore e coinvolgimento emotivo: "lo non ci credevo... ho pensato 'ho fatto un miracolo!"". In altri casi, gli operatori sottolineano con soddisfazione il riconoscimento ricevuto dagli utenti per il sostegno fornito durante il percorso: "la persona ci ha anche ringraziato per non averlo lasciato solo". Per questo motivo, soprattutto nei casi più complessi in cui si è reso necessario un maggior coordinamento tra colleghi, il buon esito dell'inserimento viene vissuto anche come un risultato di squadra: "quando riesci ad inserire queste persone... per noi è una vittoria".

Tabella sinottica delle principali evidenze



Glossario

Assunzione per chiamata nominativa: modalità di assunzione riservata alle persone con disabilità in base alla quale il datore di lavoro sceglie liberamente la persona da assumere tra i disoccupati iscritti negli elenchi della legge 68/99 entro 60 giorni dall'insorgenza dell'obbligo. Trascorso questo periodo l'assunzione per chiamata nominativa è possibile solo attraverso la stipula di una convenzione.

Assunzione per chiamata numerica: modalità di assunzione riservata alle persone con disabilità secondo cui il datore di lavoro assume il lavoratore sulla base di una graduatoria, fornita dal Centro per l'impiego, di iscritti negli elenchi del Collocamento Mirato.

Base di computo: rappresenta il numero di lavoratori dipendenti, con esclusione delle persone con disabilità, che sono assunti al momento della compilazione del Prospetto. Serve a determinare l'insorgere dell'obbligo di riserva. Nella base di computo rientrano esclusivamente i lavoratori dipendenti con contratto di lavoro subordinato. Vengono escluse alcune categorie di lavoratori quali (a titolo esemplificativo): lavoratori subordinati con contratto di lavoro inferiore ai 6 mesi, dirigenti, lavoratori somministrati, apprendisti, lavoratori impiegati ai sensi della l. 68/99, ecc. Inoltre, il personale part time viene computato per la quota di orario effettivamente svolto.

Collocamento Mirato: il concetto di Collocamento Mirato, introdotto dalla legge 68/99, fa riferimento a una serie di strumenti che permettono di individuare e valutare le effettive capacità lavorative e professionali della persona con disabilità al fine di inserirlo nel posto di lavoro più adatto.

Compensazioni territoriali: sono effettuate dai datori di lavoro privati che, in presenza di più unità produttive sul territorio nazionale, possono assumere lavoratori con disabilità presso una di esse in misura superiore alla quota prevista, al fine di compensare il minor numero di assunzioni effettuate presso altre unità produttive soggette all'obbligo, situate in province diverse.

Convenzioni: i datori di lavoro, per gestire con maggiore flessibilità l'obbligo di assunzione, possono stipulare appositi accordi con Veneto Lavoro. Le tipologie attivabili sono le convenzioni di programma (art. 11 l. 68/99), le convenzioni di integrazione lavorativa (art. 11, comma 4, l. 68/99), le convenzioni di conferimento di commesse di lavoro a cooperative sociali (art.14 del d.lgs. 276/03) e le convenzioni di inserimento lavorativo (art. 12-bis l. 68/99).

Dichiarazione di immediata disponibilità (Did): dichiarazione di immediata disponibilità al lavoro registrate presso i Centri per l'impiego.

Persone con disabilità in forza: rappresentano le posizioni lavorative occupate dalle persone con disabilità nelle imprese al momento della compilazione del Prospetto, calcolate tenendo conto dell'orario di lavoro effettivo.

Disoccupati: persone disponibili al lavoro registrate presso i Centri per l'impiego che hanno concluso (per dimissioni, licenziamento o fine termine) un rapporto di lavoro.

Disponibili (o disoccupati amministrativi): persone non occupate in condizione di disponibilità al lavoro.

Esoneri: i datori di lavoro privati e gli enti pubblici economici con più di 35 dipendenti che, per speciali condizioni delle loro attività (faticosità, pericolosità, particolari modalità di svolgimento) non possono coprire l'intera quota di riserva, possono ottenere degli esoneri parziali, fino ad un massimo del 60% della quota (80% per i settori della sicurezza, vigilanza e del trasporto privato). In questi casi, le aziende versano al Fondo regionale per l'occupazione delle persone con disabilità un contributo esonerativo pari a 39,21 euro per ciascuna unità non assunta, per ogni giornata lavorativa.

Esordienti (per gli ingressi in disoccupazione): soggetti (che rilasciano la Did) osservati per la prima volta nel mercato del lavoro regionale.

Fondo regionale per l'occupazione delle persone con disabilità: Fondo alimentato dai contributi esonerativi che i datori di lavoro corrispondono, previa autorizzazione, per ottemperare agli obblighi di assunzione di personale con disabilità e dagli importi di sanzioni comminate da parte di organi ispettivi per accertate violazioni della disciplina a detto obbligo.

Liste del Collocamento Mirato: per beneficiare dei servizi previsti dal Collocamento Mirato, le persone con disabilità devono effettuare l'iscrizione alle liste provinciali gestite dai Centri per l'impiego. L'iscrizione avviene previa verifica della certificazione del grado e del tipo di invalidità. La normativa prevede che la cancellazione dalle liste del Collocamento Mirato può avvenire sia su richiesta dell'utente, sia in caso egli non possa più trovare occupazione per "incollocabilità" (Relazione Conclusiva) o dopo un lungo periodo di inattività/mancato aggiornamento della situazione.

Prospetto Informativo: i datori di lavoro soggetti alla disciplina delle assunzioni obbligatorie devono presentare in via telematica, entro il 31 gennaio di ogni anno, il Prospetto con tutte le informazioni utili a definire la loro posizione rispetto a tali obblighi. Tale documento deve essere inviato nuovamente, con la medesima scadenza, nei casi di variazione della posizione del datore di lavoro rispetto agli obblighi. Si precisa che per gli enti pubblici la (ri)presentazione del Prospetto è obbligatoria anche in assenza di variazioni.

Quota di riserva: corrisponde al numero delle posizioni lavorative che spettano alle persone con disabilità nelle unità produttive con obbligo di assunzione. Sono determinate proporzionalmente alle dimensioni dell'organico aziendale (base di computo).

Sospensioni: gli oneri previsti dalla l. 68/99 e s.m.i. possono essere temporaneamente sospesi nel caso in cui si verifichino delle situazioni di crisi aziendali (CIGS e CIG in deroga, contratti di solidarietà, licenziamenti collettivi, ecc.).

Unità produttive provinciali: corrispondono alle sedi provinciali delle imprese che presentano il Prospetto Informativo e rappresentano il numero di Prospetti registrati.

Bibliografia di riferimento sul tema

Agenzia regionale per il lavoro della Regione Emilia-Romagna (2018), *L'inclusione lavorativa delle persone con disabilità. Rapporto di monitoraggio*, www.agenzia lavoro.emr.it.

Barbieri L. (2022), "Collocamento Mirato e nuove linee guida", *Diritto e pratica del lavoro*, n. 19.

Barbieri L. e Ottaviano G. (2023), "Collocamento Mirato e inclusione organizzativa: nuovi strumenti", *Diritto e pratica del lavoro*, n. 2.

Belotti V., Gardonio G. (a cura di) (2003), *Dall'obbligo alla negoziazione. Sistemi territoriali ed attori per un effettivo diritto al lavoro delle persone disabili*, Franco Angeli, Milano.

Belotti V., Gardonio G. (2003), "L'applicazione della legge 68/99 in Veneto: elementi per una valutazione d'impatto sul Collocamento Mirato dei disabili", in Veneto Lavoro (a cura di) (2003), *Il mercato del lavoro nel Veneto. Tendenze e politiche*, Franco Angeli, Milano.

Belotti V., Gardonio G. (2006), "Disabili e lavoro. L'impatto della legge 68/99 in Veneto", *Tartufile*25, www.venetolavoro.it.

Camera dei deputati (2018), *Relazione sullo stato di attuazione della legge recante norme per il diritto al lavoro dei disabili. Anni 2014 e 2015*, Roma.

Carollo L. (2020), *Il diritto al lavoro delle persone con disabilità ed evoluzioni giurisprudenziali*. Report tecnico, Roma, Inapp, <https://oa.inapp.org/handle/20.500.12916/777>

Deriu F. (2021), *Nona relazione al Parlamento sullo stato di attuazione della Legge 12 marzo 1999, n. 68 "Norme per il diritto al lavoro dei disabili" anni 2016-2017-2018*, <https://oa.inapp.org/handle/20.500.12916/3474>.

Fondazione Studi Consulenti del Lavoro (2019), *L'inclusione lavorativa delle persone con disabilità in Italia*, www.condicio.it/allegati/396/Dossier_inclusione_lavorativa_completo.pdf.

Gheido M.R. e Casotti A. (2022), "Accomodamenti ragionevoli e politiche di inclusione lavorativa", *Diritto e pratica del lavoro*, n. 16.

Istat (2019), *Conoscere il mondo della disabilità. Persone, relazioni e istituzioni*, www.istat.it.

Istat (2021), *Audizione dell'Istat presso il Comitato Tecnico Scientifico dell'Osservatorio Nazionale sulla condizione delle persone con disabilità*, Roma, Presidenza del Consiglio dei Ministri, www.istat.it.

Veneto Lavoro (2013), *Uno stallo insidioso. Stillicidio dei posti di lavoro e stress delle politiche di contrasto. Rapporto 2013*, (cfr. specificamente il paragrafo 19: "L'inserimento al lavoro dei disabili"), Franco Angeli, Milano.

Veneto Lavoro (2014), *Discesa finita? Crisi al sesto anno: assottigliati ancora posti di lavoro e risorse imprenditoriali, Rapporto 2014*, (cfr. specificamente il paragrafo 8.4: "L'integrazione dei disabili"), www.venetolavoro.it.

Veneto Lavoro (2018), "I posti di lavoro riservati a disabili e categorie protette: compliance e tassi di scopertura in Veneto", *Misure*77, www.venetolavoro.it.

Veneto Lavoro (2021), "L'inclusione lavorativa delle persone con disabilità in Veneto - 2019", *Tartufile*52.

Veneto Lavoro (2022), "L'inclusione lavorativa delle persone con disabilità in Veneto - 2021", *Tartufile*54.

Veneto Lavoro (2023), "L'inclusione lavorativa delle persone con disabilità in Veneto - 2022", *Tartufile*56.

Veneto Lavoro (2024), "L'inclusione lavorativa delle persone con disabilità in Veneto - 2023", *Tartufile*58.

Veneto Lavoro (2025), "L'inclusione lavorativa delle persone con disabilità in Veneto - 2024", *Tartufile*62.

Veneto Lavoro (2026), "Monitoraggio dei disoccupati utenti dei Centri per l'impiego in Veneto", *Tartufile*65.