Percorsi a soglie tra inclusione, occupabilità e lavoro

Esperienze dell’ATS VEN_12

Elena Busani, Federica Gobbo, Stefania Stevenato, | 07 ottobre 2026

Parlare di lavoro nell'ambito dei Servizi Sociali significa confrontarsi con percorsi spesso complessi e non lineari. Molte persone che vivono situazioni di fragilità si confrontano con ostacoli che possono rendere difficile l'accesso o il mantenimento di un'attività lavorativa. Prima ancora dell'inserimento lavorativo è dunque spesso necessario accompagnare le persone in percorsi di riattivazione personale, rafforzamento delle competenze e ricostruzione di legami sociali, creando le condizioni affinché il lavoro possa diventare una possibilità concreta e sostenibile. È in questo spazio, tra inclusione sociale e lavoro, che si collocano le esperienze e gli interventi orientati all'occupabilità sociale.

Per occupabilità sociale si intende l'insieme delle condizioni, delle competenze e delle opportunità che consentono a una persona di avvicinarsi progressivamente al mondo del lavoro o intraprendere percorsi di politiche attive. Un itinerario che si sviluppa attraverso esperienze di attivazione, partecipazione e crescita personale.

Il Servizio Adulti e Famiglie dell'Area Coesione Sociale del Comune di Venezia si occupa di persone singole e nuclei familiari in condizioni di vulnerabilità attraverso progetti personalizzati di inclusione sociale, costruiti a partire da una lettura multidimensionale dei bisogni e delle risorse della persona. L'obiettivo è promuovere autonomia, partecipazione e benessere, valorizzando il protagonismo dei cittadini e il lavoro di rete con i servizi e le risorse del territorio.

Nella sua articolazione interna, è presente una specifica équipe, *Progetti di Attivazione e Inclusione Sociale*, nata dall'esigenza di dare continuità e sviluppo al tema dell'occupabilità sociale all'interno dell'ATS Ven_12 (che comprende i Comuni di Venezia, Marcon e Quarto d’Altino). Oltre alla gestione e alla costruzione di specifiche progettualità, l'équipe sta progressivamente assumendo una funzione trasversale di raccordo tra i diversi servizi che accompagnano le persone nei percorsi di attivazione. È un lavoro complesso, che si confronta con pratiche, competenze e bisogni differenti, ma che mira a rafforzare una lettura condivisa del tema dell'occupabilità e a valorizzare le molte e diversificate opportunità presenti sul territorio.

Da questa esperienza nasce l'idea dei "percorsi a soglie": un sistema di interventi che riconosce come l'avvicinamento al lavoro non sia uguale per tutti e richieda opportunità differenti a seconda del livello di fragilità, delle competenze possedute e degli obiettivi individuali. Un approccio che permette di accompagnare le persone lungo un percorso graduale di inclusione sociale, sviluppo delle capacità e, quando possibile, inserimento lavorativo, attraverso la costruzione di risposte flessibili e integrate tra servizi, comunità e mondo del lavoro/servizi per il lavoro.

In che “zona” d’intervento ci muoviamo?



Viste le caratteristiche preminenti dell'utenza in carico che accede alle misure di attivazione (lontananza più o meno marcata dal mercato del lavoro, grado di istruzione basso, competenze lavorative datate o scarne, competenze trasversali carenti, difficoltà linguistiche, carichi di cura ecc.), la zona d'intervento entro cui lavoriamo maggiormente si colloca dunque nello spazio tra Inclusione e Occupabilità.

Molti dei progetti mirano a rafforzare la capacitazione (cfr. Amartya Sen e Martha Nussbaum) delle persone, attraverso percorsi di graduale avvicinamento alla socializzazione, ad esperienze di pre-politiche attive fino ad arrivare, quando possibile, a misure più strutturate proposte dai servizi per il lavoro.

Quali misure, interventi e progettazioni specifiche?



Nel breve excursus di progetti rappresentati graficamente, è importante sottolineare che la successione non va vista come una sequenza necessaria e fissa (da una soglia di minore complessità ad una di maggior complessità) ma può avere direzioni inattese e non lineari perché influenzate da fattori biografici, contestuali, sociali e talvolta culturali che caratterizzano ogni individuo.

RIA - Reddito di Inclusione Attiva: quando la socializzazione apre a nuove possibilità

Nell'ATS Ven_12 il progetto regionale RIA, che vede la collaborazione con quasi un centinaio di realtà territoriali (Associazioni, Enti, Parrocchie), si è evoluto secondo un'articolazione in RIA adulti, minori e disabili, ciascuno con caratteristiche proprie (nel 2025 sono stati attivati complessivamente 230 progetti).

È un percorso flessibile e complementare con altre misure in cui la persona, l'operatore e la realtà associativa territoriale sono protagoniste in un percorso comune che porta ad un miglioramento della qualità della vita dell'individuo, un rinforzo di alcune competenze di base (gestione di piccole mansioni, puntualità, affidabilità, senso di autoefficacia) e una crescente capacità della comunità di farsi inclusiva ed educante.

Spesso le persone fanno riferimento all'impegno assunto con l'espressione *"vado al lavoro"*, primo passo verso il recupero di una dimensione identitaria che era stata persa e primo spiraglio verso possibili percorsi volti all'occupabilità sociale. C'è da sottolineare anche la sensibilità che molti referenti di associazioni dimostrano nell'accogliere, sostenere e valorizzare le competenze delle persone inserite, che siano adulti fragili, persone con disabilità o adolescenti in condizione di particolare vulnerabilità ed esclusione sociale e che abbiano bisogno di essere accompagnati in percorsi di crescita personale e relazionale.

L'esperienza dei PUC - Progetti Utili alla Collettività

I PUC sono stati avviati, tra il 2022 e il 2025, per i beneficiari di Reddito di Cittadinanza tenuti agli obblighi e si sono svolti presso alcuni servizi comunali. A volte questa soglia è risultata troppo complessa per persone fragili ma abbiamo imparato che spesso, l'aver svolto un'esperienza RIA precedente, ha permesso di riconoscere le competenze acquisite e affrontare il nuovo impegno con un senso di maggior sicurezza, consentendo di raggiungere un ulteriore rafforzamento del sé.

MOS - Misure di Occupabilità Sociale

Il "Progetto MOS 2 – Misure per l'Occupabilità Sociale" ha avuto una durata di 3 anni (terminato nel 2025) ed è stato finanziato con fondi PON Inclusione 2014-2020 e Quota Servizi Fondo Lotta alla Povertà di diverse annualità.

L'obiettivo era l'attivazione di misure di politiche attive del lavoro: profilazione, orientamento, ricerca attiva, colloqui di selezione ed era rivolto alle persone seguite dai Servizi Sociali dell'ATS Ven_12.

Ideato in un momento in cui c'era poca offerta di percorsi da parte del Centro per l'Impiego, ha visto poi un cambio di scenario con l'introduzione di un ampio ventaglio di opportunità promosse dal CPI abbinate a bonus economici previsti dalla Regione Veneto che hanno quindi ridotto le candidature al progetto in quanto meno appetibile di altri. Nonostante questo, oltre 350 persone hanno usufruito dei percorsi di bassa-media-alta intensità d'aiuto.

Il MOS ha senz'altro messo in luce il valore aggiunto dato dall'intervento di personale specializzato (operatori del mercato del lavoro, psicologi ecc.) soprattutto nel sostenere la motivazione e la tenuta, entrambi elementi di caduta nei percorsi di cittadini fragili, oltre a garantire un feedback tra operatore del mercato del lavoro e case manager, anche nei casi più critici.

Passi e Passi Plus: una misura regionale per la pre-occupabilità

Vera novità introdotta dalle DGR 425/2024 e 1143/2024 che prevede una soglia più accessibile anche a chi è molto lontano dai servizi per il lavoro e si assesta dunque proprio nella zona della pre-occupabilità e delle pre-politiche attive. La platea di beneficiari, per la maggioranza donne provenienti da paesi extra-UE, ha trovato nel progetto sia percorsi intensivi di rafforzamento della lingua italiana sia momenti laboratoriali, ad esempio nel settore della pelletteria o laboratori espressivi, che hanno consentito di utilizzare la lingua in contesti concreti oltre che esercitare competenze che spesso il limite linguistico non consentiva di esprimere (Passi e Passi Plus).

In occasione di un recente incontro conclusivo sull'esito dei progetti organizzato dagli enti gestori, lo stesso responsabile del CPI ha sottolineato l'utilità della misura nell'avvicinare ai servizi per il lavoro sempre più persone che possano e vogliano lavorare, visto lo scenario futuro preoccupante: un crescente numero di posti di lavoro che non vedranno un corrispettivo di lavoratori.

GOL - Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori

Il programma GOL 4 (Lavoro e inclusione), caratterizzato da interventi finalizzati a sostenere il reinserimento lavorativo di cittadini con bisogni complessi di ordine personale e familiare e con competenze da riqualificare, si è dimostrato uno strumento utile per alcuni ma anche una soglia troppo alta per altri in termini di frequenza, impegno orario, gap linguistico e digitale. Ancora una volta quindi la capacità di tenuta ai percorsi risulta un elemento su cui lavorare e, oltre a questo resta un'aspettativa finale: dopo la formazione arriva il lavoro?

LPU - Lavori di Pubblica Utilità

Esperienza ormai pluriennale e consolidata nel nostro territorio. L'ultima edizione "Venezia–LPU 2024", finanziata dalla DGR 751/2024 si è svolta durante il 2025. L'intervento è stato realizzato e gestito in partenariato con i Comuni di Marcon e Quarto d'Altino e con i soggetti del privato sociale in qualità di partner di rete e operativi e ha offerto l'opportunità di inserimento lavorativo temporaneo della durata di sei mesi, integrato da azioni di orientamento, accompagnamento e formazione finalizzate a favorire l'inclusione sociale e professionale delle persone coinvolte.

Qui siamo nell'ambito dell'occupazione, del lavoro vero e proprio seppure in una dimensione monitorata e supportata da un forte raccordo tra servizi sociali e partner di progetto. Nonostante i riscontri positivi espressi dai beneficiari, che nella nostra realtà sono stati impegnati nella cura e manutenzione del verde pubblico, raramente è subentrato poi un contratto di lavoro continuativo, rimanendo così un'esperienza senz'altro arricchente, specie per la gratitudine dei cittadini che hanno riconosciuto un lavoro ben fatto per la comunità, ma che non sempre apre a dimensioni più stabili.

Percorsi a soglie: storie di vita

M.R.: dal RIA al Passi Plus

Signora cinquantaquattrenne proveniente dall'Eritrea, analfabeta nella lingua madre e con estrema difficoltà nell'apprendere la lingua italiana nonostante i vari corsi frequentati con costanza ed impegno. L'avvio del progetto RIA (mansione di aiuto alle sanificazioni di ambienti affiancando i volontari di un emporio della solidarietà) ha fatto emergere una notevole adeguatezza di competenze alla mansione e capacità relazionali che bypassavano il limite linguistico. Al termine dei dodici mesi di esperienza RIA, l'ente ospitante ha organizzato per lei un momento di saluto finale; tuttora, alla parola "festa", si illumina! Ha imparato un termine italiano denso di significato. È poi approdata ad un percorso Passi (rinforzo della lingua) e Passi plus (laboratorio espressivo) in cui un'altra signora italiana, in un video finale, le ha prestato la voce per raccontare il suo progetto migratorio.

G.S.: dal MOS al RIA passando per il PUC e oltre

Signore cinquantasettenne, conosciuto in quanto beneficiario di Assegno di Inclusione (ADI). Da tempo lontano dal mercato del lavoro ma con una competenza pregressa nel settore della lavorazione dell'oro, ora accumulatore di oggetti di "antiquariato", tanto da rendere difficile la mobilità all'interno del suo alloggio. La proposta MOS viene accolta con una certa diffidenza: non capisce a cosa serva, tanto non troverà nulla vista l'età. La frequenza agli appuntamenti proposti è discontinua. Il percorso si conclude ma l'ingaggio non c'è stato e permane una certa chiusura e solitudine. Viene l'idea di attivare un percorso RIA proprio per sostenere la socializzazione e l'associazione ospitante individuata è perfetta: lavorazione di oggetti in ceramica. Sarà l'occasione per esprimere pienamente le sue qualità manuali ed artistiche, per rinforzarsi nella motivazione e si concluderà con una mostra degna di nota. Nonostante la fine del progetto, la collaborazione tra la persona e l'associazione sta continuando. Tanto da diventare "spalla" della presidente dell'associazione proponendo dei corsi tenuti da lui.

Quali attenzioni/prospettive rispetto alle persone in situazione di fragilità ed esclusione lavorativa?

L'ATS Ven_12 sta completando la stesura di un progetto che rientra nel Programma Nazionale "Metro Plus 2021-2027" dal titolo "Occupabilità e competenze per l'inclusione sociale" con l'obiettivo specifico di incentivare l'inclusione attiva,

promuovere le pari opportunità, la non discriminazione, la partecipazione e migliorare l’occupabilità, in particolare delle fasce svantaggiate.

L’esperienza ci ha insegnato che le misure ideate da Regione/Ministero si traducono spesso in azioni tarate sulle richieste del mercato del lavoro, rischiando di essere una “soglia” troppo alta per i target particolarmente fragili.

Con questa operazione (che vedrà il suo svolgimento tra il 2027-2029) ci si propone di implementare azioni di sistema con i diversi soggetti che promuovono misure di occupabilità (quali CPI, Regione Veneto, Enti del Terzo Settore) e di erogare servizi di orientamento personalizzati, volti a favorire l’accesso dei cittadini in carico ai servizi sociali a tali misure, attraverso attività di profilazione (chiave di lettura condivisa), valutazione e supporto.

L’occupabilità sociale è dunque un processo che si sviluppa attraverso soglie d’esperienza e che può non concludersi con l’occupazione della persona; non per questo le tappe precedenti perdono di significato nel migliorare la qualità della vita delle persone. È tuttavia importante che il percorso mantenga viva la consapevolezza e l’attivazione verso il raggiungimento di un lavoro, inteso come obiettivo di inclusione e autonomia. Parallelamente, ciò che va costruendosi e necessita di cura e manutenzione è l’integrazione fra soggetti diversi affinché la rete si consolidi in architettura stabile.