



Università degli Studi di Siena
Dipartimento di Scienze Sociali, Politiche e Cognitive

Corso di Dottorato in Apprendimento e innovazione nei
contesti sociali e di lavoro
XXXVIII CICLO

**COSTRUIRE UN DIALOGO TRA CAPACITÀ DELLA
PERSONA E PRODUTTIVITÀ NEL LAVORO**

**Dalla Pedagogia Speciale al Diritto al lavoro delle persone con
disabilità**

Tutor
Prof. Emmanuele Massagli

Candidata
Dott.ssa Ilaria Fiore

A.A. 2024-2025

Indice

INTRODUZIONE.....	7
Capitolo I	11
LA CONDIZIONE DI DISABILITÀ: QUALI TRAFORMAZIONI NEL RAPPORTO TRA PERSONA E LAVORO	11
1.1 Disabilità e mutamenti della società: genesi di una categoria del pensiero	11
1.2 Il ruolo del lavoro nel percorso identitario della persona con disabilità.....	15
1.3 Trasformazioni del significato del lavoro: tra disabilità e vulnerabilità	20
1.4 Posizione del problema: intervenire sull'inclusione della disabilità tra formazione e mondo del lavoro	22
1.4.1 Dal modello di studente "normale" ai Bisogni Educativi Speciali	25
1.4.2 Quale traiettoria per l'inclusione nel contesto lavorativo	26
1.5 La costruzione sociale dei profili professionali per l'inclusione dei gruppi vulnerabili	30
1.6 Domanda di ricerca e piano di lavoro	34
Capitolo II.....	38
DALLA PEDAGOGIA SPECIALE AL DIRITTO AL LAVORO DELLE PERSONE CON DISABILITÀ.....	38
2.1 Premessa	38
2.2 Disabilità e Bisogni Educativi Speciali: le intuizioni della Pedagogia Speciale.....	41
2.3 Dalle categorie della Pedagogia Speciale al profilo professionale dell'insegnante di sostegno	44
2.4 Il lavoro come percorso identitario: Pedagogia del Lavoro e formazione integrale della persona con disabilità.....	46
2.5 Le vicende dell'inclusione lavorativa in Italia.....	48
2.6 I profili professionali deputati all'inclusione lavorativa: tra obbligo e <i>capabilities</i> della persona	50
2.6.2 Referente per l'attuazione del progetto di vita.....	52

2.6.3 Dalle imprese alle cooperative sociali: la necessità di profili professionali specializzati	54
2.7 Dalla domanda sociale alla professionalità: il contributo della sociologia delle professioni per analizzare quali profili professionali si occupano di persone con disabilità	59
2.7.1 Il sistema statale.....	60
2.7.2 Il sistema privato.....	61
2.7.3 Il sistema dell'autonomia collettiva.....	62
Capitolo III.....	63
INCLUSIONE TRA FORMAZIONE E LAVORO: LALENTE DELLA PROFESSIONALITÀ	63
3.1 La Sociologia delle professioni: evoluzioni teoriche nella esplorazione della professionalità	63
3.1.1 Precisazione metodologica: la costruzione sociale delle professioni	66
3.2 Contesto educativo: l'insegnante di sostegno	69
3.2.1 Il sistema statale.....	69
3.2.2 Sistemi formativi	74
3.3 Contesto lavoristico	76
3.3.1 I rischi psicosociali: una cornice per pensare l'intervento con vulnerabilità e disabilità nelle organizzazioni	76
3.3.2 Legislazione e politiche dei rischi psicosociali.....	81
3.4 <i>Disability manager</i>	85
3.4.1 Il sistema statale.....	86
3.6.2 L'autonomia collettiva: struttura e ruolo della contrattazione collettiva nella definizione dei profili professionali.....	109
3.4.2 L'analisi dei contratti aziendali.....	115
3.4.3 Il sistema privato.....	117
Capitolo IV	122
PROFILI PROFESSIONALI PER LA TRANSIZIONE FRA CONTESTI DI INTERVENTO: LA FUNZIONE INCLUSIVA DEL TERZO SETTORE.....	122

4.1	Intervenire nella <i>zona grigia</i> tra formazione e lavoro	122
4.2	La cooperativa sociale Il Segno: costruire il binomio tra lavoro e dignità sociale	125
4.2.1	L'analisi del focus group con le aziende	128
	<i>Le aspettative che hanno orientato l'incontro delle imprese con la disabilità</i>	130
4.2.2	Le dimensioni organizzative di una impresa sociale: l'intervento di Manager No Profit per Il Segno	143
4.3	Il caso della Lombardia: interviste a <i>stakeholder</i> e aziende del territorio	148
4.3.1	La prospettiva di Confcooperative Bergamo	148
4.3.2	Struttura, governance e missione del Collocamento Mirato nella Città metropolitana di Milano	150
4.3.3	Il Collocamento mirato di Sondrio: risorse e criticità del territorio	152
4.3.4	Dentro l'azienda attraverso la cooperativa: mediare tra produttività e disabilità	155
	Capitolo V	158
	CENNI CONCLUSIVI	158
5.1	La funzione educativa della cooperazione sociale: spunti dal Bando <i>Dote Impresa</i> di Regione Lombardia	158
5.2	<i>Disability manager</i> e Responsabile degli inserimenti lavorativi: intervenire sull'inclusione attraverso il raccordo tra profili professionali....	162
5.3	Studiare i profili professionali per promuovere modelli condivisi di intervento: la proposta di un <i>tutor-educatore aziendale</i>	164
	BIBLIOGRAFIA	170
	SITOGRAFIA	185
	APPENDICE	188

«Desiderare, se guardiamo all'etimo affascinante di una parola interessante, viene dal latino de – sidera, che potremmo definire come “togliere lo sguardo dalle stelle”; vale a dire guardare al limite che caratterizza, inevitabilmente, quanto l'essere umano realizza, in funzione del proprio “desiderio”. Il desiderio comporta un confronto, ineliminabile, con il proprio limite».

CARLI, R. (2014). Editoriale. *Quaderni di Psicologia Clinica*, 1, 1-2

INTRODUZIONE

L'obiettivo delle pagine che compongono il lavoro di tesi è esplorare la nascita e lo sviluppo di due profili professionali che si occupano di inclusione entro il contesto scolastico e lavorativo: l'insegnante di sostegno e il *Disability manager*. L'ipotesi è che attraverso l'analisi dei profili professionali deputati a occuparsi di inclusione all'interno della scuola e del mondo del lavoro sia possibile individuare i limiti e le risorse dell'intervento con la disabilità trasversalmente ai due contesti di vita nominati. I riferimenti metodologici che guideranno il lavoro appartengono a discipline che, nella proposta di chi scrive, possono virtuosamente comunicare tra loro per intervenire sull'inclusione sociale delle disabilità: Pedagogia speciale e Diritto del lavoro. Il tentativo di integrare le intuizioni di tali discipline permetterà di evidenziare le risorse e i limiti che caratterizzano la declinazione quotidiana di principi educativi e normative legate alla disabilità nei contesti di vita.

All'interno del primo capitolo verrà proposta una analisi sui cambiamenti culturali legati allo sviluppo della nozione di disabilità, intendendo quest'ultima come categoria sociale costruita collettivamente entro specifici panorami culturali ⁽¹⁾. Lo sforzo di ricostruzione storica è finalizzato a mettere in discussione la naturalizzazione della disabilità intesa come caratteristica individuale e legata ad aspetti esclusivamente biologici. Entro tale cornice l'intervento con la disabilità rischia di limitarsi a un approccio prevalentemente medico che riconduce la condizione di disabilità a una anomalia individuale e i cui strumenti hanno l'obiettivo di riportare il più possibile il quadro clinico entro una condizione di normalità ⁽²⁾. L'alternativa viene rintracciata all'interno del modello sociale della disabilità che interpreta quest'ultima come il risultato della interazione tra condizioni sociali e soggettività della persona che, vivendo una posizione di minor potere entro i suoi contesti di vita, viene designata come elemento problematico e

⁽¹⁾ CARLI, R. & PANICCIA, R.M. (2014). *Il fallimento della collusione: Un modello per la genesi della "malattia mentale"* in Rivista di Psicologia Clinica, 1, pp. 9-46.

⁽²⁾ Il modello medico della disabilità interpreta quest'ultima come una condizione individuale derivante da una menomazione o malattia, considerandola principalmente un problema di salute da curare, correggere o riabilitare attraverso interventi clinici o terapeutici. In questo approccio, l'attenzione si concentra sul deficit della persona piuttosto che sulle barriere sociali e ambientali che concorrono a determinare la condizione di disabilità. Sul punto si rimanda, tra i numerosi contributi presenti in letteratura, a: OLIVER, M. (1996). *Understanding disability: From theory to practice*. London: Macmillan; più nello specifico, rispetto all'utilizzo del modello medico nel contesto italiano si rinvia a: SANNIPOLI, M. (2025). *L'evoluzione del concetto di disabilità nella scuola italiana: dalle certificazioni ai funzionamenti umani*. Lavoro & Diritto Europa.

da correggere⁽³⁾. A partire da questa cornice, nel secondo capitolo verranno esposte le principali teorizzazioni della Pedagogia speciale per sottolineare come attraverso le sue categorie concettuali, in particolare i Bisogni Educativi Speciali (BES), la disciplina abbia intuito la necessità di individuare metodi di intervento capaci di occuparsi del rapporto, sempre più complesso, tra formazione e differenti soggettività e vulnerabilità degli studenti⁽⁴⁾. Nella seconda parte del capitolo verranno descritte le vicende dell'inclusione lavorativa in Italia per esplorare cosa accade nella transizione tra mondo della scuola e mondo del lavoro: si metterà a verifica se e come le ampie intuizioni e modellizzazioni prodotte dalla Pedagogia speciale trovino una sponda solida all'interno delle dinamiche del mercato del lavoro che, sebbene orientato da logiche ben diverse da quelle scolastiche, è uno dei contesti entro cui costruire il prosieguo del *progetto di vita* della persona con disabilità⁽⁵⁾. Per rispondere all'interrogativo, i dati relativi alla situazione occupazionale delle persone con disabilità verranno messi in dialogo con le proposte teoriche della Pedagogia del lavoro rispetto al concetto di formazione integrale della persona e al ruolo nevralgico che assume il lavoro nella costruzione della *adulthood* nella disabilità⁽⁶⁾. La finalità principale del capitolo sarà evidenziare

⁽³⁾ Il modello biopsicosociale della disabilità interpreta la disabilità come il risultato dell'interazione dinamica tra la condizione di salute della persona, fattori psicologici individuali e contesto sociale e ambientale. Questo approccio, alla base della Classificazione ICF dell'OMS, supera la visione puramente medica o assistenziale, riconoscendo che il funzionamento e la partecipazione dipendono tanto dalle caratteristiche personali quanto dalle barriere o facilitazioni presenti nell'ambiente. Tra i contributi che approfondiscono la formulazione del modello si rimanda a: LEONARDI, M., & MARTINUZZI, A. (2009). ICF and ICF-CY for an innovative holistic approach to persons with chronic conditions. *Disability and Rehabilitation, 31 Suppl 1*, S83–S87. <https://doi.org/10.3109/09638280903317948>.

⁽⁴⁾ I Bisogni Educativi Speciali (BES) indicano situazioni in cui gli studenti necessitano di interventi educativi e didattici personalizzati, a causa di difficoltà permanenti o transitorie connesse a disturbi evolutivi specifici o svantaggi di natura sociale, culturale e linguistica. Il concetto, introdotto in Italia a partire dagli anni 2000, amplia l'attenzione educativa oltre la disabilità certificata, promuovendo un approccio inclusivo e flessibile capace di rispondere alla diversità dei bisogni di ciascun alunno. Per un approfondimento del concetto di BES si rinvia alla trattazione contenuta nei due testi: IANES, D. (2005). *Bisogni educativi speciali e inclusione: valutare le reali necessità e attivare le risorse*. Trento: Erickson; CANEVARO, A., & IANES, D. (2006). *Il bisogno educativo speciale: concetti, modelli e strumenti di intervento*. Trento: Erickson.

⁽⁵⁾ Con progetto di vita ci si riferisce a uno strumento di pianificazione personalizzata che mira a garantire il pieno sviluppo della persona lungo l'intero arco dell'esistenza, coordinando interventi educativi, formativi, lavorativi, sociali e sanitari. Con il Decreto legislativo n. 62/2024 il documento è stato ridefinito come diritto soggettivo esigibile: esso deve essere costruito in modo partecipato, con il coinvolgimento diretto della persona con disabilità, della sua famiglia e della rete dei servizi, e rappresenta l'asse portante per l'inclusione e la promozione dell'autodeterminazione.

⁽⁶⁾ Sul concetto di «adulthood» si rinvia ai seguenti contributi: DEMETRIO, D. (1996). *L'età adulta: teorie dell'identità e pedagogie dello sviluppo*. NIS, La Nuova Italia Scientifica; LEPRI, C. (2016). *La persona al centro. Autodeterminazione, autonomia, adulthood per le persone disabili*. Franco Angeli.

quali presupposti concettuali hanno guidato la nascita dei due profili professionali che verranno studiati nel capitolo successivo. Il cuore del lavoro, infatti, sarà dedicato a ricostruire genesi e sviluppo del profilo professionale dell'insegnante di sostegno e del *Disability manager*. La selezione di questi profili professionali, tra i numerosi che si occupano di inclusione, è guidata dall'ipotesi che l'insegnante di sostegno e il *Disability manager* condividano due caratteristiche decisive all'interno delle rispettive realtà organizzative: entrambi i profili sono inseriti con un ruolo ben definito all'interno degli assetti organizzativi cui partecipano; inoltre, a entrambi i profili viene richiesta una formazione specifica per poter svolgere le loro funzioni ⁽⁷⁾. Soprattutto il primo dei due aspetti comuni ai profili permetterà di osservare le vicende dell'inclusione scolastica e lavorativa esplorando contestualmente ciò che accade negli assetti organizzativi. Infatti, se l'obiettivo è studiare l'evoluzione di due profili professionali il cui ruolo è in stretto rapporto con il funzionamento generale della organizzazione, allora sarà possibile avanzare delle ipotesi su come quei contesti – scuola e lavoro – si stanno rapportando alla disabilità attraverso la relazione con l'insegnante di sostegno prima e con il *Disability manager* successivamente.

Nel terzo capitolo, utilizzando i principi della Sociologia delle professioni, verranno mappati i perimetri dei due profili professionali facendo riferimento ai seguenti ambiti di costruzione sociale delle professioni: (a) sistema statale; (b) sistema privato; (c) sistema dell'autonomia collettiva; (d) la società. All'interno del sistema statale rientrano due differenti contesti di costruzione: (1) l'intervento pubblico statale normativo e regolatorio e (2) la formazione e l'istruzione professionale ⁽⁸⁾. Nel sistema privato rientrano: (1) gli attori privati nell'ambito della normazione tecnica UNI e (2) le nuove forme di rappresentanza (associazionismo professionale/privato). Infine, il sistema dell'autonomia collettiva è costituito dalle Parti sociali, dalla contrattazione collettiva. Al fine di restituire un quadro complessivo del processo di costruzione sociale dei profili professionali oggetto del presente lavoro, sarà condotta un'analisi documentaria attraverso cui verranno esaminati i materiali e i documenti prodotti nei quattro macro-ambiti considerati, i quali rappresentano i contesti in cui avviene la formazione della professionalità.

La ricostruzione pedagogica, normativa e sociologica dei profili professionali dell'insegnante di sostegno e del *Disability manager* evidenzierà che tra la florida

⁽⁷⁾ CARLI, R., & PANICCIA, R. M. (2016). I “nuovi lavori” degli psicologi e la competenza a colludere. *Quaderni Di Psicologia Clinica*, 1, 16-31. <https://doi.org/10.82037/qpc.2016.620>

⁽⁸⁾ Si veda NEGRI, S. (2022), «La costruzione sociale dei profili professionali del lavoro di cura», in CASANO, L. (a cura di), *Verso un mercato del lavoro di cura: questioni giuridiche e nodi istituzionali*, ADAPT University Press, pp. 117-144.

fase dell'inclusione scolastica e la più complessa stagione dell'inserimento lavorativo si viene a creare una *zona grigia*: mentre la fase dell'inclusione scolastica è solida in termini di metodologie e strumenti di intervento ⁽⁹⁾, la transizione al mondo del lavoro risulta fragile e accompagnata da un profilo professionale – il *Disability manager* – che non gode ancora di ampia diffusione entro i contesti aziendali, se non quelli di grandi dimensioni ⁽¹⁰⁾. Tale constatazione rappresenterà il punto di partenza per avanzare ipotesi – oggetto del quarto capitolo – su quale attore sociale, all'interno dei sistemi di convivenza, si inserisca in questa *zona grigia* che si viene a creare nella transizione tra mondo della scuola e mercato del lavoro: le realtà del Terzo settore sembrano essere i contesti di intervento che, nel corso degli anni, hanno sviluppato metodi e strumenti per occuparsi di inclusione trasversalmente ai contesti di vita delle persone con disabilità e soprattutto per occuparsi di inclusione lavorativa ⁽¹¹⁾. Al fine di articolare e argomentare tale ipotesi, verrà presentato uno studio di caso su una cooperativa di tipo B operante sul territorio bergamasco il cui mandato è legato all'inclusione lavorativa di persone con disabilità. A seguire, per ampliare l'analisi a un territorio più vasto quale regione Lombardia, verranno analizzate sette interviste svolte con altrettanti *stakeholder* il cui *focus* è il ruolo del Terzo settore nell'inclusione lavorativa di persone con disabilità. Le riflessioni conclusive saranno dedicate ad avanzare proposte relative alla costruzione di un profilo professionale che si posizioni al confine tra i contesti di vita esplorati, ossia scuola e mondo del lavoro, con l'obiettivo di intervenire sulle fragilità individuate nei processi di transizione tra formazione e mondo del lavoro.

⁽⁹⁾ Tra i numerosi contributi di stampo pedagogico che si occupano di ricostruire pratiche virtuose di intervento nel contesto educativo italiano, si rimanda alla raccolta di saggi contenuti nel testo: IANES, D., ZAGNI, B., ZAMBOTTI, F., CRAMEROTTI, S., & FRANCH, S. (2024). *Inclusione scolastica e sociale: un valore irrinunciabile. Quanto è fattibile, efficace e condivisa nei suoi valori*, 10.

⁽¹⁰⁾ Sul punto si rimanda al Capitolo III, paragrafo 3.4.2 dedicato all'analisi delle misure di DEI previste dalla contrattazione aziendale in Italia.

⁽¹¹⁾ MONTANARI, M., & RUZZANTE, G. (2021). La cooperazione sociale in Italia: storia e prospettive inclusive. *Italian Journal of Special Education for Inclusion*, 9(2), 020-026.

CAPITOLO I

LA CONDIZIONE DI DISABILITÀ: QUALI TRAFORMAZIONI NEL RAPPORTO TRA PERSONA E LAVORO

Sommario: **1.1.** Disabilità e mutamenti della società: genesi di una categoria del pensiero – **1.2.** Quale ruolo del lavoro nella *adulthood* – **1.3.** Trasformazioni del significato del lavoro: la persona tra disabilità e vulnerabilità – **1.4.** Posizione del problema: intervenire sull'inclusione della disabilità tra formazione e mondo del lavoro – **1.4.1.** Dal modello di studente "normale" ai bisogni educativi speciali **1.4.2** Quale traiettoria per l'inclusione nel contesto lavorativo – **1.5.** La costruzione sociale dei profili professionali per l'inclusione dei gruppi vulnerabili – **1.6.** Domanda di ricerca e piano di lavoro.

1.1 Disabilità e mutamenti della società: genesi di una categoria del pensiero

Il termine *inclusione* ricorre entro numerose tipologie di dibattiti scientifici e in relazione ad altrettanti contesti tra cui: scuola, lavoro e partecipazione sociale. Il richiamo ormai costante alla questione, seppur indice di una vivace attenzione culturale al tema, è accompagnato da alcuni elementi di criticità: il confronto con il dato di realtà impone di constatare come siano ancora diffuse idee di disabilità quale deficit e ostacolo oggettivo alla partecipazione sociale ⁽¹²⁾. In questo senso l'uso ricorrente e diffuso del termine *inclusione* rischia di assumere le sembianze di un richiamo morale, privo di conseguenze sul piano delle prassi. Per questo motivo è necessario creare le condizioni affinché, insieme a strumenti come disposizioni normative, interventi tecnici e definizioni politicamente corrette, possano svilupparsi metodi e buone prassi per intervenire su processi culturali, sociali, pedagogici ossia su quelle condizioni che, integrate tra loro, producono inclusione.

Il primo aspetto da considerare riguarda i cambiamenti storici legati allo sviluppo della nozione di disabilità, intendendo quest'ultima come categoria sociale costruita collettivamente entro specifici panorami culturali ⁽¹³⁾. Lo sforzo di ricostruzione storica muove dall'ambizione di mettere in discussione la naturalizzazione della disabilità intesa come caratteristica individuale e legata ad aspetti esclusivamente biologici. Infatti, limitandosi a descrivere tale condizione in questi termini risulta

⁽¹²⁾ Il riferimento è, nello specifico, alla condizione occupazionale delle persone con disabilità di cui si discuterà nel dettaglio all'interno dei prossimi paragrafi.

⁽¹³⁾ CARLI, R. & PANICCIA, R.M. (2014). *Il fallimento della collusione: Un modello per la genesi della "malattia mentale"* in Rivista di Psicologia Clinica, 1, pp. 9-46.

difficile intervenire se non entro il modello medico che riconduce la condizione di disabilità a una anomalia individuale e i cui strumenti hanno l'obiettivo di riportare il più possibile il quadro clinico entro una condizione di normalità.

Una prima data utile nel percorso di ricostruzione storica della nozione di disabilità è il 1917 quando venne creata l'Opera nazionale per la protezione e l'assistenza agli invalidi di guerra che garantì azioni a favore dei reduci dal primo conflitto mondiale: riconoscimento della condizione di invalido di guerra; assistenza sanitaria; assistenza materiale; assistenza sociale. Nel secondo dopoguerra vennero inseriti, entro la platea di utenti potenziali dei suddetti servizi, anche gli invalidi civili ossia individui con menomazioni congenite oppure acquisite al di fuori di contesti bellici o lavorativi. Dunque, gli organi dello Stato si incaricarono della gestione delle persone con menomazioni, assegnando loro una identità precisa: le menomazioni, da quel momento in poi, vennero valutate attraverso uno sguardo medico e tecnico orientato dal criterio della residuale capacità al lavoro proficuo⁽¹⁴⁾. È in questo momento storico che, con il grande numero di mutilati e invalidi a causa dei due conflitti mondiali, si assiste a quella che venne denominata invenzione dell'handicap⁽¹⁵⁾; si tratta, inoltre, della prima rivelazione legata alle potenzialità catastrofiche insite nel funzionamento delle società moderne che apre alla possibilità di interpretare la disabilità come un fenomeno strettamente legato alle condizioni generate dalle società entro specifici momenti storici⁽¹⁶⁾. È uno scenario a cui assistiamo anche attualmente e che viene definito *surplus* di disabilità: le tecnologie – macchine da lavoro, nuove forme di produzione, macchinari medici – sono al tempo stesso causa e soluzione per diverse menomazioni. Inoltre, il miglioramento delle condizioni di vita e gli sviluppi in campo medico hanno determinato un aumento delle aspettative di vita media oltre che la possibilità di convivere con le cosiddette malattie croniche⁽¹⁷⁾. Si tratta di mutamenti sociali che, seppur nelle loro precise differenze, richiedono un profondo

⁽¹⁴⁾ La ricostruzione storica delle tappe seguite nel riconoscimento dell'invalidità entro il contesto nazionale fa riferimento al testo di BRACCO, B. (2012), *La patria ferita. I corpi dei soldati italiani e la Grande Guerra*, Firenze: Giunti e al testo di SCHIANCHI, M. (2012), *Storia della disabilità. Dal castigo degli dèi alla crisi del welfare*, Roma: Carocci

⁽¹⁵⁾ L'espressione viene richiamata nel testo di COURTINE, J.-J. (2006), "*Le corps anormal. Histoire et anthropologie culturelles de la difformité*", in CORBIN, A., COURTINE, J.-J. & VIGARELLO, G. (a cura di), *Histoire du corps. Les mutations du regard. Le XXème siècle*, vol. 3, Paris: Seuil, pp. 203-62.

⁽¹⁶⁾ ZARETSKJ, E. (2004), *I misteri dell'anima. Una storia sociale e culturale della psicanalisi*, Milano: Feltrinelli, p. 141.

⁽¹⁷⁾ Tra i vari riferimenti si veda VARVA, S. (a cura di), *Malattie croniche e lavoro: una rassegna ragionata della letteratura di riferimento*, ADAPT University Press, 2014; BRAVEMAN, P., GOTTLIEB, L., *The Social Determinants of Health: It's Time to Consider the Causes of the Causes*, *Public Health Reports*, 2014, Supplement 2, pp. 20-31.

ripensamento della nozione di disabilità e del rapporto con le sfere della vita sociale, prima fra tutte il lavoro.

Dunque, accogliendo questa cornice interpretativa, la disabilità si configura come una questione che è possibile affrontare a partire dall'osservazione dei cambiamenti nella natura del lavoro e nelle necessità del mercato, in particolare all'interno della struttura socio-economica capitalista: la velocità dei ritmi produttivi, la disciplina rafforzata e le norme produttive furono mutamenti sfavorevoli rispetto ai ritmi di lavoro spesso più lenti delle persone in condizione di disabilità⁽¹⁸⁾. I mutamenti del mercato del lavoro e l'organizzazione sociale che ne derivò giocarono un ruolo chiave nel produrre la attuale nozione della disabilità e nel determinare le risposte sociali ai bisogni delle persone disabili. In altre parole, è possibile ipotizzare che il modello produttivo introdotto dal capitalismo abbia portato con sé esclusione sociale ed economica e, come conseguenza di tale esclusione, la nozione di disabilità ha assunto una configurazione specifica: un problema individuale che richiede un trattamento medico, in particolare quello dell'istituzionalizzazione⁽¹⁹⁾.

Per comprendere a pieno la funzione sociale dell'istituzione manicomiale, è utile richiamare la riflessione di Foucault rispetto alla caratteristica, propria dei mutamenti sociali, di affidarsi a una ideologia che ne sostenga e ne giustifichi la razionalità economica⁽²⁰⁾. L'ideologia che guidò l'istituzionalizzazione fu di impronta terapeutica e medica, guidata da un intento di normalizzazione che permettesse alle persone con disabilità di inserirsi nella comunità attraverso ruoli sociali definiti: individui caratterizzati da una condizione di differenza e inferiorità rispetto al funzionamento ottimale del resto della popolazione. Sul punto, Wolfensberger sostiene che l'ideologia normalizzante fu così efficace perché si

(18) Tra gli Autori che hanno maggiormente teorizzato sulle conseguenze del modello produttivo capitalista sul funzionamento della società, di rimanda al testo di OLIVER, M. J., (1999). *Capitalism, disability and ideology: A materialist critique of the Normalization principle*. In FLYNN, R. J., & LEMAY, R. A. (Eds), (1999). *A Quarter-Century of Normalization and Social Role Valorization: Evolution and Impact*. Ottawa: University of Ottawa Press, pp. 65-77.

(19) Sulla storia dell'istituzione manicomiale si rimanda a: ROTHMAN, D. (1971). *The Discovery of the Asylum*. Boston: Little Brown.

(20) Con il concetto di ideologia, lo storico francese critica la storiografia tradizionale colpevole di restituire gli eventi storici come se fossero verità incontrovertibili e non produzioni narrative che, in un determinato periodo storico, vengono generate dagli storici. In altre parole, la rivoluzione apportata dall'Autore alla storiografia moderna è legata alla proposta di considerare gli eventi storici come se fossero interpretazioni orientate dalle soggettività, dagli interessi e dalle dinamiche di potere che, di volta in volta, attraversano e guidano le evoluzioni della società. Tra i numerosi contributi dello storico francese, si rimanda a un testo che interroga la storiografia per rintracciare l'evoluzione di fenomeni sociali come l'istituzione manicomiale: FOUCAULT, M. (1972). *The Archaeology of Knowledge*. New York: Pantheon.

connetteva al senso comune, fornendo un linguaggio condiviso e uno schema mentale capace di raccordare un insieme di elementi che, di volta in volta, potevano essere considerati pericolosi per la stabilità sociale: «un'unica teoria o principio può essere applicato a chiunque, non solo a persone con ritardo e non solo a tutti gli handicappati, ma ad ogni altro deviante»⁽²¹⁾. Louis Althusser, riprendendo il ruolo della struttura socio-economico capitalista nella genesi della nozione di disabilità, propone che tutte le società capitaliste affrontano il problema del controllo sociale attraverso l'azione combinata di apparati ideologici e repressivi. Le radici del successo dell'istituzionalizzazione affondano proprio in questi apparati: si trattò di uno strumento repressivo poiché escluse dal contesto sociale quanti non si conformarono alle norme e rappresentò uno strumento ideologico poiché si pose come monito visibile a quanti erano, invece, integrati. Queste funzioni assolve dall'istituzionalizzazione spiegano perché, nonostante i problemi di tale forma di segregazione fossero noti da tempo, non si sia agito per contrastarne le derive⁽²²⁾. È necessario aspettare la seconda metà del ventesimo secolo per osservare la crisi del dominio fisico e ideologico delle istituzioni manicomiali⁽²³⁾. Cohen suggerisce che «per alcuni si tratta di una messa in questione, un rovesciamento radicale dello stato di cose precedente, per altri è esclusivamente una prosecuzione e un'intensificazione dei meccanismi dell'istituzionalizzazione»⁽²⁴⁾. Chi sostiene questa ultima posizione afferma che la relazione di potere tra persone disabili e professionisti non è mutata dopo la fine dell'istituzionalizzazione dal momento che i rituali di base, che sostenevano l'esistenza di quelle strutture, si perpetuano ancora oggi: mappatura di casi clinici, stesura di ricerche mediche e sociali per individuare le eziologie della disabilità, organizzazione di tipologie umane. Sono mutati i nomi delle professioni e degli spazi, ma le persone con disabilità sembrano ancora lontane dall'essere protagonisti e artefici del loro processo di autodeterminazione. Entro questa ipotesi, sembrerebbe che, quando si pensa alla disabilità, vi sia una sorta di automatismo nell'interpretare tale condizione con una inconsapevole logica ove agli individui viene attribuito uno status di inferiorità a partire da una valutazione del loro corpo come scarto rispetto alla normalità. Questo modo di

(21) WOLFENBERGER, W. (1994). *A contribution to the History of Normalization with Primary Emphasis on the establishment of normalization in North America between ca. 1967-75*, p.58.

(22) Sulla genesi e sviluppo della categoria del controllo sociale nella modernità si rimanda a: ALTHUSSER, L. (1971). *Lenin and Philosophy and Other Essays*. London: New Left Books.

(23) Sulle conseguenze della chiusura delle istituzioni manicomiali si rimanda a: SCULL, A. (1977). *De-carceration. Community Treatment and the Deviant – A Radical View*. New York: Prentice Hall; inoltre, una ricerca esplora il periodo post-manicomiale in Italia e permette di contestualizzare la trasformazione della presa in carico psichiatrica nel contesto italiano: CARLI, R., & PANICCIA, R. M. (2011). La cultura dei servizi di salute mentale in Italia. *Dai malati psichiatrici alla nuova utenza. L'evoluzione della domanda di aiuto e delle dinamiche di rapporto*.

(24) COHEN, S. (1985). *Visions of Social Control*. Oxford: Polity Press, p.13.

categorizzare la disabilità sembra il prodotto di un processo durevole e sedimentato, iscritto nelle percezioni collettive entro cui la disabilità è vissuto, in modo oggettivo e naturale, come una condizione di inferiorità ⁽²⁵⁾.

Il modello sociale della disabilità nasce come risposta e protesta nei confronti di tali rappresentazioni, rivendicando maggiori diritti alla luce dello scarso potere sociale vissuto dai gruppi vulnerabili. Il modello denuncia come la disabilità sia una categoria imposta socialmente sulle menomazioni delle persone, un prodotto dell'interazione tra queste ultime e le condizioni che la società propone. Per comprendere l'assunto è necessario accennare alla distinzione tra la menomazione e la situazione sociale – definita appunto disabilità – che le persone con menomazione vivono: per menomazione si intende la mancanza o il difetto funzionale di un arto, organo o meccanismo del corpo; mentre con disabilità il riferimento è allo svantaggio o restrizione nell'attività causata dall'organizzazione del contesto sociale che non si fa carico dei vincoli imposti dalla menomazione alle persone con menomazioni e pertanto le esclude dalla partecipazione e dalle attività sociali ⁽²⁶⁾. Questo modello fu accolto con entusiasmo dalle persone disabili perché si collegava immediatamente alle loro esperienze di vita: divenne prima base per la consapevolezza e successivamente per le loro rivendicazioni. Il modello sociale della disabilità non si pone il problema di cambiare o normalizzare gli individui, bensì vuole raggiungere l'obiettivo di modificare la loro consapevolezza e trasformarne la coscienza per individuare le proprie esperienze come questioni politiche da rivendicare.

1.2 Il ruolo del lavoro nel percorso identitario della persona con disabilità

In letteratura sono esigui gli studi sulla disabilità attenti a utilizzare approcci conformi al modello sociale e soprattutto impegnati a dimostrare e intervenire sul ruolo che la società ha nel mantenimento delle condizioni di vulnerabilità. Sono altrettanto poco presenti gli studi che seguono specifici approcci pedagogici in grado di considerare integralmente la persona nella realizzazione di un progetto di

⁽²⁵⁾ Sul rapporto tra categorie del pensiero individuale e influenza del contesto sociale BOURDIEU, P. (1998), *Meditazioni pascaliane*, Milano: Feltrinelli, p.17 scrive: «è la storia collettiva che ha prodotto le nostre categorie di pensiero, e la storia individuale attraverso cui ci vengono inculcate»

⁽²⁶⁾ Sul ruolo del modello sociale nel mettere in discussione il concetto di normalità, si rimanda al testo di MEDEGHINI, R. (2015). *Norma e normalità nei disability studies: Riflessioni e analisi critica per ripensare la disabilità*. Edizioni Centro Studi Erickson. Il richiamo alla identità delle persone con disabilità nel modello sociale viene approfondito attraverso il riferimento al seguente testo: FEDERICI, S., & OLIVETTI BELARDINELLI, M. (2001). L'identità personale nella disabilità: Rilettura secondo il modello sociale. *CICLO EVOLUTIVO E DISABILITÀ*, 4(2), 227-240.

vita ⁽²⁷⁾. Tale frammentazione interna al dibattito scientifico è accompagnata dall'interpretazione, solitamente condivisa a livello collettivo, entro cui la persona disabile è un eterno bambino che passa dalla fase dell'infanzia a quella dell'età adulta pervenendo, infine, alla condizione anziana senza sperimentare percorsi evolutivi di crescita e soprattutto di autonomia ⁽²⁸⁾. Per abbandonare una concezione statica e immobile della persona disabile adulta, che ne limita fortemente sia la realizzazione a livello individuale che a livello sociale, occorre prima di tutto definire cosa intendiamo per *adulità* e se i cambiamenti che avvengono in quell'ambito a livello biologico, sociale, culturale e psicologico si presentano in modo diverso per le persone che hanno una disabilità. Inoltre, è necessario interrogarsi sul ruolo che riveste il lavoro nella definizione della condizione di adulto, al fine di poter determinare con precisione quali sono gli obiettivi dell'inclusione lavorativa di persone che si trovano in una condizione di disabilità.

Al concetto di *adulità* è stata dedicata una ampia riflessione all'interno della letteratura soprattutto psicologica. In particolare, lo psicoanalista naturalizzato statunitense Erik Homburger Erikson si occupò del rapporto tra processi biologici e caratteristiche dell'Io nelle traiettorie del mutamento soggettivo:

in qualsivoglia ordine, c'è sempre e prima di tutto un processo biologico di organizzazione gerarchica dei sistemi che costituiscono il corpo (soma); c'è poi un processo psichico che organizza l'esperienza individuale attraverso la sintesi dell'Io (psiche); e c'è infine un processo di natura comunitaria dipendente dall'organizzazione culturale entro la quale si realizza l'interdipendenza degli individui (ethos) ⁽²⁹⁾.

Secondo l'Autore al centro del costruito vi è il concetto di generatività ossia il processo di cura nei confronti della generazione più giovane che si realizza

⁽²⁷⁾ Fanno eccezione i consistenti *Disability studies* menzionati come riferimenti nella costruzione delle argomentazioni del precedente capitolo; si tratta di un approccio critico e interdisciplinare che studia la disabilità non come mera condizione individuale o deficit da correggere, ma come costruzione sociale e culturale. Per un approfondimento relativo al contesto italiano si rimanda a: MEDEGHINI, R., VADALÀ, G., & D'ALESSIO, S. (2013). *Disability Studies e pedagogia speciale: Prospettive di inclusione e giustizia sociale*. Roma: Carocci.

⁽²⁸⁾ Per una analisi critica del ruolo che hanno le rappresentazioni sociali relative al percorso di crescita personale e professionale delle persone con disabilità, si rinvia al testo di FRISO, V. (2017), *Disabilità, rappresentazioni sociali e inserimento lavorativo. Percorsi identitari, nuove progettualità*. Edizioni Angelo Guerini e Associati srl, Milano, pagg. 101-148.

⁽²⁹⁾ ERIKSON, E.H. (1983), *I cicli della vita. Continuità e mutamenti*, Armando, Roma, p.13.

attraverso la capacità di mettere in pratica una tensione creatrice i cui esiti sono nuovi individui o nuovi prodotti e idee. Oltre alla capacità di generare, secondo Erikson l'adulto è colui che è capace di lavorare. Potremmo quindi sostenere che, secondo l'Autore, ciò che segna l'ingresso nella fase adulta è la presenza di una serie di condizioni che permettano all'individuo di occupare un posto nella società attraverso il lavoro. Inoltre, il pensiero di Erikson, che si è occupato del ruolo rivestito dai processi sociali nello sviluppo della personalità, permette di evidenziare come le capacità dell'individuo da sole non siano sufficienti se il contesto non predispone adeguate condizioni per promuoverne la realizzazione personale.

Entro l'area pedagogica Duccio Demetrio si è occupato di *adulthood* sostenendo che si tratti di una condizione esistenziale a cui la persona non accede una volta sola e definitivamente: essere adulto non vuol dire definire uno status fisso e stabilizzato⁽³⁰⁾. Le teorizzazioni dell'Autore permettono di evidenziare come lo sviluppo non si fermi all'età adulta dal momento che l'essere umano si ritrova a vivere in una situazione di perenne incompiutezza. Dunque, non è possibile condividere una sola definizione di adulto: la persona impara e si modifica costantemente attraverso l'esperienza che è a sua volta continuamente mutevole. A partire dal concetto di incompiutezza della condizione adulta, Lapassade⁽³¹⁾ afferma che nella nostra società l'adulto è una figura mitizzata e normata quale punto di arrivo e obiettivo auspicabile di una stabilità identitaria. Al contrario, secondo l'Autore nella vita adulta vi è la continua presenza di crisi e cambiamenti significativi che impongono una costante riorganizzazione esistenziale entro un'ottica che guarda alla traiettoria futura. Dunque, se mettiamo in discussione l'esistenza di un modello ideale di funzionamento adulto possiamo sostenere che le fasi di sviluppo biologico, sociale, culturale e psicologico vengono attraversate da persone che si trovano in una condizione di disabilità in modi differenti, come avviene per tutti gli individui.

Per comprendere la posizione che occupa il lavoro entro le dimensioni della *adulthood* è possibile partire dalle funzioni che l'occupazione svolge e dal modo in cui influisce sull'esistenza e sulla quotidianità della persona. Ad esempio, particolarmente utile risultano le cosiddette funzioni latenti del lavoro ossia la posizione che il ruolo professionale ricopre: nella strutturazione e organizzazione del tempo di vita delle persone⁽³²⁾; nella possibilità di stabilire e facilitare i contatti

⁽³⁰⁾ DEMETRIO, D. (2003), *L'età adulta. Teorie dell'identità e pedagogie dello sviluppo*, Carocci, Roma, p.11.

⁽³¹⁾ LAPASSADE, G. (1971), *Il mito dell'adulto*, Guaraldi, Bologna.

⁽³²⁾ BALDINI, E., MORONI, F., ROTONDI, M. (a cura di) (1995). *Nuovi Alfabeti. Linguaggi e percorsi per ripensare la formazione*. Milano: FrancoAngeli, pp- 23-38.

sociali ⁽³³⁾; nel permettere di sentirsi partecipi della costruzione del bene comune; nel rinforzare la possibilità di svolgere attività di differente natura; nella possibilità di contribuire a costruire un ruolo e una identità sociale ⁽³⁴⁾.

Entrare nel mondo del lavoro rappresenta, per ogni persona, un impegno a cui corrisponde un circolo virtuoso di riconoscimento di competenze e abilità. Questo punto è ancora più rilevante per una persona con disabilità a cui, in questo modo, viene comunicato – più o meno esplicitamente – che la menomazione non compromette la sua partecipazione alla vita collettiva e che, per questo motivo, verrà chiamato a partecipare ai ritmi di produzione e gli obiettivi dell'organizzazione. Se ciò rappresenta un forte mezzo di sostegno identitario, allo stesso tempo si tratta di un elemento critico in tutti quei casi in cui le capacità della persona con disabilità non si rivelassero sufficienti per inserirsi nei processi produttivi ordinari, restituendo all'individuo una immagine indebolita rispetto alle proprie competenze e, in generale, rispetto al suo ruolo sociale. Per questa ragione chi si occupa di inclusione è chiamato a progettare metodologie capaci di fornire a tutti i lavoratori gli strumenti per realizzarsi attraverso un pieno sviluppo professionale a partire dalle capacità individuali. Gli interventi dovrebbero situarsi oltre la compensazione degli svantaggi, ampliando e garantendo la possibilità di scegliere e agire secondo le proprie *capabilities* entro un progetto di vita ⁽³⁵⁾. Infatti, possiamo inquadrare il lavoro tra gli ambiti che rientrano nel costrutto di *vita activa* teorizzato da Arendt secondo cui il concetto di *attività* deve essere connesso con il progetto di vita del soggetto e con le possibilità che il contesto fornisce per poterlo realizzare a pieno ⁽³⁶⁾. In sintesi, il significato del lavoro per persone che si trovano in una condizione di disabilità rappresenta la possibilità di creare occasioni attraverso confronto con la realtà che mobilitino risorse che altrimenti rischiano di rimanere inutilizzate ⁽³⁷⁾.

⁽³³⁾ LEPISTO, D.A., PRATT, M.G., Meaningful work as realization and justification: Toward a dual conceptualization. *Organ Psychol Rev.* 2017;7:99–121

⁽³⁴⁾ In riferimento a questi aspetti che compongono il concetto di *adulità* si rimanda ai capitoli I e II di LEPRI, C. (2011). *Viaggiatori inattesi. Appunti sull'integrazione sociale delle persone disabili*, Franco Angeli, Milano.

⁽³⁵⁾ Rispetto al *capability approach*, tra i riferimenti italiani il richiamo è ai contenuti della «Lo sviluppo delle competenze nel mondo del lavoro» in ALESSANDRINI, G. (a cura di) (2019). *Sostenibilità e capability approach*. Milano: FrancoAngeli.

⁽³⁶⁾ Il richiamo è al testo di ARENDT, H. (1989), *Vita activa. La condizione umana*, Bompiani, Milano.

⁽³⁷⁾ Al ruolo del lavoro nello sviluppo della persona con disabilità attraverso la creazione di situazioni reali di apprendimento è dedicato il testo utilizzato per costruire il paragrafo: MONTORBIO, E., LEPRI, C. (1999), *Lavoro e fasce deboli. Strategie e metodi per l'inserimento lavorativo di persone con difficoltà cliniche o sociali*, Franco Angeli, Milano, p. 40.

Il richiamo alle capacità della persona con disabilità come focus dell'intervento permette di superare l'approccio assistenzialista che spesso caratterizza l'intervento sulla disabilità ⁽³⁸⁾. Infatti, mentre l'assistenzialismo che caratterizza numerosi servizi destinati alle persone adulte disabili rischia di richiamare alcune caratteristiche dell'istituzionalizzazione, il focus sulle *capabilities* è orientato a costruire insieme alla persona disabile un progetto di cambiamento che si focalizzi sull'acquisizione progressiva di autonomia e competenze ⁽³⁹⁾. Infatti, l'assistenzialismo che caratterizza tutto l'ambito riabilitativo e di cura è realizzato attraverso una serie di azioni sostitutive ossia quelle operazioni al cui interno vi è un tecnico che interviene per compensare le caratteristiche di un individuo ritenuto deficitario rispetto a un modello di funzionamento ideale ⁽⁴⁰⁾. Questa modalità di rapporto organizza, ad esempio, gli scambi tra paziente e medico che, grazie alle sue conoscenze tecnico-specialistiche, interviene sul corpo malato del paziente compensando il suo funzionamento non ottimale. La modalità d'intervento entro l'area dell'assistenzialismo presuppone di ignorare ciò che avviene nel rapporto tra persona e tecnico, orientandosi invece verso la medicalizzazione della condizione di disabilità. In questo modo non è possibile rintracciare risorse dentro la relazione, necessarie per individuare competenze e capacità della persona con disabilità e mettere in discussione l'idea che l'individuo disabile sia inevitabilmente deficitario. Infatti, come è stato discusso finora, la disabilità entro il modello sociale non è interpretata come una condizione da curare, bensì rappresenta uno dei numerosi modi attraverso cui si esprime la soggettività dell'individuo. Assumere un ruolo esclusivamente diagnostico e riabilitativo, centrato sulle disfunzioni individuali, rischia di espellere le altre dimensioni della disabilità che sollecitano il tema più ampio della convivenza entro i contesti. In altre parole, implica non occuparsi di quali sono le condizioni del tessuto sociale che limitano la partecipazione e la realizzazione di ogni individuo entro la sua condizione di vita.

⁽³⁸⁾ Sulle caratteristiche e i limiti dell'intervento caratterizzato da un approccio meramente assistenzialista si rimanda a Caldin che sostiene come assistenzialismo e vittimismo siano forti ostacoli alla percezione dell'autoefficacia per la persona: il primo porta a considerarsi totalmente incapaci e impotenti mentre il secondo porta a pensarsi meritevoli di tutto senza fare sforzi. CALDIN, R. (2012), «Verso dove? L'abitare familiare e insolito della Pedagogia Speciale», in L. d'Alonzo, R. Caldin (a cura di), *Questioni, sfide e prospettive della Pedagogia Speciale. L'impegno della comunità di ricerca*, Liguori, Napoli, pp. 247-269.

⁽³⁹⁾ Il ruolo del coinvolgimento della persona con disabilità nell'intervento sulle sue capacità è richiamato in CANEVARO, A (2011), «Prefazione», in DETTORI, F. *Perdersi e ritrovarsi. Una lettura pedagogica della disabilità in età adulta*, Franco Angeli, Milano, pp. 9-14.

⁽⁴⁰⁾ Per un approfondimento sulle azioni sostitutive e sul loro rapporto con le opposte azioni integrative si rimanda a PANICCIA, R.M. (2012). *Psicologia clinica e disabilità. La competenza a integrare differenze. Rivista di Psicologia Clinica*, (1), 91-110.

1.3 Trasformazioni del significato del lavoro: tra disabilità e vulnerabilità

Le vicende del modello sociale mostrano come l'intervento sulla disabilità si muova entro una realtà complessa dove si assiste al rischio di polarizzare posizioni che riconducono la disabilità a deficit corporei e, al contrario, posizioni che riducono la realtà della disabilità a una serie di limiti esclusivamente sociali, dimenticando la complessità di alcune condizioni biologiche:

Siamo disposti a pensare che anche di fronte a funzionamenti più complessi il nocciolo della questione continui ad essere barriere o, meglio, dinamiche e meccanismi sociali e relazionali, e non quei funzionamenti poco ordinari? [...] Non è forse vero che consideriamo l'impossibilità di compiere alcune azioni quotidiane come incapacità più generale di assumere responsabilità (adulte, per esempio) e di ricoprire ruoli sociali diversi dall'essere disabili? ⁽⁴¹⁾

Una sfera della vita sociale al cui interno è possibile approfondire le conseguenze e le alternative a suddetta polarizzazione è – come richiamato nei paragrafi precedenti – una dimensione fondamentale della vita adulta ossia il lavoro. In questo contesto, infatti, gli interventi che mirano a declinare operativamente le proposte del modello sociale rischiano di scontrarsi con una proposta culturale, attualmente prevalente, in cui lo *standard* di funzionamento sociale ottimale è posto in un individuo mosso da criteri di autorealizzazione, spinto all'azione dal valore massimo dell'autonomia dell'uno dall'altro. Si tratta di miti culturali basati sull'esaltazione dell'individualismo di cui possiamo ripercorrere le vicende attraverso l'evoluzione del liberismo economico, basato a sua volta sul fondamento etico dell'utilitarismo: il benessere della collettività passa attraverso la liberazione delle aspirazioni individuali, dissolvendo vincoli, regole e soprattutto appartenenze; infatti, l'uomo che libera le proprie pulsioni e si fa guidare da esse per soddisfare i suoi bisogni, contribuirà a perpetuare le disuguaglianze e le ingiustizie sociali, ma al tempo stesso promuoverà lo sviluppo del commercio, delle arti e della ricchezza in generale. È qui che si rintraccia il fondamento della teoria economica classica e del suo *homo oeconomicus* la cui conseguenza sul piano sociale è il mito del progresso come perseguimento senza fine di maggior benessere individuale che ignora i limiti insiti nel confronto con la realtà. Il neoliberismo degli anni Ottanta è il prodotto di questo mito in cui la esasperata celebrazione dell'individuo ha generato la scomparsa di ogni interesse per la dimensione della comunità. È la stagione della *new economy*, del talento e delle capacità che sostituiscono – almeno nella narrazione sociale –

⁽⁴¹⁾ SCHIANCHI, M. (2012), *Storia della disabilità. Dal castigo degli dèi alla crisi del welfare*, Roma: Carocci, p.140.

l'esperienza tra i criteri di valutazione del personale nel processo di inserimento in azienda. Il dibattito culturale è occupato dalla retorica dell'uomo che si è fatto da solo, liberandosi da ogni appartenenza sociale, e diventa pervasivo il mito della meritocrazia come garanzia di poter scalare le gerarchie. È in questo clima culturale che le organizzazioni produttive iniziano a non essere più investite da una funzione di appartenenza identitaria per i lavoratori, al contrario viene promossa la polverizzazione dei rapporti all'interno di una strategia per la massimizzazione dei risultati ⁽⁴²⁾.

Se tutto è nelle mani di un individuo a cui viene prescritto di essere perfettamente funzionante e performante, la disabilità introduce un elemento di forte criticità nei sistemi sociali dal momento che propone un modello di individuo inesorabilmente deficitario. In questo senso, la disabilità è una questione che riguarda la collettività perché interroga costantemente sul tipo di relazione che, come società, si intende costruire con persone caratterizzate da una condizione ineludibile e intrinsecamente umana. I temi dell'inclusione, dei contesti, delle barriere, delle facilitazioni non pongono esclusivamente questioni tecniche, di assetti spaziali o socioeducativi, ma di legami sociali. Le numerose sfide che pongono le situazioni di disabilità mettono in discussione, prima di tutto, le più profonde concezioni culturali, sociali, antropologiche entrando nei modi di agire e di pensare ⁽⁴³⁾.

La normalizzazione medica che per lungo tempo ha guidato la relazione tra società e disabilità, si radica nella distinzione tra normale e anormale, ma le strutture delle società odierne non possono essere lette entro un discorso strutturato su tale dicotomia perché ciò che le caratterizza è la differenza: differenze basate sul genere, l'etnia, l'orientamento sessuale, l'abilità, il credo religioso, la ricchezza, l'età, e così via. Si pensi, ad esempio, a fenomeni come l'invecchiamento della popolazione, i flussi migratori, l'internazionalizzazione dei mercati e la crescente necessità di relazionarsi a *stakeholder* con esigenze sempre più eterogenee. Si tratta di istanze che incidono fortemente sulla composizione della forza lavoro all'interno delle organizzazioni pubbliche, private e non profit che si trovano a dover pianificare un cambio di paradigma per poter gestire l'impatto di tali trasformazioni sul mercato del lavoro ⁽⁴⁴⁾. I processi di cambiamento brevemente ricordati, infatti, richiedono

⁽⁴²⁾ Sul rapporto tra individualismo e trasformazioni del significato del lavoro si rinvia all'articolo di BUCCI, F., GIULIANO, S. (2018). Come sta cambiando il significato del lavoro: dal mito individualista del progresso a nuove forme di integrazione tra appartenenza e creatività in *Rivista di Psicologia Clinica*, (2), pp. 34-51.

⁴³ M. SCHIANCHI (2009), *La terza nazione del mondo. I disabili tra pregiudizio e realtà*, Milano: Feltrinelli.

⁴⁴ M. TIRABOSCHI, Michele. Nuovi modelli della organizzazione del lavoro e nuovi rischi. *Diritto della sicurezza sul lavoro*, 2022, 1: 136-154.

alle organizzazioni di riconsiderare le condizioni di vita lavorativa a fronte degli aspetti ambientali, sociali ed economici in continuo mutamento all'interno e all'esterno dell'organizzazione stessa. I lavoratori, le loro differenze e le esigenze che manifestano in termini di salute, *work-life balance* o, in generale, di benessere psicofisico, inseriscono un elemento di criticità negli assetti organizzativi: la sfida per le imprese è creare le condizioni organizzative e culturali affinché sia minimizzato il rischio che i bisogni dei lavoratori ne limitino la *performance* e la produttività all'interno dell'azienda. Tuttavia, intendere le esigenze dei lavoratori – incluse le condizioni di disabilità – in questi termini tradisce nuovamente l'esistenza di un concetto che richiama l'esistenza di uno *standard* maggioritario ossia una norma di funzionamento ottimale rispetto a cui le diversità del lavoratore vengono lette come uno scostamento. Sia a livello di consapevolezza collettiva che nelle prassi aziendali, infatti, il concetto di diversità non viene ancora inteso come elemento da valorizzare in una prospettiva centrata sull'individuo e sulle sue specifiche competenze e attitudini ⁽⁴⁵⁾.

A partire dalle criticità rintracciate nella ricostruzione del rapporto tra disabilità e mutamenti della società, nei prossimi paragrafi verrà presentata la posizione del problema che orienterà lo sviluppo del presente lavoro di tesi: l'obiettivo dei seguenti capitoli sarà esplorare la nascita e lo sviluppo di due profili professionali che si occupano di inclusione entro il contesto scolastico e lavorativo: l'insegnante di sostegno e il *Disability manager*. L'ipotesi è che attraverso l'analisi dei profili professionali deputati a occuparsi di inclusione all'interno della scuola e del mondo del lavoro sia possibile individuare i limiti e le risorse dell'intervento con la disabilità trasversalmente ai due contesti di vita nominati.

1.4 Posizione del problema: intervenire sull'inclusione della disabilità tra formazione e mondo del lavoro

Nella Legge 5 febbraio 1992, n. 104 viene ribadito l'impegno della Repubblica a garantire «il pieno rispetto della dignità umana e i diritti di libertà e di autonomia della persona handicappata» e a promuovere per queste persone «la piena integrazione nella famiglia, nella scuola, nel lavoro e nella società» (art. 1, co. 1) ⁽⁴⁶⁾. Si tratta di un approccio atto a cogliere l'integralità della persona con disabilità

⁽⁴⁵⁾ L'intervento dei segmenti di *Diversity & Inclusion* in azienda verrà approfondito nelle sezioni successive del lavoro; un primo richiamo può esser fatto a VISCONTI, L.M. (2007), *Diversity Management e lavoratori migranti*, Egea, Milano.

⁽⁴⁶⁾ Legge 5 febbraio 1992, n. 104, Legge-quadro per l'assistenza, l'integrazione sociale e i diritti delle persone handicappate. <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1992-02-05:104~art3>.

entro i suoi rapporti con i contesti nei quali vive che è stato pienamente recepito soprattutto all'interno del contesto scolastico in cui il profilo professionale dell'insegnante di sostegno riceve una attenzione crescente rispetto alle competenze di cui deve essere equipaggiato ⁽⁴⁷⁾. La Riforma Gentile del 1923 è il primo intervento pubblico in materia di scolarizzazione delle persone con disabilità sebbene si limitò a prevedere la frequenza nella scuola dell'obbligo per studenti ciechi e sordomuti ⁽⁴⁸⁾. A questo primo atto seguì il silenzio normativo fino agli anni Settanta. In quel periodo furono i Comuni e istituzioni non statali ad occuparsi dell'istruzione delle persone con disabilità dentro percorsi e classi differenziate che rimasero in vita anche successivamente al 1934 quando si compì il passaggio delle scuole elementari dai Comuni allo Stato. In seguito, la Legge 30 marzo 1971, n. 118 segnò l'inizio della stagione dell'inserimento di studenti con disabilità: il termine scelto – *inserimento* – sta a indicare che si trattò di un mero ingresso “fisico” nelle aule scolastiche senza che vi fossero competenze adeguate a intervenire sulle problematiche di apprendimento di questi studenti ⁽⁴⁹⁾. Successivamente il Decreto del Presidente della Repubblica 31 ottobre 1975, n. 970 regolò per la prima volta la figura dei docenti specialisti mentre la Legge 4 agosto 1977, n. 517 segnò un primo passo verso la «integrazione a favore degli alunni portatori di handicaps» mediante «la prestazione di insegnanti specializzati

⁽⁴⁷⁾ Alle vicende storiche e normative del TFA verrà dedicata attenzione del capitolo 3.

⁽⁴⁸⁾ La Riforma Gentile fu una riforma del sistema scolastico italiano voluta dal ministro dell'Istruzione Giovanni Gentile durante il governo di Benito Mussolini; il suo obiettivo era creare una scuola elitaria e selettiva, in grado di formare la futura classe dirigente del Paese. Le norme che ne hanno costituito l'impianto sono: Legge 3 dicembre 1922, n. 1601 Concernente: Delegazione di pieni poteri al Governo del Re per il riordinamento del sistema tributario e della pubblica amministrazione. (022U1601), <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1922-12-03;160>; Regio decreto 16 luglio 1923, n. 1753, Ordinamento e attribuzioni del Ministero della pubblica istruzione e dei suoi Corpi consultivi. (023U1753), <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:regio.decreto:1923-07-16;1753>; Regio decreto 31 dicembre 1923, n. 3126 Disposizione sull'obbligo dell'istruzione. (023U3126), <https://www.normattiva.it/urires/N2Ls?urn:nir:stato:regio.decreto:1923-12-31;3126>; Regio decreto 31 dicembre 1923, n. 3106 Grado preparatorio dell'istruzione elementare. (023U3106), <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:regio.decreto:1923-12-31;3106>; Regio decreto 1° ottobre 1923, n. 2185 Ordinamento dei gradi scolastici e dei programmi didattici dell'istruzione elementare. (023U2185), <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:regio.decreto:1923-10-01;2185>; Regio decreto 6 maggio 1923, n. 1054 Relativo all'ordinamento della istruzione media e dei convitti nazionali. (023U1054) <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:regio.decreto:1923-05-06;1054!vig=>; Regio decreto 30 settembre 1923, n. 2102 Ordinamento della istruzione superiore. (023U2102), <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:regio.decreto:1923-09-30;2102>.

⁽⁴⁹⁾ Legge 30 marzo 1971, n. 118, Conversione in legge del decreto-legge 30 gennaio 1971, n. 5, e nuove norme in favore dei mutilati ed invalidi civili, <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1971;118>.

assegnati ai sensi dell'articolo 9 del decreto del Presidente della Repubblica 31 ottobre 1975, n. 970» (articolo 2) ⁽⁵⁰⁾. Agli studenti disabili furono inoltre «assicurati la necessaria integrazione specialistica, il servizio socio-psicopedagogico e forme particolari di sostegno secondo le rispettive competenze dello Stato e degli enti locali preposti», seppure «nei limiti delle relative disponibilità di bilancio e sulla base del programma predisposto dal consiglio scolastico distrettuale» (articolo 2).

L'impianto normativo finora ricostruito si occupava dei processi inclusivi all'interno della scuola dell'obbligo, mentre è necessario attendere la Sentenza della Corte costituzionale n. 215 del 1987 che chiarì il mandato sociale della scuola in riferimento ai processi inclusivi entro i livelli formativi successivi ⁽⁵¹⁾. La Pronuncia fu dedicata alla mancata riammissione di una ragazza con disabilità alla prima classe di un Istituto professionale a seguito di un giudizio di non classificabilità. Il dirigente aveva accettato la domanda di re-iscrizione solo con riserva, rimettendo al Provveditore agli studi la decisione poiché riteneva che la ragazza non avrebbe tratto alcun profitto in termini di arricchimento culturale dalla permanenza nella scuola superiore. In quella occasione i giudici specificarono che la scuola non ha esclusivamente il compito di far raggiungere risultati di apprendimento poiché all'istituzione scolastica è affidata la più ampia responsabilità di educare e, quindi, includere ⁽⁵²⁾. Un intervento legislativo successivo colse pienamente le istanze di integrazione delle persone con disabilità nella società dedicando ampio spazio anche alla scuola: si tratta della Legge-quadro per l'assistenza, l'integrazione sociale e i diritti delle persone handicappate del 5 febbraio 1992, n. 104 i cui articoli 12-17 sono specificatamente dedicati alla *integrazione scolastica*. La Legge dispone che: «nelle scuole di ogni ordine e grado [...] sono garantite attività di sostegno mediante l'assegnazione di docenti specializzati» (art. 13, comma 3). Proprio sui profili professionali sembra esserci stato un rilevante investimento di risorse e, soprattutto, progettazione istituzionale che permane tuttora. In particolare due dei Decreti delegati della riforma del 2015,

⁽⁵⁰⁾ Decreto del Presidente della Repubblica 31 ottobre 1975, n. 970, Norme in materia di scuole aventi particolari finalità, <https://www.normattiva.it/urires/N2Ls?urn:nir:presidente.repubblica:decreto:1975-10-31:970~art8>; Legge 4 agosto 1977, n. 517, Norme sulla valutazione degli alunni e sull'abolizione degli esami di riparazione nonché altre norme di modifica dell'ordinamento scolastico, <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1977-08-04:517>.

⁽⁵¹⁾ <https://www.cortecostituzionale.it/scheda-pronuncia/1987/215>.

⁽⁵²⁾ La circolare del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca del 22 settembre 1988, n. 262 diede attuazione alla sentenza: «Attuazione della sentenza della Corte costituzionale n. 215 del 3 giugno 1987 - Iscrizione e frequenza della scuola secondaria di II grado degli alunni portatori di handicap».

entrambi emanati il 13 aprile 2017, intervengono sulla figura dell'insegnante di sostegno: il Decreto legislativo 13 aprile 2017, n. 59 è dedicato al riordino del sistema di formazione iniziale e di accesso nei ruoli di docente nella scuola secondaria, rimasto per molti parti inattuato; il Decreto legislativo n. 66 individua nei «docenti specializzati per il sostegno didattico» il principale promotore della strategia inclusiva che la scuola deve mettere in atto a beneficio di tutti gli studenti, non solo quelli con disabilità⁽⁵³⁾. Alla formazione di queste figure professionali è dedicato un «corso di specializzazione in pedagogia e didattica speciale per le attività di sostegno didattico e l'inclusione scolastica» di tipo universitario programmato a livello nazionale in cui è presente con una quota rilevante di ore di tirocinio e il cui accesso è a numero chiuso (art. 12). I corsi di specializzazione degli insegnanti di sostegno rappresentano una area di forte investimento sociale ed economico motivato dalla constatazione che per occuparsi di studenti con disabilità servono competenze solide⁽⁵⁴⁾.

1.4.1 Dal modello di studente “normale” ai Bisogni Educativi Speciali

Sulla separazione tra ragazzi “anormali” e “normali” è possibile avanzare una ipotesi: l'obiettivo della iniziale segregazione degli studenti con disabilità era consentire alla scuola di operare su alunni che presentassero bisogni formativi il più omogenei possibile. In altre parole, la motivazione che ha impedito per lungo tempo l'inserimento dei disabili dentro le aule scolastiche potrebbe essere legata all'esigenza della scuola di operare a partire da condizioni definite e stabili che prescindevano dalle caratteristiche specifiche degli studenti. Per poter accedere alla formazione era necessario rispettare un modello di funzionamento ideale – i cosiddetti studenti “normali” – che permetteva alla scuola di procedere senza mettere in discussione il suo funzionamento declinandolo a seconda dello studente che si trovava in classe. Tale logica sembra essere un ricordo lontano: nelle aule

(53) Decreto legislativo 13 aprile 2017, n. 59, Riordino, adeguamento e semplificazione del sistema di formazione iniziale e di accesso nei ruoli di docente nella scuola secondaria per renderlo funzionale alla valorizzazione sociale e culturale della professione, a norma dell'articolo 1, commi 180 e 181, lettera b), della legge 13 luglio 2015, n. 107. (17G00067), <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2017-04-13:59>; Decreto legislativo 13 aprile 2017, n. 66, Norme per la promozione dell'inclusione scolastica degli studenti con disabilità, a norma dell'articolo 1, commi 180 e 181, lettera c), della legge 13 luglio 2015, n. 107. (17G00074), <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2017-04-13:66>.

(54) La nascita e lo sviluppo del profilo professionale dell'insegnante di sostegno sarà oggetto di trattazione specifica nel terzo capitolo. Un primo utile riferimento può essere rintracciato in: IANES, D. Insegnanti di sostegno: un'evoluzione necessaria. *Italian Journal of Special Education for Inclusion*, 2014, 2(2), pagg. 35-53; SARLI, M.L., *La legislazione scolastica sull'integrazione*, in «L'Educatore», anno XXXI, 13, pp. 19-23.

scolastiche è oramai tramontata la convinzione che possa esistere un modello di studente, e quindi di persona, che può funzionare in modo ottimale a prescindere dalle mutevoli condizioni contestuali. Il riflesso di questa consapevolezza primariamente pedagogica è individuabile nell'evoluzione del diritto alla educazione dei soggetti con Bisogni Educativi Speciali entrato nel nostro ordinamento nel 2010 con la Legge n. 170, Nuove norme in materia di disturbi specifici di apprendimento in ambito scolastico ⁽⁵⁵⁾. La legge individua «un ulteriore canale di tutela del diritto allo studio, rivolto specificamente agli alunni con DSA, diverso da quello previsto dalla Legge n. 104/1992. Infatti, il tipo di intervento per l'esercizio del diritto allo studio previsto dalla legge si focalizza sulla didattica individualizzata e personalizzata, sugli strumenti compensativi, sulle misure dispensative e su adeguate forme di verifica e valutazione» ⁽⁵⁶⁾. La personalizzazione che ha guidato questa riforma della scuola trova applicazione ulteriore anche nella Direttiva ministeriale n. 27 del 27 dicembre 2012 e nella Circolare ministeriale 6 marzo 2013 che contiene le indicazioni operative, entrambe dedicate agli allievi con Bisogni Educativi Speciali ⁽⁵⁷⁾. Entro la proposta pedagogica che ha guidato le misure normative brevemente ricordate, la disabilità e la vulnerabilità non vengono considerate un problema del singolo studente, bensì rappresentano una occasione per riflettere e intervenire sulle dinamiche contestuali che incidono sulla proposta formativa della scuola.

1.4.2 Quale traiettoria per l'inclusione nel contesto lavorativo

Il graduale ingresso nel mondo della scuola della disabilità e, più in generale, dei differenti bisogni formativi degli studenti, è stato guidato dalla trasformazione dei codici condivisi con cui si interpreta la condizione di vulnerabilità nella società. Tale mutamento è il prodotto delle intuizioni del modello biopsicosociale che invita le società a cogliere la propria implicazione diretta nel mantenimento di condizioni strutturali e culturali che limitano la partecipazione e la vita autonoma delle persone con disabilità ⁽⁵⁸⁾. Infatti, quest'ultima non è esclusivamente una qualità biologica

⁽⁵⁵⁾ Legge 8 ottobre 2010, n. 170, Nuove norme in materia di disturbi specifici di apprendimento in ambito scolastico, <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2010;170~art3!vig=>.

⁽⁵⁶⁾ Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, *Linee guida per il diritto allo studio degli alunni e degli studenti con disturbi specifici di apprendimento*, allegato al d.m. 12 luglio 2011, p. 3.

⁽⁵⁷⁾ Direttiva ministeriale n. 27 del 27 dicembre 2012, <https://www.mim.gov.it/documents/20182/0/Direttiva+Ministeriale+27+Dicembre+2012.pdf/e1ee3673-cf97-441c-b14d-7ae5f386c78c>; Circolare ministeriale 6 marzo 2013, <http://www.sardegna.istruzione.it/allegati/Circolare-BES.pdf>

⁽⁵⁸⁾ In contrapposizione al modello medicale, i sostenitori del modello sociale accusano la società di essere “disabilizzante” perché incapace di adattarsi ai bisogni di tutti i suoi membri. Non è quindi la

del singolo, bensì rappresenta l'esito dell'incontro tra la persona e un contesto le cui caratteristiche ostacolano la piena realizzazione personale e sociale dell'individuo. L'obiettivo di tale proposta teorica è rapportarsi alla persona con disabilità a partire dalle competenze che può sviluppare e dal contributo che può portare, al pari di chiunque altro, nei contesti in cui è inserito. Tuttavia, adottare un paradigma teorico per interpretare un fenomeno – in questo caso la disabilità – non implica automaticamente la costruzione di criteri per intervenire sullo stesso, criteri che devono essere ricercati nell'incontro, di volta in volta diverso, tra persona e contesto di riferimento. Infatti, se nella scuola è maturata una precisa intenzionalità pedagogica che ha spinto gli attori del contesto a adottare misure e tecniche per cogliere i bisogni educativi degli studenti anche fuori da una categoria di disabilità certificata, nei contesti lavorativi la medesima operazione non è ancora prassi consolidata.

È interessante osservare le vicende dell'inclusione scolastica nell'ipotesi che quegli stessi ostacoli che caratterizzarono l'ingresso della disabilità nelle aule scolastiche possano presentarsi anche in altri spazi del vivere sociale. Si pensi alla fine della stagione scolastica quando l'inclusione entra in una fase incerta in cui spesso i servizi socio-assistenziali rimangono i soli a farsi carico dello sviluppo di persone che fino a poco prima erano inseriti in una rete sociale ampia e solida come la scuola. Rispetto all'inserimento nel mercato del lavoro, gli ultimi dati disponibili ⁽⁵⁹⁾ restituiscono un quadro sull'occupazione di persone con disabilità che meriterebbe una riflessione: la percentuale di occupazione di coloro che soffrono di limitazioni gravi è al 32,2% contro il 59,8% delle persone senza limitazioni. Questi dati potrebbero essere arricchiti attraverso un approfondimento su quali sono, ad esempio, le differenti problematiche che incontrano persone con disabilità sensoriali e persone con disabilità cognitive quando si interfacciano a un luogo di lavoro. Un ulteriore inquadramento della questione è possibile osservando il volume totale di posti scoperti in azienda dedicati alle persone con disabilità che si attesta su 148.229 unità; le cosiddette scoperture che fotografano la posizione dei datori di lavoro alla data della dichiarazione mostrano che il 28% messi a disposizione per le persone con disabilità non erano stati occupati.

menomazione fisica a determinare la situazione di svantaggio, bensì l'interazione tra persona e l'ambiente. Si rimanda a: BARNES, C., *Capire il "Modello Sociale della Disabilità"*, in *Intersticios: Revista sociológica de pensamiento crítico*, Vol. 2, n. 1, 2008, pagg. 87-96.

⁽⁵⁹⁾ I dati riportati fanno riferimento ai seguenti documenti: Audizione dell'Istat presso il Comitato Tecnico Scientifico dell'Osservatorio Nazionale sulla condizione delle persone con disabilità, 24 marzo 2021; gli ultimi dati disponibili sono riferiti al 2019 e sono contenuti nella X Relazione al Parlamento sullo stato di attuazione della Legge 12 marzo 1999, n. 68 "Norme per il diritto al lavoro dei disabili".

Certamente esistono numerose misure con differenze anche rilevanti tra realtà territoriali, ma sono tutte vincolate a una certificazione di disabilità o alla categoria, molto variabile, di svantaggio. L'individuazione degli "svantaggiati", infatti, è complessa dal momento che le disposizioni normative, a livello nazionale o sovranazionale, fanno riferimento a classificazioni e categorie di utenti differenti⁽⁶⁰⁾. Inoltre, l'area dello "svantaggio" è in continuo mutamento in quanto fortemente condizionata dal contesto socio-economico di riferimento, dalle trasformazioni del mercato del lavoro e dal cambiamento demografico in atto⁽⁶¹⁾. La fatica che accompagna la definizione della condizione di vulnerabilità permette di osservare come i contesti organizzativi si trovino in una fase di cauta esplorazione del loro rapporto con i diversi bisogni manifestati dai lavoratori. Sembra una relazione ancora fragile, le cui difficoltà sono rintracciabili a partire da un apparato terminologico debole: l'area dello svantaggio è mutevole e difficile da perimetrare mentre la definizione di che cos'è la vulnerabilità non fa ancora affidamento su riferimenti teorici e normativi definiti. Di fronte a una popolazione lavorativa che manifesta istanze nuove e in continua trasformazione non sembra esserci ancora un modello di intervento strutturato come è avvenuto per le persone con disabilità o come, continuando con il parallelo, è stato sviluppato nella scuola per i bisogni educativi speciali. Inoltre, gli interventi statali per ridurre lo svantaggio nei contesti lavorativi riguardano principalmente incentivi e misure normative relative al contratto di lavoro, senza occuparsi di ciò che avviene dentro i rapporti quotidiani di lavoro. L'attenzione pressoché esclusiva alla modalità contrattuale di inserimento lavorativo andrebbe integrata con alternative che garantiscano un ritorno per le imprese, in termini di competitività e produttività, maggiore rispetto al godimento di incentivi economici per l'assunzione di persone svantaggiate. Questa impostazione, infatti, può ridurre temporaneamente il costo del lavoro, ma non garantisce nel lungo periodo un superamento della condizione di vulnerabilità

⁽⁶⁰⁾ GAROFALO, C. *Le politiche per l'occupazione tra aiuti di Stato e incentivi in una prospettiva multilivello*, Cacucci editore, 2022, pp. 182-210.

⁽⁶¹⁾ Ad esempio, la Legge n. 381/1991 sulle cooperative sociali considera «persone svantaggiate» i soggetti che hanno una «prevalente componente sanitaria» non certificati o certificabili ai sensi della Legge n. 68/99 sul collocamento dei disabili o che presentano problematiche di natura socio-assistenziale e difficoltà di accesso al mercato del lavoro in assenza di supporto/assistenza personalizzati: gli invalidi fisici, psichici e sensoriali; gli ex degenti di istituti psichiatrici, i soggetti in trattamento psichiatrico; i tossicodipendenti, gli alcolisti; i minori in età lavorativa in situazioni di difficoltà familiare; i condannati ammessi alle misure alternative alla detenzione. Se guardiamo, invece, all'attuale Reg. (UE) 651/2014 che riguarda gli aiuti di stato compatibili con il mercato comune, i «lavoratori svantaggiati» sono coloro che presentano varie forme di «disagio»: occupazionale, anagrafico, di appartenenza a minoranze etniche di sotto-rappresentazione di genere, di mono-genitorialità. Tra gli svantaggiati si possono inoltre far rientrare le persone identificate come «fasce deboli», utenti beneficiari di programmi/progetti comunitari-nazionali-regionali-locali di inclusione sociale, di integrazione lavorativa, di cittadinanza attiva.

nel mercato del lavoro e soprattutto nel contesto sociale ⁽⁶²⁾. Tuttavia, per creare alternative alla centralità rivestita dalla modalità contrattuale dell’inserimento lavorativo negli interventi incentivanti, è necessario che nel dialogo sociale si inserisca una definizione consolidata e condivisa su quali sono le condizioni che rendono un individuo vulnerabile dentro i contesti organizzativi ⁽⁶³⁾.

La Pedagogia speciale sostiene da tempo che le misure previste per favorire l’apprendimento degli studenti con disabilità vanno a beneficio di tutti gli alunni; quindi, strumenti inizialmente utilizzati solo per alcune categorie di difficoltà sono stati via via estesi a una platea più ampia di studenti attraverso la personalizzazione dell’apprendimento. Nella scuola sono stati trovati criteri – i bisogni educativi speciali – per rendere produttiva la permanenza di ogni studente con le sue specificità nel contesto scolastico. Una produttività intesa come incontro virtuoso tra le capacità della persona e le richieste di un contesto che interviene sui suoi assetti organizzativi per mettere ogni lavoratore nelle condizioni di partecipare ai suoi processi. Il parallelo tra la classe scolastica e gli spazi di una azienda è organizzato proprio attorno al concetto di produttività: anche le imprese si stanno accorgendo che i lavoratori manifestano bisogni e differenze su cui intervenire affinché ognuno possa contribuire alla produttività dell’azienda. Infatti, le trasformazioni demografiche in atto portano con loro fenomeni come l’aumento dell’età media della popolazione, l’aumento delle malattie croniche, nuove esigenze di conciliazione vita-lavoro che richiedono di intendere il concetto di salute in modo diverso rispetto al passato ⁽⁶⁴⁾. Sono condizioni che fino a qualche decennio fa si riteneva riguardassero esclusivamente persone con patologie diagnosticate o affette da malattie professionali che rendevano problematica la partecipazione al mercato del lavoro. Ragionare in termini di vulnerabilità permette di cogliere uno spettro molto ampio di condizioni di vita che, al pari dei bisogni educativi speciali per la scuola, attualmente richiedono misure di sostegno al lavoratore affinché sia messo nelle condizioni di partecipare alla produttività del contesto organizzativo. Le imprese stanno vivendo, rispetto all’inclusione, una fase che a scuola è stata attraversata a inizio anni Novanta quando i bisogni educativi speciali hanno reso possibile intervenire sulla vulnerabilità degli individui ossia su tutte quelle condizioni che, sebbene si trovino al di fuori di categorie diagnostiche precise, rischiano di limitare il conseguimento degli obiettivi formativi.

⁽⁶²⁾ Ibidem

⁽⁶³⁾ Nel lavoro di tesi, attraverso la *literary review*, sarà dedicato ampio spazio all’approfondimento teorico del costruito che sembra, ad oggi, ancora scarsamente definito sotto il profilo giuridico.

⁽⁶⁴⁾ TIRABOSCHI, M., *Salute e lavoro: un binomio da ripensare. Questioni giuridiche e profili di relazioni industriali*, in DRI, 2023, n. 2.

1.5 La costruzione sociale dei profili professionali per l'inclusione dei gruppi vulnerabili

L'insegnante di sostegno, entro la cornice delineata, è il primo profilo professionale che si occupa di orientamento e accompagnamento nelle transizioni di vita della persona con disabilità. Se i confini normativi e, potremmo dire, di riconoscimento sociale della figura educativa in questione sono sufficientemente sviluppati e condivisi a livello collettivo, lo stesso non accade quando si esplorano gli sviluppi dell'inclusione entro la transizione tra scuola e mondo del lavoro, nonostante il dispositivo normativo insista sull'importanza di promuovere differenti misure, tra cui quelle «atte a favorire la piena integrazione nel mondo del lavoro, in forma individuale o associata, e la tutela del posto di lavoro anche attraverso incentivi diversificati» (art. 8). Nell'ambito di queste misure rientra la Legge n. 68, Norme per il diritto al lavoro dei disabili, approvata il 12 marzo 1999, che ha abrogato la precedente normativa in materia di lavoro e disabilità sostituendo al collocamento obbligato il collocamento mirato ossia:

quella serie di strumenti tecnici e di supporto che permettono di valutare adeguatamente le persone con disabilità nelle loro capacità lavorative e di inserirle nel posto adatto, attraverso analisi di posti di lavoro, forme di sostegno, azioni positive e soluzioni dei problemi connessi con gli ambienti, gli strumenti e le relazioni interpersonali sui luoghi quotidiani di lavoro e di relazione (art. 2) ⁽⁶⁵⁾.

Il diritto al lavoro delle persone con disabilità viene ancorato a due elementi principali: il primo è la permanenza, rispetto alla normativa precedente, del principio dell'obbligatorietà attraverso le specifiche quote di riserva; il secondo riguarda l'idea che l'assunzione non avvenga esclusivamente a partire dalla posizione occupata in graduatoria, bensì sia rimessa anche a una valutazione di effettive capacità e aspirazioni ⁽⁶⁶⁾. Le persone con disabilità non sono più passive destinatarie di interventi normativi fondati su forme di assistenza paternalistica, ma diventano soggetti attivi con diritto di scelta, e a cui, per la prima volta, «è riconosciuto un diritto al lavoro in senso proprio, e non un diritto a un reddito para-assistenziale come in passato» ⁽⁶⁷⁾. Un altro importante elemento di novità è

⁽⁶⁵⁾ Legge 12 marzo 1999, n. 68, Norme per il diritto al lavoro dei disabili, <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1999-03-12:68>

⁽⁶⁶⁾ AGOVINO, M., RAPPOSELLI, A. (2013). Inclusion of disabled people in the Italian labour market: an efficiency analysis of law 68/1999 at regional level. *Quality & Quantity*, 47 (3), 1577- 1588.

⁽⁶⁷⁾ RICCARDI, A (2018). *Disabili e lavoro*. Bari, I: Cacucci Editore, p. 142; si rinvia anche a: MARINELLI, V. (2000). *Accertamento delle condizioni di disabilità*. In M. Cinelli & P. Sandulli (a

rappresentato dalle convenzioni introdotte con questa legge e dalle sue successive modifiche, e a cui si affiancano le misure previste dall'articolo 14 del Decreto legislativo 10 settembre 2003, n. 276 che prevedono l'attivazione di convenzioni a Cooperative di tipo B, rilanciando un modello di impresa basato sulla valorizzazione del lavoro come strumento di recupero e integrazione sociale ⁽⁶⁸⁾. L'intuizione fu quella di promuovere un cambiamento non solo nelle norme e nelle logiche del processo di assunzione, bensì una trasformazione del rapporto tra persona disabile e lavoro guidata dalla consapevolezza che l'inclusione lavorativa richiede competenze e profili professionali solidi su cui le imprese possono fare affidamento rivolgendosi a modelli di impresa – le cooperative – che nella loro mission integrano le logiche produttive con quelle della solidarietà e inclusione sociale. Accanto a queste misure compaiono altri strumenti ossia l'inserimento lavorativo perseguito attraverso i tirocini ⁽⁶⁹⁾ e le misure previste dall'articolo 34, del Decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81 che, in caso somministrazione di lavoratori disabili per missioni di durata non inferiore a 12 mesi, prevede che il lavoratore somministrato sia computato nella quota di riserva dell'azienda utilizzatrice ⁽⁷⁰⁾.

cura di), *Diritto al lavoro dei disabili. Commentario alla legge n. 68 del 1999* (pp. 98-135). Torino, I: Giappichelli.

⁽⁶⁸⁾ Decreto legislativo 10 settembre 2003, n. 276, Attuazione delle deleghe in materia di occupazione e mercato del lavoro, di cui alla legge 14 febbraio 2003, n. 30, <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2003-09-10:276>.

⁽⁶⁹⁾ Si tratta di un istituto, definito dal punto di vista normativo già dal 2013, riconducibile a due distinte tipologie: la prima è quella dei tirocini extracurricolari (formativi, di orientamento, di inserimento/reinserimento lavorativo) disciplinati dalle Linee Guida adottate dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri (PCM) il 25 maggio 2017⁵⁷; la seconda riguarda i tirocini di orientamento, formazione e inserimento/reinserimento finalizzati all'inclusione sociale, all'autonomia delle persone e alla riabilitazione contenuti nelle Linee Guida approvate dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri (PCM) nel 2015. I primi sono inquadrati come «una misura di politica attiva, finalizzata a creare un contatto diretto tra un soggetto ospitante e il tirocinante allo scopo di favorire l'arricchimento del bagaglio di conoscenze, l'acquisizione di competenze professionali e l'inserimento o il reinserimento lavorativo» (PCM, 2017:9). Consistono in «un periodo di orientamento al lavoro e di formazione in situazione» (PCM, 2017:9) e sono realizzati «sulla base di un progetto formativo individuale (PFI) concordato fra soggetto promotore, soggetto ospitante e tirocinante che definisce gli obiettivi formativi da conseguire nonché le modalità di attuazione» (PCM, 2017:9). La durata di questi tirocini è di 12 mesi, estendibile fino a 24 mesi per le persone con disabilità.

⁽⁷⁰⁾ Decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81, Disciplina organica dei contratti di lavoro e revisione della normativa in tema di mansioni, a norma dell'articolo 1, comma 7, della legge 10 dicembre 2014, n. 183, <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2015-06-15:81>.

L'apparato normativo brevemente ricostruito permette di osservare lo spostamento culturale avvenuto negli ultimi quaranta anni rispetto al binomio disabilità e lavoro. Tuttavia, affinché la portata innovativa connessa a queste trasformazioni sia efficace, «la normativa non è di per sé sufficiente [...] oltre alle azioni di controllo sull'applicazione della legge da parte degli Enti preposti, sono necessarie azioni di sensibilizzazione del mondo imprenditoriale, di potenziamento delle capacità trasversali delle persone con disabilità (autodeterminazione, fiducia di sé, capacità di lavoro di gruppo, ecc.) e ricerca di strumenti e metodi innovativi di supporto all'integrazione lavorativa»⁽⁷¹⁾. Una prima risposta è individuabile nelle azioni che promuovono l'istituzione di specifici profili professionali che si occupino di accompagnare il processo di inclusione lavorativa dei gruppi vulnerabili, condizione che caratterizza una fetta sempre più ampia della popolazione lavorativa e che, stando ai dati dell'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) è destinata a crescere ulteriormente nel futuro⁽⁷²⁾.

Nel 1990 negli Stati Uniti l'*Americans with Disabilities Act* (ADA) segna un passaggio decisivo nell'approccio culturale al tema della disabilità. Si tratta di una legge sui diritti civili, che viene modificata nel 2008 con l'emanazione dell'ADAAA - *Americans with Disabilities Act Amendments Act*, in cui si introducono significativi cambiamenti al concetto stesso di disabilità: il modello medico, in cui la persona con disabilità è soggetto passivo che adempie alle indicazioni sanitarie, viene sostituito dal modello sociale che richiama la responsabilità di tutti i cittadini nel ripensare il proprio rapporto con la disabilità dal momento che è l'interazione tra persona e ambiente a rendere un individuo con menomazione esposto al rischio di vivere in una condizione di disabilità. A recepire tali indicazioni è la definizione di disabilità adottata nel 2001 dall'OMS e sviluppata sulla base del modello bio-psico-sociale utilizzato dal sistema di classificazione internazionale del Funzionamento, della Disabilità e della Salute – ICF, ripresa poi nella convenzione ONU. La spinta all'autodeterminazione delle persone con disabilità preme già nel corso degli anni Settanta verso il superamento dell'impostazione universalista in cui l'inclusione coincideva con l'omologazione alle norme della cultura dominante; l'alternativa – ancora in costruzione – è un contesto sociale in cui la diversità è un elemento qualitativo presente in tutte le persone e come tale può essere valorizzato nella sua funzione creativa⁽⁷³⁾. Tale

(71) GIRELLI, C. & MORO, C.R. (2017). *Disability manager o Disability management? Una prospettiva inclusiva per il mondo del lavoro* in *Educare.it*, 19 (1), pp. 19-28, qui cit. p. 20.

(72) World Health Organization, *Global report on health equity for persons with disabilities*, 2022.

(73) ROSIELLO, A. & TARICONE, F. (2021), *Disability manager e vita indipendente: un percorso di inclusione sociale* in *Disabilità e società: Inclusione, autonomia, aspirazioni*, pp. 58-76, FrancoAngeli.

prospettiva viene recepita anche dal mondo del lavoro, in particolare dall'area delle risorse umane: si afferma inizialmente oltreoceano e poi si diffonde anche in Europa, diffondendo la convinzione che la presenza della diversità nelle organizzazioni possa rappresentare una fonte di vantaggio competitivo. All'interno dell'area diversità, viene dedicata un'attenzione sempre maggiore alla disabilità, focus che genera una sua specializzazione: verso la fine degli anni Ottanta si inizia a parlare di *Disability management*, un approccio culturale che in ambito lavorativo si focalizza sulla piena inclusione delle persone con disabilità; il *Disability manager* incarna la funzione di coordinatore di ruoli e di attori, nonché di facilitatore di processi. Inizialmente tale figura professionale si rivolge a situazioni di disabilità sviluppatasi a seguito di infortunio o malattia per favorire il rientro e il mantenimento della posizione lavorativa della persona, successivamente il *Disability manager* estende il suo campo d'azione a tutte le persone con disabilità con l'obiettivo di promuovere un'evoluzione della qualità del lavoro e quindi - accogliendo l'ipotesi che il lavoro sia una fonte di realizzazione personale - della qualità di vita degli individui. Tra i testi di riferimento sul *Disability manager* troviamo il documento canadese del 2000, il *Code of practice for Disability Management*, utilizzato come riferimento dall'International Labour Organization - ILO per redigere il *Code of practice on managing disability in workplace* ⁽⁷⁴⁾, in cui la platea dei destinatari viene esteso a tutti i soggetti lavoratori. In questo testo il *Disability management* viene definito come un processo nel luogo di lavoro che mira a facilitare l'impiego di persone con disabilità attraverso uno sforzo coordinato che tenga in considerazione le esigenze individuali, l'ambiente di lavoro, le esigenze aziendali e le responsabilità legali. In altre parole, il processo di gestione della disabilità nei percorsi di inserimento lavorativo deve essere integrato a quello di gestione della qualità aziendale; l'ipotesi alla base è che il benessere dell'azienda coincida con quello dei lavoratori e, soprattutto, l'assunto è che, se alle persone con disabilità vengono affidati compiti adeguati alle capacità del lavoratore, quest'ultimo potrà portare beneficio all'attività aziendale.

In Italia la figura del *Disability manager* viene introdotta nel 2009 con il Libro Bianco su Accessibilità e Mobilità Urbana per poi essere richiamata nel Primo e Secondo Programma di Azione Biennale per la promozione dei diritti e l'integrazione delle persone con disabilità. Interventi normativi, anche se non esaustivi, dedicati alla figura del *Disability manager* come facilitatore della effettiva inclusione dei lavoratori con disabilità, si ritrovano nel Decreto legislativo 15 settembre 2015, n. 151, che richiama tale funzione all'interno delle Linee Guida in materia di collocamento mirato, il Decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 75 e la

⁽⁷⁴⁾ ILO – International Labour Organization (2002), *Code of practice on managing disability in the workplace*.

Direttiva n. 1/2019 adottata dal Ministro per la Pubblica Amministrazione, che specifica funzioni e compiti del Responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità ⁽⁷⁵⁾. L'eterogeneità dei fattori in ambito giuridico, professionale e formativo che caratterizzano ad oggi il discorso sul *Disability manager*, non permettono di costruire un quadro chiaro e univoco su tale figura. A questo proposito è interessante la scelta delle parole per riferirsi a tale profilo professionale: si parla di *Disability manager* o responsabile dell'inserimento lavorativo delle persone con disabilità in modo interscambiabile, ma anche di *job coach* o tutor ⁽⁷⁶⁾. Rispetto alla formazione – come verrà approfondito nel prossimo capitolo – vi sono molteplici offerte formative e la presenza molto eterogenea dei corsi per livello di studio, materie, istituti promotori, è rappresentativa proprio della libertà degli attori di agire in un contesto privo di indirizzi.

1.6 Domanda di ricerca e piano di lavoro

La ricostruzione normativa e pedagogica discussa finora permette di sostenere che non è sufficiente proclamare nuovi paradigmi, avanzare diritti umani o principi di inclusione se la dimensione simbolica di tali processi viene considerata una caratteristica esclusiva del piano formale, teorico, astratto, mentre l'esistenza delle persone sembra sottoposta a meccanismi culturali, socioeconomici differenti e ben più tangibili. Al contrario, per poter intervenire in questo settore è necessario cogliere il ruolo che hanno i sistemi simbolici nei processi con cui si interpreta la disabilità affinché sia possibile utilizzare tali evidenze per sviluppare profili professionali in grado di rispondere alla domanda di inclusione sociale che passa attraverso il lavoro.

All'interno dei percorsi educativi, l'insegnante di sostegno si occupa di accompagnare e orientare la permanenza della persona con disabilità entro il contesto scolastico, un lavoro che – in condizioni ottimali – potrebbe trovare il suo naturale sviluppo nel lavoro del *Disability manager* o profili professionali affini il

⁽⁷⁵⁾ Decreto legislativo 15 settembre 2015, n. 151, disposizioni di razionalizzazione e semplificazione delle procedure e degli adempimenti a carico di cittadini e imprese e altre disposizioni in materia di rapporto di lavoro e pari opportunità, in attuazione della legge 10 dicembre 2014, n. 183, <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2015;151~art23>; Decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 75, <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2017-05-25;75~art20>; Direttiva n. 1/2019 https://presidenza.governo.it/AmministrazioneTrasparente/Personale/ResponsabileDisabilita/DIR_MFP_2019-1.pdf.

⁽⁷⁶⁾ FRISO, V. (2018), *Disability Management* in *Studium Educationis*, anno XIX – n.3.

cui scopo sia proseguire e promuovere il percorso di sviluppo integrale della persona attraverso l'esperienza lavorativa. Entro questo itinerario sembra esserci un passaggio decisivo ancora scarsamente attenzionato ossia la transizione tra scuola e lavoro: esistono servizi e cooperative che se ne occupano, ma il quadro d'insieme risente ancora una volta di una frammentarietà nei metodi e nei criteri che limita le potenzialità dell'intervento. L'obiettivo del presente lavoro è raccogliere dati e elementi utili a delineare un profilo professionale nuovo che si occupi di gestire la transizione tra percorsi formativi e contesti lavorativi e, in generale, del processo di orientamento e inserimento dei lavoratori vulnerabili nelle organizzazioni.

Il riferimento alla vulnerabilità della persona è sostenuto dall'ipotesi che entro questa categoria possano rientrare varie forme di fragilità che sono in rapporto alle trasformazioni in atto sul piano sociale e demografico. Pensiamo, a titolo esemplificativo, alle esigenze che possono sopraggiungere a seguito di una malattia o di un infortunio. In questi casi sembra centrale la presenza di un profilo professionale che sia in grado di sostenere il lavoratore nel rapporto con una posizione occupazionale nuova in quanto caratterizzata dalla necessità di attuare accomodamenti nelle condizioni materiali e investita da significati differenti, potenzialmente molto distanti dalle condizioni presenti all'ingresso nel contesto lavorativo. Oppure si pensi all'invecchiamento della popolazione: è interessante studiare la presenza di profili professionali le cui competenze spazino da conoscenze tecniche sulle misure di incentivazione economica e normativa legate alle politiche di ricollocazione o reimpiego, a misure di flessibilità in uscita. Misure da applicare attraverso un approccio manageriale che sappia cogliere le potenzialità di pratiche come l'affiancamento del personale neoassunto e il *mentoring*, con l'obiettivo di valorizzare il giacimento culturale rappresentato dalla presenza di un lavoratore con una lunga esperienza dentro un contesto produttivo.

Per questo motivo, nella ricerca verrà utilizzata la categoria di vulnerabilità insieme a quella di disabilità, nella proposta teorica e metodologica di estendere i risultati dello studio anche a gruppi di persone e lavoratori che, pur non trovandosi in una condizione di disabilità certificata, possano beneficiare delle misure e degli interventi sviluppati a partire dai bisogni dei lavoratori con disabilità. Per studiare questi fenomeni verrà proposto un parallelo con il mondo della scuola e con i bisogni educativi speciali ossia quell'area dello svantaggio scolastico entro cui ogni studente può manifestare per un periodo più o meno duraturo il bisogno di «speciale attenzione per una varietà di ragioni: svantaggio sociale e culturale, disturbi specifici di apprendimento e/o disturbi evolutivi specifici, difficoltà derivanti dalla non conoscenza della cultura e della lingua italiana perché appartenenti a culture

diverse»⁽⁷⁷⁾. I bisogni educativi speciali sono un criterio pedagogico interessante attraverso cui la scuola è riuscita a ripensare i suoi assetti organizzativi nell'incontro con le soggettività degli studenti che non vengono diagnosticate bensì sono interpretate come una condizione di vita che tutti possono trovarsi a sperimentare. Tale criterio permette di studiare interventi adeguati a cogliere le vulnerabilità degli studenti e sono uno strumento per creare un dialogo su fragilità che, in altre condizioni, rimarrebbero questione individuale dello studente limitandone la piena realizzazione personale e formativa.

A partire dall'esplorazione delle condizioni di vulnerabilità che caratterizzano il rapporto tra persona e lavoro, ci si concentrerà sul processo di costruzione sociale dei profili professionali che si occupano di inclusione sociale e lavorativa di persone con disabilità. La domanda di ricerca esplorerà quali competenze e profili professionali attualmente si occupano di inclusione con l'obiettivo di studiare queste informazioni e proporre un modello di *management* orientato alla gestione del rapporto tra integralità della persona e sfide del mercato del lavoro.

Il lavoro verrà organizzato in tre fasi: la prima sarà dedicata allo studio del percorso di emersione delle figure professionali che si occupano della gestione della disabilità, inserendo questa analisi entro il paradigma della costruzione sociale delle professioni⁽⁷⁸⁾. L'obiettivo di questa prima fase sarà individuare i soggetti, gli *standard* formativi e professionali che costruiscono i profili professionali di interesse. Per questo motivo verranno utilizzati due livelli di analisi:

- il primo prevederà l'analisi della letteratura scientifica che si è occupata di esaminare genesi e sviluppo delle figure professionali che si occupano di inclusione scolastica e lavorativa di persone con disabilità entro i contesti produttivi.
- Il secondo livello di analisi si baserà su una analisi documentaria per mappare i principali ambiti di definizione e identificazione istituzionale dei profili professionali che in Italia si occupano dell'accompagnamento formativo e lavorativo di gruppi vulnerabili⁽⁷⁹⁾.

Nella seconda fase, a partire dai dati raccolti attraverso l'analisi *on desk* descritta, verranno realizzate interviste a testimoni privilegiati che avranno come oggetto le figure professionali individuate nella fase precedente. Verrà, inoltre, trattato uno

⁽⁷⁷⁾ Ministero dell'Istruzione e Merito <https://www.miur.gov.it/altri-bisogni-educativi-speciali-bes->

⁽⁷⁸⁾ GALLINO, L., *Dizionario di sociologia*, Utet, 2006, pp. 176-177.

⁽⁷⁹⁾ Verranno considerati tre sistemi di qualificazione della professionalità: la contrattazione collettiva, l'autoregolazione privata con interventi di normazione UNI e la certificazione pubblica delle competenze. Si veda NEGRI, S. (2022), «La costruzione sociale dei profili professionali del lavoro di cura», in CASANO, L. (a cura di), *Verso un mercato del lavoro di cura: questioni giuridiche e nodi istituzionali*, ADAPT University Press, pp. 117-144.

studio di caso per integrare la parte qualitativa della ricerca e declinare i risultati raccolti entro le prassi organizzative che si realizzano in azienda.

La terza e ultima fase analizzerà i risultati ottenuti e li confronterà con le ipotesi di partenza con l'obiettivo di individuare le linee di sviluppo della ricerca e organizzare il materiale raccolto affinché sia possibile costruire proposte d'intervento da presentare agli enti coinvolti nell'intervento e a *stakeholders* esterni.

L'originalità del contributo sta nell'intenzione di presentare un metodo a cui poter fare riferimento nei processi di analisi dei profili professionali che si occupano di disabilità e vulnerabilità. Inoltre, la ricerca si propone di raccogliere e sintetizzare i risultati degli interventi professionali che si occupano di disabilità in differenti contesti per proporre un nuovo profilo professionale che sia in grado di occuparsi delle transizioni tra contesti formativi e contesti professionali e, in generale, delle transizioni interne al mercato del lavoro.

CAPITOLO II

DALLA PEDAGOGIA SPECIALE AL DIRITTO AL LAVORO DELLE PERSONE CON DISABILITÀ

Sommario: **2.1** Premessa – **2.2** Disabilità e Bisogni Educativi Speciali: le intuizioni della Pedagogia Speciale – **2.3** Dalle categorie pedagogiche al profilo professionale dell'insegnante di sostegno – **2.4** Il lavoro come percorso identitario: Pedagogia del Lavoro e formazione integrale della persona con disabilità – **2.5** Le vicende dell'inclusione lavorativa in Italia – **2.6** I profili professionali deputati all'inclusione lavorativa: tra obbligo e *capabilities* della persona. **2.6.1** Il *Disability manager*. **2.6.2** Referente per l'attuazione del progetto di vita. **2.6.3** Dalle imprese alle cooperative sociali: la necessità di profili professionali specializzati – **2.7** Dalla domanda sociale alla professionalità: il contributo della sociologia delle professioni per analizzare quali profili professionali si occupano di persone con disabilità. **2.7.1** Il sistema statale. **2.7.2** Il sistema privato. **2.7.3** Il sistema dell'autonomia collettiva.

2.1 Premessa

Il 30 giugno 2024 è entrato in vigore il Decreto legislativo 3 maggio 2024, n. 62 relativo alla Definizione della condizione di disabilità, della valutazione di base, di accomodamento ragionevole, della valutazione multidimensionale per l'elaborazione e attuazione del progetto di vita individuale personalizzato e partecipato, approvato in attuazione della Legge 22 dicembre, n. 227, legge delega al Governo in materia di disabilità⁽⁸⁰⁾. Quest'ultimo provvedimento fa seguito alle disposizioni del Piano Nazionale Ripresa e Resilienza (PNRR) che guida la riforma della normativa sulle disabilità «nell'ottica della deistituzionalizzazione e della promozione dell'autonomia delle persone con disabilità». Il D.lgs. n. 62/2024 mira a superare alcuni degli annosi limiti che caratterizzano gli interventi di presa in carico della persona con disabilità, tra cui: la molteplicità di procedimenti di accertamento e valutazione della condizione di disabilità; la complessa interazione tra i diversi attori e servizi (sanitari, sociali, al lavoro); infine, l'assenza di un quadro normativo unitario, riflesso della poc'anzi ricordata frammentarietà nel processo di presa in carico⁽⁸¹⁾.

⁽⁸⁰⁾ Decreto legislativo 3 maggio 2024, n. 62, <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2024-05-03:62>.

⁽⁸¹⁾ Per una prima analisi del decreto nel suo complesso si rinvia a DAGNINO, E., IMPELLIZZIERI, G., MASSAGLI, E., *L'inclusione sociale e lavorativa delle persone con disabilità nel D.lgs. n. 62/2024*, in Bollettino Speciale, 3/2024.

Attraverso l'analisi del lessico selezionato per costruire il decreto è possibile riflettere sull'ambizioso intento dell'atto normativo ossia accompagnare la diffusione di una nuova concezione della condizione di disabilità entro i contesti di convivenza a partire dall'intervento sui sistemi di valutazione e, più in generale, sui processi di presa in carico della persona con disabilità. Si tratta di una operazione complessa poiché ambisce a intervenire sul rapporto tra società e disabilità le cui caratteristiche, e soprattutto le criticità, sono state approfondite nel capitolo precedente. Il titolo del decreto contiene le tracce di tale proposta culturale: dare spazio alla *Definizione della condizione di disabilità* implica occuparsi di individuare e nominare le categorie attraverso cui si edifica una parte dell'identità della persona con disabilità ossia la sua condizione clinica e i riflessi che ne derivano sul piano socioassistenziale. Entro questo nuovo paradigma, coerentemente con le teorizzazioni del modello sociale della disabilità, la persona vedrebbe finalmente riconosciuto un ruolo attivo nella gestione della propria condizione attraverso la trasformazione dei modelli di valutazione e grazie alla definizione di profili professionali specificamente dedicati alla realizzazione del progetto di vita ⁽⁸²⁾.

Nel dettaglio, l'art. 3 del D.lgs. n. 62/2024, attraverso le modifiche all'art. 3 della Legge 5 febbraio 1992, n. 104, definisce la persona con disabilità come: «chi presenta durature compromissioni fisiche, mentali, intellettive o sensoriali che, in interazione con barriere di diversa natura, possono ostacolare la piena ed effettiva partecipazione nei diversi contesti di vita su base di uguaglianza con gli altri, accertate all'esito della valutazione di base». A seguire, l'art. 4 scioglie il nodo del linguaggio politicamente corretto elevando quella che è stata spesso considerata una trascurabile finezza terminologica a una questione politica: a decorrere dalla data di entrata in vigore del decreto la parola *handicap*, ovunque ricorra, è sostituita dalle seguenti: «condizione di disabilità» mentre i termini «persona handicappata», «portatore di handicap», «persona affetta da disabilità», «disabile» e «diversamente abile» sono sostituite da «persona con disabilità». L'art. 4 impone, inoltre, che le parole «con connotazione di gravità» e «in situazione di gravità» siano sostituite da «con necessità di sostegno elevato o molto elevato»; mentre le parole «disabile grave», ove ricorrano, siano sostituite da «persona con necessità di sostegno intensivo». Quest'ultimo passaggio sottolinea il ruolo attivo che la persona riconquista rispetto alla propria disabilità che, fino a questo momento, è stata largamente intesa come una limitazione totalizzante l'esperienza di vita della persona. In suddetta obsoleta prospettiva la condizione di disabilità satura l'identità dell'individuo, assegnandogli una connotazione prevalentemente passiva legata alle

⁽⁸²⁾ Sul rapporto tra concezione di disabilità, mutamenti del contesto sociale e modello di riferimento nell'interpretazione di suddetta relazione si rinvia alla trattazione sviluppata nel capitolo I.

limitazioni che la disabilità *potrebbe* imporre alla sua piena partecipazione sociale. L'utilizzo del condizionale si rende necessario poiché, come viene colto e formalizzato negli articoli successivi del decreto, la nuova concezione di disabilità fa riferimento a classificazioni internazionali che sottolineano con forza come tale condizione di vita sia il prodotto di una interazione tra specificità dell'individuo e vincoli del contesto sociale che possono limitare la piena realizzazione della persona ⁽⁸³⁾.

Trasformare i termini con cui ci si riferisce alla disabilità è una operazione che sul piano culturale e operativo permette di progettare in modo nuovo lo spazio che viene assegnato a queste condizioni entro i differenti contesti di vita a partire dai processi di valutazione della condizione di disabilità: a decorrere dal 1° gennaio 2025 il D.lgs. n. 62/2024 introduce la Classificazione internazionale del funzionamento, della disabilità e della salute - *International Classification of Functioning, Disability and Health* (ICF) come riferimento ai fini della valutazione di base della condizione di disabilità ⁽⁸⁴⁾; l'ICF verrà applicata congiuntamente alla versione adottata in Italia della Classificazione internazionale delle malattie (ICD) dell'Organizzazione Mondiale della Sanità e di ogni altra eventuale scala di valutazione consolidata nella letteratura scientifica e nella pratica clinica ⁽⁸⁵⁾. L'ICF accerta lo stato di salute di una persona utilizzando due dimensioni principali: *funzionamento e disabilità* – le cui componenti sono: funzioni corporee, strutture corporee, attività e partecipazione – e *fattori contestuali*, suddivisi in due componenti: fattori ambientali e personali ⁽⁸⁶⁾. L'attenzione a suddetta articolata

⁽⁸³⁾ Il riferimento, come già ricordato nella prima parte del presente lavoro di tesi, è al modello sociale della disabilità entro cui viene sancita la distinzione tra disabilità e *handicap*, sottolineando come la disabilità non sia una mera conseguenza di una menomazione fisica o mentale dell'individuo, ma è il risultato delle interazioni tra le specificità della persona e le barriere sociali, culturali e ambientali. Secondo questo modello, le sfide che le persone disabili affrontano derivano principalmente da attitudini negative, pratiche discriminatorie e mancanza di accesso a risorse e opportunità nella società. Pertanto, il focus si sposta dalla cura e riabilitazione dell'individuo alla promozione dell'inclusione, dell'accessibilità e del rispetto dei diritti umani, cercando di rimuovere gli ostacoli che limitano la partecipazione attiva delle persone con disabilità alla vita sociale. Tra i numerosi riferimenti sul tema si rinvia a GOODLEY, D., B. HUGHES & L. DAVIS. *Introducing disability and social theory. Disability and social theory: New developments and directions*, 2012, pp. 1-14.

⁽⁸⁴⁾ WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO), *International Classification of Functioning, Disability and Health: ICF*, 2001.

⁽⁸⁵⁾ WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO), *International Classification of Diseases 11th Revision (ICD-11)*, 2019.

⁽⁸⁶⁾ LEONARDI, M., LEE, H., KOSTANJSEK, N., FORNARI, A., RAGGI, A., MARTINUZZI, O. & KRAUS DE CAMARGO. *20 years of ICF - international classification of functioning, disability and health: uses and applications around the world*. *International journal of environmental research and public health*, 19(18), 11321, 2022.

interazione tra i differenti ambiti di vita della persona permette di introdurre come esito della fase valutativa il pieno riconoscimento della condizione di disabilità entro le sue specifiche declinazioni contestuali. In sintesi, il processo di valutazione inaugurato dal D.lgs. n. 62/2024 abbandona una prospettiva clinica focalizzata sull'*accertamento* della presenza di menomazioni in favore di un processo più complesso ossia il *riconoscimento* della condizione di disabilità entro le sue multiformi articolazioni, tutte inevitabilmente vincolate alla soggettività dei diversi individui e dei rispettivi contesti di vita.

Tali innovative premesse teoriche presenti nella valutazione di base vengono sviluppate dal procedimento di valutazione multidimensionale utilizzando un metodo multidisciplinare fondato sull'approccio bio-psico-sociale che, tenendo conto delle indicazioni dell'ICF e dell'ICD, ha come esito la definizione degli obiettivi di inclusione sociale da realizzare attraverso il progetto di vita. Nello specifico, il procedimento multidimensionale si articola in quattro fasi: rilevazione degli obiettivi della persona secondo i suoi desideri e le sue aspettative e definizione del profilo di funzionamento nei differenti ambiti di vita; individuazione delle barriere e dei facilitatori; formulazione delle valutazioni inerenti al profilo di salute fisica, mentale, intellettuale e sensoriale, ai bisogni della persona e ai domini della qualità di vita, in relazione alle priorità della persona con disabilità; infine, come ricordato poc'anzi, definizione degli obiettivi del progetto di vita.

2.2 Disabilità e Bisogni Educativi Speciali: le intuizioni della Pedagogia Speciale

Le intuizioni del D.lgs. n. 62/2024 sono state ampiamente anticipate dalla teorizzazione della Pedagogia Speciale, disciplina che ha saputo cogliere e interpretare una delle principali caratteristiche della contemporaneità: l'ampliarsi e l'affermarsi di condizioni di vita che, se non adeguatamente sostenute, rischiano di ostacolare la piena partecipazione sociale di tutti gli individui ai differenti contesti di convivenza. Tale intuizione ha prodotto rilevanti trasformazioni nella teoria e nella pratica della formazione contribuendo alla nascita e alla evoluzione di nuove teorie il cui obiettivo era ridisegnare gli spazi assegnati a minoranze fino ad allora silenziose – bambini, donne, disabili, immigrati – attraverso nuovi paradigmi concettuali e innovative strategie metodologiche. Verso la conclusione del Settecento, la Pedagogia Speciale, nota anche come ortofrenica o del recupero, inizia a definire le proprie caratteristiche distintive e a sollevare la questione cruciale dell'educabilità di ogni persona. Questo processo non solo mette in evidenza l'importanza dell'istruzione inclusiva, ma offre anche una proposta di

lettura su alcune questioni metodologiche della Pedagogia generale, analizzando come ogni individuo, indipendentemente dalle proprie difficoltà, possa ricevere opportunità di apprendimento e sviluppo personale ⁽⁸⁷⁾. L'interrogativo critico che muove la nascita della Pedagogia Speciale attiene alla opportunità di escludere dal processo educativo la vita umana, in qualsiasi sua forma, negandole ogni possibilità di un esistere pedagogico ossia una «tensione a conoscere le proprie radici, il proprio essere in atto per andare oltre, verso la propria identità ventura» ⁽⁸⁸⁾. L'educazione, intesa come un'interazione, implica sempre la presenza di un'altra persona, che esiste, comunica e interagisce all'interno di un rapporto comunicativo e corporeo specifico. Questo vale anche nel caso in cui l'altro non possieda caratteristiche generalmente riconosciute come "normali" dalla società e sembri sfuggire a tale relazione, che per certi aspetti sembra impossibile ⁽⁸⁹⁾. Gaudreau sottolinea che bisogna vedere in chi apprende «un qualcuno che dispone di risorse inaspettate, all'interno delle quali si scoprono maggiori e migliori impressioni rispetto a quelle donate al primo sguardo» ⁽⁹⁰⁾; in altre parole l'invito dell'Autore è a intraprendere un percorso il cui esito sarà sempre incerto poiché non è possibile controllare i prodotti dell'educazione a prescindere dalla relazione in cui si realizza. La Pedagogia Speciale istituisce uno spazio disciplinare entro cui interrogarsi sulla relazione tra normalità e anormalità a partire dalla teorizzazione del medico francese Jean Marc Gaspard Itard, considerato il padre della Pedagogia speciale per il suo lavoro educativo con Victor, il ragazzo selvaggio dell'Aveyron ⁽⁹¹⁾. Grazie alle scoperte mediche e alle prime riflessioni pedagogiche su un tema complesso come quello dell'"anormalità": approfondendo la diversità, si possono rivelare i limiti della normalità stessa, invertendo così la prospettiva e il punto di vista da cui si analizzano fenomeni ed eventi ⁽⁹²⁾.

La riflessione pedagogica sul rapporto tra normalità e anormalità ha beneficiato dell'approfondimento costruito da altre discipline come la storiografia: interrogando la storia, infatti, è possibile far emergere strutture interpretative condivise, e vissute come scontate, che se analizzate criticamente permettono di dar

⁽⁸⁷⁾ In riferimento alle evoluzioni storiche e metodologiche della disciplina pedagogica, si rimanda al testo di CAMBI, F. (1995). *Storia della pedagogia*. Laterza.

⁽⁸⁸⁾ BORSELLI G. (2002). *Il Corpo nella cultura di massa e nell'esistere pedagogico*. In L. Balduzzi (a curadi), *Voci del corpo. Prospettive pedagogiche e Didattiche*. Firenze: La Nuova Italia, p.60.

⁽⁸⁹⁾ GALANTI M. A. (2001). *Affetti ed empatia nella relazione educativa*. Napoli: Liguori, p. 175.

⁽⁹⁰⁾ GAUDREAU J. (2009). *L'assunzione di educabilità a scuola: necessità e limiti. L'integrazione scolastica e sociale*, 8, 2, 127-134.

⁽⁹¹⁾ MAGNANINI, A. (2013). Sentieri e segni della storia della pedagogia speciale: educazione corporeità e disabilità in Edouard Seguin. *Italian Journal of Special Education for Inclusion*, 1(1), 21-38.

⁽⁹²⁾ Ibidem.

vita a trasformazioni culturali responsabili, a loro volta, di incidere sui comportamenti quotidiani delle persone. Dalla fine degli anni Sessanta, si è avviata una nuova fase nella ricerca storica e storica-educativa, caratterizzata da un approccio pluralistico ispirato agli «Annales» i cui influssi in Italia iniziano a farsi sentire solo dopo il 1945 ⁽⁹³⁾. Queste correnti di ricerca hanno fornito alla Pedagogia un innovativo metodo per indagare il funzionamento della realtà educativa: Cambi mette in evidenza come tale modello pedagogico integri molteplici narrazioni, approcci metodologici diversificati, nuovi ambiti di ricerca, fonti inedite e angolazioni tematiche multiple. Inoltre, il riferimento al metodo storiografico è utile alla Pedagogia Speciale per mettere in discussione il suo ruolo entro i cambiamenti della contemporaneità, permettendo alla disciplina di rivendicare la sua funzione sociale più utile: assicurare che la persona che apprende sia riconosciuta nelle sue specificità la cui maggiore o minore “normalità” viene stabilita al variare delle condizioni del contesto sociale utilizzando criteri di volta in volta differenti. Come è stato discusso nella prima parte di questo lavoro, è possibile sostenere che nel contesto attuale la “normalità” venga stabilita principalmente in base alle capacità dell’individuo di essere più o meno produttivo entro la relazione con il mondo del lavoro: nel 1917 venne istituita l’Opera nazionale per la protezione e l’assistenza degli invalidi di guerra – il cui mandato era garantire interventi a favore dei reduci del primo conflitto mondiale attraverso misure di riconoscimento dello status di invalido di guerra, nonché forme di assistenza sanitaria, materiale e sociale – e nel secondo dopoguerra la platea dei beneficiari fu progressivamente ampliata includendo anche gli invalidi civili, cioè persone con menomazioni congenite o acquisite al di fuori di contesti bellici o lavorativi. In entrambi i casi lo Stato assunse la gestione diretta del rapporto tra società e condizione di disabilità, attribuendo alle persone una identità precisa: le menomazioni venivano valutate soprattutto in base a criteri medico-tecnici, con particolare attenzione alla residua capacità lavorativa e alla possibilità di svolgere un’attività produttiva.

Quest’ultima riflessione orienta l’integrazione, proposto nel presente lavoro, tra assunti della Pedagogia Speciale e della Pedagogia del Lavoro: se il criterio della residuale capacità lavorativa orienta lo sguardo che la società ha sulla condizione di disabilità adulta, è necessario creare un ponte tra contesti di vita differenti che si

⁽⁹³⁾ La rivista «Annales» nasce in Francia nel 1929 su iniziativa di Marc Bloch e Lucien Febvre con l’intento di distinguersi dalla storiografia tradizionale, centrata su eventi politici e figure di potere. Fin dall’inizio si propone come luogo di sperimentazione metodologica, aperto al dialogo con altre scienze sociali – economia, sociologia, geografia, antropologia – e interessato a studiare i processi sociali, le strutture politiche e le dinamiche collettive che danno vita agli eventi storici. Il nuovo metodo storiografico concettualizzato dagli autori viene descritto nel testo: BLOCH, M. (1969). *Apologia della storia, o Mestiere di storico* (N. Ginzburg, Trad.). Torino: Einaudi.

occupano di inclusione affinché si possano creare nel tempo le condizioni per intervenire da un lato sulla rappresentazione sociale, spesso pregiudizievole, relativa alla disabilità e, dall'altro lato, per creare le condizioni ottimali affinché sia possibile garantire a ogni individuo di sviluppare a pieno la sua occupabilità attraverso la declinazione di un progetto di vita trasversale ai contesti di intervento.

2.3 Dalle categorie della Pedagogia Speciale al profilo professionale dell'insegnante di sostegno

L'analisi della letteratura ricostruita finora mostra come la disabilità non possa essere intesa come una caratteristica individuale isolata, ma debba essere compresa entro l'interazione dinamica tra persona, ambiente, cultura e pratiche sociali. Si tratta di un assunto centrale della Pedagogia Speciale che da tempo ha superato una concezione medicalizzante del deficit per sviluppare una prospettiva ecologica e relazionale entro cui l'intervento con la disabilità viene considerato una dimensione strutturale della progettazione educativa e non una questione del singolo studente da trattare con azioni mirate e specifiche. La classe e la scuola, entro questa prospettiva, non sono solo ambienti fisici bensì contesti sociali, culturali e relazionali che devono essere riprogettati in chiave inclusiva. Tale approccio si integra con il paradigma pedagogico proposto da Canevaro entro cui le potenzialità degli studenti con disabilità acquistano significato nel rapporto con le barriere sociali e materiali che ne condizionano l'espressione, secondo la logica del cosiddetto *vettore di handicap* ⁽⁹⁴⁾. La medesima direzione interpretativa emerge nel volume di Bertagna che colloca l'inclusione all'interno di un modello di scuola intesa come «comunità che apprende e accoglie». L'Autore critica le derive burocratiche e iperspecialistiche della pedagogia che rischiano di frammentare l'azione educativa, proponendo invece una visione in cui l'intera istituzione scolastica – e non il solo docente di sostegno – assume la responsabilità del progetto inclusivo. Ciò implica un ripensamento del curriculum, della didattica, della valutazione e dei processi decisionali scolastici, in un'ottica di corresponsabilità educativa e di progettazione universale ⁽⁹⁵⁾.

Entro suddetta riflessione pedagogica, un ruolo sempre più centrale è ricoperto dalle tecnologie assistive: gli strumenti tecnologici possono incrementare autonomia, comunicazione e partecipazione sociale in tutte le fasi del ciclo formativo degli studenti; tuttavia, l'efficacia di tali tecnologie assistive dipende dalla capacità degli

⁽⁹⁴⁾ CANEVARO, A. (2006). *Pedagogia speciale. La riduzione dell'handicap*. Laterza;
CANEVARO, A. (2017). *Scuola inclusiva e disabilità*. Erickson.

⁽⁹⁵⁾ BERTAGNA, G. (2022). *Per una scuola dell'inclusione: la pedagogia generale come pedagogia speciale*. Studium.

attori scolastici – insegnanti, formatori, professionisti dell’educazione – di inserirle entro un progetto pedagogico, abbandonando un approccio meramente tecnicistico. La Pedagogia Speciale, in questo senso, si configura come la disciplina capace di integrare innovazione educativa e funzionamento del contesto scolastico, coniugando l’uso degli strumenti tecnologici con l’attenzione ai bisogni e alle potenzialità della persona ⁽⁹⁶⁾.

Entro il contesto scolastico le premesse teoriche sviluppate dalla Pedagogia Speciale hanno trovato una naturale declinazione entro la figura dell’insegnante di sostegno, il primo profilo professionale che si occupa di costruire il progetto di vita della persona con disabilità ⁽⁹⁷⁾. La Riforma Gentile del 1923 viene spesso citata come il primo intervento pubblico in materia di scolarizzazione delle persone con disabilità, sebbene il suo impatto sia stato molto limitato: come già ricordato nella prima parte del presente lavoro di tesi, la riforma si occupava soltanto di studenti ciechi e sordomuti, prevedendone la frequenza nella scuola dell’obbligo, senza aprire alla generalità delle situazioni di disabilità ⁽⁹⁸⁾. Per decenni il dibattito sulla presenza degli studenti con disabilità nelle classi rimase marginale sul piano normativo, fino alla Legge 30 marzo 1971, n. 118, che segnò l’avvio della stagione dell’inserimento scolastico dei disabili, ponendo le basi di una svolta culturale e istituzionale. Un passo ulteriore fu rappresentato dal D.P.R. 31 ottobre 1975, n. 970, che disciplinò per la prima volta la figura dei docenti specialisti, aprendo la strada a una professionalità specifica per il sostegno. La successiva Legge 4 agosto 1977, n. 517 legò strettamente il processo di integrazione degli alunni «portatori di handicap» (così definiti nel lessico normativo del tempo) all’azione di docenti specializzati, incaricati di garantire il diritto all’apprendimento in un’ottica di personalizzazione e supporto pedagogico. Tale normativa riconosceva che agli studenti con disabilità dovessero essere assicurati interventi specialistici, servizi socio-psico-pedagogici e misure di sostegno, pur nei limiti delle risorse disponibili

⁽⁹⁶⁾ BESIO, S., BIANQUIN, N., GIRALDO, M. & SACCHI, F. (2019). Le tecnologie assistive per la disabilità tra attualità e innovazione: una systematic review Assistive technologies for disabilities between newness and innovation: a systematic review. *Le Società per la società: ricerca, scenari, emergenze*, 26, 64.

⁽⁹⁷⁾ La Legge n. 328/00 «Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali» prevede che, per ottenere la piena integrazione scolastica, lavorativa, sociale e familiare della persona con disabilità, si predisponga un progetto individuale per ogni «persona con disabilità fisica, psichica e/o sensoriale, stabilizzata o progressiva (art. 3 Legge 104/92)». A questo scopo il Comune deve predisporre d’intesa con la Asl, un progetto individuale, indicando i vari interventi sanitari, socio-sanitari e socio-assistenziali, nonché la loro interazione.

⁽⁹⁸⁾ Per un approfondimento sulla evoluzione della disciplina pedagogica che ha accompagnato i mutamenti sociali nel contesto nazionale, si rinvia a: CANEVARO, A. (1999). *Pedagogia speciale: la riduzione dell'handicap*. Pearson Italia Spa.

e della programmazione scolastica distrettuale. L'impianto venne rafforzato dalla Sentenza della Corte costituzionale n. 215/1987, che esplicitò con chiarezza il mandato sociale della scuola: non solo trasmettere saperi, ma anche educare e includere tutte le persone, assicurando la partecipazione degli studenti con disabilità trasversalmente ai gradi scolastici. Il percorso normativo trovò un punto di consolidamento nella Legge quadro n. 104 del 5 febbraio 1992, considerata il simbolo della lunga stagione dell'integrazione scolastica e sociale. Gli articoli 12–17, in particolare, sanciscono il diritto all'inclusione nella scuola di ogni ordine e grado, garantendo attività di sostegno mediante l'assegnazione di docenti specializzati (art. 13, c. 3), e ribadendo l'obbligo delle istituzioni a promuovere l'effettiva partecipazione e il pieno sviluppo della persona. Questa evoluzione normativa riflette il passaggio teorizzato dalla Pedagogia Speciale tra una logica di separazione e assistenzialismo a un paradigma di integrazione basato sul riconoscimento, e sulla valorizzazione, delle capacità degli studenti con disabilità⁽⁹⁹⁾.

2.4 Il lavoro come percorso identitario: Pedagogia del Lavoro e formazione integrale della persona con disabilità

Mentre le teorizzazioni pedagogiche hanno trovato una concreta declinazione nell'istituzione del profilo professionale dell'insegnante di sostegno, necessaria a rendere operative le intuizioni della disciplina, non è altrettanto lineare il collegamento che unisce le riflessioni multidisciplinari dedicate al ruolo del lavoro nell'inclusione lavorativa delle persone con disabilità e i relativi profili professionali inseriti nel mondo del lavoro. Al fine di tracciare le coordinate di un possibile metodo di intervento condiviso tra i profili professionali che si occupano di inclusione tra formazione e mondo del lavoro è utile esplorare gli studi che si sono occupati di descrivere i fondamenti teorici nell'intervento con la condizione di disabilità. Un riferimento teorico cui ancorare la costruzione di un ponte tra i servizi che si occupano di disabilità deriva dalla riflessione sulle capacità della persona su cui – come discusso nel capitolo precedente – si è concentrato il dibattito scientifico interno alla Pedagogia del Lavoro: attraverso il focus sulle *capabilities* della persona con disabilità si mira a superare l'assistenzialismo che spesso monopolizza il dibattito sulla disabilità⁽¹⁰⁰⁾. L'approccio delle *capabilities* è stato

⁽⁹⁹⁾ Sul ruolo della Pedagogia nel riconoscimento di competenze, abilità e conoscenze degli studenti con disabilità si rinvia a: IANES, D. (2005). *Bisogni educativi speciali e inclusione: Valutare le reali necessità e attivare le risorse*. Trento: Erickson.

⁽¹⁰⁰⁾ Per una riflessione puntuale si rinvia ai seguenti contributi: A. SEN. *Inequality Reexamined*, Harvard University Press, Cambridge, 1992; M. NUSSBAUM. *Le nuove frontiere della giustizia*, Il Mulino, Bologna, 2007.

sviluppato inizialmente da Amartya Sen e successivamente sistematizzato e ampliato da Martha Nussbaum. Alla base di questo quadro teorico vi è l'idea che il benessere delle persone non possa essere misurato soltanto in termini di risorse economiche, ma debba essere valutato attraverso le effettive libertà e opportunità di cui ciascuno dispone per condurre una vita che ritiene degna, significativa e socialmente partecipata. Sen ha messo in evidenza la distinzione tra *functionings*, ossia ciò che una persona è o fa, e *capabilities*, ovvero l'insieme delle opportunità e libertà sostanziali che consentono di scegliere tra diversi funzionamenti possibili. La qualità della vita non dipende quindi soltanto dalle risorse possedute, ma dalla concreta possibilità di trasformarle in scelte e azioni. In questo solco, Nussbaum ha proposto un elenco di *capabilities* fondamentali – tra cui la vita, la salute, l'integrità corporea, l'istruzione, la partecipazione politica e la possibilità di sviluppare legami affettivi – considerate condizioni irrinunciabili per garantire a ciascun individuo un'esistenza rispettata e riconosciuta.

L'approccio delle *capabilities* ha avuto un forte impatto anche nel campo pedagogico e nei *Disability Studies*, poiché consente di superare una visione puramente compensativa o assistenziale della disabilità invitando piuttosto a concentrare l'intervento sulle condizioni sociali, educative e istituzionali che rendono effettivo l'accesso alle opportunità, valorizzando la differenza individuale non come un limite da colmare, ma come punto di partenza per politiche inclusive. Tuttavia, spostare il focus dell'intervento sulle *capabilities* della persona con disabilità non è una operazione di altrettanto semplice realizzazione al termine del periodo scolastico: intervenire nella transizione tra formazione e mondo del lavoro seguendo tale orientamento spesso implica scontrarsi con le preoccupazioni della persona stessa e della sua famiglia circa la realizzazione di un progetto di vita centrato sull'autonomia dell'individuo ⁽¹⁰¹⁾. È la dimensione di progettualità che attiva paure, ma anche desideri della persona con disabilità: il bisogno di avere una dimensione futura entro cui occupare un ruolo sociale rimane uno dei grandi spazi inesplorati entro l'intervento con la disabilità. Proprio la difficoltà, socialmente condivisa, nel pensare alla persona con disabilità come un individuo dotato di

⁽¹⁰¹⁾ Sulle domande di intervento che persone disabili adulte e i loro familiari rivolgono ai servizi socio-assistenziali nel contesto nazionale e ai servizi per il lavoro in quello internazionale, si rinvia alle ricerche presentate nei seguenti articoli: PIRROTTA, S., & BISOGNI, F. (2018). La domanda dei clienti di un servizio sociosanitario per adulti con disabilità e loro familiari: Una ricerca-intervento con l'analisi emozionale del testo. *Rivista Di Psicologia Clinica*, 2, 121-147. <https://quadernidipsicologiaclinica.com/index.php/rpcarchivio/article/view/1368>; BISOGNI, F., PIRROTTA, S., & POLICELLI, S. (2016). I servizi per il lavoro supportato per persone con disabilità in Scozia: Intervista con Jamie Rutherford [The services for supported employment for persons with disability in Scotland: Interview with Jamie Rutherford]. *Rivista di Psicologia Clinica*, 1, 119-138. 10.14645/RPC.2016.1.561.

soggettività che desidera una dimensione futura progettuale potrebbe essere uno dei fattori critici che ha lungamente rimandato la definizione normativa del progetto di vita. Infatti, intervenire entro una prospettiva di costruzione prospettica della quotidianità implica uscire dalla relazione di potere entro cui c'è qualcuno che decide al posto della persona con disabilità, a seconda dei casi lo specialista o la famiglia ⁽¹⁰²⁾. Si pensi al «Dopo di noi»: in questo provvedimento normativo a prendere la parola sono le famiglie o i tutori legali delle persone con disabilità, quel *noi* attiene, ancora una volta, a una dimensione *altra* rispetto alla soggettività della persona con disabilità ⁽¹⁰³⁾. Accettare la possibilità che le persone con disabilità possiedano dei desideri e dei bisogni vuol dire attrezzarsi per rintracciare codici interattivi non scontati e entrare in relazione con le caratteristiche specifiche di un individuo le cui modalità comunicative, soprattutto nel caso delle disabilità cognitive, possono non corrispondere a quelle cosiddette normali.

2.5 Le vicende dell'inclusione lavorativa in Italia

La Legge 12 marzo 1999, n. 68, recante *Norme per il diritto al lavoro dei disabili*, rappresenta il principale strumento normativo italiano volto a favorire l'inserimento e l'integrazione lavorativa delle persone con disabilità attraverso il meccanismo del collocamento mirato. La legge stabilisce specifici obblighi di assunzione per i datori di lavoro pubblici e privati, calibrati sulla dimensione dell'organico aziendale. In particolare, le imprese che occupano più di cinquanta dipendenti sono tenute a riservare ai lavoratori con disabilità una quota pari al sette per cento dei posti di lavoro disponibili; quelle che impiegano un numero di lavoratori compreso tra trentasei e cinquanta hanno l'obbligo di assumere almeno due persone con disabilità, mentre le aziende con un organico compreso tra quindici e trentacinque dipendenti devono garantire l'assunzione di almeno un lavoratore disabile, con l'obbligo che scatta soltanto in caso di nuove assunzioni. La legge, oltre a introdurre tali quote, prevede incentivi e strumenti di accompagnamento per le imprese, in

⁽¹⁰²⁾ BONAVITA, V. BRESCIA, F., CARBONE, A., GASPARRI, C., GIRARDI, D., POLICELLI, S. & CARLI, R. *L'intervento con le famiglie: ci occupiamo della loro idoneità genitoriale, o della loro domanda?* *Quaderni di Psicologia Clinica*, (2) 2014.

⁽¹⁰³⁾ La Legge 22 giugno 2016, n. 112, nota come legge sul «Dopo di noi», disciplina le misure di assistenza, cura e protezione a favore delle persone con disabilità grave prive del sostegno familiare, sia nel momento in cui i genitori sono ancora in vita («durante noi»), sia soprattutto dopo la loro scomparsa. Il provvedimento promuove percorsi di deistituzionalizzazione e il diritto delle persone con disabilità a vivere in soluzioni abitative di tipo familiare e comunitario, evitando il ricovero in strutture. Prevede strumenti come *trust*, vincoli di destinazione e fondi speciali per garantire risorse economiche dedicate, oltre a interventi pubblici per favorire l'autonomia, la vita indipendente e l'inclusione sociale. Per una analisi maggiormente dettagliata del provvedimento si rinvia a VERGA, M. *Il Dopo di noi e il Durante noi: brevi riflessioni a cinque anni dall'approvazione della Legge 112/2016*. *Sociologia del diritto*: 2, 2021, pagg.149-173.

modo da facilitare l’inserimento lavorativo, e stabilisce sanzioni per i datori di lavoro che non rispettano gli obblighi previsti. Nonostante il solido impianto normativo brevemente descritto, rispetto all’inserimento nel mercato del lavoro gli ultimi dati disponibili restituiscono un quadro sull’occupazione di persone con disabilità su cui riflettere: la percentuale di occupazione di coloro che soffrono di limitazioni gravi è al 32,2% contro il 59,8% delle persone senza limitazioni. Un ulteriore inquadramento della questione è possibile osservando il volume totale di posti scoperti in azienda dedicati alle persone con disabilità che si attesta su 148.229 unità; le cosiddette scoperture che fotografano la posizione dei datori di lavoro alla data della dichiarazione mostrano che il 28% dei posti messi a disposizione per le persone con disabilità non erano stati occupati ⁽¹⁰⁴⁾. Inoltre, se i confini normativi e il riconoscimento sociale dell’insegnante di sostegno sono aspetti delimitati e condivisi a livello collettivo ⁽¹⁰⁵⁾, gli interlocutori che si occupano dell’inclusione nella transizione tra scuola e mondo del lavoro sono meno definiti, nonostante la presenza di un dispositivo normativo che insiste sull’importanza di promuovere differenti misure per favorire la piena integrazione nel mondo del lavoro. Infatti, per intervenire sul rischio concreto di emarginazione dei lavoratori con disabilità dal mercato del lavoro è stata sviluppata una ampia normativa che, a partire dalla legge quadro sulla disabilità, attraversando la stagione del collocamento obbligatorio fino ad arrivare alla fase del collocamento mirato, ha consolidato anche una trasformazione culturale nell’analisi della condizione di persone con disabilità ⁽¹⁰⁶⁾. Queste ultime non sono più passive destinatarie di interventi normativi fondati su forme di assistenza paternalistica, ma diventano soggetti attivi con diritto di scelta, e a cui, per la prima volta, «è riconosciuto un diritto al lavoro in senso proprio, e non un diritto a un reddito para-assistenziale come in passato» ⁽¹⁰⁷⁾. Un

⁽¹⁰⁴⁾ I dati riportati fanno riferimento ai seguenti documenti: Audizione dell’Istat presso il Comitato Tecnico Scientifico dell’Osservatorio Nazionale sulla condizione delle persone con disabilità, 24 marzo 2021; gli ultimi dati disponibili sono riferiti al 2019 e sono contenuti nella XI Relazione al Parlamento sullo stato di attuazione della Legge 12 marzo 1999, n. 68 «Norme per il diritto al lavoro dei disabili».

⁽¹⁰⁵⁾ La definizione del profilo professionale dell’insegnante di sostegno ha una storia che si intreccia necessariamente con l’itinerario seguito dall’inclusione scolastica; per approfondirne i risvolti in chiave multidisciplinare v. MASSAGLI, E. *Il sostegno didattico agli studenti con disabilità durante l’emergenza Covid-19: il tradimento della funzione inclusiva della scuola*, in M. TIRABOSCHI, F. SEGHEZZI (a cura di), *Welfare e lavoro nell’emergenza epidemiologica contributo sulla nuova questione sociale*, Volume IV Scuola, Università e formazione a distanza, ADAPT University Press, 2020, pp. 21-40.

⁽¹⁰⁶⁾ Legge n. 68 del 12 marzo 1999, recante Norme per il diritto al lavoro dei disabili, e nelle modifiche normative succedutesi negli anni, tra cui particolare importanza rivestono la Legge 184/2014, il D.lgs. 151/2015, il D.lgs. 185/2006 e da ultimo la Legge di conversione n. 244/2016.

⁽¹⁰⁷⁾ RICCARDI, A., *Disabili e lavoro*, Cacucci Editore, 2018, p. 142; relativamente alle trasformazioni della normativa su disabilità e lavoro si rinvia anche a MARINELLI, V., *Accertamento*

altro importante elemento di novità è rappresentato dalle convenzioni introdotte dalla Legge n. 68/1999 e dalle sue successive modifiche a cui si affiancano le misure previste dall'articolo 14 del Decreto legislativo 29 luglio 2003, n. 276 – la cosiddetta Legge Biagi – che prevedono l'attivazione di convenzioni con le cooperative di tipo B, rilanciando un modello di impresa basato sulla valorizzazione del lavoro come strumento di recupero e integrazione sociale ⁽¹⁰⁸⁾. L'intuizione dell'articolo 14 fu di promuovere un cambiamento non solo nelle norme e nelle logiche del processo di assunzione, bensì una trasformazione del rapporto tra persona disabile e lavoro guidata dalla consapevolezza che l'inclusione lavorativa richieda competenze e profili professionali solidi su cui le imprese possono fare affidamento rivolgendosi a modelli di impresa – le cooperative – che nella loro *mission* abbiano integrato le logiche produttive con quelle della solidarietà e inclusione sociale ⁽¹⁰⁹⁾.

2.6 I profili professionali deputati all'inclusione lavorativa: tra obbligo e *capabilities* della persona

Come è stato anticipato nelle ultime pagine del capitolo precedente, la proposta sviluppata nel presente lavoro è che per garantire la piena realizzazione del progetto di vita delle persone con disabilità sia utile concentrare la riflessione sui profili professionali che si occupano di inclusione, intesi quale declinazione operativa degli assunti teorici e degli indirizzi normativi che si occupano di disabilità. Mentre, come discusso finora, il profilo professionale dell'insegnante di sostegno è solidamente inserito nel funzionamento scolastico a partire dagli anni Settanta, nel mondo del lavoro l'attenzione ai profili professionali che si occupano di disabilità può essere fatta risalire alla fine degli anni Ottanta quando nel dibattito scientifico si inizia a nominare il *disability management*, un approccio culturale che in ambito lavorativo si focalizza sulla piena inclusione delle persone con disabilità. Tra i testi di riferimento sul *Disability manager* troviamo il documento canadese del 2000, il *Code of practice for Disability Management*, utilizzato come riferimento dall'International Labour Organization (ILO) per redigere il *Code of practice on*

delle condizioni di disabilità, in M. CINELLI, P. SANDULLI (a cura di), *Diritto al lavoro dei disabili. Commentario alla legge n. 68 del 1999*, Torino, I: Giappichelli, 2000, pp. 98-135.

⁽¹⁰⁸⁾ L'architettura e il funzionamento delle convenzioni ex art. 14 verranno approfonditi del paragrafo 2.6.3 del presente capitolo.

⁽¹⁰⁹⁾ Accanto a queste misure è utile ricordare gli altri strumenti ossia l'inserimento lavorativo perseguito attraverso i tirocini e le misure previste dall'articolo 34, del D.lgs. n. 81/2015 (Jobs Act) che, in caso somministrazione di lavoratori disabili per missioni di durata non inferiore a 12 mesi, prevede che il lavoratore somministrato sia computato nella quota di riserva dell'azienda utilizzatrice.

managing disability in workplace ⁽¹¹⁰⁾. In questo contributo il disability management viene descritto come un processo attuato all'interno del luogo di lavoro con l'obiettivo di facilitare l'impiego delle persone con disabilità attraverso un'azione coordinata che tenga conto dei bisogni individuali, delle caratteristiche dell'ambiente lavorativo, delle esigenze organizzative e delle responsabilità legali. In altri termini, la gestione della disabilità nei percorsi di inserimento lavorativo deve essere integrata con le politiche di gestione della qualità aziendale, partendo dall'idea che il benessere dell'impresa coincida con quello dei suoi lavoratori. Ne consegue che, se alle persone con disabilità vengono assegnati compiti adeguati alle loro capacità, esse possono contribuire in modo significativo al buon funzionamento e allo sviluppo dell'attività aziendale.

In Italia la figura del *Disability manager* viene introdotta nel 2009 con il Libro Bianco su Accessibilità e Mobilità Urbana per poi essere richiamata nel Primo e Secondo Programma di Azione Biennale per la promozione dei diritti e l'integrazione delle persone con disabilità ⁽¹¹¹⁾. Interventi normativi, anche se non esaustivi, dedicati alla figura del *Disability manager* come facilitatore della effettiva inclusione dei lavoratori con disabilità, si ritrovano nel Decreto legislativo n. 151/2015, che richiama tale funzione all'interno delle Linee Guida in materia di collocamento mirato ⁽¹¹²⁾; il Decreto legislativo n. 75/2017 e la Direttiva n. 1/2019 adottata dal Ministro per la Pubblica Amministrazione, che specificano funzioni e compiti del Responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità ⁽¹¹³⁾. Tra i riferimenti normativi nazionali più recenti va segnalato il richiamo presente nel Decreto ministeriale n. 43 dell'11 marzo 2022 di adozione delle Linee guida al Decreto legislativo n. 151/2015 in materia di collocamento mirato, in cui viene dedicata specifica attenzione al ruolo del «Responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità» e alla sua funzione di facilitazione e mediazione sia nel momento dell'ingresso della persona con disabilità nel contesto lavorativo che nella gestione dell'ambiente di lavoro durante la permanenza lavorativa della persona ⁽¹¹⁴⁾. Tra i compiti del responsabile dell'inserimento lavorativo viene nominata la manutenzione del rapporto con tutti i servizi chiamati a sostenere attivamente la persona nel suo rapporto con il luogo di lavoro, primo fra

⁽¹¹⁰⁾ ILO – International Labour Organization (2002). *Code of practice on managing disability in the workplace*.

⁽¹¹¹⁾ «Libro bianco su accessibilità e mobilità urbana» del 2009, nato dal lavoro del tavolo tecnico istituito tra il Comune di Parma e il Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali; <https://www.lavoro.gov.it/notizie/Documents/II-Programma-di-azione-biennale-disabilita.pdf>.

⁽¹¹²⁾ <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2015/09/23/15G00164/sg>.

⁽¹¹³⁾ <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/06/07/17G00089/sg>; https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Direttiva_1_2019.pdf.

⁽¹¹⁴⁾ <https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita-disabilita-e-non-autosufficienza/focus/linee-guida-collocamento-mirato>.

tutti il servizio di collocamento mirato all'interno del centro per l'impiego, ma anche i servizi dedicati alla mobilità, all'assistenza personale, all'assistenza sociale, così come definiti all'interno del progetto personalizzato di inserimento. Quest'ultimo deve essere predisposto a seguito della stipula del patto di servizio personalizzato e dell'individuazione del posto di lavoro adeguato in cui collocare la persona con disabilità attraverso un'opera sinergica fra tutti gli attori coinvolti tra cui la persona con disabilità stessa e, in supporto al datore di lavoro, il responsabile dell'inserimento lavorativo, laddove presente. È proprio il responsabile dell'inserimento lavorativo a predisporre il progetto personalizzato di inserimento in collaborazione con il collocamento mirato e con i relativi servizi territoriali dedicati alla presa in carico della persona con disabilità.

2.6.2 Referente per l'attuazione del progetto di vita

All'interno del Decreto legislativo n. 62/2024 nominato all'inizio del capitolo, è prevista l'introduzione del Referente per l'attuazione del progetto di vita. All'articolo 29 del decreto vengono individuati i compiti specifici del Referente: curare la realizzazione del progetto e dare impulso all'avvio dei servizi, degli interventi e delle prestazioni in esso previsti; assistere i responsabili e i referenti degli interventi, dei servizi e delle prestazioni, secondo quanto indicato nel progetto di vita, anche al fine di assicurare il coordinamento tra i singoli servizi o piani operativi; curare il monitoraggio in corso di attuazione del progetto; garantire il pieno coinvolgimento della persona con disabilità e del suo *caregiver*; convocare l'unità di valutazione multidimensionale al fine di rimodulare il progetto di vita. Dunque, i compiti del Referente spaziano dalla cura della rete di servizi previsti per la realizzazione del progetto di vita all'assistenza a responsabili e referenti dei differenti interventi al fine di assicurare il coordinamento tra i singoli servizi. Il Referente ha, inoltre, il compito di monitorare lo stato di attuazione del progetto garantendo il pieno e costante coinvolgimento della persona con disabilità. L'articolo 29 del Decreto legislativo n. 62/2024 specifica, inoltre, alcuni aspetti che incideranno sulla declinazione del decreto in prassi operative entro i territori: è compito delle regioni disciplinare i profili soggettivi per l'individuazione del Referente per l'attuazione del progetto di vita; inoltre, all'attuazione delle disposizioni dell'articolo 29 del Decreto legislativo n. 62/2024 si provvede con le risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili a legislazione vigente e, comunque, senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.

La descrizione dei compiti del Referente richiama i confini di altre professioni che si occupano di inclusione come, ad esempio, il *Disability manager* nei contesti lavorativi. Il responsabile dei processi di inserimento lavorativo delle persone con

disabilità, infatti, ha il compito di curare il rapporto con tutti gli enti chiamati a sostenere attivamente la persona nel suo rapporto con il luogo di lavoro, primo fra tutti il servizio di collocamento mirato all'interno del centro per l'impiego, ma anche i servizi dedicati alla mobilità, all'assistenza personale, all'assistenza sociale, così come definiti all'interno del progetto personalizzato di inserimento. In modo simile il Referente per il progetto di vita si occupa del coordinamento tra i singoli servizi o piani operativi al fine di garantire la presa in carico globale della persona con disabilità. Più in generale è possibile rintracciare ampi isomorfismi tra i profili professionali che si occupano di inclusione trasversalmente ai contesti di vita a partire dai compiti (la manutenzione delle reti territoriali) fino ai riferimenti teorici che guidano l'intervento dei professionisti in questione (il modello bio-psico-sociale). Gli aspetti che accomunano i profili professionali responsabili dell'inclusione permettono di guardare con fiducia all'individuazione e attuazione di un metodo condiviso di intervento con la disabilità che garantisca di agire sulla frammentarietà dei processi di presa in carico e sul complesso dialogo tra gli attori dei differenti servizi. Si tratta, tuttavia, di un ottimistico auspicio che si scontra con una realtà sociale che si sta solo parzialmente trasformando seguendo i virtuosi indirizzi dettati dai riferimenti normativi citati finora. Infatti, gli ultimi dati – nominati poc'anzi – relativi alla condizione occupazionale delle persone con disabilità restituiscono un quadro disomogeneo sul perseguimento della piena inclusione sociale lungo il percorso di vita della persona: se la scuola è un sistema entro cui l'inclusione ha una storia solida e in continuo sviluppo, terminata la fase evolutiva che spesso coincide con il compimento della maggiore età le persone con disabilità e le loro famiglie entrano in una stagione incerta entro cui, solitamente, solo i servizi socio-assistenziali rimangono a farsi carico dei progetti inclusivi ⁽¹¹⁵⁾.

Dunque, per garantire una piena inclusione sociale trasversalmente alle fasi di vita delle persone con disabilità non sembra essere sufficiente introdurre un nuovo profilo professionale se parallelamente non si individua un metodo di intervento che giustifichi la presenza di queste figure nei contesti e fornisca riscontri sugli obiettivi che perseguono. L'appello alla bontà dell'inclusione non è sufficiente per incidere sui crudi numeri e sulle altrettanto implacabili statistiche relative alla condizione di vita delle persone con disabilità, in particolare rispetto alla situazione occupazionale. In *Disabilità al lavoro*, Sacchi ⁽¹¹⁶⁾ individua nella figura del Responsabile per l'Inserimento Lavorativo delle persone con disabilità uno

⁽¹¹⁵⁾ F. BISOGNI, S. PIRROTTA, S. POLICELLI, *I servizi per il lavoro supportato per persone con disabilità in Scozia: Intervista con Jamie Rutherford*, in *Rivista di Psicologia Clinica*, 1, 2016, pp. 119-138.

⁽¹¹⁶⁾ SACCHI, F. (2022). *Disabilità al lavoro. Il responsabile per l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità*. Edizioni Studium.

snodo fondamentale per promuovere percorsi di partecipazione attiva e sostenibile nel tessuto produttivo. Tale figura – che richiama modelli internazionali di *disability management* – si configura come un professionista dotato di competenze pedagogiche, organizzative e giuridiche, in grado di mediare tra esigenze individuali e contesti lavorativi. L'autore sottolinea come l'inserimento lavorativo debba essere interpretato come un processo educativo complesso e non come un semplice adempimento amministrativo, richiedendo interventi di accompagnamento, adattamento del contesto e progettazione personalizzata.

2.6.3 Dalle imprese alle cooperative sociali: la necessità di profili professionali specializzati

Nel tentativo di andare oltre la frammentazione normativa, formativa e linguistica dei profili descritti finora, tra suddette figure professionali è possibile rintracciare una ulteriore caratteristica comune: si tratta di ruoli che operano all'interno delle imprese, tra le fila dei dipendenti degli enti pubblici o delle realtà private. Ciò che li rende simili, dunque, è l'appartenenza agli assetti organizzativi in cui si trovano a intervenire e da cui si rapportano a tutti i servizi esterni che si occupano della persona con disabilità. Tuttavia, questo scenario non è né l'unico possibile né tantomeno il più diffuso: le Linee guida in materia di collocamento mirato suggeriscono che – fatto salvo quanto già previsto dalla normativa vigente – in tutti i contesti lavorativi per i quali non è economicamente sostenibile l'individuazione delle funzioni per un adeguato inserimento lavorativo di persone con disabilità, sia utile ricorrere a figure professionali di supporto esterno all'organizzazione attraverso «il coinvolgimento di associazioni di categoria o di enti del terzo settore che al loro interno abbiano individuato figure professionali opportunamente formate in grado di rivestire il ruolo di responsabile dell'inserimento lavorativo e che mettano a disposizione tale servizio tramite forme consulenziali» ⁽¹¹⁷⁾.

Le Linee guida sottolineano che, quando si discute di intervento nell'ambito sociale, un attore a cui fare riferimento è certamente la realtà del Terzo settore che dispone delle competenze e profili professionali di cui molte realtà del settore privato sono ancora sprovviste. Rispetto alle dimensioni del mandato sociale, il Decreto legislativo 3 luglio 2017 n. 117 ha ridisciplinato il *no profit* e l'impresa sociale, definendo le organizzazioni appartenenti a questo ambito come: «organizzazioni non commerciali o commerciali, costituite come Associazione, Comitato, Fondazione o impresa che, perseguendo finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, si caratterizzano per lo svolgimento in esclusiva o in via principale di una

⁽¹¹⁷⁾<https://www.fishonlus.it/files/2022/03/dm-n43-11-03-2022-linee-guida-collocamento-mirato.pdf>

o più attività di interesse generale e per l'assenza di scopo di lucro»⁽¹¹⁸⁾. Il termine include quindi diverse tipologie di assetti legali e organizzativi che rispondono sia ai principi dell'imprenditorialità sociale che appartenenti al mondo non profit. In particolare, rispetto all'inserimento lavorativo, le cooperative sociali di tipo B rivestono un ruolo di primo piano impegnandosi a svolgere attività finalizzate all'inserimento di persone con svantaggi fisici, psichici e con altre condizioni di vulnerabilità. A questo scopo, le cooperative sociali possono svolgere qualsiasi attività di impresa tale da destinare almeno il 30% dei posti di lavoro a persone svantaggiate.

Una recente ricerca promossa da Fondazione Italiana Accenture ETS⁽¹¹⁹⁾ insieme ad Accenture ha evidenziato che le realtà del Terzo settore sono un interlocutore privilegiato delle imprese quando queste ritengono necessario ricorrere a competenze specifiche per occuparsi dell'inserimento lavorativo di persone con disabilità. L'assunto è che le cooperative siano maggiormente equipaggiate – in termini di competenze e risorse umane – per occuparsi di un fenomeno che l'azienda sente di non poter gestire in autonomia; per questo motivo spesso gli interventi realizzati implementano un percorso altamente personalizzato sulle esigenze del lavoratore e dell'azienda a partire da una accurata analisi dei fabbisogni aziendali e delle capacità della persona con disabilità. Il processo si sviluppa anche attraverso il supporto di una figura professionale – il tutor – che si occupa, tra le altre cose, di mantenere un contatto tra azienda e cooperativa rispetto al perseguimento degli obiettivi di inserimento lavorativo. La ricerca sottolinea che, sebbene le progettualità analizzate siano esempi virtuosi realizzati in diversi contesti aziendali, il limite riscontrato è che si tratta di pratiche spesso estremamente eterogenee che non hanno ancora raggiunto un livello di diffusione capillare sul territorio. Replicare stabilmente suddetti progetti implicherebbe assegnare una strutturabilità alla collaborazione tra cooperative e aziende che permetta a queste ultime di incidere positivamente sulla stabilità economica dell'impresa sociale, elemento decisivo per la costruzione di servizi efficienti finalizzati all'inclusione lavorativa di persone con disabilità.

A partire dal panorama di interventi attualmente presenti sul territorio nazionale, è possibile individuare tre tipologie di collaborazione tra cooperative e imprese,

⁽¹¹⁸⁾ <https://www.gazzettaufficiale.it/dettaglio/codici/terzoSettore>.

⁽¹¹⁹⁾ «Persone con disabilità e lavoro: oltre le barriere - Dati e storie di inclusione lavorativa in Italia» promossa da Fondazione Italiana Accenture ETS insieme ad Accenture, in *partnership* con SDA Bocconi School of Management e in collaborazione con Politecnico di Milano, Tiresia, Fondazione Politecnico di Milano e Free Thinking.

differenziate a seconda del contesto legislativo e del ruolo che rivestono gli enti del Terzo settore:

- a. cooperative sociali di tipo B che si occupano di inclusione lavorativa attraverso commesse previste dall'articolo 14;
- b. collaborazione tra enti del Terzo settore e imprese per la progettazione e la gestione di un progetto personalizzato per la realtà dell'azienda;
- c. progetti per l'inclusione lavorativa e sociale delle persone con disabilità sviluppati da enti del Terzo settore per essere replicati con diverse imprese e declinati a seconda dei fabbisogni di ognuna di esse.

Nella prima tipologia di collaborazione le cooperative sociali di tipo B, attraverso lo strumento delle convenzioni previste dall'articolo 14 Decreto legislativo n. 276/2003, hanno dato prova di saper sviluppare strategie innovative per sostenere un dialogo tra imprese e specificità dei lavoratori con disabilità, area su cui i dati più recenti non smettono di ricordare come sia ancora necessario intervenire massicciamente ⁽¹²⁰⁾. Nello specifico, attraverso le convenzioni ex articolo 14 le cooperative sociali di tipo B hanno l'onere di assumere il lavoratore con disabilità al posto delle imprese in obbligo che si impegnano ad assegnare alle cooperative commesse di lavoro per tutta la durata dell'appalto, il cui valore economico sia proporzionale al costo del personale inserito in organico. Tale valore viene stabilito attraverso la stipula di convenzioni quadro a livello territoriale negoziate fra i servizi per l'impiego del collocamento mirato sentito il comitato tecnico, le associazioni sindacali dei datori di lavoro e dei prestatori di lavoro comparativamente più rappresentative a livello nazionale, nonché le associazioni di rappresentanza, assistenza e tutela delle cooperative e dei relativi consorzi ⁽¹²¹⁾. Uno dei risvolti più interessanti delle convenzioni ex articolo 14 è che tali dispositivi hanno permesso di fare un'ipotesi – da verificare di volta in volta dentro i contesti di lavoro – su quali sono le componenti che costituiscono il valore di una commessa e, quindi, del lavoro quando a svolgere una determinata mansione è una persona con disabilità. Si tratta di una operazione il cui portato in termini di innovazione sociale non è stato ancora pienamente compreso: da un lato, le convenzioni consentono di mettere in discussione la rappresentazione sociale entro

⁽¹²⁰⁾ FONDAZIONE STUDI CONSULENTI DEL LAVORO, *L'inclusione lavorativa delle persone con disabilità in Italia*, 2019, pp. 8 ss. (in www.consulentidellavoro.it).

⁽¹²¹⁾ Il valore delle commesse viene stabilito rispettando il seguente coefficiente di calcolo:

$$VUC \geq CP + (N \times CL) \quad VUC = \text{Valore unitario della nuova commessa al netto di IVA}$$

dove:

CP = Costo di produzione (al netto del costo del lavoro del/dei soggetto/i con disabilità);

N = Numero dei lavoratori svantaggiati assunti in cooperativa in attuazione della convenzione;

CL = costo annuo lordo del lavoratore/trice con disabilità.

cui la persona con disabilità viene individuata come priva *tout court* delle risorse necessarie a occupare un posto nel mercato del lavoro. Dall'altro lato, il processo che si attiva a partire dall'articolo 14 spinge ad abbandonare posizioni ideologiche che, in nome del valore dell'inclusione, paragonano le opportunità lavorative di una persona con disabilità *sic et simpliciter* a quelle di un altro lavoratore che non presenta la medesima condizione di vita. Stabilire il valore economico della commessa implica soprattutto studiare e sviluppare modelli d'intervento per definire cosa si intende quando vengono posti al centro della discussione l'occupabilità e, in questo senso, la produttività di un lavoratore con disabilità.

Per favorire tale dibattito, nello schema di convenzione quadro regionale proposto da Regione Lombardia alle Province con la DGR 2460/2019 gli attori coinvolti hanno individuato una previsione programmatica rispetto a un profilo professionale che risponderebbe ad alcune delle questioni sollevate nel presente lavoro: un «tutor esterno alla cooperativa» che abbia requisiti specialistici rispetto alle specificità del lavoratore il cui obiettivo è supportare le fasi di inserimento, con riferimento ai colloqui di lavoro e alla formazione post-assunzione. Nei casi in cui si decidesse di procedere con l'inserimento di suddetta figura, la convenzione definisce la quota dei costi a carico della commessa stessa e la quota eventuale coperta da finanziamento pubblico. Proprio i costi di formazione e tutoraggio del lavoratore con disabilità sono spesso penalizzati mentre meriterebbero una attenzione speciale perché queste attività sono l'elemento decisivo per il successo di ogni intervento di inserimento lavorativo. Dunque, una figura esterna alla cooperativa di tipo B che si occupi di inserimento lavorativo attraverso una attenzione all'intervento di formazione e tutoraggio i cui costi sarebbero distribuiti grazie all'intervento di finanziamenti pubblici. Sulla definizione di questa figura professionale potrebbero concentrarsi gli sforzi sinergici delle cooperative di tipo A e di tipo B entro una rete che generi processi inclusivi a valore diffuso: si potrebbe immaginare di attivare dei profili professionali dipendenti della cooperativa di tipo A che supportino il lavoratore con disabilità sia nella fase di formazione al lavoro dentro la cooperativa di tipo B che nelle fasi successive di formazione e inserimento all'interno del contesto lavorativo. La possibilità di dare vita a tale logica di filiera è stata in qualche modo riconosciuta sotto il profilo giuridico dal momento che – a seguito della Riforma del Terzo settore – le cooperative di tipo A, al pari delle altre imprese sociali, sono abilitate a fornire «servizi finalizzati all'inserimento o al reinserimento nel mercato del lavoro dei lavoratori e delle persone» di cui al comma 4 del Decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 112, ossia soggetti svantaggiati, compresi i disabili ⁽¹²²⁾.

⁽¹²²⁾ Decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 112, Revisione della disciplina in materia di impresa sociale, ((a norma dell'articolo 1)), comma 2, lettera c) della legge 6 giugno 2016, n. 106, <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2017-07-03;112>.

Un modello su cui progettare ruolo e funzioni del profilo professionale in questione potrebbe essere la figura già esistente e radicata dentro i contesti formativi dell'operatore educativo il cui mandato sociale è intervenire sull'integrazione scolastica dello studente con disabilità⁽¹²³⁾. Creando un percorso professionale in continuità con questa figura educativa, il tutor-educatore aziendale avrebbe il ruolo di proseguire il lavoro costruito nelle aule scolastiche, promuovendo l'integrazione lavorativa della persona con disabilità entro un'ottica di progetto di vita⁽¹²⁴⁾. La continuità del contesto che sviluppa e offre questi servizi, ossia le cooperative di tipo A, potrebbe essere un ulteriore elemento a sostegno di una progettualità a lungo termine e trasversale ai contesti di vita della persona con disabilità: all'interno degli spazi della cooperativa l'operatore educativo e il tutor-educatore aziendale potrebbero confrontarsi su quali strumenti è possibile sviluppare per favorire il dialogo tra contesti di vita e rispettivi obiettivi – di inclusione scolastica e della successiva inclusione lavorativa – in un'ottica complessiva e coordinata. Inoltre, la presenza di questo profilo professionale permetterebbe di intervenire su alcuni limiti che si incontrano quando si progetta la transizione dal contesto della cooperativa a quello dell'azienda. Esperienze positive che sviluppano le riflessioni fin qui proposte sono già riscontrabili all'interno di progettazioni chiamate Isole formative che sottolineano ancora una volta come la relazione tra persona con disabilità e un professionista che curi il rapporto tra il lavoratore e la mansione da svolgere sia una chiave per efficaci inserimenti lavorativi⁽¹²⁵⁾.

⁽¹²³⁾ L'Operatore educativo per l'autonomia e la comunicazione è una figura che si occupa dei processi di apprendimento e inclusione dell'allievo con disabilità o in condizioni di svantaggio. L'operatore interviene per potenziarne le capacità in ambiti quali l'autonomia e la gestione degli aspetti cognitivi e relazionali in un'ottica non assistenzialistica rispetto al deficit, ma rivolta allo sviluppo delle competenze dello studente e di tutti gli attori dei processi scolastici per l'inclusione. Proprio il riferimento all'approccio non assistenziale è fondamentale in una prospettiva di progetto di vita che miri a promuovere l'inserimento in molteplici contesti di vita tra cui, appunto, il mondo del lavoro. Per un approfondimento v. il Repertorio nazionale delle qualificazioni regionali a cui il profilo afferisce.

⁽¹²⁴⁾ Al fine di inquadrare i confini teorici e normativi del cosiddetto progetto di vita entro una prospettiva di analisi multidisciplinare si rimanda a C. PEREGO, I. OBERTI, A. S. PAVESI, «Progetto di Vita» and Universal Design for Persons with Disabilities, in *Transforming Our World Through Universal Design for Human Development: Proceedings of the Sixth International Conference on Universal Design (UD2022)*. Vol. 297. IOS Press, 2022.

⁽¹²⁵⁾ Con questo intervento si riconoscono alle imprese, anche quelle non soggette agli obblighi di cui alla Legge n. 68/99, i costi di creazione di nuovi ambienti di lavoro, interni alle aziende e integrati con i processi produttivi in collaborazione con i servizi del collocamento mirato. All'interno dell'isola vengono gestiti brevi percorsi di osservazione, con scopo di orientamento al lavoro e inserimento lavorativo delle persone con disabilità in carico ai Servizi e iscritti al Collocamento Mirato. Si tratta di esperienze categorizzabili come occasioni di «Formazione in situazione»

Si tratta di un profilo professionale che, laddove previsto in forma strutturale entro i progetti attivati attraverso le convenzioni ex articolo 14, permetterebbe di intervenire sulla frammentarietà delle attività di inserimento lavorativo che spesso rischiano di disperdere il potenziale di innovazione sociale perché sono assenti elementi di continuità tra i modelli di intervento e tra le competenze utilizzate, necessari per replicare i progetti e, soprattutto, a diffonderli capillarmente sui territori. La figura del tutor-educatore aziendale seguirebbe il percorso della persona con disabilità attraverso la lente della formazione a partire dal contesto della cooperativa di tipo B e, quando possibile, all'interno dello spazio lavorativo. Inoltre, come auspicato nella convenzione quadro di Regione Lombardia, se i costi fossero distribuiti entro la rete territoriale, per la cooperativa e l'impresa sarebbe possibile ragionare con maggiore libertà sulla definizione economica della commessa, dando ulteriore linfa alle imprese sociali per continuare il virtuoso cammino di innovazione e creazioni di rami d'impresa che rendano il Terzo settore sempre più capace di posizionarsi solidamente e contribuire alle trasformazioni del mercato del lavoro.

2.7 Dalla domanda sociale alla professionalità: il contributo della sociologia delle professioni per analizzare quali profili professionali si occupano di persone con disabilità

Per comprendere meglio la funzione che queste figure professionali possono svolgere entro i contesti di convivenza, nel prossimo capitolo verrà esplorata la nascita e la diffusione di due profili professionali – insegnante di sostegno e *Disability manager* – deputati all'inclusione attraverso il punto di vista della costruzione sociale dei mestieri, un approccio che permette di sistematizzare l'analisi degli ambiti nei quali storicamente vengono definiti confini e contenuti delle professioni presenti nel mercato del lavoro ⁽¹²⁶⁾. A fini esplicativi nei prossimi paragrafi verrà sinteticamente proposti gli ambiti di costruzione sociale proposti nella teorizzazione della Sociologia delle professioni a cui verrà dedicato il prosieguo del lavoro: sistema statale; sistema privato; sistema dell'autonomia collettiva; e la società intesa quale spazio di costruzione collettiva entro cui diversi

orientate al potenziamento dell'identità personale e professionale tale da rendere perseguibile un successivo percorso di inserimento lavorativo, sia nella stessa azienda che in altri contesti lavorativi. ⁽¹²⁶⁾ NEGRI, S. La costruzione sociale dei profili professionali del lavoro di cura, in L. CASANO (a cura di) (2022), *Verso un mercato del lavoro di cura: questioni giuridiche e nodi istituzionali*, ADAPT University Press, pp. 117- 144.

elementi si intersecano generando bisogni sociali a cui rispondere attraverso nuove figure professionali ⁽¹²⁷⁾.

2.7.1 Il sistema statale

Il sistema statale è costituito da due diversi contesti di costruzione: l'intervento pubblico statale normativo e regolatorio e la formazione e istruzione professionale. L'attore pubblico, infatti, riveste il ruolo di promotore negli assetti che regolano questioni legate al lavoro attraverso provvedimenti normativi che incidono anche sulla definizione dei contenuti professionali e soprattutto sul riconoscimento dei profili professionali. Un importante riferimento normativo, oltre quelli già ricordati nei paragrafi precedenti, utile all'analisi di suddetti profili professionali è la cosiddetta Legge Fornero che ha decretato l'istituzione del repertorio nazionale dei titoli di istruzione e formazione e delle qualifiche professionali che attualmente trova la sua realizzazione nell'atlante interattivo consultabile *on-line* ⁽¹²⁸⁾ al cui interno è presente un repertorio nazionale dei profili professionali e delle relative competenze. Per quanto riguarda il profilo del *Diversity manager*, ad esempio, questo non è presente nell'Atlante del lavoro, ma le sue mansioni sono distribuite tra i profili dell'ambito risorse umane ⁽¹²⁹⁾. Il profilo manca anche nei repertori regionali, ad eccezione di quello della Lombardia. Questo repertorio fornisce, oltre a una descrizione generale del profilo, il contesto di operatività (direzione delle Risorse Umane o consulenza esterna), le aree di intervento (il reclutamento e la selezione, i piani di formazione, i servizi interni, la comunicazione aziendale, l'ambiente di lavoro) e le competenze e abilità necessarie.

Le qualifiche riconducibili alla figura del *Disability manager* sono invece presenti tra i repertori regionali di Valle D'Aosta, Lombardia e Lazio. Prendendo come riferimento il repertorio della Lombardia vengono individuate tre competenze principali: gestire le attività di *recruiting* e selezione delle persone disabili in funzione del *job profile*; progettare e gestire l'inserimento e l'integrazione socio-lavorativa delle persone disabili a livello aziendale; gestire i rapporti con le reti e i servizi territoriali per l'integrazione socio-lavorativa in azienda delle persone disabili. Rispetto alle conoscenze dei due profili professionali inserite nell'atlante possiamo individuare quattro macroaree comuni: diritto del lavoro; gestione delle risorse umane; conoscenze su contrattazione collettiva; infine, conoscenze sulle

⁽¹²⁷⁾ NEGRI, S., (2023), *La costruzione sociale della professionalità tra normazione pubblica e rappresentanza*, Università di Siena.

⁽¹²⁸⁾ atlantelavoro.inapp.org

⁽¹²⁹⁾ 24. Area Comune, Processo: Organizzazione, gestione delle risorse umane e sicurezza, specificare che è una sezione dell'Atlante, consultabile online al link: https://atlantelavoro.inapp.org/dettaglio_ada.php?id_ada=766&id_sequenza=234&id_processo=79

tipologie di svantaggio sociale. Per quanto riguarda le abilità vengono richieste capacità di condurre colloqui di selezione, tecniche di analisi dei fabbisogni professionali e analisi organizzativa, tecniche di valutazione del potenziale delle risorse umane.

Analizzando i percorsi formativi si rileva per entrambi i profili una sostanziale coerenza tra le competenze e abilità indicate negli standard professionali dell'atlante e i contenuti presenti nell'offerta formativa di corsi online, Master di primo livello e Corsi di Alta Formazione ⁽¹³⁰⁾. È possibile, infatti, individuare tre aree di conoscenze: l'area giuridica con principi diritti e obblighi costituzionali ed elementi di diritto e politiche del lavoro; l'area socio-psico-pedagogica con insegnamenti di pedagogia, psicologia clinica e del lavoro ed elementi di antropologia culturale; l'area manageriale in cui vengono trattati temi come la gestione delle risorse umane, gestione delle diversità e l'etica d'impresa. Tale sostanziale coerenza viene esplicitata dall'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano che sul sito del Corso di Alta Formazione segnala che le conoscenze e le abilità acquisite permettano la validazione delle competenze relative alla figura professionale del *Disability manager* come indicato nel Quadro regionale degli standard professionali della Regione Lombardia ⁽¹³¹⁾.

2.7.2 Il sistema privato

In riferimento al sistema privato, secondo ambito di costruzione sociale dei mestieri, le prassi di Diversity and Inclusion sono trattate all'interno della norma internazionale ISO 30415:2021 "Gestione delle risorse umane - Diversità e inclusione". Un ulteriore attore del sistema privato è rappresentato dalle nuove forme di rappresentanza quali l'associazionismo professionale e privato. Consultando l'elenco delle associazioni professionali presente nel registro del MISE è presente l'Associazione Italiana Disability manager (AIDiMa). Nello statuto della AIDiMa vengono indicate le competenze, le conoscenze e le attività della figura in relazione a ciascun ambito nel quale potrebbe trovarsi ad operare,

⁽¹³⁰⁾ Ad esempio: "Corso di perfezionamento in Disability & Diversity Management" dell'Università Europea di Roma; Master di I livello in "Gestione della Disabilità e delle Diversità - Disability and Diversity Management" dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"; il Master in "Disability, diversity & inclusion management" di Roma Tre, il Master organizzato dalla Fondazione Giacomo Brodolini su "Diversity Management e Gender Equality". I corsi di formazione indicati sono rivolti principalmente a figure già inserite nell'ambito delle risorse umane, ma anche a esperti di *marketing*, a *policy maker*, *change manager*, ricercatori che si occupano dell'argomento.

⁽¹³¹⁾ <https://centridiateneo.unicatt.it/bioetica-formazione-attivita-in-corso-4248>,

ultima

consultazione in data 24/05/2023

come per esempio nei comuni, associazioni, e in aziende pubbliche e private ⁽¹³²⁾. Si tratta di una descrizione dettagliata delle azioni e degli strumenti che il profilo professionale deve padroneggiare nella pratica lavorativa quotidiana.

2.7.3 Il sistema dell'autonomia collettiva

A fianco degli ambiti di definizione dei contenuti professionali appena descritti, un ruolo decisivo nella individuazione della professionalità dei due profili può essere ricoperto dalla contrattazione collettiva che, attraverso il dialogo tra gli attori delle relazioni industriali, genera istituti che affrontano sia gli aspetti economici e di carriera che quelli relativi al modo in cui i contenuti professionali possono essere costruiti e aggiornati, ossia attraverso le sezioni dedicate alla formazione, al ruolo degli enti bilaterali, delle commissioni paritetiche nazionali e alla disciplina dell'apprendistato. Nel proseguo del lavoro verranno analizzati alcuni contratti collettivi per esplorare la presenza della figura del *Disability manager* e la sua concreta declinazione nei contesti aziendali.

⁽¹³²⁾ <https://aidima.it/statuto-2/>, ultima consultazione in data 24/05/2024.

CAPITOLO III

INCLUSIONE TRA FORMAZIONE E LAVORO: LALENTE DELLA PROFESSIONALITÀ

Sommario: **3.1** La Sociologia delle professioni: evoluzioni teoriche nella esplorazione della professionalità. **3.1.1** Precisazione metodologica: la costruzione sociale delle professioni – **3.2** Contesto educativo: l'insegnante di sostegno. **3.2.1** Il sistema statale. **3.2.2** Sistemi formativi – **3.3** Contesto lavorativo. **3.3.1** I rischi psicosociali: una cornice per pensare l'intervento con vulnerabilità e disabilità nelle organizzazioni. **3.3.2** Legislazione e politiche dei rischi psicosociali – **3.4** *Disability manager*. **3.4.1** Il sistema statale. **3.4.2** L'analisi dei contratti aziendali. **3.4.3** Il sistema privato.

3.1 La Sociologia delle professioni: evoluzioni teoriche nella esplorazione della professionalità

Prima di analizzare genesi e sviluppo dei profili professionali deputati all'inclusione, è necessario approfondire il costrutto di *professionalità* che verrà utilizzato per sviluppare il lavoro di mappatura sui profili dell'insegnante di sostegno e *Disability manager*. Il riferimento teorico selezionato è il paradigma della Sociologia delle professioni che si è storicamente occupata di mettere in rapporto i cambiamenti dei sistemi socioeconomici con l'emersione di nuove professionalità. Nello specifico, l'analisi delle professioni contemporanee non può, nella proposta sociologica, prescindere dalla comprensione delle profonde trasformazioni economiche e sociali che hanno caratterizzato il passaggio dall'era industriale alla cosiddetta società della conoscenza ⁽¹³³⁾. Questo processo, strettamente connesso alla terziarizzazione delle economie avanzate, ha determinato una riorganizzazione fondamentale della struttura occupazionale, con significative conseguenze su natura e funzione del lavoro professionale. La crescente centralità della conoscenza come fattore che genera produttività nelle organizzazioni ha comportato una duplice trasformazione: da un lato, ha innalzato il livello medio di qualificazione richiesto ai lavoratori, dall'altro ha favorito

⁽¹³³⁾ Sugli itinerari della società post-industriale si rimanda agli approfondimenti di: BELL, D. (1973). *The coming of post-industrial society: A venture in social forecasting*. Basic Books; DRUCKER, P. F. (1993). *Post-capitalist society*. HarperBusiness.

processi di esternalizzazione e specializzazione dei servizi professionali ⁽¹³⁴⁾. Questa evoluzione ha prodotto una marcata diversificazione della forza lavoro, non solo in termini di competenze tecniche, ma anche rispetto alle condizioni contrattuali, alle gerarchie organizzative e allo status sociale riconosciuto. In tale contesto, la Sociologia delle professioni ha tentato di conciliare approcci teorici diversi – dalle tradizionali prospettive struttural-funzionaliste alle più recenti analisi critiche e discorsive – alla luce dell’esigenza di comprendere empiricamente le nuove configurazioni del lavoro professionale ⁽¹³⁵⁾. La crescente complessità sociale richiede, infatti, modelli interpretativi capaci di cogliere simultaneamente le dimensioni istituzionali, organizzative e soggettive che caratterizzano l’evoluzione delle professioni nella contemporaneità ⁽¹³⁶⁾.

La distinzione concettuale tra *professione* e *professionalismo* rappresenta un nodo concettuale cruciale per la Sociologia delle professioni. Mentre il primo termine rimanda a una configurazione storicamente determinata di ruoli e relative competenze, il secondo si riferisce a un insieme più ampio di pratiche, valori e rappresentazioni sociali che trascendono i confini delle singole occupazioni e che permettono di individuare ampie categorie professionali ⁽¹³⁷⁾. Rispetto ai modelli interpretativi utilizzati dalla Sociologia delle professioni, i primi approcci tassonomici, sviluppati nella prima metà del Novecento, tendevano a identificare le professioni attraverso un insieme di tratti distintivi: la presenza di un corpus specializzato di conoscenze, l’esistenza di codici deontologici, il riconoscimento sociale e la capacità di autoregolamentazione interna ai mestieri ⁽¹³⁸⁾. Questa prospettiva concettualizzava il professionalismo come un sistema di valori

⁽¹³⁴⁾ Rispetto alla definizione di società della conoscenza si rinvia a: CASTELLS, M. (1996). *The Rise of the Network Society, Volume I of The Information Age: Economy, Society and Culture*. Oxford / Malden, Mass.: Blackwell. In sintesi, per *società della conoscenza* si intende un modello di società in cui l’accesso, la produzione e la condivisione del sapere diventano fattori centrali per lo sviluppo economico, sociale e culturale. In questa prospettiva, il valore produttivo non è legato solo ai beni materiali, ma soprattutto alla capacità di generare, diffondere e utilizzare conoscenze e competenze.

⁽¹³⁵⁾ Sulle traiettorie metodologiche della Sociologia delle professioni, rispetto all’analisi della professionalità, si rinvia all’articolo di BELLINI, A. (2020). Sul concetto di professionalismo: il contributo della sociologia allo studio delle professioni. *Nuova Professionalità*, 3, 1-16.

⁽¹³⁶⁾ EVETTS, J. (2003). *The Sociological Analysis of Professionalism: Occupational Change in the Modern World*. *International Sociology*, 18(2), 395-415.

⁽¹³⁷⁾ SAKS, M. (2012). Defining a profession: The role of knowledge and expertise. *Professions and Professionalism*, 2(1), 1–10.

⁽¹³⁸⁾ FLEXNER, A. (1915). *Is Social Work a Profession?* Rapporto presentato al National Conference of Charities and Corrections, Baltimore, Maryland, 1915; CARR-SAUNDERS, A. M., & WILSON, P. A. (1933). *The Professions*. Oxford: Clarendon Press.

normativi volto a garantire stabilità sociale ⁽¹³⁹⁾. Tuttavia, a partire dagli anni Cinquanta, quest'ultima ipotesi interpretativa è stata progressivamente messa in discussione: le critiche marxiste hanno evidenziato come le professioni potessero essere interpretate quali strumenti di controllo di classe ⁽¹⁴⁰⁾, mentre gli studi sulla proletarianizzazione hanno mostrato i limiti dell'autonomia professionale in contesti organizzativi sempre più burocratizzati ⁽¹⁴¹⁾. La svolta neo-weberiana, rappresentata in particolare dai lavori di Freidson, ha offerto una prospettiva più articolata, interpretando il professionalismo come una forma specifica di chiusura sociale volta a controllare l'accesso al mercato del lavoro ⁽¹⁴²⁾. Questo approccio ha aperto la strada a una concezione del professionalismo come strumento analitico per la critica sociale, piuttosto che come semplice descrittore di status occupazionale dei lavoratori.

Gli sviluppi più recenti della Sociologia delle professioni hanno messo in luce come i processi di globalizzazione, digitalizzazione e riorganizzazione del lavoro stiano ridefinendo radicalmente i confini del professionalismo. Hanlon ha parlato di *professionalismo commercializzato* per descrivere la crescente subordinazione delle logiche professionali alle esigenze del mercato, mentre Evetts ha introdotto il concetto di *professionalismo organizzativo* per analizzare come le grandi organizzazioni stiano ridefinendo i tradizionali modelli di regolazione professionale ⁽¹⁴³⁾. La digitalizzazione, in particolare, sta producendo effetti paradossali: da un lato, facilita nuove forme di lavoro professionale autonomo e flessibile; dall'altro, genera processi di precarizzazione e frammentazione delle carriere. Le piattaforme digitali stanno creando nuove forme di *professionalismo ibrido*, che combinano elementi delle tradizionali professioni organizzate con logiche tipiche del lavoro precario ⁽¹⁴⁴⁾. Uno studio recente che ripercorre lo studio delle professioni del

⁽¹³⁹⁾ DURKHEIM, É. (1893). *The division of labour in society* (G. Simpson, Trans.). New York: Free Press. (Original work published 1893); MARSHALL, T. H. (1939). The recent history of professionalism in relation to social structure and social policy. In *Canadian Journal of Economics and Political Science / Revue canadienne d'Economique et de Science politique*, 5(3), 325–340.

⁽¹⁴⁰⁾ EHRENREICH, B. & EHRENREICH, J. (1979). *The Professional-Managerial Class*. In P. Walker (Ed.), *Between Labor and Capital*. South End Press.

⁽¹⁴¹⁾ OPPENHEIMER, M. (1972). The Proletarianization of the Professional. *The Sociological Review*, 20(1_suppl).

⁽¹⁴²⁾ FREIDSON, E. (2001). *Professionalism: The Third Logic: On the Practice of Knowledge*. Polity / University of Chicago Press.

⁽¹⁴³⁾ HANLON, G. (1998). *Professionalism as Enterprise: Service Class Politics and the Redefinition of Professionalism*. *Sociology*, 32(1), 43-63; EVETTS, J. (2011). *A new professionalism? Challenges and opportunities*. *Current Sociology*, 59(4), 406-422.

⁽¹⁴⁴⁾ GANDINI, A. (2018). *Labour process theory and the gig economy*. *Human Relations*, 71(6), 764-786; NOORDEGRAAF, M. (2007). *From 'Pure' to 'Hybrid' Professionalism: Present-Day Professional Work in Ambiguous Public Domains*. *Administration & Society*, 39(6), 761-785.

paradigma sociologico individua un innovativo schema interpretativo basato su tre dimensioni analitiche: la differenziazione interna alle professioni, le relazioni tra diversi gruppi professionali, e il ruolo delle professioni nella società più ampia. I processi di differenziazione tra professioni stanno producendo effetti contrastanti: da un lato, aumentano le opportunità di specializzazione e mobilità professionale; dall'altro, accentuano le disuguaglianze tra diversi gruppi di professionisti, in particolare lungo linee di genere, età e provenienza geografica ⁽¹⁴⁵⁾.

3.1.1 Precisazione metodologica: la costruzione sociale delle professioni

A dare un contributo decisivo allo studio della professionalità è il paradigma teorico elaborato da Tousijn nel suo studio sulle occupazioni sanitarie ⁽¹⁴⁶⁾. Lo studio di Tousijn analizza il sistema delle professioni sanitarie attraverso una prospettiva neo-weberiana che evidenzia i processi di chiusura sociale e competizione interprofessionale. Partendo dal concetto di dominanza professionale, l'Autore esamina come in Italia – sebbene con implicazioni generalizzabili ad altri contesti occidentali – le occupazioni sanitarie abbiano sviluppato una struttura gerarchica che colloca la professione medica al vertice. Tale posizione egemonica si fonda su tre meccanismi fondamentali: il controllo monopolistico delle conoscenze specialistiche, l'influenza sui processi di accreditamento e la capacità di condizionare le politiche sanitarie ⁽¹⁴⁷⁾. L'analisi dell'Autore evidenzia come questo scenario di dominanza professionale sia soggetto a crescenti pressioni trasformative: da un lato, le riforme dei sistemi sanitari pubblici introducono logiche burocratiche che limitano l'autoregolamentazione professionale; dall'altro, le occupazioni sanitarie non mediche (infermieri, ostetriche, professioni tecnico-sanitarie) attivano strategie di professionalizzazione per ottenere maggiore autonomia. Emerge così un quadro complesso dove le tradizionali forme di dominanza medica devono confrontarsi con nuovi attori istituzionali (lo Stato, le organizzazioni manageriali) e con le rivendicazioni delle professioni subordinate ⁽¹⁴⁸⁾.

⁽¹⁴⁵⁾ Si rinvia al recente testo di MAESTRIPIERI, L., & BELLINI, A. (Eds.). (2023). *Professionalism and social change: Processes of differentiation within, between and beyond professions*. Palgrave Macmillan.

⁽¹⁴⁶⁾ TOUSIJN, W. *Il sistema delle occupazioni sanitarie*, il Mulino, Bologna, 2000.

⁽¹⁴⁷⁾ FREIDSON, E. (1970). *Profession of medicine: A study of the sociology of applied knowledge*. New York, NY: Dodd, Mead & Company; LARSON, M. S. (1977). *The rise of professionalism: A sociological analysis*. Berkeley, CA: University of California Press.

⁽¹⁴⁸⁾ ABBOTT, A. (1988). *The system of professions: An essay on the division of expert labor*. University of Chicago Press.

Particolarmente significativo ai fini dei ragionamenti oggetto del presente lavoro è il percorso di professionalizzazione che differenzia la medicina dalle altre occupazioni che si occupano di benessere globale della persona: mentre i medici hanno storicamente fatto ricorso a strategie di chiusura sociale, le altre professioni adottano approcci ibridi che combinano: 1) l'elevazione del livello formativo universitario, 2) la codificazione deontologica, 3) il *lobbying* politico-professionale. Dal punto di vista empirico, la ricerca documenta come nel contesto italiano si sia passati da un sistema a netta dominanza medica a una configurazione più articolata, dove convivono tendenze contraddittorie: da un lato la burocratizzazione dei servizi sanitari pubblici, dall'altro i progetti di rivendicazione professionale delle altre occupazioni sanitarie. Ciò genera nuove forme di stratificazione che vedono alcune professioni (come quella infermieristica) conquistare spazi di autonomia, mentre altre rimangono confinate in posizioni subalterne, differenziazione che risente anche delle dinamiche di genere, considerando la femminilizzazione che ha, nel corso del tempo, riguardato molte professioni sanitarie non mediche ⁽¹⁴⁹⁾. Entro questa cornice, il paradigma elaborato dall'Autore permette di studiare le diverse fasi e attori sociali che portano una occupazione a divenire una professione socialmente e istituzionalmente riconosciuta. Le quattro tappe identificate sono: a) l'individuazione e la rivendicazione di una base cognitiva, cioè di un *corpus* condiviso di conoscenze scientifiche e tecniche; b) la nascita e lo sviluppo di scuole professionali o "enti" di formazione alla professione; c) la nascita e la costituzione di associazioni professionali e d) il riconoscimento e la protezione da parte dello Stato ⁽¹⁵⁰⁾.

A partire da questa cornice, chi scrive ha integrato il modello di Touisjn con recenti lavori di ricerca che si sono occupati di analizzare l'emersione di profili professionali negli attuali mercati del lavoro. Nello specifico lo studio del processo di costruzione della professionalità dei profili professionali oggetto dell'indagine verrà realizzato attraverso una riflessione ed esplorazione multidisciplinare degli ambiti nei quali più recentemente vengono definiti i confini e i contenuti delle figure professionali presenti nel mercato del lavoro attuale. Il riferimento, nello specifico è ai sistemi di qualificazione della professionalità individuati da Casano in una

⁽¹⁴⁹⁾ WITZ, A. (1992). *Professions and patriarchy*. Routledge.

⁽¹⁵⁰⁾ GALLINO, L. *Dizionario di Sociologia*, seconda Edizione, UTET S.p.A, Torino, 2014, p. 524, «In senso stretto una (professione) è un'attività lavorativa altamente qualificata, di riconosciuta utilità sociale, svolta da individui che hanno acquisito una competenza specializzata seguendo un corso di studi lungo ed orientato precipuamente a tale scopo. Così intesa una P. conferisce di norma a chi la svolge un prestigio e un reddito medio alti o alti nel sistema di stratificazione sociale di quasi tutte le società, sia la P svolta a titolo di lavoro dipendente, come i dirigenti di professione, oppure di lavoro autonomo, come i notai o i commercialisti o gran parte degli architetti».

analisi giuridica sul mercato del lavoro italiano (¹⁵¹). Seguendo l'approccio citato sono stati individuati quattro principali ambiti di costruzione, ciascuno dei quali caratterizzato da diversi settori e strumenti utilizzando come criterio l'attore sociale che presiede e governa il processo di costruzione. Nello specifico i quattro contesti analizzati sono: (a) sistema statale; (b) sistema privato; (c) sistema dell'autonomia collettiva; (d) la società. All'interno del sistema statale rientrano due differenti contesti di costruzione: (1) l'intervento pubblico statale normativo e regolatorio e (2) la formazione e l'istruzione professionale. Nel sistema privato rientrano: (1) gli attori privati nell'ambito della normazione tecnica UNI e (2) le nuove forme di rappresentanza (associazionismo professionale/privato). Infine, il sistema dell'autonomia collettiva è costituito dalle Parti sociali, dalla contrattazione collettiva. Al fine di restituire un quadro complessivo del processo di costruzione sociale dei profili professionali oggetto del presente lavoro, sarà condotta un'analisi documentaria attraverso cui verranno esaminati i materiali e i documenti prodotti nei quattro macro-ambiti considerati, i quali rappresentano i contesti in cui avviene la formazione della professionalità.

Entro tale cornice metodologica della costruzione sociale delle professioni verranno analizzati emersione e sviluppo dei due profili professionali oggetto del presente lavoro: l'insegnante di sostegno e il *Disability manager*. La selezione di questi profili professionali tra i numerosi che si occupano di inclusione è mossa dall'ipotesi che le due figure occupino una posizione simile all'interno dei contesti in cui intervengono ossia la scuola e il mondo del lavoro. Il rapporto tra disabilità e contesti sociali dà luogo alla riflessione ampia e multidisciplinare su cosa sia l'inclusione e su come sia possibile costruire efficaci interventi che garantiscano la valorizzazione di ogni persona nei suoi contesti di vita. Dunque, i discorsi sull'inclusione richiedono di essere declinati entro le specificità dei diversi contesti di appartenenza cui fanno riferimento per poter rintracciare risorse e strumenti realmente efficaci per centrare gli obiettivi – di volta in volta differenti – che rientrano nella macrocategoria dell'inclusione sociale, nello specifico dell'inclusione scolastica e lavorativa. L'ipotesi argomentata nel presente lavoro è che i profili professionali, e le alterne vicende che li attraversano, rappresentino un osservatorio privilegiato cui fare riferimento per esplorare il modo in cui i discorsi

(¹⁵¹) L. CASANO, *Contributo all'analisi giuridica dei mercati transizionali del lavoro*, ADAPT University Press, 2020, con tale espressione fa riferimento a quanto sostenuto da F. Behringer, M. Coles, *The role of national qualifications systems in promoting lifelong learning*, OECD, working paper, 3, 2003, p. 7, «Qualification Systems have been defined for the purpose of the activity as: the arrangements for the recognition of learning (processes, requirements, provision); and the arrangements that link different qualifications and qualifications and destinations (qualifications, entry rules, credit systems, qualifications pathways and progression routes, and qualifications and standards frameworks)».

sull'inclusione si concretizzano nelle prassi quotidiane della scuola e del mondo del lavoro. L'insegnante di sostegno e il *Disability manager* condividono due aspetti all'interno delle rispettive realtà organizzative: entrambi i profili sono inseriti con un ruolo ben definito all'interno degli assetti organizzativi cui partecipano; inoltre, a entrambi i profili viene richiesta una formazione specifica per poter svolgere le loro funzioni ⁽¹⁵²⁾. Soprattutto il primo dei due aspetti comuni ai profili permette di osservare le vicende dell'inclusione scolastica e lavorativa esplorando contestualmente ciò che accade negli assetti organizzativi. Infatti, se l'obiettivo è studiare l'evoluzione di due profili professionali e se il loro ruolo è in stretto rapporto con il funzionamento generale della organizzazione, allora sarà possibile avanzare delle ipotesi su come quei contesti – scuola e lavoro – si stanno rapportando alla disabilità studiando la loro relazione con l'insegnante di sostegno prima e con il *Disability manager* successivamente.

3.2 Contesto educativo: l'insegnante di sostegno

L'analisi dei sistemi che contribuiscono alla costruzione sociale del profilo professionale dell'insegnante di sostegno si concentrerà sul primo dei tre contesti descritti nel paragrafo precedente, ossia il sistema statale. La scelta di focalizzarsi su un solo sistema è motivata dal fatto che, per comprendere appieno il ruolo e la funzione di questo profilo professionale, si ritiene sufficiente esaminare la normativa che ha introdotto l'obbligatorietà dell'insegnante di sostegno nel sistema scolastico italiano, nonché il relativo percorso formativo. La dimensione dell'obbligo, infatti, attenua l'influenza degli altri due sistemi (il sistema privato e il sistema dell'autonomia collettiva), i quali, al contrario, saranno oggetto di un'analisi più approfondita nel caso del profilo professionale del *Disability manager*.

3.2.1 Il sistema statale

Il terzo dei dodici Principi Fondamentali della Costituzione sancisce che:

Tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzioni di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali.

È compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva

⁽¹⁵²⁾ CARLI, R., & PANICCIA, R. M. (2016). I “nuovi lavori” degli psicologi e la competenza a colludere. *Quaderni Di Psicologia Clinica*, 1, 16-31. <https://doi.org/10.82037/qpc.2016.620>

partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese (Art. 3).

Al fine di garantire il «pieno sviluppo della persona umana» nella Parte I, Diritti e Doveri dei cittadini, Titolo II, *Rapporti Etico-sociali*, con l'Articolo 34 viene sancito che la scuola è aperta a tutti (co. 1); l'istruzione inferiore, impartita per almeno otto anni, è obbligatoria e gratuita (co. 2). Dunque, entro questa cornice il diritto all'istruzione rappresenta uno strumento di sviluppo della personalità umana attraverso l'ingresso nella comunità scolastica, che trova il suo presupposto nel principio di pari dignità sociale ⁽¹⁵³⁾. Inoltre, l'Art. 38, Titolo III, *Rapporti Economici* precisa che le persone con disabilità «hanno diritto all'educazione e all'avviamento professionale», istituendo le premesse culturali che fonderanno la scuola inclusiva in Italia ⁽¹⁵⁴⁾.

Sebbene già la Riforma Gentile del 1923 ⁽¹⁵⁵⁾ venga considerata il primo intervento pubblico in materia di scolarizzazione delle persone con disabilità, si limitò a prevedere la frequenza nella scuola dell'obbligo per studenti ciechi e sordomuti. Infatti, fino alla fine degli anni Sessanta la normativa vigente prevedeva l'inserimento degli alunni con disabilità all'interno di scuole speciali o in classi differenziali sostenute dalla ingenua credenza che il loro percorso scolastico potesse essere sostenuto dalla condivisione dell'esperienza formativa con coetanei portatori di condizioni cliniche simili ⁽¹⁵⁶⁾. I movimenti del '68 a cui parteciparono familiari, docenti, operatori degli istituti speciali rivendicarono l'inserimento degli studenti all'interno delle scuole normali, ma rimasero iniziative la cui ricaduta sulle prassi scolastiche fu farraginosa anche per l'assenza di una normativa che permettesse a tale cambiamento culturale e tale rivoluzione pedagogica di intervenire su un

⁽¹⁵³⁾ Per una ampia riflessione sul ruolo dell'istruzione come strumento della personalità di ogni studente si rimanda, tra i numerosi contributi presenti in letteratura, al testo: ORRÙ, S. (2019). *Diritto all'istruzione della persona con disabilità e tutela civilistica*. In Petretto, BARIFFI, D. R., JIMÉNEZ, F., PILIA, E. P., VOLTERRA, R. & MASALA, C. (a cura di). *I Bisogni Educativi Speciali Il Diritto All'istruzione In Una Prospettiva Inclusiva*. Napoli: Jovene Editore

⁽¹⁵⁴⁾ Sull'evoluzione normativa e pedagogica del diritto all'istruzione degli studenti con disabilità e sul rapporto con lo sviluppo della figura dell'insegnante di sostegno si rimanda al testo IANES, D. (2014). *L'evoluzione dell'insegnante di sostegno*. Trento: Erickson.

⁽¹⁵⁵⁾ Tra i diversi atti della Riforma il riferimento è al Capo II del Regio Decreto 31 dicembre 1923, n. 3126 «Dell'istruzione dei ciechi e dei sordomuti».

⁽¹⁵⁶⁾ Per una dettagliata distinzione e analisi tra le diverse fasi dell'inserimento scolastico degli studenti con disabilità (esclusione, separazione, inserimento, integrazione e inclusione) il riferimento è il testo di COTTINI, L. (2017). *Didattica speciale e inclusione scolastica*. Roma: Carocci.

inserimento scolastico vissuto da alcuni come «selvaggio», termine tristemente noto in quegli anni ⁽¹⁵⁷⁾.

Solamente nel 1971 la Legge n.118 segnò l'inizio della stagione dell'inserimento scolastico dei disabili: l'iniziativa legislativa prevedeva, su iniziativa della famiglia, dei mutilati e invalidi civili, l'inserimento nelle classi normali della scuola pubblica, predisponendo servizi per agevolare l'accesso e la partecipazione: il trasporto, l'assistenza durante l'orario scolastico, e il superamento/abbattimento delle barriere architettoniche (Art. 28). Tuttavia, l'inserimento scolastico rimaneva precluso agli studenti con gravi disturbi intellettivi o menomazioni fisiche tali da impedire l'apprendimento e l'inserimento scolastico. In questi casi rimanevano aperte le scuole speciali. Nella fase dell'inserimento che, dal punto di vista degli sviluppi pedagogici, seguì quella dell'esclusione e della separazione nelle scuole speciali, vi erano pregiudizi diffusi sugli strumenti necessari per garantire la riuscita scolastica degli studenti con disabilità. Infatti, vi era la convinzione che fosse sufficiente inserire fisicamente l'alunno con disabilità all'interno delle aule scolastiche affinché potesse trarne benefici in termini di sviluppo e apprendimento poiché l'elemento decisivo era garantire la socializzazione scissa da qualsivoglia obiettivo legato al contesto scolastico. Come verrà articolato nel presente lavoro, un elemento che giustifichi almeno parzialmente l'ingenuità di tali convinzioni può essere individuato nell'assenza, entro questa fase, di un profilo professionale che fosse in grado di mettere in rapporto le evoluzioni culturali legate al rapporto tra società e disabilità con efficaci metodi di intervento pedagogici capaci di dialogare con la quotidianità scolastica e i suoi problemi.

Altro passaggio significativo lungo il percorso normativo che ha portato all'istituzione del profilo professionale dell'insegnante di sostegno è l'istituzione, nel 1974 della Commissione parlamentare concernente i problemi scolastici degli alunni handicappati, presieduta dalla senatrice Franca Falcucci, cui la commissione deve il suo storico appellativo. L'obiettivo della Commissione era analizzare le azioni di inserimento scolastico degli alunni con disabilità e definire nuove strategie e interventi. La relazione introduttiva del Documento Falcucci elaborato nel 1975 evidenzia un elemento decisivo ossia la necessità di predisporre condizioni organizzative all'interno delle mura scolastiche per rendere esigibile il diritto all'inclusione degli studenti con disabilità:

⁽¹⁵⁷⁾ Le articolate rivendicazioni collettive che hanno accompagnato l'ingresso degli studenti con disabilità nella scuola italiana vengono esplorate nel testo NOCERA, S. (2021). L'evoluzione storica del processo di inclusione scolastica in Italia (1968-2020), in CANEVARO, A., CIAMBRONE, R. E NOCERA, S. (ed.), *L'inclusione scolastica in Italia*, (pp. 61-88). Erikson: Trento.

La scuola proprio perché deve rapportare l'azione educativa alle potenzialità individuali di ogni allievo, appare la struttura più appropriata per far superare la condizione di emarginazione in cui altrimenti sarebbero condannati i bambini handicappati ⁽¹⁵⁸⁾.

In seguito, il Decreto del Presidente della Repubblica 31 ottobre 1975, n. 970 regolò, per la prima volta, la figura dei docenti specialisti e la successiva Legge del 4 agosto 1977, n. 517 legò inscindibilmente il processo di «integrazione a favore degli alunni portatori di handicaps» alla «prestazione di insegnanti specializzati assegnati ai sensi dell'articolo 9 del Decreto del Presidente della Repubblica 31 ottobre 1975, n. 970» (articolo 2). Lo stretto rapporto tra integrazione scolastica e profilo professionale del docente di sostegno riflette il riconoscimento che agli studenti disabili debbano essere:

assicurati la necessaria integrazione specialistica, il servizio socio-psicopedagogico e forme particolari di sostegno secondo le rispettive competenze dello Stato e degli enti locali preposti», seppure «nei limiti delle relative disponibilità di bilancio e sulla base del programma predisposto dal consiglio scolastico distrettuale» (articolo 2). Rispetto agli obiettivi del nuovo profilo professionale, viene da subito sottolineato il ruolo nevralgico del docente di sostegno all'interno della comunità scolastica, specificando che il consiglio di classe è tenuto a programmare il percorso didattico con la collaborazione del docente specializzato, anche grazie al supporto di Enti Locali e relativi professionisti.

L'impianto normativo brevemente ricostruito venne ulteriormente irrobustito dalla Sentenza della Corte costituzionale n. 215 del 1987 che fornì un imprescindibile chiarimento sul mandato sociale della scuola in riferimento ai processi inclusivi degli studenti con disabilità nei livelli formativi successivi alla scuola dell'obbligo: la scuola non ha solamente il compito di permettere il raggiungimento di risultati di apprendimento attesi, bensì all'istituzione scolastica è affidata la più ampia responsabilità di educare e includere tutte le persone all'interno della società. Infine, l'intervento simbolo della lunga stagione della integrazione di persone con disabilità nella società, la Legge quadro per l'assistenza, l'integrazione sociale e i diritti delle persone handicappate del 5 febbraio 1992, n. 104, dedica gli articoli 12-17 alla integrazione scolastica da favorire disponendo che «nelle scuole di ogni ordine e grado [...] sono garantite attività di sostegno mediante l'assegnazione di

⁽¹⁵⁸⁾ <https://www.edscuola.it/archivio/didattica/falcucci.html>

docenti specializzati» (art. 13, comma 3) di cui chiarisce il ruolo all'interno dell'organizzazione scolastica:

assumono la contitolarità delle sezioni e delle classi in cui operano, partecipano alla programmazione educativa e didattica e alla elaborazione e verifica delle attività di competenza dei consigli di interclasse, dei consigli di classe e dei collegi dei docenti.

Il comma 2 dell'art. 5 del D.lgs. 66/2017 sostituisce il comma 5 dell'art. 12 della L. 104/1992 e specifica i documenti che orientano la prassi dell'insegnante di sostegno:

Successivamente all'accertamento della condizione di disabilità delle bambine e dei bambini, delle alunne e degli alunni, delle studentesse e degli studenti ai sensi dell'articolo 3, è redatto un profilo di funzionamento secondo i criteri del modello bio-psico-sociale della Classificazione Internazionale del Funzionamento, della Disabilità e della Salute (ICF) adottata dall'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS), ai fini della formulazione del progetto individuale di cui all'articolo 14 della Legge 8 novembre 2000, n. 328, nonché per la predisposizione del Piano Educativo Individualizzato (PEI).

Il profilo di funzionamento, che riunisce la diagnosi funzionale e il Profilo dinamico funzionale, e il PEI rappresentano gli strumenti operativi del docente di sostegno al cui interno sono indicati obiettivi, metodi e strategie didattiche mirati a garantire l'inclusione degli studenti con disabilità. Inoltre, nel profilo di funzionamento e nel PEI vengono indicate le professionalità esterne al contesto scolastico che, attraverso la collaborazione tra scuola e enti territoriali, garantiscono la presa in carico globale degli studenti con disabilità. Nello specifico, nel DPR del 24 febbraio 1994 vengono individuate e chiarite le competenze di tutti gli attori – Aziende Sanitarie, Enti Locali, Istituzioni Scolastiche e famiglie – coinvolti nella concretizzazione del diritto all'istruzione degli studenti con disabilità ⁽¹⁵⁹⁾.

Tra i successivi interventi normativi che hanno regolato l'inclusione scolastica va segnalata la Legge 10 marzo 2000, n. 62 Norme per la parità scolastica e disposizione sul diritto allo studio e all'istruzione che sancisce l'obbligatorietà di accogliere nelle scuole paritarie alunni con disabilità e la Legge 8 novembre 200,

⁽¹⁵⁹⁾ Per integrare i riferimenti già citati nei paragrafi precedenti sull'evoluzione del percorso normativo e pedagogico dell'inclusione scolastica in Italia, il riferimento è il testo di MURA, A. (2016). *Diversità e inclusione. Prospettive di cittadinanza tra processi storico-culturali e questioni aperte*. Milano: FrancoAngeli.

n. 328 per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali che prevede l'obbligo per i Comuni di coordinare i diversi servizi, tra cui quelli scolastici, necessari a realizzare il progetto di vita delle persone con disabilità nel quadro dei piani di zona, tenendo conto dei livelli essenziali di prestazione indicati nell'art. 22 della legge ⁽¹⁶⁰⁾.

3.2.2 Sistemi formativi

La formazione e la specializzazione degli insegnanti di sostegno in Italia ha seguito un percorso normativo articolato che ha accompagnato i mutamenti culturali e pedagogici legati all'inclusione scolastica degli alunni con disabilità. Uno studio recente si è occupato di esplorare il ruolo della formazione sul senso di autoefficacia dei docenti specializzati sul sostegno: con campione complessivo di 299 partecipanti, la ricerca ha evidenziato come il corso di specializzazione contribuisca significativamente all'aumento della percezione di efficacia e inclusività nelle pratiche didattiche adottate dagli insegnanti di sostegno, rafforzandone al contempo l'identità professionale ⁽¹⁶¹⁾. Un dato particolarmente rilevante sottolineato nello studio riguarda l'incremento del senso di autoefficacia nella gestione didattica degli alunni con disabilità, evidenza che l'Autrice mette in relazione con l'esperienza di tirocinio e la sua successiva rielaborazione critica. L'Autrice sottolinea come l'atteggiamento di apertura verso l'inclusione scolastica dei partecipanti si configuri quale elemento strategico poiché essi sono destinati ad assumere un ruolo attivo e trasformativo nel sistema scolastico, agendo non solo a beneficio dell'alunno con disabilità, ma influenzando l'intero contesto educativo. In tal senso, il docente di sostegno emerge come figura chiave nella pianificazione e nell'implementazione di pratiche inclusive ⁽¹⁶²⁾.

Un primo riferimento fondamentale per ricostruire il sistema formativo dedicato alla definizione del profilo dell'insegnante di sostegno è il Decreto del Presidente della Repubblica del 31 ottobre 1975, n. 970 che sancì, per il personale docente, direttivo ed educativo operante in scuole e istituzioni statali con interventi

⁽¹⁶⁰⁾ Legge 10 marzo 2000, n. 62 Norme per la parità scolastica e disposizione sul diritto allo studio e all'istruzione, <https://www.normattiva.it/eli/id/2000/03/21/000G0099/ORIGINAL>; Legge 8 novembre 200, n. 328, Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali, <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2000-11-08:328!vig=>.

⁽¹⁶¹⁾ PETRUCCIOLI, R. (2023). *Efficacia collettiva, sviluppo professionale e trasformazione delle prospettive di significato: un'indagine empirica con gli/le insegnanti di sostegno*. Università degli studi di Siena.

⁽¹⁶²⁾ Tra i riferimenti utilizzati per analizzare il rapporto tra formazione e professionalità degli insegnanti di sostegno di rimanda a MUSCARÀ, M. (2018). *Scuola inclusiva e insegnante di sostegno: la specializzazione come componente essenziale della formazione iniziale dei docenti*. Lecce: Pensa MultiMedia.

specializzati continuativi e finalità specifiche, l'obbligo di possedere un titolo di specializzazione da conseguire al termine di un corso teorico-pratico biennale. Il decreto, inoltre, abolì i corsi di fisiopatologia dello sviluppo fisico e psichico previsti dal regio decreto del 26 aprile 1928, n. 1297, mentre le scuole magistrali ortofreniche e le scuole di metodo furono temporaneamente autorizzate a proseguire l'attività, in attesa di una nuova disciplina attuativa. A seguire, il D.M. del 3 giugno 1977 approvò i programmi dei corsi di specializzazione previsti dal DPR n. 970/1975. Nella premessa del decreto si sottolinea la necessità di una formazione docente caratterizzata da una specializzazione polivalente e da una visione unitaria dell'alunno ⁽¹⁶³⁾. Pur prevedendo sezioni distinte per i diversi ordini scolastici (materna, elementare, secondaria) e per gli assistenti-educatori, i corsi mantenevano un'impostazione unitaria sul piano organizzativo e didattico: ogni anno comprendeva 300 ore di lezioni teoriche e 350 ore di formazione pratica, di cui 200 ore erano dedicate al tirocinio guidato, per un totale complessivo biennale di 1300 ore. Con la Legge n. 341 del 19 novembre 1990, si introdusse l'obbligo del percorso abilitante universitario per i docenti di ogni ordine e grado ⁽¹⁶⁴⁾. Il successivo D.M. del 26 maggio 1998 definì i criteri generali per i corsi di laurea in Scienze della Formazione Primaria e per le Scuole di Specializzazione all'Insegnamento Secondario (SSIS). In tali percorsi vennero inclusi specifici moduli di abilitazione per l'insegnamento di sostegno, come stabilito dagli articoli 3, comma 6 e 4, comma 8 del decreto. Il D.M. del 20 febbraio 2002 introdusse modalità specifiche per il conseguimento dell'abilitazione alle attività di sostegno da parte di docenti già abilitati all'insegnamento nella scuola secondaria, ma privi del titolo specifico; i corsi organizzati dalle SSIS prevedevano un carico formativo minimo di 800 ore. Il D.M. n. 21 del 9 febbraio 2005 attivò corsi speciali universitari annuali destinati ai docenti con almeno 360 giorni di servizio, finalizzati al conseguimento dell'abilitazione all'insegnamento o del diploma di specializzazione per il sostegno nella scuola dell'infanzia e primaria. Con il D.M. n. 56 del 31 ottobre 2006, il Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) autorizzò l'istituzione di corsi abilitanti per le attività di sostegno (400 ore) per i docenti abilitati presso le Accademie di Belle Arti, formati nei corsi biennali di secondo livello ad indirizzo didattico (COBASLID), finalizzati all'accesso a specifiche classi di concorso. Il D.M. del 30 gennaio 2007 introdusse modifiche e integrazioni, tra cui un modulo aggiuntivo di 120 ore dedicato all'approfondimento delle metodologie didattiche dell'area comune, da svolgersi in convenzione con le SSIS. Un'importante tappa normativa è rappresentata dal D.M. del 30 settembre

⁽¹⁶³⁾ Il risvolto pedagogico di questa posizione normativa viene esplorato nel testo NOCERA, S. (2021). *L'evoluzione storica del processo di inclusione scolastica in Italia (1968-2020)*, op. cit.

⁽¹⁶⁴⁾ Legge n. 341 del 19 novembre 1990, <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1990-11-19;341~art11-com1>.

2011 che definì criteri e modalità per lo svolgimento dei corsi universitari di specializzazione per il sostegno nelle scuole di ogni ordine e grado. Tali corsi furono strutturati a numero programmato, accessibili solo a insegnanti già abilitati all'insegnamento, con il contingente definito da specifici decreti ministeriali. Il quadro normativo più recente si completa con il D.M. n. 92 dell'8 febbraio 2019, che autorizza le università ad attivare percorsi di specializzazione per il sostegno didattico agli alunni con disabilità nella scuola dell'infanzia, primaria e secondaria di I e II grado. Il decreto prevede l'emanazione annuale di un successivo provvedimento per la definizione del numero di posti disponibili ⁽¹⁶⁵⁾.

3.3 Contesto lavoristico

Prima di analizzare i sistemi che contribuiscono alla costruzione sociale del profilo professionale del *Disability manager*, è stata effettuata un'analisi della letteratura nazionale e internazionale sul più ampio tema del rapporto tra persona e organizzazione. L'obiettivo è stato quello di individuare i mutamenti del sistema sociale che hanno influenzato non solo la nascita di nuove figure professionali, ma anche la loro evoluzione in relazione ai cambiamenti entro i contesti organizzativi.

3.3.1 I rischi psicosociali: una cornice per pensare l'intervento con vulnerabilità e disabilità nelle organizzazioni

Lo studio del profilo professionale del *Disability manager*, per essere colto nella sua complessa interazione con gli assetti organizzativi, può beneficiare di una riflessione più ampia sugli strumenti di cui i contesti aziendali si stanno iniziando a dotare per occuparsi delle caratteristiche dei lavoratori e delle loro potenziali vulnerabilità. Una cornice più ampia al cui interno è possibile inserire l'attenzione alla persona del lavoratore è l'area dei rischi psicosociali. Infatti, inizialmente focalizzato sulla rimozione di barriere fisiche e organizzative per i lavoratori con disabilità, il *Disability manager* ha progressivamente esteso il proprio ambito di intervento a una gamma più ampia di situazioni di vulnerabilità che rientrano – come verrà presentato in seguito – nella definizione di rischi psicosociali sul luogo di lavoro: oltre alle disabilità permanenti o temporanee, attualmente questa figura (o profili professionali affini) si occupa di condizioni quali disturbi della salute mentale, situazioni di stress lavorativo cronico o difficoltà legate a specifiche fasi della carriera, come il rientro dopo un periodo di assenza prolungata o la gestione di transizioni professionali complesse. Infatti, in Italia, la crescente attenzione verso i rischi psicosociali nei contesti lavorativi – quali stress, burnout e disagio

⁽¹⁶⁵⁾ Nel momento in cui viene redatto il presente capitolo, per il IX ciclo di specializzazione (2024) sono stati autorizzati 32.317 posti per la specializzazione sul sostegno.

organizzativo – si intreccia con lo sviluppo di politiche di *Diversity and Inclusion* (DEI), evidenziando una convergenza tra salute occupazionale e gestione delle risorse umane. Se da un lato la normativa sulla sicurezza sul lavoro impone la valutazione dei rischi psicosociali, dall'altro le iniziative di DEI promuovono ambienti inclusivi, capaci di mitigare tali criticità attraverso il riconoscimento delle differenze di genere, età, *background* culturale, abilità.

All'inizio del secolo scorso, il dibattito sulla salute occupazionale dei lavoratori italiani mise in evidenza, grazie al contributo della stampa e della letteratura sociale, la sofferenza causata da datori di lavoro e settori industriali che ignoravano la propria responsabilità sociale nel garantire un ambiente di lavoro sicuro e salubre⁽¹⁶⁶⁾. L'organizzazione del lavoro era orientata unicamente al raggiungimento della massima produttività aziendale, senza alcuna attenzione per l'ambiente lavorativo o per la salute dei lavoratori. Questi ultimi venivano considerati elementi passivi, capaci di rispondere esclusivamente a stimoli economici, ai quali si chiedeva un semplice adattamento ai cambiamenti imposti dal sistema tecnologico. Fu solo tra gli anni Trenta e Quaranta che cominciarono ad essere osservati gli effetti dei fattori associati agli infortuni e alle malattie professionali. In questo periodo vennero introdotti strumenti di supporto per i lavoratori infortunati e istituite commissioni e organismi – sia governativi che non – incaricati di monitorare e migliorare le condizioni lavorative. In tale fase, l'intervento era centrato sull'individuo e prevaleva una concezione meccanicistica a causalità lineare, che limitava lo studio alla valutazione delle condizioni lavorative potenzialmente lesive. Negli anni Cinquanta e Sessanta emerse una visione più attiva del lavoratore, considerato nella sua interazione complessa con l'ambiente di lavoro. La salute e la sicurezza cominciarono ad essere studiate anche in relazione alla progettazione del lavoro, alla formazione, all'istruzione e alla selezione del personale. Pur restando centrata sull'individuo, l'attenzione si estese alle conseguenze psicologiche del lavoro, come affaticamento, stress e disturbi psicosomatici. Tra gli anni Settanta e Ottanta, il focus si spostò dalla cura alla formazione preventiva, e si moltiplicarono gli studi volti al miglioramento della sicurezza nei luoghi di lavoro. La sicurezza divenne una questione collettiva, richiamando la partecipazione di tutti gli attori del mondo del lavoro, compresi i sindacati. In questo periodo vennero riconosciuti anche i fattori psicologici e sociali, oltre a quelli biologici⁽¹⁶⁷⁾. Negli anni Ottanta si affermò infatti il concetto di benessere e promozione della salute nei luoghi di lavoro, spostando l'attenzione dalla mera prevenzione di infortuni e malattie

⁽¹⁶⁶⁾ AVALLONE, F. (2011). *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni: Costruire e gestire relazioni nei contesti professionali e sociali*. Carocci.

⁽¹⁶⁷⁾ AVALLONE, F., & PAPLOMATAS, A. (2005). *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*. Raffaello Cortina Editore.

professionali alla tutela attiva della salute. Prima di questi studi, la salute era semplicemente intesa come assenza di malattia o disabilità ⁽¹⁶⁸⁾.

Nello scenario politico attuale, la gestione dei rischi psicosociali nei luoghi di lavoro rappresenta una delle principali preoccupazioni nell'ambito della salute e sicurezza sul lavoro (SSL) in Europa. In Italia, il termine *stress lavoro-correlato* è stato introdotto per la prima volta nel quadro normativo nel giugno 2008, con il recepimento dell'Accordo Quadro Europeo sullo Stress Lavoro-Correlato all'interno del Decreto legislativo n. 81/2008, che ha aggiornato la normativa in materia di SSL. Fino a quel momento, la normativa nazionale conteneva solo disposizioni generiche, senza riferimenti specifici ai rischi psicosociali. Il Quadro Strategico dell'Unione Europea sulla SSL 2021–2027 invita gli Stati membri e le parti sociali a collaborare per anticipare i rischi emergenti derivanti dai cambiamenti nel mondo del lavoro, riconoscendo i rischi psicosociali come una delle principali priorità per il futuro. Negli ultimi anni, in Italia, l'attenzione al benessere equo e sostenibile è emersa anche nei documenti di programmazione economica e finanziaria, con l'obiettivo di individuare indicatori che contribuiscano al benessere dei cittadini e che possano costituire priorità dell'azione politica. In questo contesto, la qualità del lavoro è considerata strategica, non solo per rilanciare il sistema economico, ma anche per altri scopi; la responsabilità sociale d'impresa assume un ruolo centrale: tra le pratiche lavorative, si annoverano condizioni favorevoli di lavoro, prevenzione dei rischi tramite la formazione e l'adozione di dispositivi di sicurezza e attenzione alle esigenze di conciliazione vita-lavoro. Garantire condizioni di lavoro sicure è inoltre definito, tra gli altri, come parametro del "lavoro dignitoso". L'importanza dei rischi psicosociali nei luoghi di lavoro è dunque in costante crescita, in quanto il benessere mentale dei lavoratori è divenuto una priorità fondamentale per tutti gli *stakeholder* del mondo del lavoro ⁽¹⁶⁹⁾.

Fattori di rischio emergenti derivanti dalla crisi socio-economica, dai cambiamenti climatici globali e dalla pandemia di COVID-19 hanno avuto un impatto profondo sull'organizzazione del lavoro, contribuendo all'aumento dei livelli di stress mentale e fisico nella popolazione lavorativa ⁽¹⁷⁰⁾. Le nuove forme di

⁽¹⁶⁸⁾ GLASGOW, R. E., & TERBORG, J. R. (1988). Occupational health promotion programs to reduce cardiovascular risk. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 56(3), 365.

⁽¹⁶⁹⁾ BUOSO, S. (2019). *Definire e qualificare il benessere organizzativo. Diritto della sicurezza sul lavoro*, (1), 23-36. <https://doi.org/10.14276/2531-4289.2012> [UniURB Journals](#); CHIRICO, F., & GIORGI, G. (2023). Il rischio psicosociale negli ambienti di lavoro: criticità e sfide per gli stakeholder occupazionali. *GIPMeL – Giornale Italiano di Psicologia e Medicina del Lavoro*, 3(2), 38-42.

⁽¹⁷⁰⁾ EU-OSHA. (2022). *OSH Pulse – Sicurezza e salute sul lavoro dopo la pandemia* [OSH Pulse – Occupational safety and health in post-pandemic workplaces]. Agenzia europea per la sicurezza e

organizzazione del lavoro (lavoro agile o *smart working*) e le nuove tecnologie digitali pongono sfide aggiuntive alla salute e al benessere dei lavoratori; questa forma di stress, che si è intensificata durante la pandemia, è particolarmente diffusa tra chi lavora da remoto. Tale condizione è stata descritta nel 1984 dallo psicologo statunitense Craig Brod con il termine “tecnostress”, definito come un disturbo caratterizzato dall’incapacità di gestire le moderne tecnologie dell’informazione (computer e software). Da allora, numerosi studi hanno messo in relazione questo tipo di stress con l’uso delle nuove tecnologie, descrivendolo come un rischio psicosociale emergente sia nell’ambiente lavorativo sia in quello extralavorativo. Il tecnostress si manifesta quando il lavoratore percepisce negativamente la propria esperienza lavorativa, segnata da un uso intensivo di strumenti tecnologici indispensabili per lo svolgimento delle mansioni. Tale fenomeno si avvicina al concetto di stress lavoro-correlato, definito dall’EU-OSHA come la percezione da parte del lavoratore di uno squilibrio tra le richieste lavorative e le risorse personali a disposizione per affrontarle. I principali fattori psicosociali di rischio individuati nel tecnostress includono sovraccarico lavorativo, ambiguità di ruolo e insicurezza lavorativa ⁽¹⁷¹⁾.

Oltre alle condizioni organizzative, i rischi psicosociali possono includere caratteristiche individuali dei lavoratori che li rendono potenzialmente vulnerabili nell’attuale dinamica del mercato del lavoro ⁽¹⁷²⁾: invecchiamento della popolazione, incremento delle malattie croniche, flussi migratori, internazionalizzazione dei mercati. Tali fattori avranno un impatto rilevante sulla composizione della forza lavoro in organizzazioni pubbliche, private e del terzo settore, le quali dovranno pianificare un cambiamento di paradigma per affrontare questi mutamenti. La complessa interazione tra fattori organizzativi e caratteristiche individuali evidenzia la persistente difficoltà nel definire in modo univoco i rischi psicosociali; questi vengono spesso descritti attraverso elenchi di manifestazioni di disagio quali stress, burnout, mobbing, molestie e comportamenti negativi. Cox li definisce come «quegli aspetti della progettazione del lavoro, dell’organizzazione e gestione del lavoro, e del contesto sociale e organizzativo che hanno il potenziale di causare danni psicologici o fisici» ⁽¹⁷³⁾. Nell’ipotesi dell’Autore il concetto di rischio psicosociale dovrebbe essere inteso in senso più ampio, comprendendo qualsiasi rischio per la sicurezza, la salute e il benessere: si tratta di rischi che

la salute sul lavoro. Disponibile online: <https://osha.europa.eu/it/facts-and-figures/osh-pulse-occupational-safety-and-health-post-pandemic-workplaces>

⁽¹⁷¹⁾ Ibidem.

⁽¹⁷²⁾ TIRABOSCHI, M. (2023). Salute e lavoro: un binomio da ripensare. Questioni giuridiche e profili di relazioni industriali. *Diritto delle Relazioni Industriali*, 33(2), 229-276.

⁽¹⁷³⁾ COX citato in CLARKE, S., & COOPER, C. L. (2004). *Managing the risk of workplace stress: Health and safety hazards*. Routledge.

derivano da fenomeni psicosociali, cioè da dinamiche che emergono quando un insieme di persone interagisce ⁽¹⁷⁴⁾. Quando tali interazioni si svolgono in modo disfunzionale, gli esiti negativi possono essere stress o *mobbing*, inteso come fenomeno e costruito giuridico basato su quattro elementi costitutivi: una serie di comportamenti persecutori messi in atto sistematicamente dal datore di lavoro o da un superiore; un danno alla salute o alla personalità del lavoratore; il nesso causale tra i comportamenti e il danno subito dalla vittima; l'intento persecutorio che unifica le condotte ⁽¹⁷⁵⁾.

Un altro esempio è rappresentato dal *burnout*, sindrome di esaurimento emotivo che si manifesta in contesti lavorativi caratterizzati da relazioni coinvolgenti e fortemente logoranti, come accade in molte professioni d'aiuto quali, ad esempio il settore della sanità e della istruzione ⁽¹⁷⁶⁾. In letteratura sono presenti diverse definizioni di *burnout*, la maggior parte delle quali ha origine all'interno della pratica medica e psichiatrica; al fine di individuare un riferimento comune alle numerose definizioni, Maslach e Schaufeli hanno individuato elementi comuni, evidenziando: la prevalenza di sintomi legati all'affaticamento, come esaurimento mentale ed emotivo, stanchezza, scoraggiamento; la presenza di sintomi fisici aspecifici (astenia, facile affaticabilità, apatia, insonnia, nervosismo, irritabilità) e somatici (cefalea, dispepsia, aritmie cardiache, disturbi sessuali e alimentari); l'associazione tra i sintomi e specifiche condizioni lavorative; la manifestazione dei sintomi anche in soggetti sani, privi di diagnosi psichiatriche; la ridotta percezione di efficacia e competenza sul lavoro, spesso accompagnata da atteggiamenti e comportamenti negativi come, ad esempio, il distacco emotivo ⁽¹⁷⁷⁾. La categorizzazione degli Autori permette di distinguere tra stress e *burnout*: il primo è caratterizzato da ipercoinvolgimento, senso di urgenza, sovraccarico e consapevolezza del disagio; il secondo si manifesta con distacco, apatia, demotivazione, vuoto emotivo e spesso inconsapevolezza del proprio stato. La

⁽¹⁷⁴⁾ BISIO, C., NOCERA, A., & PIAZZA, A. (2010). Il valore di una valutazione del rischio stress lavoro-correlato. *PERSONALE E LAVORO*, 8-15.

⁽¹⁷⁵⁾ Per un'analisi maggiormente puntuale del fenomeno del *mobbing* si rimanda, tra i numerosi contributi, a: PEDRAZZOLI, M. (2007). Vessazioni e angherie sul lavoro. Tutele, responsabilità e danni nel mobbing; NUNIN, R. (2019). Configurabilità del mobbing e prova dell'intento persecutorio. *IL LAVORO NELLA GIURISPRUDENZA*, 2019(4), 380-385; D'APONTE, M. (2019). Il danno da cd mobbing subito dal lavoratore è indennizzabile dall'INAIL. *RIVISTA GIURIDICA DEL LAVORO E DELLA PREVIDENZA SOCIALE*, (1), 152-156.

⁽¹⁷⁶⁾ Sulla declinazione del burnout all'interno del contesto scolastico si rimanda al testo: VIANELLO, L. (2019). Gli insegnanti italiani e il burnout. *Formazione & insegnamento*, 17(sup1), 201-206.

⁽¹⁷⁷⁾ MASLACH, C., SCHAUFELI, W. B., & LEITER, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(2001), 397-422. La diagnosi di burnout si basa anche sui risultati del Maslach Burnout Inventory (MASLACH & JACKSON, 1986), per il quale esistono tarature e valori soglia nazionali.

relazione tra *burnout* e lavoro è stata convalidata anche da organismi come l'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) che è stata la prima organizzazione internazionale a riconoscere il *burnout* quale sindrome lavoro-correlata, includendolo nella undicesima Revisione della Classificazione Internazionale delle Malattie (ICD) nel maggio 2019.

3.3.2 Legislazione e politiche dei rischi psicosociali

Nel sistema giuridico italiano, la tutela della salute dei lavoratori affonda le proprie radici nei principi costituzionali: la Costituzione, infatti, adotta una nozione ampia di salute, comprendente il benessere fisico, psicologico, sociale e ambientale, in linea con la definizione dell'Organizzazione Mondiale della Sanità e rafforzando la visione costituzionale della salute come strumento essenziale per l'uguaglianza, la libertà e lo sviluppo della persona⁽¹⁷⁸⁾. Questa prospettiva trova ulteriore sostegno negli articoli 2 e 3, che inquadrano la salute come strumento chiave per promuovere l'uguaglianza, tutelare la libertà individuale e favorire lo sviluppo personale e sociale.

In riferimento alla prevenzione dei rischi psicosociali, la normativa italiana in materia di salute e sicurezza sul lavoro trae fondamento dal Codice civile, in particolare dall'articolo 2087, che recita: «L'imprenditore è tenuto ad adottare nell'esercizio dell'impresa le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, sono necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro». L'articolo 2087 costituisce una garanzia giuridica ampia e flessibile, obbligando i datori di lavoro ad adottare tutte le misure necessarie per garantire la sicurezza sul lavoro, anche in assenza di una legislazione dettagliata o specifica. Funge da disposizione integrativa, consentendo agli *standard* di sicurezza di evolversi in risposta alle mutevoli condizioni di lavoro, ai progressi tecnologici e all'esperienza professionale accumulata. La giurisprudenza italiana ha ampliato l'interpretazione di questo articolo: i tribunali hanno stabilito che, ai sensi dell'articolo 2087, i lavoratori devono solo dimostrare che si è verificato un danno e che esiste un nesso causale con il loro lavoro, mentre l'onere della prova si sposta sul datore di lavoro. Quest'ultimo deve quindi dimostrare che sono state adottate tutte le misure ragionevoli e preventive per evitare tale danno⁽¹⁷⁹⁾. I datori di lavoro sono inoltre tenuti a mantenere una costante supervisione e

⁽¹⁷⁸⁾ Il concetto viene ampiamente sviluppato nel contributo: LUDOVICO, C., ARDITO, C., & SILVIA, M. (2024). Cosa sappiamo sul legame causale tra lavoro e salute? Evidenze empiriche su donne e uomini in una società che invecchia. In *Parità: a che punto siamo? Contributi per un dialogo interdisciplinare* (pp. 224-243). EUT Edizioni Università di Trieste.

⁽¹⁷⁹⁾ Cassazione Civile, 8 febbraio 1993, n. 1523

a garantire che il comportamento dei dipendenti non comprometta i protocolli di sicurezza. Pertanto, l'articolo 2087 posiziona il datore di lavoro come principale garante della sicurezza sul lavoro, richiedendo l'adozione dei più elevati standard tecnici, organizzativi e procedurali disponibili ⁽¹⁸⁰⁾. È importante sottolineare che l'articolo 2087 protegge esplicitamente sia l'integrità fisica che quella morale dei lavoratori, estendendo la sua applicabilità al benessere psicologico e alla tutela della salute mentale. La Corte Suprema italiana ha ulteriormente chiarito questa interpretazione, affermando che i datori di lavoro hanno un dovere generale di prevedere e affrontare potenziali esiti negativi derivanti da squilibri nell'organizzazione del lavoro e nella gestione del personale. Ciò include il riconoscimento che anche comportamenti lavorativi legittimi, quando causano stress o disagio, specialmente in concomitanza con altri fattori, possono contribuire a danni psicologici. In tali casi, la legittimità del comportamento è irrilevante ai fini della determinazione dell'idoneità al risarcimento ⁽¹⁸¹⁾. Dunque, qualsiasi comportamento che minacci l'integrità psicologica di un dipendente può essere considerato un fattore di rischio psicosociale. Questa evoluzione interpretativa giudiziaria riflette una crescente consapevolezza dei rischi psicologici sul lavoro e sottolinea la responsabilità del datore di lavoro nella prevenzione e mitigazione dei pericoli per la salute fisica e mentale.

L'Accordo quadro europeo sullo stress lavoro-correlato è stato recepito dalle parti sociali attraverso l'Accordo interconfederale del 9 giugno 2008 ed è esplicitamente richiamato dall'articolo 28, comma 1, del Decreto legislativo n. 81/2008 (noto come Testo Unico sulla Sicurezza sul Lavoro - TUSL). Tale disposizione impone che la valutazione dei rischi per la salute dei lavoratori includa i rischi che riguardano gruppi particolari, in particolare quelli relativi allo stress lavoro-correlato, conformemente all'Accordo europeo dell'8 ottobre 2004. In realtà, questo requisito era già implicito in altre disposizioni del Testo Unico. Il decreto definisce la salute come «stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in un'assenza di malattia o d'infermità» (art. 2, comma 1, lett. o) e richiede una «valutazione globale e documentata di tutti i rischi per la salute e la sicurezza dei lavoratori» (art. 2, comma 1, lett. q). Uno sviluppo cruciale in questo senso è arrivato dalla Corte di Giustizia dell'Unione Europea, che nel 2001 ha condannato l'Italia per non aver correttamente recepito la direttiva quadro 89/391/CEE. La Corte ha chiarito che la direttiva obbliga i datori di lavoro a valutare tutti i rischi per la salute dei lavoratori, compresi quelli psicosociali derivanti dall'organizzazione del lavoro (Corte di Giustizia dell'Unione Europea, 2002, 246).

⁽¹⁸⁰⁾ SQUEGLIA, M. (2017). *I rischi psicosociali e lo stress lavoro-correlato in Europa e in Italia*. Intervento presentato al 4° Seminario Internazionale "Lavoro Sicuro".

⁽¹⁸¹⁾ Cassazione Civile, 7 febbraio 2023, n. 3692

Sebbene l'articolo 28 del Testo Unico faccia riferimento all'Accordo quadro europeo, non fornisce una definizione specifica di stress lavoro-correlato. Allo stesso modo, l'Accordo europeo elenca diversi fattori contributivi ma manca di una definizione dettagliata. Per colmare questa lacuna, il Decreto legislativo n. 106 del 3 agosto 2009 ha aggiunto il comma 1-bis all'articolo 28, assegnando alla Commissione consultiva permanente per la salute e sicurezza sul lavoro, istituita presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, il compito di sviluppare criteri di valutazione specifici (Ludovico, 2022). In risposta, la Commissione ha emanato linee guida operative il 18 novembre 2010, diventate obbligatorie per tutti i datori di lavoro a partire dal 31 dicembre 2010. Tali linee guida forniscono un quadro metodologico che stabilisce un «livello minimo di attuazione» per l'obbligo del datore di lavoro di valutare i rischi da stress lavoro-correlato. Pur fissando requisiti essenziali, consentono anche valutazioni più dettagliate adattate alle specifiche caratteristiche di ciascun ambiente di lavoro. Il processo di valutazione del rischio si articola in due fasi: valutazione oggettiva, basata su osservazioni dirette e *checklist*; valutazione soggettiva, che prevede questionari strutturati, focus group o interviste per catturare le percezioni individuali dello stress. La fase soggettiva misura dimensioni come la soddisfazione lavorativa, il disagio psico-fisico, l'esaurimento emotivo e il *burnout*. Le linee guida della Commissione consultiva ribadiscono che la valutazione dello stress lavoro-correlato è un obbligo inderogabile e costituisce parte integrante della valutazione globale dei rischi. Tale responsabilità ricade direttamente sul Datore di Lavoro (articolo 17, comma 1, lettera a), che deve condurre la valutazione in collaborazione con il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione e il Medico Competente (articolo 29, comma 1), e in consultazione con il Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza (articolo 29, comma 2).

Nel quadro normativo italiano brevemente riepilogato, diverse figure svolgono un ruolo essenziale nel garantire la prevenzione dei rischi, la protezione dei lavoratori e il rispetto del Decreto legislativo n. 81/2008. Questi professionisti operano in modo coordinato, assumendo responsabilità specifiche in base al loro ruolo all'interno dell'organizzazione. Il datore di lavoro è il principale garante della sicurezza sul lavoro e sopporta il livello più elevato di responsabilità. È tenuto a condurre valutazioni globali dei rischi, organizzare il Servizio di Prevenzione e Protezione (SPP), nominare il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP) e redigere il Documento di Valutazione dei Rischi (DVR). Nel settore pubblico, il ruolo di datore di lavoro può essere ricoperto da un dirigente o, in sua assenza, da un funzionario con autonomia gestionale e finanziaria. Il Dirigente, delegato dal datore di lavoro, è responsabile dell'organizzazione delle attività lavorative e della supervisione del rispetto delle norme di sicurezza,

condividendo la responsabilità dell'attuazione delle misure protettive. Il Preposto funge da intermediario tra lavoratori e *management*, assicurando che le direttive di sicurezza siano applicate efficacemente. Questo ruolo è spesso svolto da capi reparto, capi ufficio, team leader o responsabili di sito. Il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP) è un esperto tecnico nominato dal datore di lavoro per coordinare tutte le attività di prevenzione e protezione. Questa figura svolge un ruolo strategico nella sicurezza sul lavoro attraverso la valutazione dei rischi e l'attuazione di misure protettive. A supporto dell'RSPP, gli Addetti al Servizio di Prevenzione e Protezione (ASPP) aiutano a eseguire le politiche di sicurezza aziendale in modo coerente ed efficace. Il medico competente è una presenza obbligatoria nelle aziende dove è prevista la sorveglianza sanitaria. Questo professionista collabora strettamente con il datore di lavoro durante il processo di valutazione dei rischi e monitora la salute dei lavoratori per determinarne l'idoneità a specifiche mansioni. Introdotto nella legislazione sulla sicurezza sul lavoro nel 1956, il ruolo si è evoluto significativamente con il TUSL, che ora assegna al medico competente la responsabilità di gestire e conservare le cartelle sanitarie di tutti i lavoratori sottoposti a sorveglianza. Il Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS) è eletto o designato dai dipendenti per rappresentarli in materia di salute e sicurezza sul lavoro. Il RLS ha accesso al Documento di Valutazione dei Rischi (DVR), riceve informazioni dal datore di lavoro ed è responsabile di segnalare eventuali rischi identificati. Questa figura svolge un ruolo cruciale di collegamento tra la forza lavoro e il management, assicurando che le preoccupazioni dei lavoratori in materia di sicurezza siano comunicate e affrontate. Infine, il Formatore per la Sicurezza è incaricato di organizzare e fornire formazione sulla sicurezza sul lavoro, obbligatoria per tutti i dipendenti ai sensi dell'articolo 37 del TUSL. I formatori devono soddisfare specifici criteri accademici e professionali e possedere conoscenze specialistiche in materia di salute e sicurezza sul lavoro.

Oltre a queste figure interne all'azienda, due istituzioni nazionali svolgono un ruolo vitale nella protezione della salute fisica e mentale dei lavoratori in Italia: l'INAIL (Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro) e l'INPS (Istituto Nazionale della Previdenza Sociale). Queste organizzazioni contribuiscono al più ampio sistema nazionale di protezione dei lavoratori attraverso iniziative che supportano la prevenzione, la cura e l'assistenza finanziaria. L'INAIL è un ente pubblico non economico responsabile della gestione dell'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali. Nel corso degli anni, la sua missione si è ampliata per includere un approccio globale alla protezione dei lavoratori, non solo attraverso il risarcimento finanziario, ma anche con attività legate alla prevenzione dei rischi, all'assistenza medica, al supporto psicologico e al reinserimento nel lavoro e nella vita sociale. Questo modello integrato di

assistenza affronta sia i danni fisici che quelli psicologici causati da incidenti sul lavoro. Questo approccio integrato consente all'INAIL di affrontare non solo le lesioni fisiche ma anche i danni psicologici derivanti da incidenti sul lavoro. Il suo impegno per la salute mentale è stato particolarmente evidente durante l'emergenza COVID-19, quando ha collaborato con il Consiglio Nazionale dell'Ordine degli Psicologi (CNOP) per lanciare un programma nazionale di supporto psicologico per gli operatori sanitari in prima linea, fornendo strumenti chiari e accessibili per attivare servizi locali. Nel 2023, questa collaborazione è stata formalizzata attraverso un protocollo d'intesa, finalizzato a rafforzare i servizi psicologici per i lavoratori colpiti da malattie o infortuni, nonché per le loro famiglie. Questo accordo ha introdotto registri regionali di psicologi accreditati i cui servizi sono interamente finanziati dall'INAIL e ha integrato questi professionisti in *team* di supporto multidisciplinari. Ha inoltre promosso modelli standard di cura e iniziative congiunte per la prevenzione dei rischi psicosociali, basati sull'approccio OASI - Osservare, Ascoltare, Sostenere, Intervenire. L'INAIL ha anche sviluppato una metodologia specifica per la valutazione e la gestione dello stress lavoro-correlato, aggiornata nel 2017 e nuovamente nel 2025. Questa metodologia include strumenti progettati per valutare l'impatto dei cambiamenti tecnologici e del lavoro a distanza sul benessere dei dipendenti, consentendo alle aziende di identificare i rischi legati allo stress e implementare misure di miglioramento mirate (Inail, 2025; Curi, 2024). L'INPS completa questi sforzi fornendo supporto finanziario a individui che affrontano sfide di salute mentale. Tra le sue iniziative chiave vi è il "Bonus Psicologo", un contributo destinato a coloro che soffrono di ansia, stress o depressione per accedere a servizi di psicoterapia. L'INPS fornisce inoltre pensioni di invalidità per individui incapaci di lavorare a causa di condizioni psicologiche o fisiche gravi. Insieme, INAIL e INPS contribuiscono a costruire un sistema complesso il cui loro lavoro riflette una crescente consapevolezza istituzionale rispetto al ruolo che gli interventi nella cornice dei rischi psicosociali possono avere per tutelare la vulnerabilità di determinate categorie di lavoratori e favorirne il dialogo con gli obiettivi di produttività delle aziende in Italia.

3.4 Disability manager

La cornice dei rischi psicosociali ha permesso di evidenziare l'atteggiamento, in termini di tutela e interventi specifici, del legislatore e – più in generale – del contesto sociale di fronte alla vulnerabilità dei lavoratori. Quest'ultimo è un concetto sfumato, i cui confini rischiano di non essere sufficientemente definiti per permettere di individuare i beneficiari delle riflessioni in essere e di eventuali tutele normative. In questo lavoro, chi scrive sostiene l'ipotesi che l'attenzione alla vulnerabilità intesa come benessere psicosociale sia un tentativo di recuperare la

soggettività dei lavoratori entro le sue più varie sfumature e problematiche. Vulnerabilità intesa come condizione che i cambiamenti sociali in atto renderanno sempre più necessario attenzionare ⁽¹⁸²⁾. Nello sviluppo del presente lavoro verrà articolato in che modo l'intervento con la vulnerabilità dei lavoratori possa trarre beneficio dalle misure sviluppate lungamente nel campo della disabilità e di cui il *Disability manager* dovrebbe diventare promotore. Prima di esplorare questa ipotesi, nei paragrafi che seguono verranno analizzati gli ambiti di costruzione sociale del profilo professionale oggetto di questo lavoro.

3.4.1 Il sistema statale

Lo Stato, in ragione del suo ruolo istituzionale di garante e regolatore delle dinamiche lavorative, esercita un'influenza determinante nella configurazione delle professioni e delle relative competenze. Nel contesto specifico del profilo professionale del *Disability manager*, tale funzione regolatoria non si esplica attraverso l'istituzione di ordini o albi professionali, bensì mediante un complesso di disposizioni normative che, pur riguardando ambiti eterogenei, concorrono in modo significativo a delineare tale figura professionale. Questo approccio frammentario ma incisivo riflette una regolazione indiretta, dove l'assenza di un inquadramento formale in ordini professionali è compensata da un sistema normativo multilivello che permette di definire standard, competenze e ambiti di operatività di queste professioni.

La figura del *Disability manager* in Italia trova il suo fondamento normativo in una serie di disposizioni legislative che ne delineano il ruolo e le funzioni. La Legge n. 68 del 12 marzo 1999, nota come Norme per il diritto al lavoro per i disabili, rappresenta il primo pilastro giuridico, introducendo il principio del collocamento mirato. Questo approccio supera la logica meramente assistenzialista dell'obbligo di assunzione, orientandosi invece verso una valorizzazione delle competenze e delle potenzialità delle persone con disabilità, in linea con una prospettiva inclusiva.

⁽¹⁸²⁾ La crescente attenzione – oggetto di riflessione del paragrafo precedente – al modo in cui la soggettività dei lavoratori è connotata, in modo crescente, da aspetti di fragilità richiede una riflessione su modelli attuali e futuri con cui ci si può rapportare ad essi attraverso – ad esempio – il costruito di vulnerabilità. Si tratta di una categoria che non rientra nelle definizioni di disabilità o svantaggio discusse nel presente lavoro, ma che occupano uno spazio sempre più ampio nelle riflessioni degli attori sociali che intervengono sul rapporto tra persona e lavoro. La riflessione può beneficiare di un contesto esemplificativo quale il lavoro del Terzo settore. Sul punto si rimanda a: CASTELLUCCI, F., (2024). *Politiche del lavoro e inclusione: oltre l'attivazione dell'individuo verso un sistema integrato dei servizi territoriali. L'esempio della tutela della disabilità in Regione Lombardia*. Università degli studi di Siena.

La figura del *Disability manager* viene introdotta nel 2009 con il Libro Bianco su Accessibilità e Mobilità Urbana ⁽¹⁸³⁾ per poi essere richiamata nel Primo e Secondo Programma di Azione Biennale per la promozione dei diritti e l'integrazione delle persone con disabilità ⁽¹⁸⁴⁾. Un ulteriore sviluppo normativo è costituito dal Decreto legislativo n. 151 del 14 settembre 2015 (denominato Disposizioni di razionalizzazione e semplificazione delle procedure e degli adempimenti a carico di cittadini e imprese e altre disposizioni in materia di rapporto di lavoro e pari opportunità, in attuazione della Legge 10 dicembre 2014, n. 183 in tema di razionalizzazione e semplificazione dell'inserimento mirato delle persone con disabilità nel lavoro) apporta importanti modifiche all'impianto della L. 68 e che istituisce, all'interno delle Linee Guida in materia di collocamento mirato, la figura del Responsabile dell'inserimento lavorativo nei luoghi di lavoro.

Il Decreto legislativo n. 75 del 25 maggio 2017 recante modifiche e integrazioni al D.L. n. 165/2001 in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche, all'art.10 indica nuove misure di sostegno alla disabilità amplia il quadro giuridico, introducendo misure di sostegno alla disabilità nel settore pubblico. In particolare, prevede la creazione della Consulta nazionale per l'integrazione in ambiente di lavoro delle persone con disabilità, composta da un rappresentante del Dipartimento della Funzione Pubblica, un rappresentante del Dipartimento per le Pari Opportunità, un rappresentante del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, un rappresentante del Ministero della Salute, un rappresentante dell'Inail, uno dell'Anpal (Agenzia nazionale politiche attive del lavoro), due rappresentanti designati dalla Conferenza unificata (art. 8 D.L. 281/1997), due rappresentanti sindacali e due rappresentanti delle associazioni del mondo della disabilità. La consulta si occupa di: elaborare piani, programmi e linee di indirizzo per ottemperare agli obblighi della legge 68; effettuare il monitoraggio sul rispetto degli obblighi; proporre alle amministrazioni pubbliche iniziative e misure innovative per il miglioramento dei livelli di occupazione e valorizzazione delle competenze dei lavoratori con disabilità. Inoltre, il Decreto Madia stabilisce l'obbligo per le amministrazioni pubbliche con più di 200 dipendenti di nominare un Responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità. Tale figura ha il compito di coordinare le iniziative per l'integrazione lavorativa, collaborando con il centro per l'impiego e adottando soluzioni organizzative e tecnologiche adeguate in collaborazione con il medico competente e con il comitato tecnico.

⁽¹⁸³⁾ «Libro bianco su accessibilità e mobilità urbana» del 2009, nato dal lavoro del tavolo tecnico istituito tra il Comune di Parma e il Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali.

⁽¹⁸⁴⁾ <https://www.lavoro.gov.it/notizie/Documents/II-Programma-di-azione-biennale-disabilita.pdf>.

Un ulteriore riferimento normativo nazionale è il Programma di azione biennale della Disabilità emanato con DPR 12 ottobre 2017 che, nell'azione 3, nomina «interventi di natura tecnica e organizzativa per il miglioramento dell'attività di collocamento mirato», che hanno come obiettivo il «miglioramento dei processi di inclusione lavorativa delle persone con disabilità, al fine di evitare discriminazioni, di valorizzare le competenze e garantire continuità sul posto di lavoro». Tra le azioni specifiche compare l'istituzione del *Disability manager* e dell'Osservatorio aziendale come strumenti per garantire l'inclusione lavorativa, evidenziando la necessità di interventi tecnici e organizzativi per contrastare le discriminazioni e valorizzare le competenze delle persone con disabilità all'interno delle organizzazioni. In particolare, l'Osservatorio aziendale viene presentato come un progetto sperimentale che incentivi le grandi aziende a inserire al loro interno una unità tecnica collegiale composta da varie professionalità: *Disability manager*, rappresentanti dell'azienda e dei sindacati, il rappresentante del servizio di prevenzione e protezione, il medico del lavoro e altri eventuali specialisti.

Tra i riferimenti normativi nazionali più recenti, il Primo Piano d'azione Nazionale su Impresa e Diritti Umani (quinquennio 2016/2021), raccomanda agli stati di adempiere all'obbligo di “fornire una guida efficace alle imprese su come rispettare i diritti umani in tutte le loro operazioni”. Per sviluppare la cultura della non discriminazione, esso suggerisce lo sviluppo di buone pratiche su inclusione e *Diversity Management* e la promozione dell'Osservatorio aziendale e *Disability manager*. Altrettanto significativa è la Direttiva n. 1/2019, adottata dal Ministro per la Pubblica Amministrazione ⁽¹⁸⁵⁾, specifica funzioni e compiti del Responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità mentre va segnalato il richiamo presente nel Decreto ministeriale n. 43 dell'11 marzo 2022 di adozione delle Linee guida al Decreto legislativo n. 151/2015 in materia di collocamento mirato ⁽¹⁸⁶⁾, in cui viene dedicata specifica attenzione al ruolo del «Responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità» e alla sua funzione di facilitazione e mediazione sia nel momento dell'ingresso della persona con disabilità nel contesto lavorativo che nella gestione dell'ambiente di lavoro durante la permanenza lavorativa della persona. Infine, il 30 giugno 2024 è entrato in vigore il Decreto legislativo 3 maggio 2024 n. 62 relativo alla «definizione della condizione di disabilità, della valutazione di base, di accomodamento ragionevole, della valutazione multidimensionale per l'elaborazione e attuazione del progetto di vita individuale personalizzato e partecipato», approvato in attuazione della Legge delega n. 227/2021 Delega al Governo in materia di disabilità che, all'articolo 29,

⁽¹⁸⁵⁾ https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Direttiva_1_2019.pdf.

⁽¹⁸⁶⁾ <https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita-disabilita-e-non-autosufficienza/focus/linee-guida-collocamento-mirato>.

introduce il profilo del Referente per l'attuazione del progetto di vita i cui confini richiamano ruolo e funzioni del *Disability manager*.

In conclusione, la Legge 15 maggio 2025, n. 76 recante Disposizioni per la partecipazione dei lavoratori alla gestione, al capitale e agli utili delle imprese, all'art. 8, dedicato alla definizione dei soggetti di riferimento della partecipazione organizzativa, riconosce alle aziende la possibilità di prevedere nel proprio organigramma, in esito a contratti collettivi aziendali, le figure dei referenti della formazione, dei piani di welfare, delle politiche retributive, della qualità dei luoghi di lavoro, della conciliazione e della genitorialità nonché quelle dei responsabili della diversità e dell'inclusione delle persone con disabilità ⁽¹⁸⁷⁾. L'esplicito riferimento a quest'ultima figura rappresenta un passo significativo nel processo di inclusione lavorativa delle persone con disabilità poiché incentiva, all'interno dell'impianto normativo nazionale, il riconoscimento strutturale e organizzativo di una funzione aziendale dedicata a questo tema. Non si tratta più soltanto di un adempimento normativo o di una buona pratica affidata alla sensibilità del singolo datore di lavoro, ma di un ruolo che può essere formalmente previsto all'interno dell'organigramma, da definire e valorizzare attraverso gli strumenti della contrattazione collettiva. Nello specifico, la presenza di un referente per l'inclusione all'interno dell'organizzazione consente di promuovere politiche più efficaci in materia di accessibilità, adattamento dei posti di lavoro, formazione mirata, sviluppo professionale e valorizzazione della soggettività del lavoratore. In definitiva, questa previsione può contribuire alla costruzione di ambienti di lavoro entro cui la dimensione della diversità possa dialogare con gli obiettivi produttivi dell'azienda.

L'Atlante del Lavoro

⁽¹⁸⁷⁾ Il dispositivo normativo, nato su iniziativa popolare promossa dalla CISL, rappresenta un importante passo in avanti nell'attuazione dell'articolo 46 della Costituzione italiana che riconosce il diritto dei lavoratori a partecipare alla gestione delle aziende. L'obiettivo principale della norma è quello di promuovere forme strutturate e integrate di partecipazione dei lavoratori alla vita dell'impresa, valorizzando il loro contributo non solo sul piano produttivo, ma anche gestionale ed economico, e favorendo un modello di impresa più inclusivo, sostenibile e responsabile. La legge introduce una serie di strumenti che permettono ai lavoratori di essere coinvolti in quattro ambiti principali: la gestione, il capitale e gli utili, l'organizzazione del lavoro e i processi decisionali tramite forme consultive. Si parla dunque di partecipazione gestionale, economico-finanziaria, organizzativa e consultiva, ognuna delle quali viene regolata attraverso specifiche disposizioni. Per l'approfondimento sui contenuti della legge e sulle implicazioni per la gestione organizzativa delle imprese si rimanda al testo: TIRABOSCHI, M. (2025). *Primo commento alla legge di iniziativa popolare sulla partecipazione dei lavoratori (approvata dal Parlamento il 14 maggio 2025)*. ADAPT University press.

La Legge Fornero (Legge n. 92/2012), art. 4 comma 67 è un ulteriore riferimento normativo che, pur non disciplinando direttamente il profilo del *Disability manager*, fornisce gli strumenti attraverso cui analizzare l'emersione della figura⁽¹⁸⁸⁾. Infatti la legge sancisce, per la prima volta, la raccolta di tutti gli standard di qualificazioni e competenze certificabili in *repertori codificati a livello nazionale o regionale, pubblicamente riconosciuti e accessibili in un repertorio nazionale dei titoli di istruzione e formazione e delle qualificazioni professionali* e rimanda alla necessità di creare un decreto legislativo attuativo per definire l'operatività del sistema nazionale di certificazione delle competenze e dei criteri per la definizione e l'aggiornamento del repertorio nazionale dei titoli di istruzione e formazione e delle qualificazioni professionali. Il decreto attuativo della Legge n. 92/2012 (D.lgs. 13/2013) all'articolo 8 decreta l'istituzione del repertorio nazionale dei titoli di istruzione e formazione e delle qualificazioni professionali. Il quadro nazionale costituisce una sottosezione dell'area Atlante e qualificazioni dell'Atlante del lavoro e delle qualificazioni INAPP, che attualmente in Italia rappresenta la sola strutturazione pratica ed esplicita del repertorio nazionale. Realizzato nella forma di un atlante interattivo online⁽¹⁸⁹⁾, nonostante il suo attuale scarso funzionamento, rappresenta un dataset nel quale è possibile individuare i riferimenti, in termini di competenze, conoscenze e abilità, dei profili professionali oggetto di indagine (). L'Atlante del Lavoro si fonda su un approccio metodologico che privilegia una descrizione molecolare del lavoro, incentrata sulle singole attività che caratterizzano ogni professione. Suddette attività sono organizzate in Aree di Attività (ADA), ovvero raggruppamenti funzionali che rispecchiano sequenze operative all'interno di processi lavorativi più ampi. Questi ultimi, a loro volta, sono inseriti in settori economico-professionali (SEP)⁽¹⁹⁰⁾, derivati dall'integrazione di due classificazioni ISTAT ossia la classificazione delle attività economiche ATECO e la classificazione delle professioni (CP).

⁽¹⁸⁸⁾ La legge Fornero, con riferimento all'art. 4, specificatamente dai commi 51 a 61 e da 64 a 68, ha recepito le direttive europee sulla convalida dell'apprendimento non formale e informale, nonché sul processo di integrazione europea con specifico riferimento alla mobilità transnazionale, alla armonizzazione nella definizione delle professioni. La norma ha voluto interpretare la spinta politica verso un'area di cooperazione europea in materia di istruzione e formazione, dove i titoli e le qualificazioni siano facilmente riconoscibili, traducibili da un sistema nazionale a un altro, introducendo il tema della certificazione delle competenze.

⁽¹⁸⁹⁾ <https://atlantelavoro.inapp.org>.

⁽¹⁹⁰⁾ I SEP contenuti nell'Atlante sono 24: Agricoltura, silvicoltura e pesca; Carta e cartotecnica; Chimica; Edilizia; Estrazione gas, petrolio, carbone, minerali e lavorazione pietre; Legno e arredo; Meccanica, produzione e manutenzione di macchine, impiantistica; Produzioni alimentari; Servizi alla persona; Servizi culturali e di spettacolo; Servizi di attività ricreative sportive; Servizi di distribuzione commerciale; Servizi di educazione, formazione e lavoro; Servizi di informatica; Servizi di public utilities; Servizi di telecomunicazione e poste; Servizi finanziari e assicurativi; Servizi socio-sanitari; Servizi turistici; Stampa ed editoria; Tessile, abbigliamento, calzaturiero e sistema moda; Trasporti e logistica; Vetro, ceramica e materiali da costruzione; Area comune.

Una peculiarità dell’Atlante è la sua struttura tridimensionale, che combina i codici ATECO, i codici CP e i livelli del Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF), permettendo così una stratificazione delle attività in base alla complessità, all’autonomia e alla responsabilità richieste a ogni profilo. Gli EQF sono individuati a partire dalla Raccomandazione europea relativa all’EQF ⁽¹⁹¹⁾, che identifica una scala di otto livelli di progressiva e crescente complessità delle componenti riferite alle conoscenze, alle abilità, all’autonomia e alla responsabilità. Ogni livello identifica dei meta-descrittori di queste componenti con cui confrontare le qualificazioni dei sistemi di offerta dei diversi Paesi europei.

L’impostazione dell’Atlante consente di tracciare un percorso logico che va dai macro-settori alle singole attività. Come già ricordato, dal punto di vista istituzionale l’Atlante è stato adottato come strumento di riferimento per l’implementazione del Quadro Nazionale delle Qualificazioni Regionali, previsto dal Decreto legislativo 16 gennaio 2013, n. 13 e per il Repertorio Nazionale delle Qualificazioni, integrando i diversi sistemi di istruzione, formazione professionale e apprendistato ⁽¹⁹²⁾. In particolare, la sezione “*Atlante e qualificazioni*” collega le ADA alle competenze certificate nei repertori regionali, mentre la sezione “*Atlante e professioni*” permette di confrontare i profili professionali con quelli presenti nel Sistema Informativo sulle Professioni ISTAT-INAPP. Oltre alle funzioni istituzionali, l’Atlante è stato progettato per essere utilizzato all’interno di molteplici applicazioni operative. Ad esempio, per la progettazione formativa, l’orientamento professionale e la certificazione delle competenze, favorendo una maggiore corrispondenza tra percorsi educativi e fabbisogni del mercato del lavoro.

Le qualificazioni riconducibili alla figura del *Disability manager* sono state individuate in quattro regioni. Si osserva nel dettaglio l’utilizzo di uno schema

⁽¹⁹¹⁾ Raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio del 23 aprile 2008 sulla costituzione del Quadro europeo delle qualifiche per l’apprendimento permanente (EQF), successivamente riformulata con la Raccomandazione del Consiglio europeo del 22 maggio 2017 che abroga la precedente. Nella Raccomandazione viene espresso un invito formale ai Paesi membri ad adottare un National Qualification Framework (NQF) correlabile con la proposta europea dell’EQF. In Italia il NQF è stato istituito con il recente Decreto interministeriale dell’8 gennaio 2018 Istituzione del Quadro nazionale delle qualificazioni rilasciate nell’ambito del Sistema nazionale di certificazione delle competenze di cui al Decreto legislativo 16 gennaio 2013, n. 13.

⁽¹⁹²⁾ Decreto legislativo 16 gennaio 2013, n. 13, Definizione delle norme generali e dei livelli essenziali delle prestazioni per l’individuazione e validazione degli apprendimenti non formali e informali e degli standard minimi di servizio del sistema nazionale di certificazione delle competenze, a norma dell’articolo 4, commi 58 e 68, della legge 28 giugno 2012, n. 92, <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2013-01-16;13~art8>.

classificatorio comune basato su ADA associate alla qualificazione, competenze distinte in conoscenze e abilità.

Tabella 1, rielaborazione a cura dell’Autrice a partire dai dati contenuti sul sito dell’Atlante del lavoro (INAPP)

Regione	Denominazione qualifica	ADA	Competenze	
			Conoscenze	Abilità
Lombardia	Disability manager (Esperto gestione risorse umane con disabilità)	Gestione selezione del personale; Gestione delle politiche di sviluppo professionale del personale	Gestire le attività di recruiting e selezione delle persone disabili in funzione del job profile	
			<ul style="list-style-type: none"> • Diritto del lavoro • Elementi di disciplina dei contratti • Elementi di organizzazione aziendale • Gestione delle risorse umane • Metodi e strumenti per la ricerca e la selezione del personale • Normativa sui contratti collettivi nazionali di lavoro (CCNL) • Diritto sindacale • Tipologie di svantaggio (disabilità, tossicodipendenza, alcolismo, ecc.) • Elementi di politiche sociali • Elementi di antropologia culturale 	<ul style="list-style-type: none"> • Applicare modalità di conduzione di colloqui di selezione • Applicare modalità di coordinamento del lavoro • Applicare tecniche di analisi fabbisogni professionali • Applicare tecniche di analisi organizzativa • Applicare tecniche di decision making • Applicare tecniche di gestione del personale • Applicare tecniche di ricerca e selezione del personale • Applicare tecniche di valutazione del potenziale risorse umane • Applicare tecniche di analisi costi/benefici • Applicare tecniche di budgeting
			Progettare e gestire l’inserimento e l’integrazione socio-lavorativa delle persone disabili a livello aziendale	
			<ul style="list-style-type: none"> • Elementi di psicologia e pedagogia del lavoro • Elementi di economia e organizzazione aziendale 	<ul style="list-style-type: none"> • Applicare tecniche di pianificazione delle attività • Applicare tecniche di decision making

			<ul style="list-style-type: none"> • Elementi di project management • Normative fiscali e tributarie in materia di agevolazioni • Strumenti di welfare aziendale • Metodi di rilevazione dei bisogni • Elementi di politica sociale • Normativa sulla conciliazione tempi di vita e tempi di lavoro • Normativa sull'inclusione lavorativa delle persone disabili • Elementi di Smart Working • Elementi di antropologia culturale • Elementi tecnologie assistive • Normativa sulla tutela della salute e sicurezza dei lavoratori disabili • Elementi di comunicazione aziendale 	<ul style="list-style-type: none"> • Applicare tecniche di problem solving • Applicare tecniche di analisi dei fabbisogni personali e professionali delle persone disabili • Applicare tecniche di budgeting • Applicare tecniche di ricerca e selezione del personale • Applicare tecniche di analisi costi/benefici • Applicare tecniche di gestione del personale disabile • Applicare tecniche di comunicazione della policy aziendale sullo svantaggio
			<p>Gestire i rapporti con le reti e i servizi territoriali per l'integrazione socio-lavorativa in azienda delle persone disabili</p>	
			<ul style="list-style-type: none"> • Rete territoriale dei servizi per il lavoro • Reti territoriali dei servizi di Welfare • Diritto sindacale • Elementi di economia territoriale • Marketing territoriale • Bilancio sociale • Elementi di diritto amministrativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Applicare tecniche di pianificazione delle attività • Applicare tecniche di redazione del bilancio sociale • Applicare tecniche di negoziazione • Applicare tecniche di gestione dei conflitti • Applicare tecniche di lavoro di gruppo • Applicare tecniche di decision making • Applicare tecniche di fund raising • Applicare metodi di valutazione dell'impatto degli interventi assistenziali

				<ul style="list-style-type: none"> • Applicare tecniche di lavoro in rete • Utilizzare social network
Lazio	Disability manager	<p>Gestione delle RU (anche politiche retributive);</p> <p>Gestione delle politiche di sviluppo professionale del personale;</p> <p>Gestione della selezione del personale</p>	<p>Supporto alla pianificazione di reclutamento e gestione dei lavoratori in condizione di disabilità certificata</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fondamenti di diritto del lavoro • Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità • Normativa lavoristica in materia di disabilità • Aspetti retributivi e contributivi relativi ai lavoratori disabili • Normativa in materia di salute e sicurezza • Tipologie di disabilità certificata; classificazione ICF delle disabilità • Disabilità da lavoro: infortuni e malattie professionali • Contratti nazionali collettivi di lavoro e disabilità • Processo di certificazione della disabilità • Soggetti di rappresentanza e disabilità • Politiche pubbliche relative alla disabilità • Fondamenti di strategia e organizzazione aziendale • Metodi, tecniche e strumenti di pianificazione del dimensionamento e della gestione del personale • Elementi di relazioni industriali • Caratteristiche dei ruoli e degli ambienti di lavoro in relazione alle diverse tipologie di disabilità 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuare le caratteristiche dei lavoratori disabili in essere, in relazione alla loro collocazione organizzativa ed alla strategia di reclutamento e gestione del personale • Individuare il fabbisogno discendente da obbligo di collocamento mirato e derivato da eventuali specifiche politiche aziendali (p.e. riorganizzazione, responsabilità sociale, ...) • Supportare il processo di pianificazione del reclutamento del personale, definendo il dimensionamento e le caratteristiche tipo dei lavoratori con disabilità certificata • Sostenere il benessere lavorativo nell'ottica della cultura organizzativa inclusiva • Supportare la definizione delle politiche strategiche di sviluppo professionale, analisi dei fabbisogni, carriera

			<ul style="list-style-type: none"> • Aspetti etici del ruolo di Disability manager 	<p>e retribuzione, sviluppo organizzativo, per lo specifico dei lavoratori con disabilità certificata</p> <ul style="list-style-type: none"> • Collaborare con il medico competente della propria organizzazione e con altri incaricati, per contribuire all'analisi e gestione di situazioni di particolare disagio e fragilità
Gestione tecnica del processo di reclutamento di personale in condizione di disabilità certificata				
			<ul style="list-style-type: none"> • Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità • Fondamenti di diritto del lavoro • Normativa lavoristica in materia di disabilità • Normativa in materia di salute e sicurezza • Tipologie di disabilità certificata; classificazione ICF delle disabilità • Disabilità da lavoro: infortuni e malattie professionali • Contratti nazionali collettivi di lavoro e disabilità • Organizzazione dei servizi pubblici in materia di disabilità (servizi per l'impiego, ASL, INAIL, ...) • Procedure di contrattualizzazione del personale • Tecniche di analisi delle competenze, del potenziale e 	<ul style="list-style-type: none"> • Programmare il reclutamento e la selezione sulla base delle caratteristiche delle posizioni da ricoprire e le caratteristiche di disabilità ad esse coerenti • Definire i metodi e gli strumenti di selezione applicabili • Attivare e gestire le relazioni con i competenti servizi pubblici • Attuare il processo selettivo, in modo diretto o in affiancamento con risorse specializzate, sulla base delle caratteristiche dei soggetti interessati

			<p>dei fabbisogni dei lavoratori disabili</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tecniche di selezione del personale, applicate ai lavoratori disabili • Tecniche di comunicazione e negoziazione • Aspetti etici del ruolo di Disability manager 	
			<p>Progettazione, implementazione e verifica degli interventi di accomodamento ragionevole dei lavoratori con disabilità certificata</p>	
			<ul style="list-style-type: none"> • Aspetti etici del ruolo di Disability manager • Cultura organizzativa inclusiva • Discriminazioni e mobbing: prevenzione e assessment • Fondamenti di diritto del lavoro • La cross-cultural intelligence • Metodi e tecniche di progettazione, gestione e valutazione degli interventi fisici, tecnologici e formativi di accomodamento ragionevole • Normativa in materia di salute e sicurezza • Principi di organizzazione del lavoro • Tecniche di analisi micro-organizzativa • Tecniche di budgeting e project management • Tecniche di comunicazione e negoziazione • Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità • Normativa lavoristica in materia di disabilità 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificare le logiche di intervento di accomodamento e caratterizzare le possibili alternative in termini tecnici, economici e di impatto atteso • Organizzare e gestire il processo di implementazione degli interventi definiti, collaborando con le funzioni organizzative coinvolte • Organizzare e gestire il processo di implementazione della politica di sviluppo dei lavoratori disabili • Prevenire potenziali processi discriminatori, di conflitto e mobbing • Valutare gli impatti degli interventi posti in atto, sulla base degli esiti attesi • Interpretare, sulla base delle capacità acquisite e residue e

			<ul style="list-style-type: none"> • Tipologie di disabilità certificata; classificazione ICF delle disabilità • Contratti nazionali collettivi di lavoro e disabilità • Elementi di sociologia del lavoro e dell'organizzazione • Elementi di psicologia del lavoro e dell'organizzazione • Conoscenza e controllo dei bias, nei processi di selezione e valutazione in un'ottica di disability/diversity • Prevenzione dell'aging lavorativo • Identità sociale della persona disabile • Permessi, flessibilità, strumenti di compensation e accomodamenti ragionevoli • Aspetti specifici della legislazione su salute e sicurezza, applicati ai lavoratori disabili • Tecnologie di ausilio alla disabilità 	<p>della rilevazione delle condizioni di lavoro, i bisogni fisici, organizzativi e formativi della persona disabile, nei confronti del proprio contesto/mansioni di lavoro</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promuovere e supportare il processo decisionale relativo all'adozione degli interventi di accomodamento ragionevole, per gli aspetti organizzativi, tecnologici e formativi • Coinvolgere attivamente il lavoratore disabile nell'implementazione degli interventi
Marche	Disability manager	<p>Gestione delle R.U. (anche politiche retributive);</p> <p>Organizzazione e sviluppo organizzativo;</p> <p>Gestione delle politiche di sviluppo professionale del personale</p>	<p>Gestione della sicurezza per attività di gestione del personale ed attività relazionali in genere</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aggiornamenti periodici con riferimento ai rischi specifici e con particolare riguardo al settore produttivo aziendale, alle novità normative, alle innovazioni nelle misure di prevenzione • Conoscenze specifiche in relazione ai propri compiti in materia di salute e sicurezza del lavoro: principali soggetti coinvolti e i relativi obblighi; 	<ul style="list-style-type: none"> • Adoperarsi direttamente per eliminare o ridurre emergenze o pericoli che possono verificarsi all'interno dell'ente/azienda • Operare utilizzando in modo adeguato e secondo le prescrizioni, attrezzature e materiali

			<p>definizione e individuazione dei fattori di rischio; valutazione dei rischi; individuazione delle misure tecniche, organizzative e procedurali di prevenzione e protezione; tecniche di comunicazione e sensibilizzazione dei lavoratori; Modalità di esercizio della funzione di controllo dell'osservanza da parte dei lavoratori delle disposizioni di legge e aziendali in materia di salute e sicurezza sul lavoro, e di uso dei DPI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rischi caratteristici del settore o comparto di appartenenza dell'azienda e specifici riferiti alla propria mansione (ad es.: derivanti da: - condizioni ergonomiche sfavorevoli, esecuzioni ripetitive, disagio ambientale, stress relazionale, ecc.; - eccessivo carico di lavoro, scarsa autonomia, risorse disponibili insufficienti, conflitti e comportamenti negativi, posizione nella organizzazione non gratificante ed insufficiente gestione del cambiamento, ecc.; - caratteristiche ambientali ed ergonomiche del posto di lavoro, effetti oculo visivi e muscolo scheletrici, ripetitività nel contenuto del lavoro, ecc.) e conseguenti modalità di lavorazione in sicurezza, misure e procedure di 	<ul style="list-style-type: none"> • Prendere parte ai programmi formativi e di addestramento prescritti dalla normativa vigente e sottoporsi periodicamente ai controlli sanitari presso il medico competente • Identificare e valutare fattori di rischio per la sicurezza e la salute, generali e connessi ad attività di gestione del personale ed attività relazionali in genere, prevenendo e gestendo eventuali imprevisti o emergenze secondo le procedure previste • Operare applicando tecniche adeguate ad eseguire in condizioni di sicurezza la attività di gestione del personale ed attività relazionali in genere • Contribuire a eliminare o ridurre emergenze o pericoli che possono verificarsi all'interno del contesto di lavoro
--	--	--	---	---

			<p>prevenzione e protezione, antincendio, esodo e primo soccorso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concetti generali in tema di prevenzione e sicurezza sul lavoro (rischio, danno, prevenzione, protezione, organizzazione della prevenzione aziendale, diritti e doveri dei vari soggetti aziendali, organi di vigilanza, controllo, assistenza) • Uso e manutenzione dei dispositivi di protezione individuale (DPI) 	
Pianificazione di interventi di inclusione lavorativa				
			<ul style="list-style-type: none"> • Tipologie di disabilità e classificazione ICF delle disabilità • Elementi relativi alle tecnologie assistive e accomodamenti ragionevoli • Metodi, tecniche e strumenti di pianificazione del dimensionamento e della gestione del personale • Accessibilità fisica, digitale, delle informazioni e delle comunicazioni • Caratteristiche dei ruoli e degli ambienti di lavoro in relazione alle diverse tipologie di disabilità • Elementi di organizzazione e gestione aziendale • Tecniche di selezione e gestione del personale • Normativa sul lavoro in ambito di valutazione della disabilità 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizzare gli input di direzione in termini di posizioni lavorative da ricoprire • Definire il profilo di funzionamento e le caratteristiche tipo dei lavoratori con disabilità attraverso valutazione multidimensionale/ICF • Individuare le caratteristiche dei lavoratori con disabilità in essere, in base alla pianificazione del reclutamento e alla loro collocazione organizzativa • Individuare il fabbisogno relativo all'obbligo di collocamento mirato e

			<ul style="list-style-type: none"> • Obblighi legislativi in materia di reclutamento di persone con disabilità 	a specifiche politiche aziendali
			Progettazione di interventi per l'integrazione lavorativa	
			<ul style="list-style-type: none"> • Tipologie di disabilità e classificazione ICF delle disabilità • Tipologie di svantaggio e problematiche di inserimento lavorativo connesse • Elementi relativi alle tecnologie assistive e accomodamenti ragionevoli • Elementi di diritto e politiche del lavoro • Metodi e tecniche di project management • Normativa sul lavoro in ambito di valutazione della disabilità • Normativa nazionale e internazionale in materia di disabilità • Strumenti e tecnologie per la mobilità e l'autonomia di persone con disabilità • Accessibilità fisica, digitale, delle informazioni e delle comunicazioni 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuare gli ambiti organizzativi interessati e le caratteristiche del profilo richiesto • Determinare i requisiti organizzativi, di tempo e costi relativi ai progetti di integrazione lavorativa • Individuare specifiche esigenze, anche formative, del lavoratore con disabilità in relazione al contesto • Identificare gli interventi di accomodamento ragionevole più idonei in base alle caratteristiche del lavoratore con disabilità • Elaborare l'intervento di integrazione lavorativa sulla base degli input raccolti
			Gestione degli interventi per l'integrazione lavorativa	
			<ul style="list-style-type: none"> • Tipologie di disabilità e classificazione ICF delle disabilità • Tipologie di svantaggio e problematiche di inserimento lavorativo connesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Attuare le modalità organizzative funzionali al buon esito dei percorsi di integrazione • Presidiare l'attuazione del progetto di integrazione

			<ul style="list-style-type: none"> • Elementi relativi alle tecnologie assistive e accomodamenti ragionevoli • Rete territoriale dei servizi per il lavoro e dell'inserimento mirato • Teorie e tecniche di comunicazione efficace e di ascolto attivo • Elementi di sociologia del lavoro • Aspetti etici del ruolo di Disability manager 	<p>lavorativa, con riferimento agli aspetti formativi, normativi e burocratici</p> <ul style="list-style-type: none"> • Raccordare i diversi soggetti coinvolti: colleghi di lavoro, referenti aziendali, organizzazioni sindacali, operatori sociali, famiglia, ecc. • Ridefinire soluzioni organizzative e accomodamenti ragionevoli in relazione alle variate condizioni del lavoratore con disabilità e/o del contesto lavorativo
			<p>Monitoraggio degli interventi per l'integrazione lavorativa</p>	
			<ul style="list-style-type: none"> • Tipologie di disabilità e classificazione ICF delle disabilità • Tipologie di disagi lavorativi (discriminazioni, mobbing, stress, ecc.) • Tipologie di svantaggio e problematiche di inserimento lavorativo connesse • Elementi relativi alle tecnologie assistive e accomodamenti ragionevoli • Metodi e strumenti di monitoraggio dell'inserimento lavorativo • Tecniche di valutazione di interventi di inserimento lavorativo • Rete territoriale dei servizi per il lavoro e dell'inserimento mirato 	<ul style="list-style-type: none"> • Definire gli indicatori di monitoraggio di interventi di integrazione lavorativa • Monitorare l'andamento dell'intervento di integrazione lavorativa, segnalando ai servizi competenti eventuali difficoltà e/o disagi sopravvenuti • Individuare ulteriori soluzioni organizzative e accomodamenti ragionevoli per superare eventuali difficoltà e/o disagi sopravvenuti

			<ul style="list-style-type: none"> • Teorie e tecniche di comunicazione efficace e di ascolto attivo • Elementi di sociologia del lavoro 	<ul style="list-style-type: none"> • Valutare gli impatti degli interventi posti in atto, sulla base degli esiti attesi
Valle d'Aosta	Responsabile dell'inserimento lavorativo nei luoghi di lavoro (Disability manager)	<p>Gestione delle R.U. (anche politiche retributive);</p> <p>Organizzazione e sviluppo organizzativo;</p> <p>Gestione delle relazioni sindacali;</p> <p>Gestione delle politiche di sviluppo professionale del personale;</p> <p>Gestione della selezione del personale</p>	<p>Progettare e monitorare le attività di inserimento lavorativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strumenti e metodi di rilevazione delle caratteristiche/bisogni dei lavoratori • Assesment psicologico • Elementi di metodologia del lavoro di rete • La rete dei servizi • Principali dinamiche psicologiche e relazionali che interessano il processo d'inserimento/reinserimento lavorativo per diverse tipologie di utenza • Elementi di project management applicati • Principi generali e piani aziendali relativi alla tutela della sicurezza del lavoratore • Normativa in materia di privacy e gestione dei dati sensibili • Metodi e strumenti di monitoraggio dell'inserimento lavorativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Applicare tecniche di rilevazione e analisi dei bisogni • Applicare tecniche di analisi organizzativa e del posto per l'identificazione di posizione, mansioni, compiti • Applicare metodologie e tecniche di progettazione per definire, in relazione alle caratteristiche del lavoratore ed alle esigenze produttive e del contesto di riferimento, il piano di inserimento (fabbisogni formativi, ausili, accompagnamento, ecc.) • Utilizzare tecniche e strumenti per l'identificazione di accomodamenti ragionevoli e tecnologie assistive • Applicare tecniche e modalità operative per il monitoraggio dell'intervento • Individuare e promuovere le azioni

				<p>di facilitazione più opportune</p> <ul style="list-style-type: none"> • Individuare e utilizzare tecniche e strumenti per la gestione delle informazioni e la documentazione del percorso di inserimento
			Sviluppare progetti e interventi per l'integrazione lavorativa	
			<ul style="list-style-type: none"> • Disciplina generale relativa ai contratti di lavoro e normativa specifica relativa al diritto al lavoro dei disabili • Normativa sulla conciliazione di vita tempo/lavoro e pari opportunità • Elementi di analisi organizzativa e aziendale • Metodi e strumenti per la ricerca e selezione del personale • Politiche e strumenti per le politiche attive del lavoro: normativa nazionale e regionale di riferimento, servizi al lavoro e misure di agevolazione • Le tipologie di disabilità • Dinamiche psicologiche e relazionali delle persone con disabilità • Organizzazione del lavoro (SW, orari, distanza, lavoro di gruppo o individuale, ecc.) • Tipologie di svantaggio e problematiche di inserimento lavorativo connesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizzare metodi e tecniche per la ricerca e la selezione del personale • Applicare tecniche di analisi organizzativa per l'individuazione degli ambiti organizzativi interessati e delle caratteristiche del profilo richiesto • Applicare tecniche di budgeting per la determinazione dei requisiti organizzativi, di tempo e costo relativi ai progetti di inserimento lavorativo • Applicare tecniche di analisi dei fabbisogni per individuare specifiche esigenze dei lavoratori in situazione di disabilità o svantaggio

			<ul style="list-style-type: none"> • Elementi relativi alle tecnologie assistive e accomodamenti ragionevole 	
--	--	--	---	--

L'esplorazione delle qualifiche regionali del *Disability manager* rivela elementi comuni pur nella persistenza di significative differenziazioni operative tra i contesti territoriali. La figura emerge sistematicamente come un esperto interno alla sfera della gestione delle risorse umane, il cui mandato consiste nella promozione e nell'implementazione di processi di inclusione lavorativa per persone con disabilità, condizione che viene interpretata attraverso il quadro concettuale della Classificazione Internazionale del Funzionamento (ICF). Le Aree di Attività (ADA) comuni alle differenti realtà regionali includono la gestione del reclutamento, della selezione e dello sviluppo professionale del personale, con particolare attenzione alle politiche di inserimento lavorativo mentre il *corpus* di conoscenze condiviso si estende dai fondamenti giuridici di diritto del lavoro, fino alla normativa specialistica sulla disabilità – con esplicito riferimento alla Legge n. 68/1999 e alla Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità – nonché ai contratti collettivi nazionali di lavoro e gli obblighi in materia di salute e sicurezza. A questo bacino di conoscenze comuni si aggiungono competenze metodologiche trasversali nell'analisi organizzativa, nella valutazione dei fabbisogni e nel *project management*.

Le differenziazioni interregionali, tuttavia, delineano profili d'impiego distinti, dato che potrebbe essere legato ad adattamenti a specifici ecosistemi socio-economici e produttivi. La regione Lombardia delinea un profilo di esperto gestionale-strategico, caratterizzato da un'enfasi marcata sulle competenze economico-aziendali avanzate. Il suo ambito d'azione integra strumenti di *budgeting*, analisi costi-benefici e valutazione del potenziale lavorativo, affiancati da conoscenze trasversali in antropologia culturale e politiche sociali, delineando un profilo il cui obiettivo è l'allineamento delle politiche di inclusione con la strategia d'impresa. Il Lazio, pur mantenendo la medesima denominazione di *Disability manager*, propone una declinazione di esperto tecnico-giuridico: il *focus* regionale si concentra sull'applicazione tecnica della normativa, sui processi di certificazione, sulla prevenzione strutturale delle condotte discriminatorie e del *mobbing*, e sulla progettazione di accomodamenti ragionevoli, sottolineando la centralità degli aspetti deontologici e della promozione di una cultura organizzativa inclusiva. La regione Marche articola il profilo secondo un approccio focalizzato sulla sicurezza sul lavoro: infatti, l'elemento distintivo è l'incorporazione esplicita e sistematica di

competenze specialistiche in materia di salute e sicurezza, con specifico riferimento alla valutazione dei rischi connessi alle attività gestionali dell'impresa. La figura è collocata all'interno del ciclo di gestione aziendale che parte dalla pianificazione e progettazione degli interventi al loro monitoraggio e valutazione d'impatto, elemento che sembrerebbe indicare un desiderio di valorizzare la gestione del rapporto tra persona con disabilità e azienda entro l'intero processo di inserimento. Infine, la Valle d'Aosta, con la qualifica di Responsabile dell'inserimento lavorativo, delinea un profilo dal marcato orientamento psico-sociale: l'elemento distintivo può essere rintracciato nell'approfondimento delle dinamiche psicologiche e relazionali che caratterizzano il processo di inserimento lavorativo, a partire dall'utilizzo di metodologie di ascolto attivo fino alla centralità attribuita al coordinamento con la rete territoriale dei servizi. È l'unico profilo a menzionare esplicitamente la competenza nella gestione della *privacy* e dei dati sensibili, ulteriore indizio di una possibile volontà di focalizzarsi sulla tutela della sfera individuale del lavoratore.

Infine, si segnala che nella sezione dell'Atlante dedicata ai repertori regionali del *Disability manager* è possibile visionare le qualificazioni dei profili che, sebbene non siano inquadrati come *Disability manager*, compaiono in altri repertori regionali e coprono tutti, o buona parte, dei risultati attesi (RA) individuati per ogni Area di Attività (ADA). Inoltre, sempre dentro la sezione dell'Atlante dedicata ai repertori regionali del *Disability manager*, vengono individuate professioni regolamentate che potrebbero ricoprire la funzione di Disability manager dentro le organizzazioni. Nello specifico, rispetto alla ADA "Gestione della selezione del personale", vengono individuate le professioni dello Psicologo e del Dottore in tecniche psicologiche; per la ADA "Gestione delle R.U. (anche politiche retributive)" si nomina il Consulente del lavoro.

Sistemi formativi

A livello accademico e normativo non esiste un percorso univoco e strutturato per la formazione del *Disability manager* e le offerte formative risultano eterogenee per durata, requisiti e titoli rilasciati. La formazione per *Disability manager* in Italia si sviluppa su tre assi principali: percorsi universitari post-lauream, formazione professionale certificata da enti regionali e formazione online privata.

Tabella 2 - Informazioni tratte dai siti degli enti mappati e rielaborate dall'Autrice⁽¹⁹³⁾

Tipo di percorso	Sede di svolgimento	Requisiti ammissione	Titolo rilasciato
Università Cattolica	Milano	Laurea	Certificazione qualifica regione Lombardia
Università europea di Roma	Roma	Diploma o laurea	Attestato
SIDiMa	Lazio/ online	Diploma o laurea	Certificazione + iscrizione Registro + tirocinio
Consorzio Platone	Lazio	Laurea	Certificazione qualifica regione Lazio
ICOTEA	Online	Non specificato	ECM + attestato
ICOTEA	Online	Laurea	Attestato
Accademia Da Vinci	Online	Non specificato	Attestato

⁽¹⁹³⁾ Di seguito i siti web dei corsi mappati: <https://centridiateneo.unicatt.it/bioetica-formazione-disability-manager/>; <https://www.uer.it/psicologia/post-lauream/disability-management/>; <https://www.sidima.it/diventa-disability-manager-con-sidima-e-make4work/>; <https://www.platoneformazione.it/corso-disability-manager/>; <https://www.icotea.it/disability-manager-chi-e-e-come-diventarlo/>; <https://www.davinciformazione.com/disability-manager-accessibilita-e-inclusione-sociale/> (Data ultima consultazione: 25/05/2025).

Formazione universitaria e corsi di perfezionamento

L'Università Cattolica del Sacro Cuore, in collaborazione con il Centro di Ateneo di Bioetica e l'Istituto Neurologico Carlo Besta, propone un Corso Executive in *Disability manager* e mondo del lavoro. Giunto alla IX edizione (2025–2026), il percorso ha una durata di circa 6 mesi (ottobre – marzo), in modalità *blended*. Il corso, rivolto a laureati, rilascia un attestato di partecipazione e permette la validazione di 2 competenze professionali su 3 previste dal Quadro Regionale degli Standard Professionali della Regione Lombardia.

L'Università Europea di Roma offre due percorsi complementari: il Corso di perfezionamento in *Disability & Diversity Management*, della durata di cinque mesi. Accessibile a laureati, rilascia un attestato di perfezionamento universitario; *l'Executive Programme in Disability Strategy and Corporate Implementation*, intensivo di 40 ore, è destinato a professionisti e operatori aziendali. Anch'esso prevede il rilascio di attestato.

Formazione professionale riconosciuta a livello regionale

L'associazione SIDiMa – Società Italiana Disability manager, in convenzione con enti accreditati presso la Regione Lazio, ha strutturato un sistema formativo articolato su tre livelli: corso base (80 ore): accessibile con diploma; corso avanzato (200 ore): riservato a laureati; corso di Qualificazione Professionale (247 ore): in modalità mista, prevede tirocinio formativo e project work. Rilascia un Certificato di Qualificazione Professionale riconosciuto e consente l'iscrizione al Registro Nazionale dei *Disability manager*.

Percorso analogo è offerto dal Consorzio Sociale Platone, anch'esso accreditato presso la Regione Lazio. Il Corso di Qualificazione per *Disability manager* ha durata variabile (circa sei mesi) e prevede attività online e in presenza. È rivolto a laureati e conferisce certificazione regionale abilitante alla professione nel Lazio.

Formazione online

L'ente privato ICOTEA, accreditato presso il MIUR e altri organismi nazionali, propone: un Corso di Formazione in *Disability Management* (150 ore), valido per concorsi pubblici, con attestato e 50 ECM/CFP; un percorso più ampio e teorico, denominato Corso *Diversity & Disability manager* (circa 1500 ore), accessibile a laureati, che rilascia attestato di formazione specialistica. Infine, l'Accademia Da Vinci propone un corso online flessibile, della durata complessiva di 12 mesi, rivolto a diplomati. L'attestato rilasciato è valido come formazione privata non accademica.

Nonostante la varietà di enti erogatori e la differente configurazione metodologica dei corsi offerti, è possibile individuare una serie di elementi comuni che contribuiscono a definire un profilo formativo condiviso. Anzitutto, l'obiettivo formativo appare sostanzialmente omogeneo: i corsi, a prescindere dalla loro natura universitaria, regionale o privata, mirano a fornire le competenze necessarie per gestire e coordinare processi inclusivi con un'attenzione particolare all'accessibilità fisica, comunicativa, organizzativa e digitale. La figura del *Disability manager* viene così inquadrata come attore trasversale, capace di intervenire nei processi di pianificazione e gestione delle risorse umane, nella progettazione di ambienti di lavoro accessibili, nella mediazione tra lavoratori con disabilità e datori di lavoro, e nella definizione di strategie inclusive a livello istituzionale e aziendale. Per quanto riguarda i destinatari, la maggior parte dei percorsi prevede come requisito minimo il possesso di una laurea triennale, in linea con il livello di responsabilità e complessità richiesto dalla funzione. Tuttavia, sono presenti anche corsi introduttivi o propedeutici accessibili con diploma di scuola superiore, soprattutto tra quelli erogati da enti privati o in modalità *e-learning*. I partecipanti provengono generalmente da ambiti eterogenei che vanno dal settore socio-sanitario a quello educativo, giuridico, manageriale e tecnico, evidenziando la natura interdisciplinare del ruolo.

Dal punto di vista metodologico, la struttura dei corsi è frequentemente modulare e articolata in unità tematiche: i contenuti spaziano dalla normativa nazionale e internazionale in materia di disabilità, al *diversity management*, passando per la progettazione accessibile, l'organizzazione del lavoro inclusiva, la psicologia del lavoro, la comunicazione accessibile e le tecnologie assistive. La multidisciplinarietà si configura come elemento fondativo della formazione del *Disability manager* che deve saper operare all'intersezione tra ambiti diversi. Un ulteriore elemento di convergenza tra i diversi percorsi riguarda la durata e la modalità di erogazione della formazione: sebbene esistano differenze significative in termini di ore complessive (si va da corsi intensivi di 40 ore a percorsi annuali), la maggior parte delle proposte formative si sviluppa in un arco temporale compreso tra i tre e i sei mesi. Tale durata si accompagna spesso a una struttura didattica flessibile, con l'adozione di modalità *blended* o completamente online, che consente la frequenza anche da parte di lavoratori e professionisti. In diversi casi, sono previste attività pratiche come tirocini, laboratori o *project work*, al fine di favorire l'apprendimento esperienziale e il trasferimento delle competenze acquisite nel contesto reale.

Per quanto concerne i titoli rilasciati, si osserva una differenziazione in base alla tipologia del corso: i percorsi universitari rilasciano generalmente attestati di

perfezionamento o certificati *executive*, mentre i corsi accreditati a livello regionale, come quelli riconosciuti dalla Regione Lazio, conferiscono una certificazione di qualificazione regionale con possibilità di iscrizione in registri associativi come quello tenuto da SIDiMa. I corsi erogati da enti privati o piattaforme online offrono invece attestati di frequenza o crediti formativi validi per aggiornamenti professionali e concorsi pubblici.

Un tratto distintivo e trasversale di molti percorsi è il riferimento esplicito ai principali quadri normativi e tecnici, come la Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità, la Legge n. 68/1999 sul diritto al lavoro dei disabili, e più recentemente la Prassi di Riferimento UNI/PdR 159:2024, nonché le norme internazionali ISO 30415:2021 e ISO 26000 in materia di inclusione, diversità e responsabilità sociale. Infine, tutti i corsi analizzati condividono un orientamento etico e culturale comune che pone al centro il superamento dei modelli assistenziali e la promozione di una visione della disabilità come componente della diversità umana. In altre parole, l'inclusione è interpretata non come mero adempimento normativo, ma come leva strategica per lo sviluppo sostenibile delle organizzazioni e delle comunità. Il *Disability manager* viene quindi formato come “agente di cambiamento”, in grado di promuovere ambienti di lavoro equi, accessibili e valorizzanti, in un’ottica di *empowerment* e giustizia sociale.

3.6.2 L’autonomia collettiva: struttura e ruolo della contrattazione collettiva nella definizione dei profili professionali

Il sistema delle relazioni industriali in Italia è strutturato su un *framework* di contrattazione collettiva a due livelli, che combina accordi a livello di settore e a livello aziendale (¹⁹⁴). Le trattative settoriali svolgono un ruolo chiave nell’allineare i salari alle tendenze inflazionistiche, garantendo che gli aumenti retributivi riflettano le variazioni attese dei prezzi. Oltre alle questioni salariali, questi accordi coprono un’ampia gamma di temi, tra cui orari di lavoro, ferie, permessi, diritti di informazione e organizzazione del lavoro. Negli ultimi decenni, le riforme delle relazioni industriali hanno sempre più promosso il rafforzamento della contrattazione aziendale, con l’obiettivo di introdurre maggiore flessibilità negli accordi lavorativi, questa tendenza si è intensificata a metà degli anni 2000 quando

(¹⁹⁴) Le riflessioni oggetto di questo paragrafo e delle successive sezioni dedicate alla contrattazione collettiva sono una sintesi dei contenuti presentati nel testo: ARMAROLI, I., MASSAGLI, E., NESPOLI, F., PIGLIALARM, G., IMPELLIZZIERI, G., DALLA SEGA, M., & TIRABOSCHI, M. (2023). *Atlante della contrattazione collettiva. La geografia dei mercati del lavoro nel prisma della rappresentanza e dei sistemi di relazioni industriali*. ADAPT University Press. ISBN: 979-12-80922-19-9.

i datori di lavoro hanno iniziato a sostenere una maggiore decentralizzazione delle trattative e un ruolo più forte degli accordi a livello aziendale. Tuttavia, il movimento sindacale è stato diviso su questo tema: CISL e UIL hanno sostenuto l'ampliamento della contrattazione aziendale e territoriale, mentre la CGIL è rimasta cauta, sostenendo che gli accordi settoriali sono essenziali per mantenere standard uniformi in tutto il paese. Attualmente, circa il 35% dei lavoratori italiani è iscritto a un sindacato, con la maggior parte concentrata nel settore pubblico ⁽¹⁹⁵⁾. Negli ultimi anni, tuttavia, i sindacati autonomi e indipendenti hanno guadagnato terreno: nel 2017, questi sindacati rappresentavano circa il 14,9% degli iscritti, evidenziando un crescente distacco dei lavoratori più giovani e atipici dalle strutture sindacali tradizionali. Nel complesso, la densità sindacale è diminuita negli ultimi decenni, tendenza spesso attribuita a una forza lavoro che invecchia e alla minore propensione delle generazioni più giovani a iscriversi ai sindacati. Tuttavia, CGIL, CISL e UIL continuano a rappresentare la maggioranza dei lavoratori sindacalizzati, sebbene a livelli ridotti rispetto al passato ⁽¹⁹⁶⁾.

Dal lato dei datori di lavoro, l'organizzazione più prominente è Confindustria, che rappresenta aziende in un'ampia gamma di settori industriali e di servizi. Secondo i dati più recenti, Confindustria conta circa 150.000 aziende associate, con oltre 5,39 milioni di lavoratori dipendenti. Tuttavia, la rappresentanza datoriale in Italia è altamente frammentata, con numerose organizzazioni che si rivolgono a diversi settori, dimensioni aziendali e, in alcuni casi, tradizioni ideologiche distinte. Tra le associazioni datoriali di rilievo, oltre a Confindustria, vi sono Confapi (che rappresenta le piccole e medie imprese), Confartigianato e CNA (per gli artigiani), Confagricoltura (per le grandi aziende agricole), e Confcommercio e Confesercenti (per i settori del commercio e del turismo). A livello aziendale, la rappresentanza è esercitata principalmente attraverso le Rappresentanze Sindacali Unitarie (RSU). Introdotte nel 1993 per sostituire le precedenti Rappresentanze Sindacali Aziendali (RSA), le RSU sono elette da tutti i dipendenti e svolgono una duplice funzione: agiscono come rappresentanti sindacali e come organi generali di rappresentanza dei lavoratori. Le RSU hanno il diritto di negoziare accordi aziendali e sono una

⁽¹⁹⁵⁾ ETUI. (2021). *Industrial relations in Italy: background summary*. European Trade Union Institute. Disponibile online: <https://www.etui.org/covid-social-impact/italy/industrial-relations-in-italy-background-summary>

⁽¹⁹⁶⁾ Per un approfondimento sulle traiettorie seguite dalle relazioni industriali in Italia si segnala anche: PULIGNANO, V. (2019). Quell'ambivalenza delle Relazioni Industriali. *Economia & Management*, (2), 25-28; PULIGNANO, V., CARRIERI, D., & BACCARO, L. (2018). Industrial relations in Italy in the twenty-first century. *Employee Relations*, 40(4), 654-673.

componente centrale del sistema di relazioni industriali decentralizzato in Italia ⁽¹⁹⁷⁾.

Le iniziative delle Parti sociali relativamente al profilo professionale del *Disability manager* sono state esplorate attraverso due differenti livelli: contratti collettivi nazionali di lavoro e accordi aziendali. A livello nazionale sono stati analizzati i 30 contratti collettivi nazionali di lavoro più applicati secondo il flusso dati Uniemens aggiornato al 1° marzo 2024 e depositati presso l'archivio Cnel ⁽¹⁹⁸⁾. Si tratta di contratti collettivi nazionali di lavoro che, in totale, trovano applicazione in media a 1.232.351 aziende e 11.069.583 lavoratori e lavoratrici e che regolamentano il trattamento economico e normativo di questi ultimi in 11 settori macro-contrattuali diversi. Il materiale contrattuale è stato studiato al fine di esplorare il ruolo che la contrattazione ha nel definire il profilo professionale del *Disability manager*. Le metodologie di analisi dei testi fanno riferimento all'analisi del contenuto e al *text mining*: a partire da una prima individuazione di parti dei contratti che si occupano di disabilità e inclusione attraverso l'utilizzo di parole chiave, l'analisi è stata poi condotta attraverso l'analisi di tutta la documentazione al fine di verificare se, nei diversi testi, venisse previsto l'inserimento del profilo del *Disability manager* o di profili affini. Al contempo è stata verificata la presenza di misure che, pur senza prevedere l'inserimento di una figura specifica, si occupino di sviluppare funzioni organizzative simili a quelle realizzate dal *Disability manager*.

Profilo professionale del Disability manager

Dalla analisi dei 30 CCNL più applicati in Italia è emerso come il profilo professionale del *Disability manager* non venga espressamente richiamato nei testi contrattuali oggetto di studio. Solamente il CCNL per i Quadri direttivi e per il personale delle aree professionali dipendenti dalle imprese creditizie, finanziarie e strumentali all'interno del capo VIII Politiche sociali e di salute e sicurezza, articolo 73 prevede che, all'interno delle iniziative sociali: «[...] Nell'ambito delle misure organizzative di sostegno, le imprese comunicheranno al proprio interno le figure competenti per la gestione del tema, quale ad esempio il *Disability manager*». Relativamente a profili professionali con funzioni affini a quelle del *Disability manager*, nel CCNL per le Imprese e i lavoratori del settore tessile, abbigliamento, moda, le Parti, al fine di facilitare l'inserimento di persone con disabilità in posti di

⁽¹⁹⁷⁾ Per un approfondimento si rimanda a: ARMAROLI, I., IMPELLIZZIERI, G., MASSAGLI, E., PIGLIALARMI, G. & TIRABOSCHI, M. (2024). *Contrattazione collettiva e mercati del lavoro*. ADAPT University Press. ISBN: 979-12-80922-19-9.

⁽¹⁹⁸⁾ CNEL, Archivio contratti collettivi – Contrattazione nazionale. ADAPT University Press. ISBN: 979-12-80922-19-9.

lavoro che corrispondano alle loro attitudini e capacità lavorative, esplicitano il loro impegno a individuare a livello di unità produttiva la figura del tutor delegato dell'azienda che favorisca il collocamento di suddetti lavoratori attraverso tutti gli strumenti previsti dalla Legge 12 marzo 1999 n. 68. Inoltre, nell'ambito delle verifiche delle iniziative formative le Parti si impegnano a verificare la presenza di corsi specifici di formazione professionale che mirino a recuperare al mercato del lavoro soggetti disabili allo scopo di favorirne la collocazione in posti di lavoro adatti alle loro attitudini e capacità lavorative, compatibilmente con le esigenze tecnico organizzative delle unità produttive.

Come anticipato, l'analisi dei testi contrattuali è stata ulteriormente sviluppata per rintracciare gli strumenti che la contrattazione prevede per intervenire sul rapporto tra disabilità e lavoro nell'ipotesi che la presenza di tali misure siano, allo stato attuale, premessa da cui partire per progettare l'inserimento di figure professionali specificamente dedicate all'inclusione di lavoratori con disabilità.

Periodo di comporta

Tra le misure organizzative, l'intervento sul periodo di comporta compare in otto testi contrattuali (CCNL per gli addetti all'industria chimica, chimico-farmaceutica, delle fibre chimiche e dei settori abrasivi, lubrificanti e GPL; CCNL per le imprese ed i lavoratori del settore tessile, abbigliamento, moda; CCNL Industria alimentare; CCNL Area alimentazione e panificazione; CCNL Logistica, trasporto merci e spedizione; CCNL quadri direttivi e per il personale delle aree professionali dipendenti dalle imprese creditizie, finanziarie e strumentali; CCNL per i lavoratori in somministrazione delle Agenzie per il Lavoro; CCNL Area Tessile-Moda e Chimica-Ceramica) in termini estensivi. Attraverso questi interventi le Parti, in osservanza della normativa anche di livello europeo a tutela del principio di parità di trattamento, con particolare riferimento alla Direttiva 2000/78/CE e all'attuazione di essa a livello nazionale operata con il D.lgs. n. 216 del 2003, dettano una disciplina differenziata del comporta di malattia per i lavoratori con disabilità certificata a partire dall'ipotesi che essi risultino maggiormente esposti al rischio di malattia a causa della loro condizione, e ciò indipendentemente dalla riconducibilità dell'assenza per malattia alla patologia invalidante ⁽¹⁹⁹⁾.

Accomodamenti ragionevoli

⁽¹⁹⁹⁾ La relazione tra tutela della disabilità e interventi sul periodo di comporta viene ampiamente trattata nel recente lavoro: ALIFANO, F. (2024). *Discriminazione per disabilità, comporta e contrattazione collettiva. Primi appunti ad un anno dalla pronuncia della Cassazione*. Working paper ADAPT n.7/2024. ADAPT University Press.

Seguono, in termini di frequenza, le misure relative agli accomodamenti ragionevoli, previste in sette testi contrattuali (CCNL per gli Addetti all'industria chimica, chimico-farmaceutica, delle fibre chimiche e dei settori abrasivi, lubrificanti e GPL; CCNL Gomma plastica; per le Imprese ed i lavoratori del settore tessile, abbigliamento, moda; CCNL per i Lavoratori della piccola e media industria per gli addetti alle piccole e medie industrie del settore, tessile-abbigliamento-moda, calzature, pelli e cuoio, penne, spazzole e pennelli, occhiali, giocattoli; CCNL professioni IRCCS e nelle strutture sanitarie ospedaliere - iscritte ad Aiop ed Aris - per acuti, per riabilitazione ospedaliera e lungodegenza; CCNL Area Tessile– Moda e Chimica–Ceramica; CCNL Terziario distribuzione e servizi), che evidenziano il riconoscimento delle Parti rispetto al valore sociale del reinserimento lavorativo dei dipendenti con disabilità o divenuti inidonei alle mansioni per le quali sono stati assunti e condividono la necessità di garantire il bilanciamento degli interessi costituzionalmente protetti e l'impegno ad individuare le possibili soluzioni organizzative, tecnologiche e contrattuali che consentono la eliminazione o la riduzione dei fattori che impediscono o rendono difficile l'impiego dei lavoratori con disabilità ⁽²⁰⁰⁾.

Permessi e congedi

A seguire misure legate a permessi e congedi nominati all'interno dei CCNL rimandano alle disposizioni della Legge n. 104/1992 che prevedono, ai fini dell'assistenza a minori con disabilità in situazione di gravità, per la lavoratrice madre o, in alternativa, il lavoratore padre (compresi adottivi o affidatari), il diritto al prolungamento fino a tre anni dell'astensione facoltativa (congedo parentale) prevista dall'art. 7 della Legge 30 dicembre 1971, n. 1204, che regolava originariamente la tutela della maternità, oggi abrogata e assorbita nel Decreto legislativo 26 marzo 2001, n. 151, Testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità. Questo diritto si fonda sull'art. 4, comma 1 della Legge 5 febbraio 1992, n. 104, che definisce lo stato di gravità come una condizione che riduce l'autonomia personale, rendendo necessaria assistenza permanente. Il congedo può essere fruito solo se il bambino non è ricoverato a tempo pieno presso istituti specializzati. A partire da questa cornice normativa, alcuni testi contrattuali prevedono misure di miglior favore rispetto alle disposizioni vigenti: il CCNL Industria alimentare, nel caso delle patologie, riguardanti il figlio, di particolare gravità (uremia cronica, talassemia ed emopatie sistemiche, neoplasie) il lavoratore e la lavoratrice hanno diritto ad ulteriori due giorni complessivi di permesso retribuito all'anno. In alternativa

⁽²⁰⁰⁾ DEL PUNTA, R., GOTTARDI, D., NUNIN, R., & TIRABOSCHI, M. (2020). *Salute e benessere dei lavoratori: profili giuslavoristici e di relazioni industriali* (pp. XI-221). ADAPT University Press.

all'utilizzo dei giorni di permesso, i lavoratori possono concordare diverse modalità di espletamento dell'attività lavorativa; suddette modalità devono comportare una riduzione dell'orario di lavoro complessivamente non inferiore ai giorni di permesso che vengono sostituiti. I permessi in questione sono cumulabili con quelli previsti per l'assistenza delle persone con disabilità dall'art. 33 della Legge 5 febbraio 1992, n. 104, e successive modifiche.

Anche il CCNL Alimentare, panificazione prevede che in alternativa al prolungamento del congedo di cui all'art. 4, comma 2, della Legge n. 53/2000, la lavoratrice madre o, in alternativa, il lavoratore padre, anche adottivi, di minore con disabilità in situazione di gravità accertata ai sensi dell'articolo 4, comma 1, della Legge n. 104/1992, possono chiedere di usufruire di due ore di permesso giornaliero retribuito fino al compimento del terzo anno di vita del bambino.

Il CCNL professioni IRCCS allo scopo di favorire la riabilitazione e il recupero dei dipendenti a tempo indeterminato, nei confronti dei quali sia stata accertata da una struttura sanitaria accreditata la condizione di persona con disabilità e che debbano sottoporsi ad un progetto terapeutico di riabilitazione predisposto dalle predette strutture, sono stabilite le seguenti misure di sostegno secondo le modalità di sviluppo ed esecuzione del progetto: a) concessione di aspettativa non retribuita per l'intera durata del progetto di recupero presso strutture specializzate; b) concessioni di permessi giornalieri non retribuiti; c) riduzione dell'orario di lavoro con l'applicazione degli istituti normativi e retributivi previsti per il rapporto a tempo parziale, limitatamente alla durata del progetto; d) il datore di lavoro, nell'ambito della sua autonomia organizzativa, in relazione alle esigenze di servizio, ove richiesto, valuterà la possibilità di adibire il lavoratore a compiti diversi da quelli abituali quando tale misura sia individuata dalla struttura che gestisce il progetto di riabilitazione come supporto della terapia in atto.

Altre misure organizzative

Tra le iniziative contenute nella cornice degli interventi per garantire pari opportunità a lavoratrici e lavoratori, nel CCNL recante la disciplina dei rapporti fra le Imprese di assicurazione ed il personale dipendente non dirigente le Parti si impegnano ad analizzare eventuali azioni di supporto che permettono un migliore e adeguato inserimento delle persone con disabilità nella posizione lavorativa, assicurando un monitoraggio costante del fenomeno della disabilità in ambito lavorativo. Nel testo contrattuale viene esplicitato che l'iniziativa prende avvio dalla constatazione che molte aziende del settore stanno integrando le attività relative alla parità di genere all'interno di un progetto di più ampio respiro legato alla diversità ed inclusione in tutte le sue declinazioni, come fattore competitivo e

di sostenibilità dell'organizzazione del lavoro nel medio e lungo termine. Dunque, riconoscono che la piena attuazione delle pari opportunità, nella sua accezione più ampia del termine, significa rimuovere ogni ostacolo potenzialmente discriminatorio alla partecipazione degli individui alla vita sociale, economica, politica e al mondo del lavoro.

Il CCNL per gli addetti all'Industria chimica, chimico-farmaceutica, delle fibre chimiche e dei settori abrasivi, lubrificanti e GPL, prevede la definizione di linee guida settoriali per la promozione di iniziative sui temi della diversità, equità e inclusione utili a promuovere scelte e comportamenti coerenti nel settore. Le Parti, si legge nel testo contrattuale: «individuano anche nelle iniziative funzionali a valorizzare le diversità e diffondere comportamenti equi e inclusivi, strumenti di competitività e di sviluppo sostenibile utili non solo a migliorare l'ambiente di lavoro, accrescere il senso di appartenenza aziendale, sviluppare responsabilità sociale, ma anche attrarre investimenti e talenti, supportare processi innovativi e creativi, valorizzare immagine e reputazione aziendale e contribuire al miglioramento delle performance aziendali».

Il CCNL Industria alimentare specifica tra le prerogative dell'Ente Bilaterale di Settore quella di svolgere ricerche e condurre analisi riguardo alle problematiche connesse all'inserimento lavorativo dei lavoratori extracomunitari e dei lavoratori con disabilità.

Infine, il CCNL Terziario distribuzione e servizi, salvo quanto previsto dalla legge, si impegna a facilitare l'accesso al lavoro agile per i lavoratori in condizioni di fragilità e di disabilità, anche nella prospettiva di utilizzare tale modalità di lavoro come misura di accomodamento ragionevole.

3.4.2 L'analisi dei contratti aziendali

Per verificare se la scarsa attenzione al profilo professionale del *Disability manager* nella contrattazione nazionale sia, invece, oggetto di intervento a livello aziendale, lo studio della contrattazione collettiva sul tema è stato approfondito a livello decentrato attraverso l'elaborazione del materiale contrattuale contenuto nella banca dati di *Fare Contrattazione* (www.farecontrattazione.it), iniziativa avviata nel 2012 dalla Scuola di alta formazione di ADAPT e che contiene oggi oltre 5.500 contratti collettivi prevalentemente di livello aziendale. Al 17 gennaio 2024 all'interno della banca dati di *Fare Contrattazione* risultano presenti 427 contratti

collettivi aziendali sottoscritti tra gennaio e dicembre 2024, periodo di osservazione dell'ultimo Rapporto Contrattazione ⁽²⁰¹⁾.

Un elemento di rilievo per avanzare ipotesi sulla cultura aziendale entro cui trova spazio fertile l'inserimento del profilo professionale oggetto di analisi è la dimensione aziendale: nel Rapporto Contrattazione viene specificato che l'81% degli accordi riguarda imprese di grandi dimensioni (ossia più di 250 dipendenti), le quali sono più orientate alla contrattazione decentrata rispetto alle piccole e medie imprese. Nel dettaglio: il 59% degli accordi analizzati sono stati stipulati da imprese con più di 1.000 dipendenti, il 10,7% da imprese con un numero di dipendenti compreso tra le 250 e le 499 unità, e il 10,9% da imprese con una forza lavoro compresa tra i 500 e i 999 dipendenti. Rispetto alle tematiche che ricorrono più frequentemente all'interno della contrattazione aziendale analizzata per l'anno di riferimento attraverso la banca dati *Fare Contrattazione* di ADAPT, il 13% degli accordi contiene almeno una misura riconducibile all'area della *diversity, equity & inclusion* (DEI). All'interno del Rapporto Contrattazione viene osservato come, rispetto al totale degli accordi analizzati, si tratti di una quota ancora residuale e circoscritta ad alcuni settori economici: turismo, pubblici esercizi, gas e acqua, trasporti, multiservizi, telecomunicazioni, terziario, distribuzione e servizi, metalmeccanico, elettrico, credito e assicurazioni, alimentare, cooperazione alimentare, chimico-farmaceutico e cemento. Inoltre, solamente il 4,3% degli accordi utilizza esplicitamente la dicitura *diversity, equity & inclusion* in riferimento alle misure legate a questa ampia area di intervento organizzativo. Diversamente, la maggior parte degli accordi denomina questo tipo di misure con la generica etichetta "pari opportunità" o "parità di genere". Ci sono infatti accordi che annoverano queste misure in una sezione dedicata all'equità e inclusione (Hera, 19 giugno 2024), mentre altri le inseriscono in articoli denominati "molestie e violenze di genere (Pari Opportunità)" (Unahotels, 29 ottobre 2024). Altri ancora presentano sezioni più ampie dedicate ad "azioni specifiche inerenti alla tutela della persona, della famiglia e della genitorialità" (Ifoa, 15 febbraio 2024). Diversamente, altri accordi distribuiscono i temi della DEI in una pluralità di articoli e sezioni (Ducati 25 giugno 2024). Negli accordi che riportano almeno una misura riconducibile alla *diversity, equity & inclusion* sono presenti strumenti e politiche afferenti a quattro principali ambiti: genere, disabilità, multiculturalità e invecchiamento attivo. Tra tali accordi, il 35% contiene misure destinate a persone con disabilità e/o non autosufficienti. Alcuni accordi inseriscono il profilo professionale del *Disability manager* (Banca Sella, 28 ottobre 2024; BPM, 29 febbraio 2024; Intesa San Paolo, 9 maggio 2024), altri predispongono una

⁽²⁰¹⁾ Il riferimento principale utilizzato per la costruzione del paragrafo è il testo: *La contrattazione collettiva in Italia* (2024). XI Rapporto ADAPT. ADAPT University Press.

commissione sulla disabilità (Axa, 17 luglio 2024). Tra le ulteriori misure rivolte a questo gruppo di lavoratori c'è il riconoscimento dell'estensione dello *smartworking* (Alstom Services, 18 luglio 2024; Acantho, 23 settembre 2024), i parcheggi riservati (Gruppo Assimoco, 5 giugno 2024) e la rimozione delle barriere architettoniche (Telespazio ed E-Geos SPA, 21 aprile 2024). Alcune aziende dichiarano apertamente il proprio impegno a migliorare l'inclusione del personale con disabilità (Chiesi, 20 febbraio 2024). Il Rapporto Contrattazione, inoltre, segnala un accordo che riconosce un sostegno economico lordo mensile a favore dei lavoratori con grave disabilità (SKF, 28 maggio 2024). Oltre alle misure elencate alcune aziende organizzano dei percorsi di sensibilizzazione, formazione e informazione sul tema della disabilità rivolti a tutti i dipendenti (Deutsche Bank, 3 aprile 2024).

3.4.3 Il sistema privato

La certificazione dei profili professionali e la normazione tecnica UNI e ISO

In Italia, il quadro delle norme e prassi relative alla disabilità e all'inclusione lavorativa è composto da strumenti operativi (PdR 159), standard per la gestione della diversità (ISO 30415) e contesti più ampi di responsabilità sociale (ISO 26000). Si affiancano norme tecniche dedicate ai servizi per le persone con disabilità (UNI 11010) e linee guida generali per strategie "human-centred" (ISO 27500).

Tabella 3 - Informazioni tratte dai siti degli enti mappati e rielaborate dall'Autrice

Norma / Prassi	Tipo	Contenuto chiave	Ambito principale
UNI/PdR 159:2024	Prassi UNI	Linee guida operative per politiche inclusive; figura del Disability manager, HR, checklist	Inclusione lavorativa disabilità
UNI ISO 30415:2021	Norma ISO (UNI)	Principi per diversità e inclusione nel ciclo HR	Inclusione, gare, diversità nei processi HR
UNI EN ISO 26000:2020	Guida ISO (UNI)	Responsabilità sociale complessiva	Etica, sostenibilità, inclusione

UNI 11010	Norma tecnica	Qualità nei servizi per adulti con disabilità	Servizi sociali e socio-riabilitativi
UNI EN ISO 27500	Norma ISO (UNI)	Organizzazione centrata sulla persona	Cultura aziendale, benessere, inclusione

La UNI/PdR 159:2024 «Lavoro inclusivo delle persone con disabilità», pubblicata il 25 gennaio 2024, rappresenta la prima prassi di riferimento italiana specificamente dedicata all'inclusione lavorativa delle persone con disabilità. Elaborata da UNI in collaborazione con Regione Lombardia e Unioncamere Lombardia, la prassi fornisce indirizzi operativi concreti per le organizzazioni che intendano strutturare o migliorare politiche inclusive nei confronti della disabilità. Tra i punti chiave vi sono: promozione di ambienti accessibili; formazione specifica del personale; presenza di figure professionali come il Disability manager; strumenti di autovalutazione tramite check-list. La PdR è applicabile a qualsiasi organizzazione, pubblica o privata, e si configura come supporto alla responsabilità sociale d'impresa e alla valorizzazione del capitale umano.

La norma UNI ISO 30415:2021 «Diversity and Inclusion nelle risorse umane», recepita in Italia da UNI, rappresenta il primo standard internazionale focalizzato sui temi di diversità e inclusione nei processi di gestione delle risorse umane. Il documento fornisce: principi guida; strategie organizzative; criteri di monitoraggio delle pratiche inclusive. Sebbene la norma non si riferisca esclusivamente alla disabilità, essa rappresenta un quadro di riferimento trasversale applicabile anche a questa dimensione della diversità, sostenendo azioni positive nei processi di selezione, *onboarding*, sviluppo e *retention* del personale.

La UNI EN ISO 26000:2020 «Responsabilità sociale delle organizzazioni» è una guida non certificabile sulla responsabilità sociale che include esplicitamente il rispetto dei diritti delle persone con disabilità all'interno dei sette temi centrali della sostenibilità: governance, diritti umani, lavoro, ambiente, pratiche leali, consumatori e comunità locali. Pur non essendo una norma prescrittiva, la ISO 26000 costituisce un riferimento fondamentale per la definizione di politiche inclusive, in particolare nei contesti aziendali che intendano integrare la disabilità nei propri programmi ESG (Environmental, Social, Governance).

La UNI 11010 «Qualità nei servizi per persone con disabilità» definisce i requisiti qualitativi per i servizi rivolti ad adulti con disabilità, in particolare nei contesti residenziali, semi-residenziali e diurni. Pur non direttamente connessa al mondo del

lavoro, la norma sottolinea l'importanza della progettazione personalizzata dei percorsi e del coinvolgimento attivo della persona, elementi fondamentali anche nella prospettiva dell'inclusione occupazionale.

Infine, la norma UNI EN ISO 27500 «Organizzazione orientata all'utente» promuove i principi delle organizzazioni human-centred, ovvero orientate al benessere, alla partecipazione e alla valorizzazione delle persone. Sebbene non tratti direttamente la disabilità, questa visione rappresenta una base culturale compatibile con l'integrazione del *Disability Management* all'interno delle strategie aziendali.

Gli strumenti associativi

Un ulteriore attore del sistema privato è rappresentato dalle nuove forme di rappresentanza quali l'associazionismo professionale e privato: l'elenco gestito dal MIMIT comprende associazioni professionali non regolamentate (non appartenenti a ordini o collegi), suddivise in tre sezioni secondo la Legge n. 4/2013: Associazioni che non rilasciano attestati di qualità professionale; Associazioni che rilasciano attestati di qualità e qualificazione professionale; Forme aggregative di associazioni. L'iscrizione nel Registro del MIMIT, per un'associazione, comporta l'adozione di uno statuto conforme, trasparenza, codice etico, formazione permanente e, per alcune, anche la possibilità di rilasciare attestati di qualità ai propri iscritti. Consultando l'elenco, sono presenti l'Associazione Italiana Disability manager (AIDiMa) e la FEDMAN - Federazione Disability Management.

L'Associazione Italiana Disability manager (AIDiMa) si presenta come un'associazione professionale senza fini di lucro, apartitica e aconfessionale, fondata su base volontaria ⁽²⁰²⁾. La sua struttura, pur rispettando obblighi disciplinati, appare improntata a una *governance* democratica che fa capo al Consiglio Direttivo, il quale adotta regolamenti dettagliati, tra cui quelli riguardanti le modalità di iscrizione e il mantenimento di standard professionali attraverso requisiti formativi minimi (almeno 80 ore di corsi post-laurea). La definizione professionale adottata da AIDiMa identifica il Disability manager come figura qualificata operante a titolo oneroso, capace di progettare accomodamenti ragionevoli personalizzati, con l'obiettivo di favorire autonomia e inclusione in contesti sociali e lavorativi. L'associazione si dota inoltre di un codice deontologico che promuove principi di riservatezza, valorizzazione della diversità, trasparenza

⁽²⁰²⁾ Statuto di AIDiMa consultato in data 27/08/2025: <https://aidima.it/statuto-2/>

nell'uso delle risorse e un impegno attivo nei confronti degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs), all'interno di rapporti fiduciari con stakeholder esterni. La Federazione Disability Management (FE.D.MAN), invece, configura un'organizzazione volta a valorizzare e tutelare le competenze dei Disability manager come professionisti che operano nei processi di integrazione, inclusione e mantenimento o ritorno al lavoro di persone con disabilità o fragilità ⁽²⁰³⁾. FE.D.MAN si propone di promuovere il riconoscimento economico, giuridico e istituzionale dei soci, nonché di garantire un aggiornamento professionale continuo attraverso un codice di condotta e un'azione culturale proattiva. In particolare, la federazione esercita attività di consulenza tecnica e culturale su programmi di Disability Management, organizza convegni, seminari, corsi anche in modalità *e-learning*, promuove collaborazioni con università e altri enti, e mette in campo uno sportello per il cittadino in caso di controversie con i professionisti.

Dal confronto tra i due statuti brevemente richiamati, emerge che entrambe le associazioni si collocano all'interno dell'ambito delle professioni non organizzate e condividono la missione di promuovere la figura del Disability manager. Esse intendono garantire la qualità della professione, inquadrandola nel solco della formazione post-lauream, della regolamentazione etica, della tutela dei diritti e della valorizzazione delle competenze. Entrambe adottano un codice di condotta (deontologico o etico) e riconoscono l'importanza dell'aggiornamento professionale continuo, della trasparenza nei rapporti e degli strumenti di tutela verso l'utenza. Inoltre, l'idea di promuovere l'inclusione non come semplice adempimento ma come valore sociale strategico caratterizza con forza entrambi i modelli di intervento. In termini di specificità, AIDiMa mette in evidenza una maggiore attenzione ai profili individuali dei soci, con una definizione chiara dei requisiti minimi d'accesso, un regolamento interno dettagliato e un forte impegno verso i principi di trasparenza finanziaria e sostenibilità (SDGs). FE.D.MAN, invece, esplicita una maggiore dimensione organizzativa e operativa a tutela dell'utente committente: è esplicitamente previsto lo sportello per il cittadino in caso di controversie e la promozione attiva della riconoscibilità istituzionale e della qualificazione professionale, suggerendo un orientamento più strutturato alla rappresentanza e alla *governance* della professione su scala più ampia. In sintesi, AIDiMa e FE.D.MAN mostrano una convergenza robusta nella definizione della missione e dei principi cardine: entrambe vogliono promuovere un Disability manager ben formato, eticamente responsabile, qualificato e in grado di operare con efficacia nel sistema sociale e lavorativo italiano. Tuttavia, AIDiMa appare più strutturata sul piano interno e regolamentare, con focus sui singoli professionisti e

⁽²⁰³⁾ Statuto di FE.D.MAN consultato in data 27/08/2025: <https://www.fedman.it/wp-content/uploads/2020/10/statuto-FEDMAN-8-10-20-1.pdf>

la qualità formativa, mentre FE.D.MAN assume un ruolo maggiormente orientato alla tutela dell'utente e alla rappresentanza istituzionale, costituendo una piattaforma di più ampia collaborazione e consulenza tecnico-culturale.

CAPITOLO IV

PROFILI PROFESSIONALI PER LA TRANSIZIONE FRA CONTESTI DI INTERVENTO: LA FUNZIONE INCLUSIVA DEL TERZO SETTORE

Sommario: **4.1** Intervenire nella *zona grigia* tra formazione e lavoro – **4.2** La cooperativa sociale Il Segno: costruire il binomio tra lavoro e dignità sociale. **4.2.1** L’analisi del focus group con le aziende. **4.2.2** Le dimensioni organizzative di una impresa sociale: l’intervento di Manager No Profit per Il Segno – **4.3** Il caso della Lombardia: Interviste a *stakeholder* e aziende del territorio. **4.3.1** La prospettiva di Confcooperative Bergamo. **4.3.2** Struttura, governance e missione del Collocamento Mirato nella Città metropolitana di Milano. **4.3.3** Il Collocamento mirato di Sondrio: risorse e criticità del territorio. **4.3.4** Dentro l’azienda attraverso la cooperativa: mediare tra produttività e disabilità

4.1 Intervenire nella *zona grigia* tra formazione e lavoro

Il recente *working paper* a firma Euricse evidenzia come, a quarant’anni dai primi studi pionieristici di Carlo Borzaga e a trent’anni dalla definizione giuridica della cooperazione sociale, le narrazioni che si costruiscono attorno Terzo settore in Italia si basano su dati e informazioni la cui interpretazione è una operazione complessa (²⁰⁴). Infatti, sebbene vi sia un sostanziale accordo sulla descrizione del mandato sociale della cooperazione sociale – ossia, citando Alberto Ianes, la necessità di rispondere a bisogni collettivi con spirito mutualistico, contrapponendosi a logiche strettamente orientate al profitto – descrivere le dimensioni del fenomeno richiede uno sforzo interpretativo da parte dei ricercatori che studiano gli itinerari seguiti dal Terzo settore nel tempo (²⁰⁵). Nello specifico, persino rispondere a quello che potrebbe sembrare un semplice interrogativo quantitativo, relativo numero delle

(²⁰⁴) Tra i numerosi lavori dell’Autore dedicati all’esplorazione e modellizzazione del modello imprenditoriale della cooperazione sociale si rimanda ai seguenti testi: BORZAGA, C., LEPRI, S. & SCALVINI, F. (1994). Primo Rapporto sulla cooperazione sociale. Milano: Edizioni CGM; BORZAGA, C. & ZANDONAI, F. (2002). Comunità cooperative. Terzo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia. Torino: Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli; BORZAGA, C. & ZANDONAI, F. (2005). Beni comuni. Quarto rapporto sulla cooperazione sociale italiana. Torino: Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli; BORZAGA, C. (a cura di) (2018). Cooperative da riscoprire. Dieci tesi controcorrente. Roma: Donzelli.

(²⁰⁵) Si rimanda a: MONTANARI, M., & RUZZANTE, G. (2021). *Social cooperation in Italy: history and inclusive perspectives*. *Italian Journal of Special Education for Inclusion*, IX (2), 20-26; IANES, A. (2011), *Le cooperative*, Bussolle, nello specifico il primo capitolo sintetizza le caratteristiche distintive, dal punto di vista economico e sociologico, della cooperazione sociale mentre il quarto capitolo restituisce una ricostruzione storica dello sviluppo della cooperazione sociale in Italia.

cooperative sociali attive, richiede un confronto tra fonti non concordi tra loro: il Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS) al 28 agosto 2024 conta 17.630 mila enti attivi iscritti con forma cooperativa ⁽²⁰⁶⁾; l'Istat nel 2022 stima 14.728 cooperative sociali; Trezjus, a partire dai dati Unioncamere, ad aprile 2022 ne include 18.370; infine, il MISE nel 2022 ne computa 17.946 ⁽²⁰⁷⁾. Rispetto alla evoluzione di questi numeri, Euricse segnala che intorno al 2016/2017 termina un processo quarantennale di aumento del numero di cooperative sociali attive, dinamica più evidente al Nord e meno rilevante nel Mezzogiorno. Inoltre, tale decrescita interessa le cooperative di tipo A e di tipo B, mentre le cooperative ad oggetto plurimo aumentano in modo rilevante in tutto il periodo osservato e in tutte le aree territoriali, con un picco nel Mezzogiorno ⁽²⁰⁸⁾. Su tale dinamica, l'impatto dell'emergenza sanitaria da Covid-19 risulta minima. L'analisi di Euricse prosegue osservando più da vicino i dati relativi alle cooperative attive, ossia non in liquidazione, fallimento o cessate. Utilizzando tale criterio, sebbene dal 2010 al 2022 venga confermata la diminuzione di unità attive, la dimensione complessiva della cooperazione sociale cresce sia in termini di lavoratori assunti sia in termini di fatturato aggregato. Quest'ultimo elemento, a fronte della diminuzione del numero di cooperative, viene in parte spiegato con l'aumento dell'età delle cooperative e con la relazione tra età della cooperativa e fatturati medi più alti. L'aumento dell'età media delle cooperative sociali è collegato a una lineare caduta della costituzione di nuove cooperative, dato che può essere interpretato ipotizzando la presenza di una solida capacità delle imprese sociali esistenti di incorporare i nuovi fermenti della società civile oppure, al contrario, il declino di

⁽²⁰⁶⁾ Il Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS) è il registro telematico istituito presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali in attuazione degli artt. 45 e segg. del Codice del Terzo Settore (Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117), per assicurare la piena trasparenza degli enti del Terzo settore (ETS) attraverso la pubblicità degli elementi informativi che vi sono iscritti. L'iscrizione al RUNTS consente: di acquisire la qualifica di Ente del Terzo Settore (ETS), di Organizzazione di Volontariato (ODV), Associazione di Promozione sociale (APS), Ente Filantropico, Rete Associativa; di beneficiare di agevolazioni, anche di natura fiscale; di accedere al 5 per mille e per specifiche tipologie di ETS a contributi pubblici o di stipulare convenzioni con le pubbliche amministrazioni.

⁽²⁰⁷⁾ MAROCCHI, G. (2024). Le cooperative sociali, tra dati e narrazioni, *Euricse Working Paper Series*, 134/24.

⁽²⁰⁸⁾ Le cooperative sociali in Italia, disciplinate dalla Legge 381/1991 si distinguono principalmente in tre tipi: le cooperative di tipo A, che gestiscono servizi socio-sanitari, educativi e di formazione professionale rivolti a categorie fragili o in difficoltà; le cooperative di tipo B, finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate attraverso attività agricole, industriali, commerciali o di servizio, caratterizzate da obblighi specifici come la riserva di almeno il 30% dei posti di lavoro a soggetti svantaggiati; infine, quelle ad oggetto plurimo che svolgono contemporaneamente le attività dei tipi A e B.

nuove costituzioni potrebbe rappresentare un segnale problematico legato alla minore attrattività del modello cooperativo. Ampliando l'analisi del fenomeno osservando la tenuta economica delle cooperative sociali, la parte ampiamente prevalente del fatturato aggregato è prodotta da una quota relativamente piccola di unità, in particolare da cooperative di tipo A e del Nord Italia. Inoltre, utilizzando indicatori di *non successo* imprenditoriale, ossia cessazione di attività o mancato raggiungimento di soglie minime di fatturato, si evidenzia come le cooperative di tipo B siano la realtà che fatica maggiormente a garantirsi una sussistenza economica.

Oltre ai dati quantitativi, l'esplorazione del peso che il Terzo settore ha nei contesti di convivenza entro cui opera può beneficiare di una riflessione sui numerosi interventi che vengono sviluppati dalla cooperazione sociale. Nello specifico, ai fini della trattazione oggetto del presente lavoro, la riflessione delle prossime pagine si concentrerà sugli interventi che vengono realizzati per promuovere l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità. Finora, attraverso la ricostruzione storica, normativa e sociologica dei profili professionali dell'insegnante di sostegno e del *Disability manager*, è stato possibile evidenziare come, nel percorso prima scolastico e successivamente lavorativo, siano numerosi i profili professionali che accompagnano il processo di inclusione sociale delle persone con disabilità. Tuttavia, le fragilità legate all'introduzione del *Disability manager* nelle organizzazioni permettono di riflettere sulla natura sfumata che spesso connota tali figure, professioni che non sempre godono di un pieno riconoscimento normativo e, parallelamente, sociale all'interno degli assetti organizzativi. Infatti, tra la florida fase dell'inclusione scolastica e la più complessa stagione dell'inserimento lavorativo si viene a creare una *zona grigia*: mentre la fase dell'inclusione scolastica è solida in termini di metodologie e strumenti di intervento ⁽²⁰⁹⁾, la transizione al mondo del lavoro risulta fragile e accompagnata da un profilo professionale – il *Disability manager* – che non gode ancora di ampia diffusione entro i contesti aziendali, se non quelli di grandi dimensioni ⁽²¹⁰⁾ i quali, tuttavia, non rappresentano la norma nel tessuto imprenditoriale italiano ⁽²¹¹⁾.

⁽²⁰⁹⁾ Tra i numerosi contributi di stampo pedagogico che si occupano di ricostruire pratiche virtuose di intervento nel contesto educativo italiano, si rimanda alla raccolta di saggi contenuti nel testo: IANES, D., ZAGNI, B., ZAMBOTTI, F., CRAMEROTTI, S., & FRANCH, S. (2024). *Inclusione scolastica e sociale: un valore irrinunciabile. Quanto è fattibile, efficace e condivisa nei suoi valori*, 10.

⁽²¹⁰⁾ Sul punto si rimanda al Capitolo III, paragrafo 3.4.2 dedicato all'analisi delle misure di DEI previste dalla contrattazione aziendale in Italia.

⁽²¹¹⁾ La seconda edizione della Rilevazione multiscopo, parte del Censimento permanente delle imprese realizzata dall'Istat, ha interessato un campione di circa 280mila imprese con 3 e più addetti, rappresentative di un universo di 1.021.618 unità pari al 22,5% delle imprese italiane ed è stata

L'analisi pedagogica, sociologica e normativa di tali profili professionali, presentata nei precedenti capitoli, rappresenta il punto di partenza per avanzare ipotesi – oggetto del prosieguo del lavoro – su quale attore sociale, all'interno dei sistemi di convivenza, si inserisca in questa *zona grigia* che si viene a creare nella transizione tra mondo della scuola e mercato del lavoro: le realtà del Terzo settore sembrano essere i contesti di intervento che, nel corso degli anni, hanno sviluppato metodi e strumenti per occuparsi di inclusione trasversalmente ai contesti di vita delle persone con disabilità e soprattutto per occuparsi di inclusione lavorativa⁽²¹²⁾. Al fine di articolare e argomentare tale ipotesi, nei prossimi paragrafi verrà presentato uno studio di caso su una cooperativa di tipo B operante sul territorio bergamasco il cui mandato è legato all'inclusione lavorativa di persone con disabilità. A seguire, per ampliare l'analisi a un territorio più vasto quale regione Lombardia, verranno analizzate sette interviste svolte con altrettanti *stakeholder* il cui *focus* è il ruolo del Terzo settore nell'inclusione lavorativa di persone con disabilità.

4.2 La cooperativa sociale Il Segno: costruire il binomio tra lavoro e dignità sociale

Fondata nell'aprile del 1994, Il Segno costruisce i suoi servizi all'interno delle attività regolate dalla Legge n. 381/91 che disciplina le cooperative sociali: si tratta di una cooperativa di tipo B il cui mandato è promuovere l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate attraverso l'offerta di diverse opportunità lavorative. Nello specifico, gli obiettivi della cooperativa si dividono da un lato nell'offrire opportunità a persone che si trovano in situazioni di bisogno, disabilità e disagio giovanile, facilitando il loro accesso al mondo del lavoro e alla comunità; dall'altro, mirando a sensibilizzare l'opinione pubblica sull'importanza di costruire esperienze di condivisione e solidarietà. Nello statuto della cooperativa si legge che alla base del loro operato si radica il desiderio di vivere in un clima di solidarietà e di accoglienza nei confronti delle diverse realtà sociali ponendo come obiettivo fondamentale l'attenzione alla persona e contribuendo, in questo modo, alla

realizzata tra novembre 2022 e marzo 2023, l'anno di riferimento dei dati acquisiti dalle imprese è il 2022. I risultati restituiscono una fotografia al cui interno più di tre quarti delle imprese appartenenti alla popolazione oggetto di studio (805mila unità, pari al 78,9% del totale) è costituito da microimprese (con 3-9 addetti in organico), 189mila (pari al 18,5% del totale) sono imprese di piccole dimensioni (10-49 addetti), mentre le medie (con 50-249 addetti) e le grandi imprese (con 250 addetti e oltre) rappresentano rispettivamente il 2,2% (22.861 unità in valori assoluti) e lo 0,4% (3.969 unità, di cui 1.622 con 500 addetti e oltre).

⁽²¹²⁾ MONTANARI, M., & RUZZANTE, G. (2021). La cooperazione sociale in Italia: storia e prospettive inclusive. *Italian Journal of Special Education for Inclusion*, 9(2), 020-026.

costruzione di una società più fraterna ⁽²¹³⁾. Fin dall'inizio della loro storia tale impegno solidale ha trovato un riscontro negli assetti organizzativi de Il Segno attraverso la scelta di adottare un modello di impresa sociale senza fini di lucro che si fonda su principi di condivisione, responsabilità, democraticità e cooperazione.

I servizi offerti da Il Segno si distribuiscono in tre settori: pulizie civili e industriali; assemblaggio; infine, servizi ad hoc quali ad esempio: servizi di portierato; gestione *call center* aziendale; *data entry*; digitalizzazione e archiviazione documentale. Le aziende clienti de Il Segno entrano in rapporto con la cooperativa sociale attraverso lo strumento convenzionale previsto all'art.14 del D.lgs 276/2003 che, attraverso la sottoscrizione di una specifica convenzione, permette alle aziende di adempiere all'obbligo previsto dalla Legge n. 68/99 Norme per il diritto al lavoro delle persone disabili che stabilisce l'obbligo di assumere dipendenti con disabilità per le attività imprenditoriali con 15 o più dipendenti ⁽²¹⁴⁾. Attraverso la convenzione art. 14 le imprese possono esternalizzando una parte di lavoro alle cooperative sociali che impiegano lavoratori con disabilità. Per la durata della convenzione, il datore di lavoro committente può computare i lavoratori con disabilità assunti dalla cooperativa per la copertura di tutta o parte della propria quota d'obbligo. Inoltre, dal 2022 Il Segno aderisce al registro «Impact – Effetto Cooperativo», nato dal protocollo firmato da Confindustria Bergamo e Confcooperative Bergamo al fine di valorizzare l'operato imprenditoriale e sociale delle cooperative del territorio bergamasco e stimolare la collaborazione tra cooperative e imprese industriali e tra cooperative e settore pubblico. Le cooperative che aderiscono al registro si impegnano a garantire alti livelli di qualità e professionalità. Infatti, l'obiettivo di Impact è promuovere la buona impresa cooperativa certificando elevati standard qualitativi garanzia di correttezza e affidabilità nel rapporto con le imprese clienti ⁽²¹⁵⁾.

Quale ruolo del lavoro nei processi di inclusione sociale

Numerosi studi nella letteratura confermano la validità delle intuizioni del Segno nel sostenere il rapporto tra disabilità e partecipazione sociale attraverso percorsi di

⁽²¹³⁾ Lo statuto de Il Segno è disponibile sul sito della cooperativa al seguente link: https://www.cooperativailsegno.it/come-diventare-socio?_gl=1*ewfx8g*_up*MQ..*_ga*NjQ5ODI1MTUyLjE3NTc2NjkyNDI.*_ga_LXJJCGJN6Z*czE3NTc2NjkyNDkzZzAkdDE3NTc2NjkyNzQkajI2JGwwJGgxNzQ4NjI0MDcy. Data dell'ultima consultazione 12/09/2025.

⁽²¹⁴⁾ Per una trattazione puntuale dello strumento convenzionale si rimanda al Capitolo II del presente lavoro.

⁽²¹⁵⁾ Sito web del progetto: <https://www.registroimpact.it>. Data dell'ultima consultazione 12/09/2025.

inclusione lavorativa. Il principale riferimento sul tema è la Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità che sancisce il diritto al lavoro come un diritto fondamentale, enfatizzando il valore della partecipazione attiva delle persone con disabilità alla vita economica e sociale del proprio territorio. Questo documento internazionale riconosce l'importanza dell'occupazione non solo per il sostentamento economico, ma anche per il suo ruolo nell'affermazione dell'identità e dell'autodeterminazione delle persone. Tale visione è sostenuta da numerosi contributi presenti in letteratura che, ad esempio, ribadiscono come il significato del lavoro vada ben oltre una mera occasione di guadagno, ma rappresenti anche un elemento cruciale per il benessere psicologico e sociale della persona ⁽²¹⁶⁾. In questa prospettiva garantire l'accesso all'occupazione contribuisce a ridurre l'isolamento sociale e a migliorare l'autonomia dell'individuo, favorendone una maggiore integrazione nelle comunità. Inoltre, ulteriori studi sottolineano che le persone con disabilità che hanno accesso a opportunità lavorative hanno più possibilità di sviluppare una rete sociale significativa che può portare a una qualità di vita migliore ⁽²¹⁷⁾.

Per dare concreta attuazione a queste riflessioni, sono state identificate diverse buone pratiche da adottare al fine di garantire l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità. Ad esempio, implementare politiche di recruiting inclusive e fornire formazione specifica per il personale poiché, secondo un articolo del World Economic Forum, le aziende che includono persone con disabilità nel loro personale registrano tassi di turnover inferiori ⁽²¹⁸⁾. Infatti, investire sull'inclusione lavorativa offre vantaggi non solo per le persone con disabilità, ma anche per le aziende stesse: le aziende che adottano politiche inclusive possono notare un

⁽²¹⁶⁾ Tra i contributi che in letteratura si sono occupati di costruire una ipotesi sul significato del lavoro quale aspetto decisivo nello sviluppo umano della persona, si rimanda in particolare al testo *Atlante di pedagogia del lavoro* della professoressa Alessandrini (2017) e, della stessa Autrice, il contributo ALESSANDRINI, G. (2015). Ripensare l'idea di capitale umano di fronte alle nuove geografie del lavoro. *Formazione & insegnamento*, 13(1), 21-31.

⁽²¹⁷⁾ Rispetto a quest'area di ricerca, si rimanda ai contributi di CALDIN, R. (2023). Disabilità e lavoro. In *Sistemi educativi, Orientamento, Lavoro* (pp. 245-247). Pensa MultiMedia.; Friso, V. (2020). *Disabilità, rappresentazioni sociali e inserimento lavorativo. Percorsi identitari, nuove progettualità*. goWare & Guerini Associati; PROIETTI, L., & ZUCCA, G. (2020). La qualità del lavoro per le persone con disabilità. *Istituto di ricerche educative e formative IREF*; ZAPPELLA, E. (2019). Autodeterminazione e qualità della vita: un confronto tra le scale di misurazione per le persone con disabilità. *Formazione & insegnamento*, 17(sup1), 281-302; CAIRO, M., MARRONE, M. (2017). Qualità della vita, persone e disabilità. *Qualità della vita, narrazione e disabilità. Esperienze e proposte. Vita e Pensiero*.

⁽²¹⁸⁾ What companies gain by including persons with disabilities
<https://www.weforum.org/stories/2019/04/what-companies-gain-including-persons-disabilities-inclusion/>

miglioramento nella reputazione aziendale, un aumento della diversità come leva per l'innovazione all'interno dei team attraverso la promozione di strategie di problem-solving creativo. Rispetto agli strumenti per promuovere l'inclusione lavorativa, un altro studio recente pubblicato su MDPI ⁽²¹⁹⁾, esamina come le tecnologie assistive e evidenzia come l'uso di tecnologie assistive possa migliorare significativamente l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità rendendo il luogo di lavoro più accessibile e favorendo, di conseguenza, la partecipazione attiva dei lavoratori a tutti i processi aziendali.

In sintesi, gli studi finora presentati evidenziano l'esigenza di intervenire attraverso competenze che non solo supportino l'ingresso delle persone con disabilità nel mercato del lavoro, ma ne promuovano il dialogo con l'organizzazione affinché l'inclusione lavorativa non venga relegata a un bisogno del singolo individuo senza collegamenti con gli obiettivi generali dell'impresa. Come si vedrà nel prosieguo del presente lavoro, Il Segno si occupa di individuare e costruire questi canali di scambio con le sue aziende clienti al fine di sostenerle durante tutto il percorso di conoscenza con il mondo delle disabilità.

4.2.1 L'analisi del focus group con le aziende

A partire da queste premesse, è stata realizzata una ricerca esplorativa per ricostruire attività e relativi obiettivi raggiunti finora da Il Segno e sugli itinerari da continuare a costruire in una prospettiva temporale a lungo termine. A questo scopo, sono stati interpellati i principali *partner* e *stakeholder* con cui Il Segno ha realizzato i suoi servizi sul territorio di Bergamo: sono stati condotti due *focus group*, il primo con i rappresentanti di tre aziende clienti de Il Segno e il secondo con i soci di ManagerNoProfit, organizzazione di volontariato che si occupa di fornire consulenza organizzativa alle cooperative sociali. L'ipotesi è che nella esperienza dei clienti della cooperativa sia possibile ricostruire la direzione seguita finora da Il Segno e, di conseguenza, si possano apportare utili accorgimenti al suo percorso affinché l'impresa sviluppi ulteriormente le proprie capacità imprenditoriali sul territorio di riferimento.

I due *focus group* sono stati letti trasversalmente attraverso la metodologia qualitativa dell'analisi del contenuto: all'interno del corpus delle trascrizioni sono state selezionate le occorrenze, ossia le parti del testo che contengono informazioni

⁽²¹⁹⁾ BONANNO, M., SARACINO, B., CIANCARELLI, I., PANZA, G., MANULI, A., MORONE, G., & CALABRÒ, R. S. (2025). Assistive Technologies for Individuals with a Disability from a Neurological Condition: A Narrative Review on the Multimodal Integration. *Healthcare*, 13(13), 1580. <https://doi.org/10.3390/healthcare13131580>.

significative ai fini della ricerca, con l'obiettivo di formulare una descrizione qualitativa del significato e del valore di tali tematiche ⁽²²⁰⁾. Sono state individuate otto tematiche ricorrenti alla cui analisi è dedicata la prossima sezione del lavoro.

La domanda di intervento delle aziende alla cooperazione sociale

L'incontro delle aziende con Il Segno è iniziato casualmente, a partire dall'esigenza di rispondere all'obbligo normativo, ma si è rapidamente trasformato in una collaborazione strutturale. Infatti, quando la Legge 12 marzo 1999, n. 68 «Norme per il diritto al lavoro dei disabili» ha introdotto l'obbligo per le imprese di assumere lavoratori con disabilità, Il Segno ha supportato le aziende prive degli strumenti culturali necessari per l'inclusione. Attualmente, è la cooperazione sociale a fornire tali strumenti teorici che si innestano sulla sensibilità che alcune aziende già possiedono, ma che faticano a trasformare in pratiche organizzative.

«Nelle aziende non tutti hanno gli strumenti culturali per occuparsi di inclusione. È vero, non siamo all'altezza di affrontare questi temi perché non abbiamo le competenze specifiche però abbiamo una sensibilità e questo è l'aspetto più importante. La teoria senza sensibilità a volte non basta mentre sulla sensibilità si può lavorare per coltivarla e trasformarla in prassi organizzative capaci di creare davvero un ambiente inclusivo dentro l'azienda che altrimenti si sente abbandonata»

Le imprese segnalano che proprio i rigidi vincoli burocratici imposti dall'obbligo normativo limitano la capacità delle aziende di trasformare la sensibilità verso la diversità in prassi inclusive consolidate e ciò impedisce loro di armonizzare le specificità dei lavoratori con le esigenze produttive aziendali. I rappresentanti delle aziende segnalano che è essenziale coltivare tale sensibilità e, in questo contesto, le cooperative sociali giocano un ruolo fondamentale. Queste ultime possono sostenere le aziende e i loro dipendenti che desiderano andare oltre il semplice rispetto degli obblighi normativi, contribuendo a creare un clima di inclusione che si estenda anche al di fuori del contesto lavorativo. Esiste infatti una distanza significativa tra le aziende sensibili e quelle meno interessate, ed è fondamentale

⁽²²⁰⁾ Relativamente all'impiego della metodologia qualitativa di analisi del contenuto entro contesti di ricerca-intervento, si rimanda tra i vari contributi a: DECATALDO, A., & RUSSO, C. (2022). *Metodologia e tecniche partecipative. La ricerca sociologica nel tempo della complessità* (pp. 1-224). Pearson Italia; FAGGIANO, M. P. (2016). *L'analisi del contenuto di oggi e di ieri: testi e contesti on e offline*. FrancoAngeli.

partire dalle specificità della singola organizzazione per promuovere una cultura inclusiva.

Le aspettative che hanno orientato l'incontro delle imprese con la disabilità

Molte imprese, ormai venticinque anni fa, hanno cominciato a confrontarsi con la questione della disabilità all'interno del contesto lavorativo, rispondendo all'obbligo sviluppato attraverso una ampia normativa che, a partire dalla legge quadro sulla disabilità, attraversando la stagione del collocamento obbligatorio fino ad arrivare alla fase del collocamento mirato, ha consolidato una trasformazione culturale nell'analisi della condizione di vita delle persone con disabilità. Nella prima fase – quella del collocamento obbligatorio – le imprese si sono trovate ad affrontare diverse difficoltà legate soprattutto alle modalità di selezione previste: una delle principali sfide consisteva nel dover trovare personale disabile avvalendosi dell'elenco nominale dal quale l'imprenditore era tenuto a scegliere una risorsa da inserire nel proprio organico. Non si trattava solo di una questione di processi organizzativi legati alla selezione del personale; c'era anche una certa confusione e difficoltà nel comprendere il mondo della disabilità, un mondo che spesso risultava poco chiaro e difficile da interpretare nelle sue specificità.

Questa prima modalità di inserimento delle persone con disabilità in azienda ha fatto sì che le imprese si sentissero abbandonate dalle istituzioni pubbliche nel tentativo di decodificare la realtà del tutto nuova con cui si stavano interfacciando. Questo isolamento ha, in molti casi, segnato in negativo l'approccio delle aziende alla disabilità, rendendo necessario ancora oggi un forte investimento sulla comprensione e sensibilizzazione alla tematica. In altre parole, l'obbligo imposto ha lasciato molte aziende in una situazione di confusione, poiché si sono trovate a dover affrontare la sfida di orientarsi nel processo di inserimento di persone con disabilità all'interno di un contesto produttivo già di per sé complesso. Questo ha generato un forte sentimento di abbandono nei confronti della Pubblica Amministrazione che da un lato richiede il rispetto dell'obbligo, ma dall'altro non offre gli strumenti necessari per agevolare le imprese in questo compito.

«Per obbligo ci siamo trovati ad affrontare la questione della disabilità e ci siamo trovati spiazzati nel non sapere da che parte andare. La difficoltà era proprio quella di non sapere chi ci avrebbe aiutati in questi inserimenti, dove li andiamo a trovare. Già abbiamo difficoltà nel processo di inserimento di persone che non hanno disabilità diagnosticate perché sappiamo che nelle

aziende il fattore umano è fondamentale e sta diventando sempre più complicato da curare. Ti senti abbandonato e senza strumenti»

È in questo iniziale contatto con il mondo della disabilità che si rintraccia un primo elemento che ha caratterizzato l'incontro tra imprese e Il Segno: la funzione che la cooperativa ha ricoperto nella relazione tra persona con disabilità e azienda è stata la traduzione dell'obbligo normativo in una reale opportunità di incontro e conoscenza con la disabilità, tenendo conto delle specificità di ogni persona ossia competenze, risorse e limitazioni. In questo contesto, la competenza relazionale del Presidente de Il Segno si è rivelata essenziale per la profilazione delle persone con disabilità, poiché ha reso possibile mettere in relazione gli obiettivi produttivi delle aziende con le capacità uniche di ciascun individuo.

«Il rapporto con Il Segno per noi vuol dire trovare un collaboratore stretto a cui rivolgersi per capire quali persone e quali profili inserire in azienda, aspetto complicato perché molto dipende da cosa fa e produce l'azienda. Serve un supporto che nel nostro caso ci ha dato Il Segno per inserire persone che tuttora sono nostri dipendenti dopo vari passaggi prima in cooperativa e poi dentro l'azienda»

Le aziende coinvolte nel *focus group*, inoltre, segnalano che lo sforzo dedicato al perseguimento nell'inserimento è legato al desiderio di creare un ambiente di lavoro inclusivo ossia andare oltre la semplice idea di avere dei dipendenti; si tratta di valorizzare ogni persona per le sue competenze uniche e di farla sentire parte integrante del contesto aziendale. L'aspettativa non è solo quella di avere dei lavoratori, ma di trasformarli in autentici valori aggiunti per l'organizzazione. Per raggiungere questo importante obiettivo, è fondamentale poter contare su competenze specifiche all'interno dell'azienda, affinché ogni membro del team possa contribuire in modo significativo al successo collettivo:

«L'aspettativa era quella di poter inserire le persone con disabilità nel nostro contesto affinché fossero dei lavoratori capaci di portare valore aggiunto all'impresa. La relazione con la disabilità va costruita e servono persone competenti all'interno dello spazio aziendale che possano gestire eventuali difficoltà che possono emergere»

Sul punto emerge una ulteriore specificità nella collaborazione con Il Segno che ha saputo tenere a mente le caratteristiche di ogni azienda cliente con cui si è interfacciata: un aspetto importante della collaborazione con Il Segno è la capacità di considerare le specificità di ciascuna azienda cliente. Alcune di queste

richiedono, a causa della loro particolare catena produttiva, inserimenti lavorativi flessibili, con turnazioni periodiche. Tale elemento ha reso necessario un affinamento del rapporto con Il Segno, richiedendo una collaborazione ancora più diretta e mirata. Di volta in volta la cooperativa ha cercato di individuare il profilo più adatto alle esigenze delle aziende, accompagnandole all'interno di un progetto sviluppato nel lungo periodo. Dopo aver concluso la fase di inserimento della persona in azienda, si presenta una sfida – se possibile – ancora più significativa: tenere a mente la storia di vita e le difficoltà individuali del nuovo dipendente. Questa attenzione diventa cruciale, poiché ogni persona porta con sé esperienze uniche che possono influenzare il suo rendimento e benessere sul posto di lavoro, soprattutto se il lavoratore si trova in una condizione di vulnerabilità. La mancanza di un supporto continuo da parte della cooperativa rende questa operazione complessa: senza un punto di riferimento esterno, le aziende riportano di sentirsi disorientate, soprattutto se non hanno gli strumenti tecnici adeguati a gestire le esigenze dei dipendenti. Si tratta di una questione particolarmente sentita per le aziende che, nonostante abbiano lavorato con i dipendenti per anni, possono trovarsi in difficoltà nel riconoscere e affrontare le specifiche esigenze e problematiche individuali una volta aver rinunciato alla presenza stabile della cooperativa sociale.

«A distanza di anni la difficoltà muta: quando inserisci queste persone come dipendenti devi ricordarti che hanno una storia, hanno delle difficoltà fisiche, psichiche e anche familiari. Questo dato è particolarmente importante nella fase successiva all'inserimento perché se non hai un supporto continuo come fai? L'azienda non ha gli strumenti, deve produrre come suo compito principale; quindi, in alcuni momenti ti senti impotente perché non hai le competenze per gestire questi profili di disabilità»

(In)atteso e (in)sperato: la qualità della relazione con la diversità

Un importante elemento di novità della già ricordata Legge 12 marzo 1999, n. 68 Norme per il diritto al lavoro dei disabili è rappresentato dalle convenzioni introdotte con questa norma e dalle sue successive modifiche a cui si affiancano le misure previste dall'articolo 14 del Decreto legislativo n. 276 del 2003 che – come ricordato più volte – prevedono l'attivazione di convenzioni con le cooperative di tipo B, strumento per promuovere un modello di impresa basato sulla valorizzazione del lavoro come strumento di recupero e integrazione sociale. Rispetto all'utilizzo dello strumento convenzionale inizialmente le aziende affidavano a Il Segno principalmente piccoli lavori, semplici compiti da svolgere per rispettare l'obbligo di inserimento. Con il tempo, il volume e la complessità dei

lavori assegnati sono cresciuti, passando da progetti di media complessità a opere con un contenuto tecnico sempre più rilevante. Questa trasformazione graduale è stata influenzata dall'iniziale diffidenza nei confronti delle capacità dei lavoratori con disabilità di affrontare compiti più complessi. Il riconoscimento delle abilità e competenze tecniche di Il Segno ha portato a un aumento tangibile sia nel numero che nella tipologia di commesse assegnate dalle imprese alla cooperativa. Questo, a sua volta, ha amplificato le opportunità di crescita e sviluppo di Il Segno come impresa sociale.

«Siamo partiti con il Segno con dei piccoli lavoretti, con delle piccole cose da fare proprio per la necessità di rispondere all'obbligo. Poi con il passare del tempo ci siamo spostati su lavori sempre più tecnici. Questo perché all'inizio non pensavamo fossero pienamente in grado di gestire lavorazioni complesse; poi con il supporto anche dei nostri tecnici abbiamo aumentato la difficoltà delle lavorazioni assegnate a Il Segno. Per noi è un buon servizio, tant'è che ogni volta che esce qualche nuovo lavoro contatto Il Segno e secondo noi per loro ci sarà sempre un maggior sviluppo proprio per il fatto che ormai conoscono bene i sistemi con cui gli chiediamo di lavorare»

Il confronto con le aziende evidenzia come la competenza sviluppata da Il Segno sia principalmente di tipo relazionale. Infatti, l'intervento della cooperativa non si concentra tanto sull'individuo con disabilità, quanto sulla relazione che essa costruisce con le aziende al fine di garantire la partecipazione del lavoratore disabile alla produttività aziendale. In altre parole, Il Segno svolge una funzione integrativa fondamentale creando un ponte tra le specificità del lavoratore con disabilità e le esigenze produttive dell'azienda. Questa mediazione non solo facilita l'inserimento lavorativo, ma promuove anche un ambiente inclusivo e collaborativo, in cui ciascun individuo può esprimere il proprio potenziale. Attraverso una comprensione profonda delle abilità uniche di ogni lavoratore e delle dinamiche aziendali, Il Segno riesce a creare connessioni tra talenti e opportunità, favorendo una sinergia di cui possono beneficiare tanto i dipendenti quanto le aziende stesse. Intervenire in questa direzione richiede un approccio più complesso rispetto a un semplice intervento formativo sulle competenze tecniche del lavoratore, poiché implica la necessità di individuare strumenti per valutare l'impatto non tanto del singolo individuo sulla produttività, bensì di una relazione (tra lavoratore, cooperativa e azienda) promotrice di produttività.

La competenza relazionale sviluppata da Il Segno ha avuto un ruolo significativo anche nelle interazioni con gli altri dipendenti delle aziende clienti. Le imprese, infatti, parlano dell'inclusione ben oltre il semplice reclutamento: vogliono

assicurarsi che le persone con disabilità non solo affrontino le sfide quotidiane con serenità, ma che ricevano anche il supporto necessario per crescere sia a livello personale che professionale nel corso del tempo. In questo ambito, Il Segno ha realizzato un ulteriore importante compito: individuare all'interno dell'azienda le persone più adatte a promuovere una cultura inclusiva ossia vedere nella persona con disabilità un lavoratore e, quindi, un collega. L'idea alla base di questo approccio è rapportarsi a ciascun individuo, incluse le persone con disabilità, attraverso una prospettiva di intervento che ne evidenzia le capacità e il potenziale contributo come dipendenti a tutti gli effetti.

Le aziende coinvolte nel *focus group* sostengono di aver sempre creduto nell'inclusione. Per questo motivo, la ricerca di profili adatti da inserire nei loro spazi aziendali non ha rappresentato solamente una imposizione inattesa; al contrario, si è rivelata un'opportunità preziosa da cogliere grazie al lavoro di profilazione realizzato da Il Segno. L'obiettivo che le imprese si prefiggono di sviluppare nel futuro a breve termine è accogliere e valorizzare le persone con disabilità come membri a tutti gli effetti del gruppo di lavoro, affinché possano diventare collaboratori stabili e attivi nell'organizzazione.

«Nella nostra esperienza l'inserimento di persone con disabilità ha aumentato la sensibilità e la responsabilità sociale dentro l'organizzazione che, a sua volta, ha portato a un miglioramento del clima aziendale perché la presenza di questi lavoratori ti permette di rispecchiarti e vedere come puoi rimetterti in gioco con le tue normalità e le tue diversità. Questo ha ampliato la consapevolezza di numerose figure all'interno dell'azienda»

Dunque, a livello organizzativo la relazione con i lavoratori con disabilità ha contribuito ad accrescere la sensibilità e la responsabilità sociale all'interno dell'azienda. Questo cambiamento ha favorito un clima di maggiore coesione, rendendo il gruppo più affiatato e attento nei confronti delle diverse realtà e delle normali dinamiche quotidiane: i membri del gruppo di lavoro si sono impegnati attivamente per sviluppare soluzioni innovative, orientate a garantire che i lavoratori disabili avessero le stesse opportunità di partecipare e contribuire al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

«Nella nostra esperienza non c'è niente di inatteso, anzi. La collaborazione con Il Segno ci è servita per individuare i profili adatti al fine di non creare disagio al lavoratore con disabilità, non tanto per capire se il lavoratore disabile è adatto alla nostra lavorazione. Desideravamo scegliere bene il profilo per rendere la persona con disabilità un nostro lavoratore. L'obiettivo

è quello di avere collaboratori stabili, chiaramente all'inizio era più forte la presenza dell'obbligo, ma per noi ora non si tratta più solo di quello. Un altro aspetto critico è il rapporto con gli altri dipendenti dentro l'azienda: se metti il lavoratore disabile a contatto con un collega che non ha la cultura dell'inclusione vuol dire che tu azienda hai sbagliato qualcosa. Questo con Il Segno è stato un lavoro importante ossia individuare chi potesse affiancare il lavoratore disabile dentro l'azienda»

La convenzione ex art. 14 D.lgs 276/03: risorse e vincoli nella relazione con le imprese

Tra gli elementi che hanno motivato l'incontro tra le aziende e Il Segno le imprese coinvolte nella ricerca nominano le specificità di ciascun settore produttivo che spesso non consentono un inserimento diretto all'interno degli spazi aziendali. Questa criticità ha un impatto notevole sulla decisione di rivolgersi a una cooperativa, un'opzione guidata da criteri che vanno oltre il semplice aspetto economico. Scegliere di collaborare con Il Segno, infatti, comporta un investimento economico significativo, poiché la cooperazione sociale si avvale di personale altamente specializzato. Questo costo è giustificato dalla qualità dei prodotti e dei servizi offerti, elementi che l'azienda riconosce come fondamentali e meritevoli di una remunerazione adeguata. Investire in Il Segno significa, quindi, non solo contribuire a un modello di economia sociale, ma anche garantire *standard* elevati e competenze specifiche che possono arricchire il valore dell'intera catena produttiva. Inoltre, questa scelta riflette un impegno verso la responsabilità sociale d'impresa, dimostrando che un'attenzione autentica verso l'inclusione e la valorizzazione delle diversità può tradursi in un vantaggio competitivo significativo.

«Noi non diamo il lavoro a Il Segno perché costa meno, tutt'altro: farlo costa un pochino in più e va benissimo così perché abbiamo un prodotto di qualità, fatto bene e in più permettendo a persone con disabilità di lavorare. Lato azienda risolve la questione dell'obbligo, si tratta di una collaborazione che svilupperemo sempre di più»

Sebbene le agevolazioni fiscali rappresentino senza dubbio un incentivo attrattivo per l'utilizzo di strumenti convenzionali, le imprese interpellate segnalano come sia necessario integrare tale criterio di convenienza economica entro una visione lungimirante capace di creare sul lungo periodo un ambiente di lavoro favorevole al perseguimento dell'inclusione.

«Se dovessimo indicare un aspetto da migliorare sarebbe la semplificazione della parte burocratica. A corredo di questo nodo c'è il discorso sulla sensibilizzazione delle aziende sui benefici di collaborare con imprese sociali come Il Segno. Questo perché quando si tratta di inclusione il punto è creare un contesto che sia sensibile al lavoro con la disabilità. Sotto questo punto di vista l'obbligo è ancora preponderante e le aziende si avvicinano ai vantaggi fiscali o proposti dalle convenzioni solamente per ottemperare all'imposizione normativa. Si tratta ancora di due mondi separati»

Le aziende sono solo parzialmente d'accordo su questo punto: alcune si chiedono se sia loro responsabilità sostenere l'inclusione sociale delle persone con disabilità, mentre altre riconoscono l'esistenza di un *gap* culturale che rende difficile perseguire obiettivi di inclusione all'interno del contesto produttivo. Ancora una volta, le aziende sottolineano che per affrontare questa sfida è fondamentale una progettazione attenta, che consideri le specificità del settore produttivo in cui operano. Nello specifico, molte organizzazioni non sanno in che segmento della catena produttiva collocare le persone con disabilità. Nella maggior parte dei casi questi lavoratori vengono inseriti in produzione dove possono svolgere compiti ripetitivi ritenuti i più adatti alle loro capacità. Per altre tipologie di lavoro che non prevedono tali mansioni ripetitive, invece, è necessaria un'analisi delle competenze possedute dalla persona con disabilità e un accompagnamento in azienda differenziato a seconda della tipologia di disabilità.

«Per noi il problema è capire come e dove inserire il lavoratore disabile. In un'azienda che ha come obiettivo migliorare il più possibile dal punto di vista produttivo, una persona disabile oggi come oggi è difficile capire in che spazio inserirla o che tipo di funzioni fargli fare»

In questo passaggio si inserisce il contributo della cooperazione sociale a cui le aziende coinvolte nel *focus group* chiedono di progettare un documento – un progetto lavorativo inclusivo – che contenga il bilancio delle competenze di ogni lavoratore con disabilità al fine di poter operare un incontro tra le specificità di ogni persona con le esigenze dell'azienda. Le aziende riscontrano che la cooperazione sociale spesso non propone una profilazione adeguata delle competenze delle persone con disabilità. Di conseguenza, mancano informazioni essenziali che permettano all'azienda di creare posizioni specifiche per questi lavoratori. Le imprese desidererebbero, quindi, che la cooperazione sociale analizzasse le lacune presenti nel loro organico e suggerisse profili professionali adeguati, in modo da facilitare l'inserimento di lavoratori disabili.

«Quello che vedo mancare è la proposta da parte dell'ente che presenti la persona con le sue caratteristiche e anche le necessità legate alla sua tipologia di disabilità. Quello che sappiamo è solo che ci interfacciamo con una persona che ha una disabilità. Siamo noi poi a doverci sforzare per creare uno spazio senza sapere però i bisogni specifici di quel lavoratore»

Questa proposta aiuterebbe a modificare la percezione delle aziende riguardo alla creazione di spazi per i lavoratori disabili. Attualmente, molte aziende vedono questa iniziativa come un'imposizione che non si allinea con le loro esigenze produttive. Intervenire su questa percezione significa dimostrare come l'inclusione possa essere vantaggiosa e personalizzata, adattandosi alle necessità operative delle aziende piuttosto che apparire come un obbligo estraneo agli obiettivi delle organizzazioni.

Promuovere l'occupabilità dei lavoratori con disabilità

La fatica principale che riportano le aziende è relativa al *matching* tra il bisogno della persona con disabilità e le necessità che l'azienda ha di utilizzare le capacità di questa persona per perseguire i suoi obiettivi produttivi. Sembra che non si individuino gli obiettivi dell'inclusione lavorativa, vissuta come una imposizione che nasce dal bisogno della singola persona con disabilità a causa delle sue menomazioni e non come un desiderio di incontro con l'interesse della persona che dentro la sua condizione di disabilità può rintracciare risorse e capacità spendibili sul luogo di lavoro. Sul punto Il Segno, e la cooperazione sociale in generale, potrebbe proporre un bilancio di competenze all'interno di un profilo di funzionamento della persona con disabilità e, al tempo stesso, le imprese potrebbero costruire un documento relativo al proprio funzionamento organizzativo e alle tipologie di attività attraverso cui si potrebbe declinare concretamente l'inclusione lavorativa.

«Sarebbe bello che ci venisse fatta la proposta dalla cooperazione sociale: tu sai che ho questo genere di scoperture quindi proponimi che profili professionali hai a disposizione e poi io impresa penso a uno spazio in azienda. Questo permetterebbe di non creare situazioni di forzatura in cui io ho una scoperta e devo inserire una persona che magari non ha le competenze per occuparsi di quel compito. Sentiamo la mancanza degli strumenti per promuovere l'incontro tra capacità della persona e necessità dell'azienda. Si potrebbe pensare a un bilancio di competenze, profilo di funzionamento della persona. Sono termini che iniziamo a conoscere e su cui

sappiamo come poter lavorare. Lato azienda potremmo stendere un documento come potremmo inserire il lavoratore e quali tipi di disabilità potrebbero essere inseriti in un reparto piuttosto che in un altro»

In alcune situazioni con cui si sono interfacciate le aziende, non è possibile effettuare l'inserimento direttamente all'interno dell'azienda. Anche in questi casi ci si rivolge a Il Segno che assume la funzione di *laboratorio di produttività* dove la persona con disabilità può sperimentarsi entro un ruolo produttivo, ma all'interno di un contesto protetto. In queste situazioni, le aziende riconoscono la necessità di accettare che non sempre è possibile promuovere l'inclusione attraverso il lavoro. Pertanto, è fondamentale costruire altri spazi e interventi socio-assistenziali che, integrati tra loro, possano favorire l'inclusione sociale e, se possibile, anche quella lavorativa. Questa area di intervento, secondo l'esperienza delle imprese coinvolte, mostra come la cooperazione sociale assuma un ruolo che, in passato, era della pubblica amministrazione. Le cooperative attualmente hanno la funzione di creare un collegamento tra i vari contesti di vita delle persone con disabilità, con l'obiettivo di garantire una piena inclusione sociale. Più nel dettaglio, le misure normative riconoscono e anticipano l'importanza di alcune iniziative, come l'obbligo di inserire persone con disabilità nelle aziende. Tuttavia, gli strumenti necessari per rendere queste intuizioni effettive sono ancora poco chiari e difficili da identificare. È fondamentale sviluppare linee guida pratiche e risorse specifiche che possano supportare le aziende nell'implementazione di queste misure, garantendo così che l'inclusione non resti solo un principio teorico, ma diventi una realtà concreta e sostenibile nel mondo del lavoro. In questo passaggio tra teoria e pratica, interviene la cooperazione sociale, che dispone delle professionalità necessarie per tradurre le intuizioni normative in azioni concrete. Le cooperative sociali non solo offrono formazione specializzata, ma vantano anche competenze diversificate che permettono di affrontare le sfide legate all'inclusione lavorativa. Grazie a questo approccio integrato, possono supportare le aziende nel mettere in atto le misure previste dalle normative.

Tuttavia, in questo passaggio compare il rischio che le aziende deleghino completamente l'inclusione alle cooperative sociali, specialmente in settori produttivi dove l'inserimento di persone con disabilità risulta particolarmente difficile. Questa dipendenza potrebbe portare a una superficialità nell'approccio all'inclusione, con le aziende che potrebbero limitarsi a considerare le cooperative un mero strumento per soddisfare gli obblighi normativi, piuttosto che impegnarsi attivamente a creare un ambiente di lavoro inclusivo. Per questo motivo è fondamentale che le aziende si assumano la responsabilità di promuovere l'inclusione, collaborando attivamente con le cooperative sociali e investendo nel

proprio personale per garantire che tutti i lavoratori, indipendentemente dalle loro capacità, possano contribuire in modo significativo alla catena produttiva. Si tratta di un'area grigia, al confine tra riconoscimento delle competenze della cooperazione sociale e rischio di disinteresse per i processi inclusivi. In questi casi, le imprese coinvolte nel *focus group* sottolineano che a fare la differenza è la cultura aziendale riguardo all'inclusione e le sensibilità dei referenti interni: questi ultimi devono essere in grado di riconoscere che la prima e più efficace strategia è quella di valorizzare le competenze offerte dalla cooperazione sociale. Questo approccio non solo fornisce all'azienda gli strumenti necessari per rispondere agli obblighi normativi, ma consente alla cooperativa di aumentare il numero di commesse assegnate e, di conseguenza, ciò favorisce lo sviluppo della cooperativa stessa e dei servizi che essa offre. Dunque, l'incontro con la cooperazione sociale è un elemento strategico per l'azienda se le organizzazioni sono disposte a leggere la produttività non solamente come un dato economico, bensì come il prodotto di impegno e intervento anche sul piano sociale.

Individuare un referente dentro la cooperativa e all'interno dell'azienda

Le aziende richiedono l'individuazione di un referente stabile all'interno della cooperativa con cui poter collaborare, soprattutto a causa dei ritmi di lavoro intensi e delle pressioni quotidiane. Avere una figura di riferimento affidabile consente alle aziende di gestire meglio le comunicazioni e le esigenze legate all'inclusione dei lavoratori con disabilità. Questo referente può rivestire la funzione di ponte tra l'azienda e la cooperativa, facilitando la risoluzione di problemi, coordinando le attività e garantendo un supporto continuo. Infatti, l'urgenza su cui si realizza la routine aziendale riduce la possibilità di pensare alla relazione con la persona con disabilità al cui interno vanno rintracciate le competenze per promuovere l'inserimento nell'organizzazione. In questo senso il rapporto diretto, la parte umana, per i rappresentanti coinvolti nel *focus group* è fondamentale.

«Avere un'interfaccia stabile tra una persona dentro la cooperativa e all'interno dell'azienda è importantissimo per entrare dentro i ritmi incalzanti di una impresa che purtroppo spesso non ti permettono di fermarti a pensare quando c'è di mezzo una persona con disabilità. Il rapporto diretto è fondamentale, la parte umana in tante aziende è ancora quella che fa la differenza»

Le figure di raccordo dovrebbero avere il compito di creare un collegamento tra ciò che si fa con la disabilità – ossia le misure inclusive – e gli effetti che possono avere più in generale su tutta l'organizzazione anche affinché l'intervento con il disabile

non sia isolato rispetto a ciò che avviene nel resto dell'azienda. Se nelle aziende è presente personale già formato e altamente competente in materia, queste realtà possono considerarsi organizzazioni all'avanguardia, tuttavia si tratta di una frammentarietà che non garantisce un lavoro trasversale e equo per tutte le realtà aziendali. In questo vuoto di modelli e strumenti, ancora una volta, si inserisce il contributo della cooperazione: anche in questo caso la competenza relazionale de Il Segno si concretizza nell'individuazione del settore e dei lavoratori che dentro l'azienda possono essere di supporto all'inclusione.

«Quando individuiamo dentro l'azienda un referente per l'inclusione del lavoratore con disabilità spesso non sono pronti. Per questo insieme al Segno cerchiamo di individuare il settore giusto per essere di supporto all'integrazione, la persona giusta. A quel punto però che mezzi di formazione gli diamo? Credo che un collaboratore dentro l'azienda, per quanto possa essere sensibile, debba essere anche formato a partire proprio da informazioni di base: le tipologie di disabilità, quando si ha a che fare con una disabilità motoria e quando con una psichica. Sulla formazione dei collaboratori che si vanno poi a interfacciare con i lavoratori disabili potrebbe essere fatto qualcosa in più»

Garantire una offerta formativa per tutti i dipendenti

Le aziende esprimono il bisogno di ricevere una proposta formativa affinché non siano impreparati all'incontro con la diversità dei lavoratori con disabilità. In molti casi, l'esperienza e la sensibilità non sono sufficienti, in alcuni casi mancano delle informazioni tecniche, necessarie anche per comprendere le differenze tra disabilità (fisica, cognitiva, psichica) e, di conseguenza, le esigenze specifiche di ogni lavoratore. Avere una formazione specifica in azienda permette di distinguere due termini che orientano due distinte tipologie di intervento con la disabilità:

«A livello aziendale non è ancora chiara la distinzione tra inclusione e integrazione: nel primo caso la persona viene inserita in un ambiente di normodotati e questa persona si deve adeguare mentre nel secondo caso troviamo aziende che riescono a garantire un ambiente inclusivo cioè che permette di abbattere le barriere che ostacolano la piena realizzazione della persona dentro un contesto lavorativo»

Dunque, l'inclusione e l'integrazione nel contesto lavorativo delle persone con disabilità rappresentano due approcci distinti ma complementari. L'integrazione si riferisce all'inserimento di persone con disabilità in ambienti di lavoro esistenti,

dove sono accolte ma devono adattarsi alle strutture e alle dinamiche già stabilite; in questo caso, la responsabilità dell'inserimento ricade principalmente sulla persona con disabilità. Al contrario, l'inclusione implica un cambiamento profondo in tutto il contesto: si tratta di creare un ambiente di lavoro che non solo accoglie, ma valorizza le diversità, riconoscendo e rispettando le capacità uniche di ciascun individuo. In questa cornice promuovere l'inclusione richiede un impegno attivo da parte dell'organizzazione per rimuovere le barriere, promuovere politiche di supporto e garantire che tutti i dipendenti possano contribuire pienamente e beneficiare di pari opportunità. In sintesi, mentre l'integrazione può essere vista come un passo iniziale, l'inclusione rappresenta un obiettivo più ambizioso e significativo.

Promuovere lo scambio con realtà esterne all'azienda

Per facilitare la formazione, le imprese considerano fondamentale promuovere una collaborazione attiva tra i colleghi coinvolti nel tema dell'inclusione. Questo approccio non solo migliora il dialogo interno, ma apre anche opportunità per interagire con aziende esterne che forniscono profili professionali capaci di agire come intermediari tra l'impresa e le persone con disabilità. Creare sinergie con esperti esterni permette alle aziende di ottenere supporto e risorse specifiche, contribuendo a garantire una formazione più efficace rivolta a tutti i dipendenti.

«Creare reti con altre realtà potrebbe essere uno strumento utile a promuovere l'inclusione. Nel nostro caso ci rivolgiamo a realtà esterne che ci mettono a disposizione un mediatore, il quale fa da tramite tra noi e la persona con disabilità»

Tra le altre misure da considerare, le aziende suggeriscono di includere l'introduzione di tirocini o apprendistati personalizzati che offrano esperienze pratiche su misura per ciascun individuo. Inoltre, la richiesta di consulenze aziendali specializzate può rivelarsi cruciale per implementare politiche inclusive efficaci e sostenibili. Infine, è essenziale fornire un supporto psicologico adeguato ai dipendenti che lavorano con persone con disabilità, poiché questo aiuto può contribuire a migliorare il benessere del personale e a creare un ambiente di lavoro più empatico e collaborativo.

«Sarebbe interessante anche proporre tirocini pensati sulle caratteristiche della persona. Inoltre, si potrebbe proporre una consulenza aziendale per sviluppare politiche inclusive dentro l'impresa. Non ultimo si potrebbero

proporre consulenze psicologiche per il personale che collabora con i lavoratori con disabilità»

Verificare l'efficacia degli interventi inclusivi per mantenere il rapporto con le aziende

Il Segno ha aperto nuove prospettive culturali legate all'inclusione lavorativa, ma è necessario del tempo per mettere a verifica l'efficacia dei suoi interventi. Verifica intesa non come controllo, ma come strumento per valutare se l'azienda sta procedendo nella giusta direzione. Questo processo deve avvenire attraverso un confronto diretto con uno specialista in grado di fornire riscontri utili e specificatamente legati alle singole realtà aziendali. In questo senso, il fallimento che alcune aziende sperimentano deriva spesso dall'assenza di monitoraggio lungo il percorso; tale mancanza di supporto può, in alcuni casi, portare alla conclusione del processo di inclusione lavorativa. La verifica, quindi, deve essere vista come un modo per mantenere viva la relazione con l'azienda.

«Abbiamo bisogno di una verifica e della relazione con una persona competente che ci dica se stiamo andando nella direzione giusta attraverso un confronto fitto. Non tanto rispetto a quello che il lavoratore con disabilità fa, ma a cosa sta succedendo dentro l'azienda anche a distanza di mesi. La competenza della cooperativa sociale arriva dove tu non riesci»

Le aziende segnalano che i servizi sviluppati da Il Segno hanno promosso, utilizzando le parole di un partecipante al focus group, un apprendimento *per osmosi* attraverso il contatto tra lavoratori e esperti della cooperativa. Infatti, ancora una volta, le imprese segnalano come sia fondamentale sensibilizzare costantemente tutto il personale aziendale.

Infine, le aziende coinvolte nel *focus group* propongono che per garantire una verifica efficace, sarebbe utile adottare criteri standardizzati che facilitino la comunicazione tra le aziende. Alcuni esempi di tali criteri comprendono il tasso di occupazione di persone con disabilità, la permanenza in azienda, la soddisfazione lavorativa, i progressi di carriera e la misurazione dei risultati aziendali. Inoltre, è necessario disporre di un archivio storico più ampio per una valutazione più completa degli effetti di interventi che promuovono l'inclusione negli assetti organizzativi.

4.2.2 Le dimensioni organizzative di una impresa sociale: l'intervento di Manager No Profit per Il Segno

ManagerNoProfit è un ente di volontariato organizzato attivo in tutto il nord Italia, con uffici a Milano, Bergamo, Bologna, Padova, Torino, Trento e Treviso. È formato da oltre cento professionisti volontari che offrono la loro assistenza senza alcun compenso, motivati a collaborare e a mettere a disposizione le proprie competenze. Il loro ampio ventaglio di abilità e professionalità permette loro di supportare lo sviluppo e il rafforzamento delle attività degli enti del terzo settore. Inoltre, collaborano con Istituzioni e Università per cogliere i nuovi bisogni e le tendenze emergenti, creando così sinergie, coordinamenti e occasioni di collaborazione.

«Nel corso della nostra esperienza professionale come manager abbiamo sviluppato competenze specifiche di vario tipo. Abbiamo deciso di non disperdere queste esperienze, ma di portarle a beneficio del Terzo Settore, realtà che ha tante sfaccettature e che spesso ha bisogno di competenze che non hanno al loro interno o che non sono riusciti a far maturare. Qui si inserisce il nostro intervento che è di tipo consulenziale, gratuito e rivolto ad aiutare le realtà cooperative nella loro realtà operativa attraverso indicazioni che poi loro possono recepire e sviluppare in autonomia»

Promuovere il perseguimento degli obiettivi de Il Segno attraverso l'implementazione di un modello di impresa sociale

Nel 2022, Il Segno ha contattato ManagerNoProfit (MNP) a causa di una carenza nella gestione organizzativa delle proprie attività. Hanno richiesto un'analisi della loro realtà per sviluppare un modello di rendicontazione che permettesse di comprendere meglio l'andamento economico della cooperativa. A tal fine, sono state definite in modo sistematico le diverse attività e i rispettivi ambiti (pulizie, servizi alla persona, *global service*), con una conseguente ridefinizione dell'organigramma de Il Segno. A questo punto, è stato deciso come misurare le *performance*: attraverso il coinvolgimento dei dipendenti e gli strumenti a disposizione per l'esecuzione delle attività, anche in relazione agli altri ambiti. Oltre a delineare ruoli e strumenti, sono state raccolte le informazioni necessarie per ottimizzare la gestione delle attività, consultando direttamente i responsabili dei vari centri di costo e condividendo con loro obiettivi, metodi e tempistiche di intervento.

«Dopo aver definito l'organigramma dal punto di vista operativo, quindi dopo aver evidenziato la struttura interna della cooperativa, siamo partiti con il definire per ogni centro di costo il personale a disposizione, gli strumenti che avevano a disposizione, quali erano le attività che svolgevano e quali erano le interazioni con gli altri centri di costo. L'aspetto su cui ci siamo soffermati è stato la gestione delle informazioni: quali informazioni servono a ogni centro di costo per gestire le rispettive attività? Tutto ciò è stato condiviso con i responsabili interni a ogni centro di costo»

Controllo di gestione: le azioni tecniche dell'intervento

Dal punto di vista tecnico e amministrativo, è stata condotta un'analisi della situazione degli archivi contabili e gestionali, eliminando i codici obsoleti e mantenendo solo i dati necessari per le attività. Si è poi proceduto a codificare le attività svolte da Il Segno, in modo da poterle gestire più efficacemente in futuro. Le diverse tipologie di pulizie sono state classificate per permettere di valutare in un secondo momento quale attività risulti più redditizia per la cooperativa.

«Gli archivi hanno subito una cura dimagrante per consentire agli operatori di avere a disposizione solo gli elementi necessari per svolgere le attività. È stata poi svolta un'altra attività nuova per Il Segno ossia la codifica della attività svolta con lo stesso obiettivo dell'intervento precedente: garantire agli operatori di avere a disposizione le informazioni imprescindibili per effettuare scelte consapevoli sulle attività realizzate»

A seguito della mappatura dei centri di costo, sono state sfruttate le opportunità offerte dal centro contabile, collegando tra loro gli archivi contabili per facilitare agli operatori un percorso diretto tra attività e report di rendicontazione. È stato poi caricato nel database aziendale il portafoglio ordini: tutte le attività contrattualizzate sono state inserite nel sistema per monitorare l'andamento dei contratti e garantire una fatturazione corretta al termine di ciascun accordo, basata sugli elementi contrattuali. Questo processo, sebbene impegnativo e stressante per gli operatori, si è rivelato fondamentale per avere una visione chiara dello *stato di salute* della cooperativa.

«È stato un lavoro impegnativo che ha stressato gli operatori della cooperativa, ma è stato necessario per consentire di avere un'idea del portafoglio ordini quindi del polmone che la cooperativa sociale ha a disposizione»

È stata inoltre definita una reportistica con cadenza mensile e trimestrale, stabilendo anche scadenze stringenti per la consegna dei report. L'analisi è stata successivamente condivisa con tutti gli operatori della cooperativa, fornendo informazioni su fatturato e costo del personale, confrontati con i parametri dell'anno precedente e del budget. Poiché il costo del personale rappresenta l'85-90% dei costi totali, questo dato risulta particolarmente significativo per realtà come Il Segno. Gli indicatori sono stati condivisi con gli operatori della cooperativa, garantendo così che fossero comprensibili per tutti i lavoratori.

«Questa operazione è stata molto apprezzata dal Segno che ha potuto vedere in modo chiaro l'andamento rispetto all'anno precedente e ha potuto avere in maniera chiara e sistematica, per ogni attività svolta, la rendicontazione e i criteri di rendicontazione. In questo modo tutti gli operatori sapevano qual era il significato delle singole voci presenti nei report»

Infine, è stato implementato un sistema di *budget* annuale, che prevede la trasmissione dei dati ai responsabili dei centri di costo, specificando quale modulistica debbano restituire, oltre a un percorso di budget per valutare i risultati attesi e definire gli obiettivi da condividere con i centri di costo.

Cultura organizzativa e modello di impresa: dall'azienda al sociale (e viceversa)

Nell'intervento con la cooperazione sociale i volontari di ManagerNoProfit segnalano come spesso riscontrino difficoltà nel far emergere la cultura d'impresa in una realtà che, nel passato, si percepiva principalmente come un ente con scopi sociali piuttosto che come un'impresa vera e propria. L'attività produttiva si trovava così separata dalle dimensioni organizzative necessarie per ottimizzare il raggiungimento degli obiettivi fissati. Spesso, ciò ha portato a una sostituzione dell'intervento da parte di figure esterne, come i genitori dei ragazzi con disabilità. Il risultato è stato uno spirito volontaristico che ha soppiantato le necessarie competenze tecniche. In molti casi, l'idea di fondo era che la cooperativa servisse semplicemente a occupare il tempo dei ragazzi, senza considerare le misure necessarie per garantire la sostenibilità imprenditoriale, evitando così la dipendenza da finanziamenti pubblici o dall'impegno pratico dei genitori. Questo ha portato a una mancanza di obiettivi chiari. Si tratta di un nodo cruciale che la cooperazione sociale sta affrontando nella transizione da un modello basato sul volontariato a uno più propriamente imprenditoriale.

«La difficoltà è far passare questa cultura di impresa all'interno di una realtà che, soprattutto nel passato, ha ritenuto di non essere una impresa, ma di essere una realtà che aveva scopi esclusivamente sociali. Ci siamo imbattuti in realtà più piccole e meno strutturate de Il Segno dove c'era una attività produttiva legata a persone con disabilità completamente disorganizzata con commesse assegnate da aziende le cui scadenze non venivano praticamente mai rispettate. In questi casi erano le famiglie a intervenire per rispettare la consegna finale del prodotto finito. Questo tipo di realtà si basavano su uno spirito prevalentemente volontaristico nell'idea che la cooperazione sociale serva a tenere occupate le persone con disabilità senza riuscire a valorizzare una visione globale il cui obiettivo dovrebbe essere autosostenersi e autofinanziarsi per perseguire obiettivi di inclusione sociale. Questo è il nodo della transizione da un modello volontaristico a uno imprenditoriale»

Nel Segno, il contesto era già predisposto in questa seconda direzione: i referenti sentivano la necessità di parametri e linee guida, e soprattutto di trasmettere questa cultura organizzativa ai responsabili dei vari settori, i cui valori sembravano ancora legati al modello *artigianale* di cooperazione sociale. Questo passaggio è stato segnato da una certa diffidenza nei confronti della proposta culturale avanzata da ManagerNoProfit. In questo scenario, si è aperto un dialogo illuminato con la direzione, che riconosceva il problema, mentre la struttura operativa, frutto di anni di attività secondo il modello precedente, faticava a adattarsi a un approccio più razionale e imprenditoriale, percependo MNP come una presenza poco gradita. Si tratta di una situazione che i volontari di MNP affrontano spesso nei loro interventi: il loro lavoro, infatti, inizialmente tende a non essere pienamente compreso. Faticano ad essere accettati dagli operatori delle cooperative con cui collaborano che si domandano perché dovrebbero cambiare un modo di agire che hanno sempre adottato. Tuttavia, se gli operatori iniziano a notare i miglioramenti, tutto diventa più semplice.

«Il Segno è un contesto già strutturato entro un modello imprenditoriale, con una visione ben chiara. Gli mancavano dei parametri e delle linee guida e forse avevano anche bisogno di trasmettere queste indicazioni ai responsabili dei diversi settori poiché questi lavoratori provenivano da un mondo della cooperazione più improntato al volontarismo»

Nonostante queste iniziali frizioni, la domanda di intervento del Segno era finalizzata allo sviluppo delle condizioni operative nelle quali operava e che si inserivano entro un modello di cooperazione quale impresa sociale. Questo li ha differenziati dalla media delle altre cooperative con cui opera MNP.

«Il Segno ci ha chiamati perché aveva bisogno di un miglioramento delle condizioni entro cui operava e questa è una differenza grandissima perché, da questo punto di vista, Il Segno è un pezzo più avanti rispetto ad altre realtà. Il nostro intervento all'inizio non viene sempre compreso perché gli operatori ci dicono: se ho sempre lavorato in questo modo, perché dovrei cambiare adesso? Ovviamente se poi gli operatori sperimentano dei cambiamenti tangibili diventa più facile»

Formazione nella cooperazione sociale: promuovere un cambiamento culturale

Per far meglio comprendere gli obiettivi del loro intervento i volontari di MNP ritengono che sia fondamentale focalizzarsi sulla formazione sul campo, interagendo direttamente con gli operatori. Lo scopo dell'intervento è misurare, dal punto di vista economico, il rendimento delle diverse attività, al di là delle attività stesse. Trovare un equilibrio tra la sostenibilità economica e la missione della cooperativa è una sfida centrale per l'impresa sociale. MNP offre gli strumenti necessari per monitorare l'andamento delle loro attività, identificando quelle più profittevoli e quelle meno.

«Una proposta formativa in qualche modo già c'è nel passare tante ore a stretto contatto tra consulenti e operatori. Anche se non in forma strutturata una formazione di questo tipo avviene rispetto ai nostri temi di competenza specifica»

Misurare l'efficacia degli interventi: una questione trasversale a Il Segno e MNP

L'intervento realizzato con Il Segno ha comportato uno scambio proficuo anche per i volontari di ManagerNoProfit: infatti, dopo il lavoro con la cooperativa, MNP sta considerando di sviluppare indicatori per valutare l'efficacia delle proprie azioni. Ad esempio, valorizzare a mercato le ore di lavoro dedicate all'intervento è un indicatore che hanno in mente, per comunicare in modo più chiaro l'impegno profuso e la sua traduzione in risultati economici. Inoltre, l'efficacia dell'intervento può essere misurata anche attraverso il valore e i messaggi trasmessi, anche se questi aspetti risultano più difficili da quantificare. Questa misurazione consentirebbe di orientare meglio le loro attività in base ai *feedback* ricevuti dai clienti. In sintesi, le questioni che sta affrontando MNP si allineano perfettamente alla cooperazione sociale: mentre MNP supporta le cooperative nell'identificazione di strumenti e criteri per misurare l'efficacia sia economica che sociale delle loro

attività, anche MNP si sta impegnando nella ricerca di indicatori utili a valutare l'efficacia dei propri interventi.

4.3 Il caso della Lombardia: interviste a *stakeholder* e aziende del territorio

Come è emerso dall'analisi della prospettiva portata dagli *stakeholder* che collaborano con la cooperativa Il Segno, intervenire sul territorio implica rapportarsi a una rete di interlocutori con cui si condivide una problematica che motiva l'azione professionale dei diversi attori sociali. Questa *competenza* che si potrebbe definire *relazionale*, ossia la capacità di orientare il lavoro dentro un obiettivo comune, è una delle cifre distintive proprie della cooperazione sociale. Nel prosieguo del capitolo verranno presentati i contenuti di sei interviste realizzate con una serie di *stakeholder* del territorio lombardo ⁽²²¹⁾. L'obiettivo è declinare l'ipotesi relativa alla funzione inclusiva della cooperazione sociale, oggetto del capitolo, entro i contesti di intervento che quotidianamente affrontano le sfide legate all'inclusione lavorativa di persone con disabilità.

4.3.1 La prospettiva di Confcooperative Bergamo

La cooperazione sociale, specie quella di tipo B, ha dimostrato alta capacità inclusiva e buoni livelli di competitività. Il funzionamento del modello italiano prevede l'inserimento di un minimo del 30% di persone svantaggiate nella forza lavoro: costruire interventi a partire da questo equilibrio ha permesso di evidenziare come l'inclusione sia integrabile con la produttività. A partire da questa consapevolezza, le cooperative sociali si sono evolute da enti sussidiati dalla Pubblica Amministrazione a imprese competitive, anche grazie alla diversificazione di servizi rivolti al settore privato. Infatti, la Pubblica amministrazione non ha sempre esercitato un ruolo attivo nel favorire l'effettivo inserimento lavorativo tramite convenzioni art. 5 della Legge n. 381/91 o appalti riservati e, in questo senso, l'impresa privata ha mostrato maggiore proattività e apertura ai servizi progettati dalla cooperazione sociale.

Il ruolo delle Convenzioni art. 14 D.lgs 276/2003 nel ripensare il concetto di produttività

Lo strumento più efficace per aprire il dialogo con il settore privato sono le convenzioni ex art. 14 D.lgs n. 276/2003. Tra i punti di forza principali spicca l'assenza di risorse disperse in sanzioni o esoneri parallelamente alla creazione di inserimenti nel mondo del lavoro anche grazie alla formazione garantita dalla

⁽²²¹⁾ Il testo integrale delle interviste è riportato nella Appendice.

cooperazione sociale, elemento decisivo per promuovere crescita professionale e valorizzazione delle competenze nei lavoratori con disabilità. La convenzione ex art. 14 ha mostrato di favorire la collaborazione tra cooperative e imprese industriali, portando alla realizzazione di lavorazioni anche tecnologicamente complesse. Inoltre, permette di costruire relazioni paritarie e produttive tra soggetti pubblici, privati e terzo settore.

L'indicatore classico (valore aggiunto/ora lavorata) è inadeguato per valutare le cooperative di inserimento lavorativo: occorre una visione ecosistemica della produttività, che includa l'impatto sociale, la riduzione delle disuguaglianze, una generale maggiore inclusività e la generatività del sistema produttivo. In questa direzione la cooperazione sociale sta sviluppando strumenti innovativi come il sistema di valutazione VALORIS che permette di misurare il valore economico generato dall'inserimento lavorativo all'interno delle cooperative sociali ⁽²²²⁾. Infine, guardando oltre la cooperazione, sta emergendo entro tutti i contesti produttivi l'importanza di utilizzare indicatori di impatto complessivo e legati agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG).

Un elemento fondamentale per il successo di questa nuova prospettiva di inclusione socioeconomica è rappresentato dalla capacità di costruire una collaborazione strutturata tra i diversi attori del sistema dal momento che l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità e in condizione di svantaggio non può essere il risultato dell'azione isolata di singoli soggetti, ma deve fondarsi su un lavoro di rete. Tra gli attori chiave coinvolti vi sono la già menzionata Pubblica amministrazione, con le sue articolazioni territoriali (Province, Centri per l'impiego, enti pubblici), il settore privato, in particolare le aziende industriali, e naturalmente le cooperative sociali, che operano come veicolo di inclusione. A questi si affiancano i sindacati, le associazioni di categoria e le organizzazioni rappresentative delle persone con disabilità, che svolgono un ruolo cruciale nel garantire il rispetto dei diritti e nell'assicurare la qualità dei percorsi di inserimento. Sul punto, esperienze come l'Accordo Quadro della Provincia di Bergamo dimostrano come sia possibile superare anche forti resistenze iniziali, spesso di stampo ideologico che, per lungo tempo, hanno restituito una rappresentazione sociale delle cooperative quali ghetti assistenziali.

Dunque, data la complessità della rete da coltivare per garantire l'efficacia del sistema, emerge con forza la necessità di presidiare la qualità delle Convenzioni ex

⁽²²²⁾<https://www.bergamo.confcooperative.it/LINFORMAZIONE/LE-NOTIZIE/ArtMID/482/ArticleID/5490/VALORIS-misurare-i-benefici-economici-dell'inserimento-lavorativo-di-persone-con-svantaggio>

art. 14 del D.lgs. 276/2003, affinché non si trasformino in strumenti di mero adempimento normativo o, peggio, in meccanismi di abbattimento dei costi per le imprese. A tal fine, a Bergamo è nato il protocollo IMPACT – Effetto cooperativo, un esempio virtuoso di collaborazione tra Confcooperative e Confindustria. L’obiettivo del protocollo è da un lato promuovere la diffusione delle convenzioni tra le imprese, evidenziandone il valore in termini di responsabilità sociale; dall’altro, garantire che le cooperative si impegnino nel mantenere standard elevati di qualità, attraverso certificazioni, monitoraggio dei risultati, ore di tutoraggio e percorsi formativi. Questi strumenti aiutano a evitare la “corsa al ribasso” sia in termini di prezzi che di contenuti progettuali, al contrario, incentivano la creazione di percorsi di inserimento significativi, con la possibilità, in alcuni casi, di transizione dei lavoratori verso l’impresa *profit*. Inoltre, tali pratiche si inseriscono in modo coerente nel quadro dei criteri ESG (Environmental, Social, Governance), sempre più centrali nelle politiche aziendali.

Un’evoluzione possibile dello strumento è rappresentata dall’estensione delle convenzioni art. 14 anche ad altri soggetti svantaggiati, oltre a quelli con disabilità grave, e dalla sperimentazione dell’applicazione dello strumento nella pubblica amministrazione, un ambito che finora ha mostrato scarso coinvolgimento, pur essendo spesso inadempiente rispetto agli obblighi di assunzione previsti dalla L. 68/1999. In parallelo, diventa sempre più urgente costruire un sistema di governance sostenibile, in cui il dialogo tra PA, imprese e cooperative sia continuo e orientato alla creazione di valore condiviso, in coerenza con l’articolo 41 della Costituzione, che richiama alla responsabilità dell’impresa nei confronti della comunità in cui opera.

4.3.2 Struttura, governance e missione del Collocamento Mirato nella Città metropolitana di Milano

L’assetto istituzionale del servizio milanese risulta atipico rispetto al contesto nazionale: Milano ha adottato un modello semi-esternalizzato, ciò implica che la gestione sia affidata ad AFOL Metropolitana, un ente strumentale a partecipazione pubblica che coordina una rete di nove centri per l’impiego, con una funzione di *governance* centralizzata esercitata dal servizio occupazione disabili. Questo approccio consente una maggiore coerenza tra politiche attive, azioni di raccordo territoriale e progettualità finanziata, in particolare attraverso il piano regionale EMERGO e il sistema delle Doti lombarde ⁽²²³⁾. Si tratta di una forma avanzata

⁽²²³⁾ La Dote Unica Lavoro Disabili (DULD) è una misura di Regione Lombardia per favorire l’occupazione delle persone con disabilità, accompagnandole nell’inserimento, reinserimento e

di *public-private governance*, dove il servizio pubblico mantiene una forte regia ma si affida a soggetti strutturati per l'attuazione, con un'attenzione particolare al monitoraggio sistemico. Si delinea, entro questa cornice, la complessità e la multidimensionalità del sistema, il quale agisce su due fronti complementari: da un lato la regolazione e la vigilanza degli obblighi previsti dalla L. 68/1999, dall'altro la promozione attiva di politiche di inclusione attraverso una costante interazione con le aziende e con l'utenza. Sul piano operativo, la struttura è orientata a leggere e rispondere ai fabbisogni diversificati delle imprese attraverso strumenti di rilevazione come il prospetto informativo aziendale che consente una lettura diacronica dell'adempimento aziendale rispetto alla normativa. Si tratta di una operazione complessa poiché la differenziazione delle aziende in base alla dimensione, struttura organizzativa e risorse interne rivela l'esigenza di una personalizzazione degli interventi per garantirne l'efficacia. Infatti, mentre le grandi aziende sono spesso dotate di funzioni interne specializzate (HR, legali, *disability* e *diversity manager*), le piccole e medie imprese necessitano di un supporto più diretto e operativo, soprattutto per comprendere e attuare gli adempimenti previsti dalla L. 68/1999.

Uno degli aspetti più rilevanti dell'intervista è l'enfasi sul concetto di cambiamento culturale: il rispetto formale dell'adempimento normativo non rappresenta il fine ultimo del Servizio, bensì il punto di partenza per costruire un ambiente di lavoro realmente inclusivo. L'avviamento d'ufficio – strumento coercitivo previsto per aziende inadempienti – viene quindi descritto come una sconfitta sul piano culturale, nonostante la sua legittimità sul piano normativo. Questo chiarisce bene come il collocamento mirato si configuri come un dispositivo di giustizia sociale, e non soltanto come la garanzia di una procedura tecnico-amministrativa. Per conseguire tale ambizioso obiettivo, la composizione interdisciplinare del gruppo di lavoro risulta decisiva: competenze giuridiche, sociologiche e psicologiche sono tutte necessarie per comprendere e affrontare la complessità dell'inclusione lavorativa delle persone con disabilità. Si tratta di un appello al superamento di approcci settoriali o burocratici in favore di modelli integrati capaci di rispondere alla molteplicità dei bisogni dell'utenza.

mantenimento del posto di lavoro attraverso un piano di servizi personalizzato e gratuito.
<https://www.regione.lombardia.it/wps/wcm/connect/6a9dfa1b-e8f9-49a9-811f-64ad859f2f12/DUL+Vad+v1.3.2+-+A4.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-6a9dfa1b-e8f9-49a9-811f-64ad859f2f12-o6GFNep>

La Convenzione ex art. 14: evoluzione, criticità e prospettive di sviluppo

Negli ultimi vent'anni, questo strumento ha subito una profonda trasformazione qualitativa, passando dalla promozione di attività a bassa qualificazione (come la pulizia o la manutenzione del verde) a commesse specialistiche in settori tecnologici, logistici, digitali e perfino nel marketing sociale. Il valore strategico dell'articolo 14 risiede nella sua flessibilità strutturale e nella sua capacità di agire come dispositivo protettivo per persone con elevata fragilità occupazionale. Tuttavia, emerge anche un'importante critica al sistema di profilazione lombardo, che rischia di escludere alcune categorie di disabili come, ad esempio, persone con disabilità psichica recentemente disoccupate la cui diagnosi non permette loro di rientrare nella classificazione regionale necessaria per accedere alle misure convenzionali. Per implementare le potenzialità del sistema, la proposta discussa dall'intervistata attiene alla creazione di un portale per il *matching* tra imprese e cooperative, ideato per risolvere una criticità strutturale quale l'impossibilità, da parte del servizio pubblico, di indirizzare le aziende verso specifiche cooperative per ragioni di equità e trasparenza. Questo portale rappresenterebbe un dispositivo abilitante soprattutto per le PMI che non dispongono di risorse sufficienti per orientarsi nella complessità del Terzo settore.

Vengono, inoltre, evidenziati due rischi del sistema delle convenzioni: da un lato il rischio di delegare alla cooperativa la piena responsabilità dell'inclusione, con un atteggiamento deresponsabilizzante da parte delle aziende; dall'altro il rischio che le cooperative si trasformino in meri fornitori di manodopera formata, snaturando la propria missione sociale. Questi due rischi pongono in evidenza la necessità di una continua opera di manutenzione da parte degli addetti ai lavori, al fine di non ridurre la convenzione a un mero espediente per ottemperare alla legge, bensì di conservarne la funzione di strumento per l'inserimento protetto, orientato alla costruzione di solide identità lavorative. Infine, un ultimo elemento critico sollevato riguarda la sostenibilità economica del part-time da 20 ore settimanali, che, sebbene spesso adeguato alle capacità del lavoratore con disabilità, può risultare insufficiente per garantire l'autonomia economica.

4.3.3 Il Collocamento mirato di Sondrio: risorse e criticità del territorio

L'Ufficio del Collocamento Mirato della Provincia di Sondrio si riconosce quale ruolo centrale la promozione dell'inclusione lavorativa delle persone con disabilità, ponendosi come intermediario tra l'utenza e il mondo produttivo. Il contesto territoriale in cui opera, caratterizzato da una geografia montana e da comuni spesso

isolati, rappresenta una sfida ulteriore sia per l'accesso ai servizi che per le opportunità lavorative. Nonostante queste difficoltà strutturali, l'ufficio è quotidianamente impegnato in un'azione di rete con aziende e operatori del territorio, nella consapevolezza che la L. 68/1999 richiede non solo adempimenti formali, ma interventi concreti di inclusione calati nel territorio. Infatti, l'interazione con le aziende avviene sia con quelle soggette all'obbligo di assunzione di lavoratori con disabilità sia con quelle che, pur non essendolo, dimostrano sensibilità al tema. Ogni anno, le imprese trasmettono i prospetti informativi da cui si evincono le scoperture rispetto alla quota d'obbligo; su questa base l'ufficio costruisce un piano di intervento mirato. In questo percorso, è fondamentale il supporto di collaboratori esterni, figure professionali con competenze educative e psicologiche, incaricate di affiancare sia le aziende che gli utenti. Un esempio significativo è il progetto *Promotore 68*, che prevede la presenza di due professionisti esperti impegnati direttamente sul territorio il cui compito è ascoltare le esigenze delle aziende, decostruire i pregiudizi ancora radicati sulla disabilità e mediare con aspettative spesso irrealistiche. È frequente, infatti, che le imprese cerchino il cosiddetto "disabile non disabile", ovvero una persona che, pur rientrando nelle categorie protette, non presenti limiti funzionali significativi. Questa figura ideale è spesso incompatibile con la realtà delle disabilità più complesse, specie quelle di natura psichica o intellettuale, che incontrano resistenze ancora maggiori. Tra gli altri interventi sviluppati dal Collocamento mirato, il progetto *Coaching Fasce Deboli*, affidato a una psicologa, ha rappresentato un importante sostegno per gli utenti più fragili, offrendo percorsi personalizzati di orientamento e supporto psicologico. Anche in questo caso, la capacità di sostenere e accompagnare gli utenti si è rivelato determinante per superare le difficoltà emotive legate alla lunga inattività lavorativa.

Sul versante aziendale, uno degli strumenti più utili è il bando *Dote Impresa* che garantisce incentivi economici proporzionati al grado di disabilità e alla tipologia contrattuale applicata dalle organizzazioni. Allo stesso tempo, per le persone con disabilità è disponibile la *Dote Unica Lavoro* che comprende una serie di interventi attivati con il supporto di agenzie accreditate. Altri progetti, come *Abilitiamoci* o le iniziative rivolte ai giovani con disabilità dello spettro autistico, testimoniano l'impegno dell'Ufficio nel costruire percorsi di inserimento lavorativo costruiti su misura, in sinergia con i servizi territoriali. Di rilievo è anche l'attività rivolta agli studenti con disabilità o bisogni educativi speciali attraverso percorsi di orientamento, alternanza scuola-lavoro, realizzati in collaborazione con enti formativi locali.

L'inclusione socio-economica delle persone con disabilità è un processo complesso

che richiede il coinvolgimento sinergico di attori pubblici e privati: in un'ottica di sistema, viene sottolineata l'importanza delle agenzie accreditate per il lavoro e la formazione quali *partner* strategici nel supporto all'utenza. Le caratteristiche del territorio di Sondrio, inoltre, fanno emergere forme di collaborazione virtuosa tra servizi attraverso il ruolo "ibrido" di alcuni operatori che lavorano sia per il Piano disabili sia per i Servizi sociali, ruolo che permette di sviluppare la funzione di ponte tra i due ambiti e facilitare il passaggio di informazioni e proposte, anche informali, tra i servizi che spesso operano in compartimenti separati. Esistono, infine, tavoli interistituzionali, come quello attivato nell'ambito del Progetto di vita, che coinvolgono enti sanitari, sociali, cooperative (soprattutto di tipo B), con l'obiettivo di costruire percorsi integrati e personalizzati. Tale tipologia di rete dovrebbe essere rafforzata, attraverso un fitto dialogo con le assistenti sociali, educatrici e psicologhe, soprattutto nei casi in cui la fragilità dell'utente richiede un lavoro preparatorio di tipo socio-relazionale prima dell'attivazione di un percorso occupazionale.

Le convenzioni ex art. 14: potenzialità e limiti attuativi

A distanza di vent'anni dalla loro introduzione, le Convenzioni ex art. 14 rappresentano ancora uno strumento poco utilizzato in alcuni territori, soprattutto quelli meno urbanizzati; nello specifico, su Sondrio sono solamente quattro le convenzioni attive, di cui una in fase di costruzione. Pur mostrando buoni risultati nei casi attivati, il principale ostacolo permane la difficoltà nel trovare lavoratori compatibili con i requisiti delle convenzioni e, soprattutto, di garantire un adeguato sostegno all'interno delle aziende. Un caso emblematico è quello di un'azienda che, pur mostrando iniziale disponibilità, ha rinunciato alla convenzione perché non riusciva a garantire il supporto necessario al lavoratore una volta terminato l'accompagnamento della cooperativa. Da qui nasce la proposta di introdurre figure di tutoraggio direttamente in azienda, in modo continuativo, per sostenere i lavoratori più fragili senza compromettere le esigenze produttive delle aziende. Tale misura potrebbe assicurare le aziende e favorire una maggiore adesione allo strumento.

Verso una nuova cultura del lavoro: il ruolo delle aziende e delle istituzioni

Nel contesto di Sondrio, dominato da piccole e medie imprese a conduzione familiare, è ancora molto difficile diffondere una cultura del lavoro inclusiva, capace di valorizzare le persone per le loro potenzialità e non penalizzarle per le fragilità. La produttività è spesso interpretata esclusivamente in termini economici, mentre andrebbe ripensata anche come valore sociale. Per favorire questo

cambiamento culturale, uno strumento proposto è l'introduzione di figure come il Disability manager, ruoli organizzativi con il mandato di affiancare le aziende in un percorso di sensibilizzazione, formazione e *coaching*. Tali figure potrebbero aiutare le imprese a riconoscere che la produttività di una persona dipende dal contesto in cui è inserita e che una organizzazione del lavoro che tenga conto delle specificità del lavoratore può valorizzare ogni risorsa, anche quelle con fragilità. Viene inoltre segnalato come nevralgica la fase dell'*onboarding* al fine di esplorare la compatibilità tra il lavoratore e il contesto aziendale, tenendo conto non solo delle competenze, ma anche dei bisogni psicologici e relazionali della persona. Il rischio, altrimenti, è di esporre i lavoratori più vulnerabili a sterili frustrazioni che ne compromettano definitivamente l'inserimento lavorativo.

Infine, un ultimo punto critico riguarda il ruolo degli attori coinvolti nella certificazione e valutazione della disabilità, come i comitati tecnici e medici: le indicazioni contenute nelle relazioni conclusive, spesso generiche o incomplete, rappresentano una difficoltà concreta per i servizi di collocamento mirato che necessitano di informazioni dettagliate sulla natura della disabilità e sulle potenzialità lavorative residue. Dal momento che le percentuali di invalidità, infatti, non sono sempre rappresentative della reale capacità lavorativa o dei limiti della persona, sarebbe auspicabile un maggior dettaglio nella descrizione della disabilità (ad esempio fisica, intellettuale, neurologica, ecc.) e delle sue implicazioni funzionali, per facilitare l'incontro tra il profilo del lavoratore e la mansione più adatta.

4.3.4 Dentro l'azienda attraverso la cooperativa: mediare tra produttività e disabilità

Le interviste alle aziende CAE, Röchling Industrial Italy, Officina Meccanica De Tomasi e MedicAir mettono in evidenza come l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità sia un tema sempre più centrale nel dibattito aziendale, non solo per adempiere agli obblighi di legge, ma anche come occasione per costruire un ambiente di lavoro più sostenibile, equo e socialmente responsabile. Tutte le realtà intervistate hanno evidenziato la difficoltà iniziale nell'individuare risorse con disabilità da inserire nei propri contesti produttivi, soprattutto quando la natura dell'attività lavorativa (turni, rischio, mansioni tecniche) limita le possibilità di accoglienza all'interno degli spazi aziendali. Di fronte a queste difficoltà, la convenzione ex art. 14 del D.lgs. n. 276/2003 si è rivelata uno strumento efficace, capace di rispondere tanto alle esigenze delle imprese quanto ai bisogni delle persone con disabilità, grazie al coinvolgimento di cooperative sociali in grado di

accompagnare il percorso di inserimento lavorativo con competenze specifiche e percorsi formativi adeguati.

Nel caso di CAE, ad esempio, l’inserimento di due lavoratori fragili è stato possibile proprio grazie alla convenzione attivata con la cooperativa Naturcoop⁽²²⁴⁾, strumento che ha permesso di superare una fase di stallo. Infatti, l’azienda ha sottolineato quanto, nel proprio settore operativo, fosse complesso integrare direttamente personale fragile a causa della complessità propria dei turni operativi. La collaborazione con una cooperativa ha rappresentato una soluzione efficace e definita “salvifica”, capace di valorizzare anche l’impegno sociale dell’impresa sul territorio. Analogamente, Röchling ha descritto il passaggio da un approccio centrato sulla selezione diretta delle risorse a uno orientato all’inclusione, grazie al coinvolgimento della cooperativa Il Ponte⁽²²⁵⁾. L’offerta della cooperativa in termini di formazione, costruzione di percorsi strutturati e tutoraggio interno sono stati elementi determinanti per la riuscita degli inserimenti lavorativi.

Un’altra esperienza significativa è quella dell’Officina Meccanica De Tomasi, che ha riconosciuto i limiti oggettivi legati alla tipologia produttiva, trovando però nella convenzione una via concreta per contribuire all’inclusione: anche in questo caso la collaborazione con Naturcoop ha permesso di avviare percorsi formativi misurati sulle capacità delle persone, affidando loro attività esterne, come la manutenzione del verde, compatibili con le competenze disponibili e le esigenze aziendali. In un contesto manifatturiero ad alto rischio, tale approccio ha permesso di coniugare sicurezza e responsabilità sociale.

Rispetto ai cambiamenti degli assetti organizzativi, MedicAir ha spiegato che, pur avendo già diverse persone con disabilità inserite internamente, la convenzione abbia permesso di allungare i tempi di selezione e individuare profili più adatti alle esigenze aziendali. Per l’organizzazione, infatti, la collaborazione con le cooperative e il Collocamento mirato ha favorito l’inserimento anche di persone con disabilità complesse, grazie a contesti di lavoro più protetti e supportati. Inoltre, la proposta di intervento strutturata da Naturcoop è stata vista anche come

⁽²²⁴⁾ Dal sito web della cooperativa Naturcoop: «Naturcoop è un’impresa sociale che sa leggere i bisogni e le emergenze sociali in atto con l’obiettivo di sviluppare strategie e interventi che sappiano promuovere il benessere economico e sociale della persona e della collettività. La persona, intesa come membro della società civile e come soggetto individuale dotato di peculiari caratteristiche, limiti e potenzialità, costituisce il punto di riferimento costante delle nostre scelte e del nostro operato quotidiano». <https://www.naturcoop.it/chi-siamo/> data ultima consultazione: 12/09/2025

⁽²²⁵⁾ Dal sito web della cooperativa Il Ponte: «Ci occupiamo dal 1988 di inclusione sociale per persone con disabilità e persone socialmente svantaggiate attraverso l’esperienza e la formazione professionale al lavoro, in un ambiente protetto che rispecchia le attuali organizzazioni aziendali». <https://www.cooperativailponte.org> data ultima consultazione: 12/09/2025

un'occasione per prendersi cura del territorio, integrando inclusione lavorativa e valorizzazione ambientale.

Da tutte le interviste realizzate con le aziende emerge un punto comune: la necessità di promuovere una nuova cultura del lavoro che vada oltre l'obbligo normativo e che riconosca nella diversità un valore. Per raggiungere questo obiettivo, viene individuato come elemento fondamentale il potenziamento della formazione del personale aziendale attraverso la costruzione di percorsi di tutoraggio interno, lavorando in sinergia con Enti pubblici, cooperative sociali e Agenzie del lavoro. La sola imposizione numerica di un obbligo non è sufficiente: serve, piuttosto, accompagnare le aziende nel processo di inclusione, fornendo loro strumenti operativi integrati a supporti economici, come sgravi fiscali o incentivi. Le imprese intervistate sottolineano anche l'importanza di un approccio personalizzato, capace di tenere conto delle differenti disabilità e fragilità. Solo in questo modo è possibile costruire progetti sostenibili, che mettano le persone nella condizione di esprimere il proprio potenziale produttivo, senza essere penalizzate per le loro vulnerabilità. Infine, uno dei temi trasversali emersi riguarda il raccordo tra domanda e offerta: molte aziende lamentano la difficoltà di trovare personale – non solo con disabilità – adatto ai ruoli richiesti. Sarebbe quindi auspicabile creare *database* aggiornati con profili professionali dei lavoratori fragili e, al tempo stesso, costruire un dialogo più diretto e continuo tra imprese, cooperative e Centri per l'impiego. In questo scenario, la convenzione ex art. 14 è stata unanimemente riconosciuta come uno strumento decisivo, non solo per adempiere all'obbligo di legge, ma per costruire progetti di valore condiviso che portino benefici concreti alle persone, alle aziende e al territorio.

CAPITOLO V

CENNI CONCLUSIVI

Sommario: **5.1** La funzione educativa della cooperazione sociale: spunti dal Bando *Dote Impresa* di Regione Lombardia – **5.2** *Disability manager* e Responsabile degli inserimenti lavorativi: intervenire sull'inclusione attraverso i profili professionali – **5.3** Studiare i profili professionali per promuovere modelli condivisi di intervento: la proposta di un *tutor-educatore aziendale*

5.1 La funzione educativa della cooperazione sociale: spunti dal Bando *Dote Impresa* di Regione Lombardia

All'interno delle narrazioni dei testimoni privilegiati presentate nel precedente capitolo è possibile rintracciare indizi rispetto alla funzione che sviluppa il Terzo settore, in particolare le cooperative di tipo B, nei processi di inclusione lavorativa delle persone con disabilità: creare un ponte tra aziende e lavoratori attraverso l'ideazione di misure che medino tra gli obiettivi di produttività dell'azienda e le capacità della persona con disabilità. Il caso di Regione Lombardia è, ancora una volta, utile per esplorare il modo in cui tale funzione di raccordo assunta dalla cooperazione sociale venga riconosciuta e promossa a livello istituzionale: con la Legge Delrio del 2014 la *governance* delle politiche attive del lavoro è tornata in carico alle Regioni che le attuano attraverso i centri per l'impiego e la formazione professionale, comprendendo anche i servizi per l'occupazione e il collocamento mirato delle persone con disabilità ⁽²²⁶⁾. In Lombardia, tali funzioni sono state delegate alle Province e alla Città metropolitana di Milano: il Settore Politiche del lavoro, Welfare metropolitano e promozione delle pari opportunità della Città metropolitana di Milano gestisce la programmazione e l'amministrazione delle misure regionali, garantendo coordinamento, monitoraggio e controllo sul territorio. La gestione operativa dei nove centri per l'impiego è affidata ad AFOL Metropolitana, azienda speciale a capitale pubblico per la formazione e l'orientamento al lavoro partecipata dalla Città metropolitana al 50% e da 71

⁽²²⁶⁾ La Legge Delrio (n. 56 del 2014) è una riforma del sistema degli enti locali che ha introdotto le Città Metropolitane, ridisegnando il sistema e l'affidamento alle Province, trasformandole in enti di area vasta con organi a elezione indiretta, e ha disciplinato le unioni e fusioni di Comuni. <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2014-04-07;56!vig>

Comuni per la restante quota ⁽²²⁷⁾. Il pilastro delle politiche dedicate alla tutela della disabilità è il piano EMERGO, attivo dal 2005, che finanzia interventi per l’inserimento e il mantenimento al lavoro delle persone con disabilità, sostenendo anche le imprese e sviluppando un sistema integrato con i servizi sociali e sanitari ⁽²²⁸⁾. Il piano è rivolto principalmente ai cittadini e alle cittadine con disabilità residenti nel territorio metropolitano e iscritti negli elenchi provinciali previsti dall’articolo 8 della n. 68/99, oppure già occupati secondo la normativa sul collocamento mirato ⁽²²⁹⁾. Le misure si sviluppano in coerenza con gli indirizzi del Piano disabili della Regione Lombardia e comprendono diversi strumenti di politica attiva ⁽²³⁰⁾: la *Dote Unica Lavoro* offre servizi personalizzati rivolti direttamente alla persona e alla sua famiglia; la *Dote Impresa* mette invece a disposizione risorse e supporti specifici per favorire nei luoghi di lavoro l’inserimento o il mantenimento di dipendenti con disabilità. A queste si affiancano le *Azioni di sistema*, interventi sperimentali dedicati alla formazione, alla sensibilizzazione e al potenziamento dei servizi, e le *Azioni di Rete per il Lavoro – ambito disabilità*, che finanziano progetti mirati a persone con particolari fragilità, bisognose di un accompagnamento intenso nel percorso di inserimento lavorativo. Nello specifico all’interno del Bando *Dote Impresa* le misure previste incentivano le assunzioni, il consolidamento dei rapporti di lavoro e la copertura delle spese legate a inserimento dei lavoratori disabili, formazione e orientamento, favorendo la collaborazione tra servizi di collocamento mirato e imprese socialmente responsabili. L’agevolazione è rivolta a tutte le imprese private, indipendentemente da dimensione e settore, purché abbiano sede legale, operativa o almeno una filiale o unità produttiva all’interno del territorio della Regione Lombardia. Per accedervi l’azienda deve presentare richiesta al Collocamento mirato della Provincia o della Città metropolitana competente, in riferimento alla sede in cui la persona con disabilità viene assunta e svolge

⁽²²⁷⁾ AFOL si occupa di servizi di incontro domanda-offerta, orientamento e formazione, con l’obiettivo di favorire l’inserimento e il reinserimento lavorativo.

⁽²²⁸⁾ Sito web del piano EMERGO: <https://www.cittametropolitana.mi.it/lavoro/piano-metropolitano-per-loccupazione-dei-disabili/index.html>.

⁽²²⁹⁾ L’articolo 8 della Legge 68/99 prevede l’istituzione di elenchi provinciali tenuti dai Servizi per il Collocamento Mirato che contengono una lista dei lavoratori disabili disoccupati che sono in cerca di un’occupazione. Questi elenchi sono pubblici e si formano in base a criteri stabiliti a livello nazionale e definiti dalle regioni con l’obiettivo di valutare gli elementi che contribuiscono a creare la posizione in graduatoria del lavoratore disabile sulla base della diagnosi e delle cosiddette capacità lavorative residue.

⁽²³⁰⁾ Le politiche attive del lavoro sono l’insieme di interventi e servizi volti a favorire l’ingresso, il reinserimento e la permanenza delle persone nel mercato del lavoro. Si concretizzano attraverso azioni come orientamento, formazione, riqualificazione professionale, incentivi all’assunzione e sostegno all’autoimpiego, con l’obiettivo di accrescere le competenze dei lavoratori e rispondere ai fabbisogni delle imprese e promuovendo al tempo stesso inclusione sociale e le pari opportunità.

concretamente la propria attività lavorativa. Gli interventi previsti dal bando sono articolati in tre assi: L'Asse I è dedicato agli incentivi e prevede sia contributi per l'assunzione di persone con disabilità, sia sostegni economici per l'attivazione di tirocini; l'Asse II riguarda invece la consulenza e i servizi: include attività di accompagnamento alle imprese, contributi per l'acquisto di ausili e l'attivazione del progetto denominato *Isola formativa*. Infine, l'Asse III si concentra sulla cooperazione sociale, sostenendo la creazione di cooperative sociali di tipo B o di rami di impresa cooperativa e prevedendo specifici incentivi per favorire i processi di transizione ⁽²³¹⁾. Tra i servizi finanziabili all'interno dell'Asse II rientrano diverse tipologie di intervento pensate per accompagnare le imprese nei processi di inserimento e di consolidamento della permanenza delle persone con disabilità all'interno del tessuto aziendale. Tra questi rientra la formazione del personale interno, rivolta sia ai lavoratori con disabilità sia a coloro che operano a stretto contatto con loro, compresi i tutor aziendali e i *Disability manager* ⁽²³²⁾. Un ulteriore ambito riguarda la consulenza che può assumere diverse configurazioni: consulenza organizzativa e sulla responsabilità sociale d'impresa; supporto nella gestione degli aspetti amministrativi e nell'applicazione delle opportunità offerte dalla Legge n. 68/99; assistenza nella selezione di ausili e nell'adattamento del posto di lavoro. Infine, tra gli interventi dell'Asse II rientrano i servizi di consulenza e accompagnamento nei processi di riconoscimento e certificazione dell'invalidità per il personale già assunto, nel caso in cui il medico del lavoro attesti una riduzione della capacità lavorativa. Tali interventi vanno a configurare una vera e propria filiera di servizi che possono essere attivati in forma integrale o parziale, a seconda delle necessità dell'impresa.

Ai fini del ragionamento articolato nel presente capitolo, è significativo soffermarsi sugli attori sociali a cui viene delegata l'erogazione degli interventi brevemente riepilogati finora all'interno della cornice del Bando *Dote Impresa*: la costruzione dei servizi volti a favorire l'inclusione lavorativa è affidata a operatori accreditati per i servizi al lavoro; a professionisti iscritti agli albi di riferimento; ad associazioni di categoria; società di servizi iscritte alla Camera di Commercio. L'ultimo attore cui può essere delegata la progettazione di interventi di consulenza sono le cooperative sociali. Si tratta di un riconoscimento relativo all'expertise della

⁽²³¹⁾ Sito web del Bando *Dote impresa* della Città metropolitana di Milano: <https://www.cittametropolitana.mi.it/lavoro/piano-metropolitano-per-loccupazione-dei-disabili/Dote-Impresa/> (ultima consultazione 26/09/2025).

⁽²³²⁾ Il profilo del *Disability manager* viene esplicitamente richiamata all'interno del Bando Dote impresa della Città metropolitana di Milano: https://www.cittametropolitana.mi.it/export/sites/default/lavoro/piano-metropolitano-per-loccupazione-dei-disabili/Dote-Impresa/modulistica-Dote-Impresa/modulistica-annualita-2024-2025/Bando_Dote_Impresa_2024-2025_IND_20240606.pdf

cooperazione sociale rispetto alle tematiche di disabilità e inclusione lavorativa, competenza che ne legittima l'assunzione di una funzione formativa rivolta al personale della azienda e, in particolare, al *Disability manager*. In altre parole, è possibile sostenere che alle cooperative sociali viene riconosciuta una funzione educativa relativa ai metodi di intervento per occuparsi di disabilità e lavoro: richiamando l'ampia letteratura pedagogica sul tema, con *funzione educativa* si intende l'insieme intenzionale e strutturato di azioni, relazioni e processi finalizzati a favorire la crescita globale di un soggetto, sostenendone lo sviluppo cognitivo, affettivo, sociale ed etico ⁽²³³⁾. Entro questa definizione, sviluppare un intervento formativo richiede il superamento della mera trasmissione di conoscenze, in favore della creazione di contesti di apprendimento e di esperienza che stimolino autonomia, responsabilità, senso critico e capacità di relazione, orientando i partecipanti all'evento formativo verso la partecipazione consapevole ai rispettivi contesti di convivenza. Si tratta di una funzione pienamente ricoperta dalla cooperazione sociale in virtù del modello di impresa che ha sviluppato nel corso degli anni e che integra logiche produttive con obiettivi legati all'inclusione sociale delle vulnerabilità ⁽²³⁴⁾.

Il contenuto del Bando *Dote Impresa* permette di esplorare ciò che accade nella quotidianità dell'intervento territoriale con disabilità e lavoro e evidenzia quali sono gli attori cui viene delegata la concretizzazione di obblighi normativi sull'inclusione lavorativa. Parallelamente, la funzione educativa riconosciuta alla cooperazione sociale all'interno del documento permette di ampliare la riflessione al rapporto tra profilo professionale del *Disability manager* e cooperazione sociale.

⁽²³³⁾ Entro la vasta letteratura pedagogica sul tema, è operazione complessa e riduttiva individuare un riferimento bibliografico cui ancorare la definizione di funzione educativa poiché essa rappresenta un tratto *core* della disciplina su cui il dibattito è continuamente oggetto di rinnovamento teorico e pragmatico. Tuttavia, utili riferimenti sono stati rintracciati all'interno del confronto tra i seguenti Autori di riferimento nel panorama pedagogico e riferimenti più recenti: DEWEY, J. (1938). *Experience and Education*. Kappa Delta Pi; SHULMAN, L. S. (1987). *Knowledge and teaching: Foundations of the new reform*. Harvard Educational Review, 57(1), 1-22; FABBRI, M. (2025). Dall'empowerment all'agency pedagogico-trasformativa. Prospettive di ricerca e linee per l'azione didattica. *SCUOLA E CITTADINANZA DEMOCRATICA*, 1-324; FABBRI, L., STRIANO, M., & MELACARNE, C. (2014). *L'insegnante riflessivo. Coltivazione e trasformazione delle pratiche professionali: Coltivazione e trasformazione delle pratiche professionali*. FrancoAngeli.

⁽²³⁴⁾ All'interno del contesto cooperativo trovano piena attuazione le funzioni che il lavoro hanno entro l'ottica pedagogica proposta da diversi Autori, funzioni oggetto del Capitolo II del presente lavoro. In particolare, si segnalano: MEDEGHINI, R., & D'ALESSIO, S. (2023). Indagare l'accessibilità del lavoro delle persone con disabilità: il contributo della Pedagogia Speciale. *L'integrazione scolastica e sociale*, 23(2), 162–174. Erickson; D'ALESSIO, S. (2021). Per una formazione al lavoro. In *Inclusione e lavoro. Riflessioni pedagogiche* (pp. 45–60). Firenze University Press; PALMIERI, G. (2020). Inclusione lavorativa, disabilità e identità. Riflessioni e rappresentazioni. *Studium Educationis*, 1(2), 89–104. Pensa Multimedia.

Le riflessioni conclusive del presente lavoro mirano a evidenziare le caratteristiche di tale relazione al fine di avanzare la proposta di costruire un profilo professionale che si posizioni al confine tra i contesti di vita esplorati nei precedenti capitoli – scuola e mondo del lavoro –, la cui efficacia nei contesti di intervento potrebbe beneficiare del percorso normativo e pedagogico dei profili professionali analizzati finora.

5.2 *Disability manager* e Responsabile degli inserimenti lavorativi: intervenire sull'inclusione attraverso il raccordo tra profili professionali

In un recente *project work*, Valentina Facchinetti ha indagato il ruolo del *Disability manager* nelle cooperative sociali di tipo B: la ricerca, condotta su 26 realtà lombarde, parte dal confronto tra questa figura e il Responsabile degli inserimenti lavorativi che, nelle cooperative, è il regista dei processi di inclusione: collabora con i servizi territoriali, i centri per l'impiego e gli enti invianti, definendo obiettivi personalizzati che accompagnino la persona con disabilità o in situazione di fragilità verso una crescita professionale e personale. All'interno della cooperativa coordina i tutor e i lavoratori con disabilità e più in generale, supervisiona il percorso di inserimento lavorativo in azienda, valutando i progressi e intervenendo in caso di criticità. Il Responsabile degli inserimenti lavorativi rappresenta il collegamento con il territorio – enti pubblici, famiglie e *stakeholder* – attraverso l'attivazione di convenzioni e collaborazioni al fine di rafforzare la rete dei servizi territoriali. Sul piano pedagogico la sua azione è fondamentale per promuovere autonomia, responsabilizzazione e crescita personale e professionale della persona inserita in azienda, oltre a formare la cooperativa stessa su metodi e strumenti per promuovere inclusione entro i contesti aziendali. In alcune esperienze, infine, il ruolo del Responsabile degli inserimenti lavorativi si sta avvicinando a quello del *Disability manager*, assumendo una prospettiva più strategica e orientata non solo alla gestione dei singoli percorsi; tuttavia, mentre generalmente il *Disability manager* ha anche un compito più ampio di proposta strategica e di presidio delle politiche inclusive, non sempre i Responsabili delle cooperative svolgono queste funzioni in maniera strutturata, spesso a causa di risorse limitate, tempi ridotti e ruoli multipli. Infatti, soprattutto nelle realtà di dimensioni più ridotte, è il Presidente della cooperativa a ricoprire più ruoli tra cui – appunto – quello di Responsabile degli inserimenti lavorativi ⁽²³⁵⁾.

⁽²³⁵⁾ Per articolare la descrizione di ruolo e funzioni del Responsabile degli inserimenti lavorativi è stata realizzata una ricerca sui siti web delle cooperative sociali che fanno esplicito riferimento al ruolo. Si segnalano i seguenti: Cooperativa sociale La città verde (BO) <https://lacittaverde.coop/inserimento-lavorativo/>; Hike Cooperativa sociale (MN)

Per approfondire tali questioni, Facchinetti ha elaborato un questionario intitolato *Il Disability manager nelle cooperative sociali e le politiche di inclusione adottate* a cui hanno partecipato ventisei cooperative, in gran parte lombarde, attive in diversi settori economici e differenziate per dimensione. Dall'indagine è emerso che, nella maggioranza dei casi, il Responsabile degli inserimenti lavorativi si limita a coordinare i singoli processi di inserimento, senza assumere quel ruolo più ampio e strategico che caratterizza la figura del *Disability manager*. In linea con questo dato, molte cooperative non attribuiscono particolare importanza all'analisi critica e al miglioramento delle proprie politiche di inclusione, trattandole come aspetti secondari piuttosto che come elementi centrali della loro *mission*. I risultati della ricerca hanno permesso all'Autrice di sostenere l'opportunità di investire sullo sviluppo professionale dei dipendenti delle cooperative sociali, affinché possano trasformarsi in *Disability managers* capaci di rafforzare la competitività delle imprese sociali ⁽²³⁶⁾.

L'analisi brevemente presentata invita a riflettere sull'opportunità di approfondire il legame tra la funzione educativa che le cooperative sociali svolgono — spesso in modo implicito e non pienamente consapevole — e gli assetti organizzativi su cui interviene il *Disability manager* all'interno delle aziende. In quest'ottica, potrebbe rivelarsi utile promuovere un processo di consapevolezza più esplicita da parte delle cooperative, capace quindi di tradursi in azioni mirate e strategiche e, al tempo stesso, offrire al *Disability manager* la possibilità di valorizzare l'esperienza pluridecennale delle cooperative sociali, integrandola e trasformandola in modelli di riferimento per la propria pratica professionale. In altre parole, la ricerca suggerisce l'esistenza di un terreno di riflessione particolarmente fecondo: il rapporto tra la funzione educativa delle cooperative sociali e l'approccio organizzativo proprio del *disability management* in azienda. Le cooperative, infatti, da oltre trent'anni operano come imprese produttive integrando la loro sostenibilità economica alla missione sociale di inclusione della vulnerabilità. In questo senso, senza necessariamente nominarla o teorizzarla, esse hanno sviluppato nel tempo una funzione educativa, che si esprime nel quotidiano accompagnamento dei lavoratori disabili attraverso l'attivazione di reti territoriali di sostegno. Il limite del modello cooperativo è che tale funzione educativa viene spesso esercitata in

<https://www.hike.coop/index.php/sociale/inserimento-lavorativo> ; Il Cerchio cooperativa sociale (VI) <https://ilcerchiocoop.it/offerte-sul-territorio/inserimento-lavorativo/> ; Il Gabbiano Cooperativa sociale (BS).

⁽²³⁶⁾ I risultati del *project work*, presentati nell'ambito di un workshop ospitato dalla Provincia di Varese, sono presentati sul sito web di Fe.D.Man: <https://www.fedman.it/il-presidio-e-la-valorizzazione-delle-politiche-di-inclusione-nelle-cooperative-la-ricerca-esplorativa-il-disability-mananger-nelle-cooperative-sociali-e-lesperienza-varesi/> (ultima consultazione: 26/09/2025).

maniera implicita, affidandola all'esperienza diretta piuttosto che a una consapevole riflessione pedagogica o gestionale.

Il *Disability manager*, d'altro canto, nasce come profilo professionale in grado di presidiare e declinare le politiche di inclusione all'interno delle imprese, agendo su un piano più strategico e manageriale. Il suo compito non è soltanto accompagnare i processi di inserimento, ma anche proporre azioni trasversali di sensibilizzazione, valutando il livello di accessibilità dell'organizzazione, promuovendo accomodamenti ragionevoli e, in definitiva, traducendo l'inclusione in processi organizzativi che possano essere resi compatibili con la produttività dell'azienda. In questo senso, l'incontro tra il sapere tacito delle cooperative e l'approccio maggiormente formalizzato del *disability management* rappresenta un possibile territorio di integrazione tra interventi trasversalmente ai contesti: promuovere una maggiore consapevolezza da parte delle cooperative significherebbe riconoscere esplicitamente la funzione educativa che esse già esercitano, trasformandola in una leva strategica capace di orientare scelte organizzative e politiche interne al Terzo settore; parallelamente, il *Disability manager* potrebbe attingere all'esperienza pluridecennale delle cooperative sociali, modellizzandone le pratiche e integrandole nel proprio repertorio professionale all'interno delle aziende. Ne seguirebbe, entro tale ottica virtuosa, un arricchimento reciproco: le cooperative vedrebbero valorizzato il proprio patrimonio culturale e pedagogico, mentre i *Disability manager* potrebbero radicare maggiormente la propria azione professionale entro metodi di intervento sviluppati negli anni a partire da concrete esperienze di inclusione lavorativa. In prospettiva, un dialogo strutturato tra questi due ambiti potrebbe favorire la costruzione di modelli condivisi di gestione dell'inclusione, capaci di integrare le risorse delle imprese *for profit* e quelle presenti nelle variegate trame del Terzo settore.

5.3 Studiare i profili professionali per promuovere modelli condivisi di intervento: la proposta di un *tutor-educatore aziendale*

L'efficacia dei modelli di intervento sulla disabilità passa, nell'ipotesi sostenuta attraverso il presente lavoro, attraverso i profili professionali che si occupano di inclusione all'interno dei diversi contesti di vita. Per questo motivo, la riflessione conclusiva si concentra sulla proposta di un profilo professionale che possa occuparsi del già nominato *vuoto* che viene a crearsi nella transizione fra mondo della scuola e mercato del lavoro. Lo spunto giunge nuovamente dal caso di Regione Lombardia: all'interno dello Schema di Convenzione Quadro ex art. 14 D.Lgs. 276/2003 proposto alle Province con la DGR 2460/2019, gli attori sociali coinvolti hanno individuato una previsione programmatica rispetto a un profilo

professionale che risponderebbe ad alcune delle questioni sollevate nel presente lavoro: un «tutor esterno alla cooperativa» che abbia requisiti specialistici rispetto alle specificità del lavoratore e il cui obiettivo sia supportare le fasi di inserimento, con riferimento ai colloqui di lavoro e alla formazione post-assunzione. Nello specifico: «Per i lavoratori assunti con disabilità psichica/intellettuale, con disabilità sensoriale o con determinate tipologie di disabilità, il Collocamento Mirato potrà valutare la possibilità di un tutor esterno alla cooperativa, individuato nell'ambito di un soggetto che abbia requisiti specialistici con riferimento alle specifiche necessità del lavoratore, o di eventuali altri supporti specifici al tipo di disabilità al fine di supportare le fasi di inserimento, con riferimento ai colloqui di lavoro e alla formazione post-assunzione». Nei casi in cui si decidesse di procedere con l'inserimento di suddetta figura, la convenzione definisce la quota dei costi a carico della commessa stessa e la quota eventuale coperta da finanziamento pubblico. La proposta è particolarmente significativa poiché sono proprio i costi di formazione e tutoraggio del lavoratore con disabilità ad essere spesso penalizzati mentre meriterebbero una attenzione speciale perché rappresentano l'elemento decisivo per il successo di ogni intervento di inserimento lavorativo, come riportato anche dalle testimonianze delle aziende presentate nel Capitolo IV. Dunque, entro tale declinazione il tutor si andrebbe a configurare come una figura esterna alla cooperativa di tipo B che si occuperebbe di inserimento lavorativo attraverso una attenzione all'intervento di formazione e tutoraggio i cui costi sarebbero distribuiti grazie all'intervento di finanziamenti pubblici.

La definizione di tale profilo professionale potrebbe essere il prodotto di un lavoro sinergico tra cooperative sociali di tipo A e di tipo B, sviluppato all'interno di una rete capace di generare processi inclusivi dal valore diffuso e condiviso sui territori. In questa prospettiva si può immaginare un modello di filiera in cui le cooperative di tipo A, tradizionalmente impegnate nell'erogazione di servizi socio-educativi e formativi, mettano a disposizione profili professionisti che accompagnino le persone con disabilità non solo nella fase di formazione iniziale, ma anche nel successivo inserimento lavorativo all'interno delle cooperative di tipo B e, più in generale, nel mondo del lavoro. Tale supporto consentirebbe di integrare la competenza sviluppata nei contesti scolastici, tipica delle cooperative A, con la dimensione imprenditoriale, produttiva e – per come descritta nei paragrafi precedenti – educativa delle cooperative B, rafforzando l'efficacia dei percorsi di inclusione. Questa logica di filiera trova oggi un fondamento anche sotto il profilo giuridico. La Riforma del Terzo Settore, infatti, ha riconosciuto alle cooperative di tipo A — al pari delle altre imprese sociali — la possibilità di offrire «servizi finalizzati all'inserimento o al reinserimento nel mercato del lavoro dei lavoratori e delle persone» individuate dal comma 4 del Decreto legislativo n. 112/2017, tra cui rientrano a pieno titolo i soggetti svantaggiati e le persone con disabilità. Ne deriva

un quadro normativo che non solo abilita, ma incoraggia lo sviluppo di una collaborazione strutturata tra cooperative A e B, aprendo la strada a una visione integrata dell'inclusione lavorativa, in cui formazione scolastica, accompagnamento educativo e attività produttiva concorrono insieme a costruire percorsi solidi e sostenibili di inserimento dentro le aziende ⁽²³⁷⁾.

Un modello su cui progettare ruolo e funzioni del profilo professionale potrebbe essere la figura già esistente e radicata dentro i contesti formativi dell'operatore educativo ⁽²³⁸⁾ il cui mandato sociale è intervenire sull'integrazione scolastica dello studente con disabilità. Immaginare un percorso di continuità con tale figura consentirebbe di delineare il profilo del *tutor-educatore aziendale*, un professionista con il mandato sociale è proseguire e ampliare il lavoro avviato nelle aule scolastiche, orientando gli obiettivi del suo intervento verso l'integrazione lavorativa. In questa prospettiva, il percorso della persona con disabilità non si interromperebbe con la fine della scuola, ma troverebbe una naturale prosecuzione in un'ottica di *progetto di vita* che considera il lavoro come parte integrante dello sviluppo personale ⁽²³⁹⁾. La continuità del contesto che sviluppa e offre questi servizi, ossia le cooperative di tipo A, potrebbe essere un ulteriore elemento a sostegno di una progettualità a lungo termine e trasversale ai contesti di vita della persona con disabilità: all'interno degli spazi della cooperativa l'operatore educativo e il *tutor-educatore aziendale* potrebbero confrontarsi su quali strumenti è possibile ideare per favorire il dialogo tra contesti di vita e rispettivi obiettivi in un'ottica complessiva e coordinata. In altre parole, attraverso il raccordo tra profili professionali sarebbe possibile individuare strumenti e strategie per favorire una reale continuità tra i diversi contesti di vita della persona con disabilità, integrando

⁽²³⁷⁾ Decreto legislativo n. 112/2017, art. 2

<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/07/19/17G00124/sg>

⁽²³⁸⁾ L'Operatore educativo per l'autonomia e la comunicazione è una figura che si occupa dei processi di apprendimento e inclusione dell'allievo con disabilità o in condizioni di svantaggio. L'operatore interviene per potenziarne le capacità in ambiti quali l'autonomia e la gestione degli aspetti cognitivi e relazionali in un'ottica non assistenzialistica rispetto al deficit, ma rivolta allo sviluppo delle competenze dello studente e di tutti gli attori dei processi scolastici per l'inclusione. Proprio il riferimento all'approccio non assistenziale è fondamentale in una prospettiva di progetto di vita che miri a promuovere l'inserimento in molteplici contesti di vita tra cui, appunto, il mondo del lavoro. Per un approfondimento si rimanda al Repertorio nazionale delle qualificazioni regionali a cui il profilo afferisce.

⁽²³⁹⁾ Al fine di inquadrare i confini teorici e normativi del cosiddetto progetto di vita entro una prospettiva di analisi multidisciplinare si rimanda a PEREGO, C., OBERTI, I., PAVESI, A. S. «*Progetto di Vita*» and *Universal Design for Persons with Disabilities*, in *Transforming Our World Through Universal Design for Human Development: Proceedings of the Sixth International Conference on Universal Design (UD2022)*. Vol. 297. IOS Press, 2022.

gli obiettivi dell'inclusione scolastica con quelli della successiva transizione verso l'inclusione lavorativa.

Ulteriori elementi su cui avviare la riflessione per progettare un nuovo profilo professionale giungono da esperienze di intervento in cui le cooperative di tipo B entrano all'interno dell'azienda e si confrontano con limiti e risorse del loro intervento: si tratta delle progettazioni lombarde delle cosiddette Isole formative. Con questo intervento si riconoscono alle imprese, anche quelle non soggette agli obblighi di cui alla Legge n. 68/99, i costi di creazione di nuovi ambienti di lavoro, interni alle aziende e integrati con i processi produttivi in collaborazione con i servizi del collocamento mirato. Nello specifico le Isole formative si inseriscono tra le azioni finanziabili dal Bando Dote Impresa. Sul sito della Regione si legge che: «Regione Lombardia finanzia contributi per l'assunzione di persone con disabilità, di giovani con disabilità uscenti dalle scuole o per il mantenimento di persone già occupate con riduzione della capacità lavorativa acquisita nel corso della carriera lavorativa e rimborso di tirocini formativi. I Beneficiari sono imprese private che operano in Regione Lombardia di qualunque settore e dimensione, e il contributo offerto comprende in parte il costo salariale della persona disabile assunta, sono inoltre previsti rimborsi per l'attivazione di tirocini formativi e/o di orientamento o di inserimento/reinserimento lavorativo di persone con disabilità, per l'acquisto di servizi di consulenza, per l'adattamento delle postazioni lavorative, per la costituzione di un'isola formativa, e contributi per le cooperative di tipo B. Le misure vengono erogate dalle Province o dalla Città Metropolitana di Milano, che possono essere contattate attraverso il servizio di Collocamento Mirato Disabili. Le misure sono attive a sportello fino ad esaurimento fondi ⁽²⁴⁰⁾». La deliberazione N° XII / 3383 ha confermato il modello regionale e ha aggiornato le Linee di indirizzo a sostegno delle iniziative in favore dell'inserimento socio-lavorativo delle persone con disabilità applicando alcuni correttivi alla misura Dote Impresa, in particolare la possibilità per l'Asse II di estendere l'attivazione delle Isole formative alle cooperative sociali ⁽²⁴¹⁾. All'interno dell'Isola vengono gestiti brevi percorsi di osservazione, con scopo di orientamento al lavoro e inserimento lavorativo delle persone con disabilità in carico ai Servizi e iscritti al Collocamento Mirato. Si tratta di esperienze interpretabili, dal punto di vista pedagogico, come occasioni di apprendimento situato orientate al potenziamento dell'identità

⁽²⁴⁰⁾ Sito web di Regione Lombardia: <https://www.regione.lombardia.it/wps/portal/istituzionale/HP/DettaglioServizio/servizi-e-informazioni/Imprese/Gestione-risorse-umane/Incentivi-alle-assunzioni/dote-impresa-incentivi-assunzioni-disabili/dote-impresa-incentivi-assunzioni-disabili> (ultima consultazione: 26/09/2025).

⁽²⁴¹⁾ <https://www.regione.lombardia.it/wps/wcm/connect/bec664ff-75a0-4888-bba3-38d7faf7eb42/DGR+3383+2024.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-bec664ff-75a0-4888-bba3-38d7faf7eb42-pkEzZhX> (ultima consultazione: 26/09/2025).

personale e professionale tale da rendere perseguibile un successivo percorso di inserimento lavorativo, sia nella stessa azienda che in altri contesti lavorativi ⁽²⁴²⁾. I progetti di Isola formativa sottolineano, ancora una volta, come la relazione tra persona con disabilità e un profilo professionale che curi il rapporto tra il lavoratore e la mansione da svolgere sia una chiave per efficaci inserimenti lavorativi.

In conclusione, il *tutor-educatore aziendale* sarebbe un profilo professionale che, se previsto in forma strutturale entro i progetti attivati attraverso le convenzioni articolo 14, permetterebbe di intervenire sulla frammentarietà delle iniziative di inserimento lavorativo della cooperazione sociale che spesso rischiano di disperderne il potenziale di innovazione perché sono assenti elementi di continuità tra i modelli di intervento e tra le competenze utilizzate, necessari per replicare i progetti e, soprattutto, a diffonderli capillarmente sui territori. Inoltre, la figura del *tutor-educatore aziendale* seguirebbe il percorso della persona con disabilità attraverso la lente della formazione a partire dalla conclusione del percorso scolastico attraversando l'intervento entro la cooperativa di tipo B per sviluppare il suo intervento all'interno dello spazio lavorativo sostenendo il rapporto tra capacità della persona con disabilità e obiettivi di produttività delle aziende.

⁽²⁴²⁾ Sul concetto di apprendimento situato si rimanda alla definizione contenuta nel testo di: LAVE, J., & WENGER, E. (2006). *L'apprendimento situato. Dall'osservazione alla partecipazione attiva nei contesti sociali*. Edizioni Erickson. In sintesi, secondo la teorizzazione degli Autori l'apprendimento è più efficace se avviene all'interno di un contesto reale o simulato e con la partecipazione attiva dello studente in una comunità di pratica; *attiva* intesa come rielaborazione di quanto sperimentato nella situazione formativa attraverso la guida del docente in contrapposizione alla partecipazione *passiva* che, nella teorizzazione proposta, caratterizza la situazione formativa propria della lezione frontale. La riflessione sull'apprendimento in contesti di vita può beneficiare di un approfondimento – e ampliamento della prospettiva – sul concetto di apprendimento esperienziale. Sul punto si rimanda al testo: MASSAGLI, E. (2023). *La didattica esperienziale: Apprendistato e impresa didattica nei percorsi del secondo ciclo di istruzione e formazione*. Roma: Edizioni Studium.

BIBLIOGRAFIA

ABBOTT, A. (1988). *The system of professions: An essay on the division of expert labor*. University of Chicago Press.

AGOVINO, M., RAPPOSELLI, A. (2013). Inclusion of disabled people in the Italian labour market: an efficiency analysis of law 68/1999 at regional level. *Quality & Quantity*, 47 (3), 1577- 1588.

ALESSANDRINI, G. (2015). Ripensare l'idea di capitale umano di fronte alle nuove geografie del lavoro. *Formazione & insegnamento*, 13(1), 21-31.

ALESSANDRINI, G. (a cura di) (2019). *Sostenibilità e capability approach*. Milano: FrancoAngeli.

ALIFANO, F. (2024). *Discriminazione per disabilità, comparto e contrattazione collettiva. Primi appunti ad un anno dalla pronuncia della Cassazione*. Working paper ADAPT n.7/2024. ADAPT University Press.

ALTHUSSER, L. (1971). *Lenin and Philosophy and Other Essays*. London: New Left Books.

ARENDT, H. (1989), *Vita activa. La condizione umana*, Bompiani, Milano.

ARMAROLI, I., IMPELLIZZIERI, G., MASSAGLI, E., PIGLIALARMI, G. & TIRABOSCHI, M. (2024). *Contrattazione collettiva e mercati del lavoro*. ADAPT University Press. ISBN: 979-12-80922-19-9.

ARMAROLI, I., MASSAGLI, E., NESPOLI, F., PIGLIALARMI, G., IMPELLIZZIERI, G., DALLA SEGA, M., & TIRABOSCHI, M. (2023). *Atlante della contrattazione collettiva. La geografia dei mercati del lavoro nel prisma della rappresentanza e dei sistemi di relazioni industriali*. ADAPT University Press. ISBN: 979-12-80922-19-9.

AVALLONE, F. (2011). *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni: Costruire e gestire relazioni nei contesti professionali e sociali*. Carocci.

AVALLONE, F., & PAPLOMATAS, A. (2005). *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*. Raffaello Cortina Editore.

BALDINI, E., MORONI, F., ROTONDI, M. (a cura di) (1995). *Nuovi Alfabeti. Linguaggi e percorsi per ripensare la formazione*. Milano: FrancoAngeli

BARNES, C., *Capire il “Modello Sociale della Disabilità”*, in *Intersticios: Revista sociológica de pensamiento crítico*, Vol. 2, n. 1, 2008, pagg. 87-96.

BELL, D. (1973). *The coming of post-industrial society: A venture in social forecasting*. Basic Books; DRUCKER, P. F. (1993). *Post-capitalist society*. HarperBusiness.

BELLINI, A. (2020). Sul concetto di professionalismo: il contributo della sociologia allo studio delle professioni. *Nuova Professionalità*, 3, 1-16.

BERTAGNA, G. (2022). *Per una scuola dell'inclusione: la pedagogia generale come pedagogia speciale*. Studium.

BESIO, S., BIANQUIN, N., GIRALDO, M. & SACCHI, F. (2019). Le tecnologie assistive per la disabilità tra attualità e innovazione: una systematic review Assistive technologies for disabilities between newness and innovation: a systematic review. *Le Società per la società: ricerca, scenari, emergenze*, 26, 64.

BISIO, C., NOCERA, A., & PIAZZA, A. (2010). Il valore di una valutazione del rischio stress lavoro-correlato. *PERSONALE E LAVORO*, 8-15.

BISOGNI, F., PIRROTTA, POLICELLI, S., *I servizi per il lavoro supportato per persone con disabilità in Scozia: Intervista con Jamie Rutherford*, in *Rivista di Psicologia Clinica*, 1, 2016, pp. 119-138.

BISOGNI, F., PIRROTTA, S., & POLICELLI, S. (2016). I servizi per il lavoro supportato per persone con disabilità in Scozia: Intervista con Jamie Rutherford [The services for supported employment for persons with disability in Scotland: Interview with Jamie Rutherford]. *Rivista di Psicologia Clinica*, 1, 119-138. 10.14645/RPC.2016.1.561.

BLOCH, M. (1969). *Apologia della storia, o Mestiere di storico* (N. Ginzburg, Trad.). Torino: Einaudi.

BONANNO, M., SARACINO, B., CIANCARELLI, I., PANZA, G., MANULI, A., MORONE, G., & CALABRÒ, R. S. (2025). Assistive Technologies for Individuals with a Disability from a Neurological Condition: A Narrative Review on the Multimodal

Integration. *Healthcare*, 13(13), 1580.
<https://doi.org/10.3390/healthcare13131580>.

BONAVITA, V. BRESCIA, F., CARBONE, A., GASPARRI, C., GIRARDI, D., POLICELLI, S. & CARLI, R. *L'intervento con le famiglie: ci occupiamo della loro idoneità genitoriale, o della loro domanda? Quaderni di Psicologia Clinica*, (2) 2014.

BORSELLI G. (2002). *Il Corpo nella cultura di massa e nell'esistere pedagogico*. In L. Balduzzi (a curadi), *Voci del corpo. Prospettive pedagogiche e Didattiche*. Firenze: La Nuova Italia

BORZAGA, C. & MUSELLA, M. (2021). *L'Impresa Sociale in Italia. IV Rapporto Iris Network. Identità, ruoli e resilienza*. Trento: Edizioni IrisNetwork. <https://irisnetwork.it/wpcontent/uploads/2021/04/IV-Rapporto-IS.pdf>[14 dicembre 2024]

BORZAGA, C. & ZANDONAI, F. (2002). *Comunità cooperative. Terzo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*. Torino: Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli.

BORZAGA, C. & ZANDONAI, F. (2005). *Beni comuni. Quarto rapporto sulla cooperazione sociale italiana*. Torino: Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli

BORZAGA, C. (a cura di) (2018). *Cooperative da riscoprire. Dieci tesi controcorrente*. Roma: Donzelli.

BORZAGA, C. & ZANDONAI, F. (2005). *Beni comuni. Quarto rapporto sulla cooperazione sociale italiana*. Torino: Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli.

BORZAGA, C., FONTANARI, E. & CARINI, C. (2021). *L'economia sociale in Italia. Dimensioni, caratteristiche e settori chiave*. Trento: Euricse. <https://euricse.eu/it/publications/leconomia-sociale-in-italia-dimensioni-caratteristichee-settori-chiave/>

BORZAGA, C., LEPRI, S. & SCALVINI, F. (1994). *Primo Rapporto sulla cooperazione sociale*. Milano: Edizioni CGM; BORZAGA, C. & ZANDONAI, F. (2002). *Comunità cooperative. Terzo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*. Torino: Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli

BOURDIEU, P. (1998), *Meditazioni pascaliane*, Milano: Feltrinelli

BRACCO, B. (2012), *La patria ferita. I corpi dei soldati italiani e la Grande Guerra*, Firenze: Giunti

BRAVEMAN, P., GOTTLIEB, L., *The Social Determinants of Health: It's Time to Consider the Causes of the Causes, Public Health Reports*, 2014, Supplement 2, pp. 20-31.

BUCCI, F., GIULIANO, S. (2018). Come sta cambiando il significato del lavoro: dal mito individualista del progresso a nuove forme di integrazione tra appartenenza e creatività in *Rivista di Psicologia Clinica*, (2), pp. 34-51.

BUEMI, M., CONTE, M., GUAZZO, G. (a cura di), *Il Diversity Management per una crescita inclusiva, Strategie e strumenti*, FrancoAngeli, 2015.

BUOSO, S. (2019). *Definire e qualificare il benessere organizzativo. Diritto della sicurezza sul lavoro*, (1), 23-36. <https://doi.org/10.14276/2531-4289.2012> [UniURB Journals](#)

CHIRICO, F., & GIORGI, G. (2023). Il rischio psicosociale negli ambienti di lavoro: criticità e sfide per gli stakeholder occupazionali. *GIPMeL – Giornale Italiano di Psicologia e Medicina del Lavoro*, 3(2), 38-42.

CAIRO, M., MARRONE, M. (2017). Qualità della vita, persone e disabilità. *Qualità della vita, narrazione e disabilità. Esperienze e proposte. Vita e Pensiero*.

CALDIN, R. (2012), Verso dove? L'abitare familiare e insolito della Pedagogia Speciale, in L. D'ALONZO, R. CALDIN (a cura di), *Questioni, sfide e prospettive della Pedagogia Speciale. L'impegno della comunità di ricerca*, Liguori, Napoli,

CALDIN, R. (2023). Disabilità e lavoro. In *Sistemi educativi, Orientamento, Lavoro* (pp. 245-247). Pensa MultiMedia.

CAMBI, F. (1995). *Storia della pedagogia*. Laterza.

CANEVARO, A. (1999). *Pedagogia speciale: la riduzione dell'handicap*. Pearson Italia Spa.

CANEVARO, A. (2006). *Pedagogia speciale. La riduzione dell'handicap*. Laterza.

CANEVARO, A. (2011), «Prefazione», in DETTORI, F. *Perdersi e ritrovarsi. Una lettura pedagogica della disabilità in età adulta*, Franco Angeli, Milano

CANEVARO, A. (2017). *Scuola inclusiva e disabilità*. Erickson

CANEVARO, A., & IANES, D. (2006). *Il bisogno educativo speciale: concetti, modelli e strumenti di intervento*. Trento: Erickson.

CARLI, R., & PANICCIA, R. M. (2011). La cultura dei servizi di salute mentale in Italia. *Dai malati psichiatrici alla nuova utenza. L'evoluzione della domanda di aiuto e delle dinamiche di rapporto*.

CARLI, R. & PANICCIA, R.M. (2014). *Il fallimento della collusione: Un modello per la genesi della "malattia mentale"* in *Rivista di Psicologia Clinica*, 1, pp. 9-46.

CARLI, R., & PANICCIA, R. M. (2016). I “nuovi lavori” degli psicologi e la competenza a colludere. *Quaderni Di Psicologia Clinica*, 1, 16-31. <https://doi.org/10.82037/qpc.2016.620>

CARR-SAUNDERS, A. M., & WILSON, P. A. (1933). *The Professions*. Oxford: Clarendon Press.

CASANO, L. (a cura di), *Verso un mercato del lavoro di cura: questioni giuridiche e nodi istituzionali*, ADAPT University Press

CASANO, L. *Contributo all'analisi giuridica dei mercati transizionali del lavoro*, ADAPT University Press, 2020

CASTELLS, M. (1996). *The Rise of the Network Society, Volume I of The Information Age: Economy, Society and Culture*. Oxford / Malden, Mass.: Blackwell

CASTELLUCCI, F., (2024). *Politiche del lavoro e inclusione: oltre l'attivazione dell'individuo verso un sistema integrato dei servizi territoriali. L'esempio della tutela della disabilità in Regione Lombardia*. Università degli studi di Siena.

CNEL, *Archivio contratti collettivi – Contrattazione nazionale*. ADAPT University Press. ISBN: 979-12-80922-19-9.

COHEN, S. (1985). *Visions of Social Control*. Oxford: Polity Press.

- COTTINI, L. (2017). *Didattica speciale e inclusione scolastica*. Roma: Carocci.
- COURTINE, J.-J. (2006), “*Le corps anormal. Histoire et anthropologie culturelles de la difformité*”, in CORBIN, A., COURTINE, J.-J. & VIGARELLO, G. (a cura di), *Histoire du corps. Les mutations du regard. Le XXème siècle*, vol. 3, Paris: Seuil, pp. 203-62.
- COX citato in CLARKE, S., & COOPER, C. L. (2004). *Managing the risk of workplace stress: Health and safety hazards*. Routledge.
- D’ALESSIO, S. (2021). Per una formazione al lavoro. In *Inclusione e lavoro. Riflessioni pedagogiche* (pp. 45–60). Firenze University Press.
- D’APONTE, M. (2019). Il danno da cd mobbing subito dal lavoratore è indennizzabile dall’INAIL. *RIVISTA GIURIDICA DEL LAVORO E DELLA PREVIDENZA SOCIALE*, (1), 152-156.
- DAGNINO, E., IMPELLIZZIERI, G., MASSAGLI, E., [L’inclusione sociale e lavorativa delle persone con disabilità nel D.lgs. n. 62/2024](#), in *Bollettino Speciale*, 3/2024.
- DECATALDO, A., & RUSSO, C. (2022). *Metodologia e tecniche partecipative. La ricerca sociologica nel tempo della complessità*(pp. 1-224). Pearson Italia.
- DEL PUNTA, R., GOTTARDI, D., NUNIN, R., & TIRABOSCHI, M. (2020). *Salute e benessere dei lavoratori: profili giuslavoristici e di relazioni industriali* (pp. XI-221). ADAPT University Press.
- DEMETRIO, D. (1996). *L’età adulta: teorie dell’identità e pedagogie dello sviluppo*. NIS, La Nuova Italia Scientifica
- DETTORI, F., *Perdersi e ritrovarsi. Una lettura pedagogica della disabilità in età adulta*, Franco Angeli, Milano
- DEWEY, J. (1938). *Experience and Education*. Kappa Delta Pi; SHULMAN, L. S. (1987). *Knowledge and teaching: Foundations of the new reform*. Harvard Educational Review, 57(1), 1-22
- DURKHEIM, É. (1893). *The division of labour in society* (G. Simpson, Trans.). New York: Free Press. (Original work published 1893)

MARSHALL, T. H. (1939). The recent history of professionalism in relation to social structure and social policy. In *Canadian Journal of Economics and Political Science / Revue canadienne d'Economique et de Science politique*, 5(3), 325–340.

EHRENREICH, B. & EHRENREICH, J. (1979). *The Professional-Managerial Class*. In P. Walker (Ed.), *Between Labor and Capital*. South End Press.

ERIKSON, E.H. (1983), *I cicli della vita. Continuità e mutamenti*, Armando, Roma.

ETUI. (2021). *Industrial relations in Italy: background summary*. European Trade Union Institute. Disponibile online: <https://www.etui.org/covid-social-impact/italy/industrial-relations-in-italy-background-summary>

EU-OSHA. (2022). *OSH Pulse – Sicurezza e salute sul lavoro dopo la pandemia* [OSH Pulse – Occupational safety and health in post-pandemic workplaces]. Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro. Disponibile online: <https://osha.europa.eu/it/facts-and-figures/osh-pulse-occupational-safety-and-health-post-pandemic-workplaces>

EVETTS, J. (2003). *The Sociological Analysis of Professionalism: Occupational Change in the Modern World*. *International Sociology*, 18(2), 395-415.

FABBRI, L., STRIANO, M., & MELACARNE, C. (2014). *L'insegnante riflessivo. Coltivazione e trasformazione delle pratiche professionali: Coltivazione e trasformazione delle pratiche professionali*. FrancoAngeli.

FABBRI, M. (2025). Dall'empowerment all'agency pedagogico-trasformativa. Prospettive di ricerca e linee per l'azione didattica. *SCUOLA E CITTADINANZA DEMOCRATICA*, 1-324

FAGGIANO, M. P. (2016). *L'analisi del contenuto di oggi e di ieri: testi e contesti on e offline*. FrancoAngeli.

FEDERICI, S., & OLIVETTI BELARDINELLI, M. (2001). L'identità personale nella disabilità: Rilettura secondo il modello sociale. *CICLO EVOLUTIVO E DISABILITÀ*, 4(2), 227-240.

FLEXNER, A. (1915). *Is Social Work a Profession?* Rapporto presentato al National Conference of Charities and Corrections, Baltimore, Maryland, 1915;

FONDAZIONE STUDI CONSULENTI DEL LAVORO, *L'inclusione lavorativa delle persone con disabilità in Italia*, 2019, pp. 8 ss. (in www.consulentidellavoro.it).

FOUCAULT, M. (1972). *The Archaeology of Knowledge*. New York: Pantheon.

FREIDSON, E. (1970). *Profession of medicine: A study of the sociology of applied knowledge*. New York, NY: Dodd, Mead & Company; LARSON, M. S. (1977). *The rise of professionalism: A sociological analysis*. Berkeley, CA: University of California Press.

FREIDSON, E. (2001). *Professionalism: The Third Logic: On the Practice of Knowledge*. Polity / University of Chicago Press.

FRISO, V. (2017), *Disabilità, rappresentazioni sociali e inserimento lavorativo. Percorsi identitari, nuove progettualità*. Edizioni Angelo Guerini e Associati srl, Milano

FRISO, V. (2018), *Disability Management* in *Studium Educationis*, anno XIX – n.3.

GALANTI M. A. (2001). *Affetti ed empatia nella relazione educativa*. Napoli: Liguori

GALLINO, L. *Dizionario di Sociologia*, seconda Edizione, UTET S.p.A, Torino, 2014

GANDINI, A. (2018). *Labour process theory and the gig economy*. *Human Relations*, 71(6), 764-786

GAROFALO, C. *Le politiche per l'occupazione tra aiuti di Stato e incentivi in una prospettiva multilivello*, Cacucci editore, 2022.

GAUDREAU J. (2009). *L'assunzione di educabilità a scuola: necessità e limiti. L'integrazione scolastica e sociale*, 8, 2, 127-134.

GIRELLI, C. & MORO, C.R. (2017). *Disability manager o Disability management? Una prospettiva inclusiva per il mondo del lavoro* in *Educare.it*, 19 (1).

GLASGOW, R. E., & TERBORG, J. R. (1988). Occupational health promotion programs to reduce cardiovascular risk. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 56(3), 365.

GOODLEY, D., B. HUGHES & L. DAVIS. *Introducing disability and social theory. Disability and social theory: New developments and directions*, 2012, pp. 1-14.

HANLON, G. (1998). *Professionalism as Enterprise: Service Class Politics and the Redefinition of Professionalism*. *Sociology*, 32(1), 43-63; EVETTS, J. (2011). *A new professionalism? Challenges and opportunities*. *Current Sociology*, 59(4), 406-422.

<https://www.rivistaimpresasociale.it/forum/articolo/l-impresa-sociale-nei-dati-istat>

IANES, A. (2011), *Le cooperative*, Bussole, nello specifico il primo capitolo sintetizza le caratteristiche distintive, dal punto di vista economico e sociologico, della cooperazione sociale mentre il quarto capitolo restituisce una ricostruzione storica dello sviluppo della cooperazione sociale in Italia.

IANES, D. (2005). *Bisogni educativi speciali e inclusione: valutare le reali necessità e attivare le risorse*. Trento: Erickson

IANES, D. (2005). *Bisogni educativi speciali e inclusione: Valutare le reali necessità e attivare le risorse*. Trento: Erickson.

Ianes, D. (2014). *L'evoluzione dell'insegnante di sostegno*. Trento: Erickson.

IANES, D. Insegnanti di sostegno: un'evoluzione necessaria. *Italian Journal of Special Education for Inclusion*, 2014, 2(2), pagg. 35-53; SARLI, M.L., *La legislazione scolastica sull'integrazione*, in «L'Educatore», anno XXXI, 13, pp. 19-23.

IANES, D., ZAGNI, B., ZAMBOTTI, F., CRAMEROTTI, S., & FRANCH, S. (2024). *Inclusione scolastica e sociale: un valore irrinunciabile. Quanto è fattibile, efficace e condivisa nei suoi valori*, 10.

ILO – International Labour Organization (2002), *Code of practice on managing disability in the workplace*.

VISCONTI, L.M. (2007), *Diversity Management e lavoratori migranti*, Egea, Milano.

La contrattazione collettiva in Italia (2024). XI Rapporto ADAPT. ADAPT University Press.

LAPASSADE, G. (1971), *Il mito dell'adulto*, Guaraldi, Bologna.

LAVE, J., & WENGER, E. (2006). *L'apprendimento situato. Dall'osservazione alla partecipazione attiva nei contesti sociali*. Edizioni Erickson

LEONARDI, M., & MARTINUZZI, A. (2009). ICF and ICF-CY for an innovative holistic approach to persons with chronic conditions. *Disability and rehabilitation*, 31 Suppl 1, S83–S87. <https://doi.org/10.3109/09638280903317948>.

LEONARDI, M., LEE, H., KOSTANJSEK, N., FORNARI, A., RAGGI, A., MARTINUZZI, O. & KRAUS DE CAMARGO. *20 years of ICF - international classification of functioning, disability and health: uses and applications around the world*. *International journal of environmental research and public health*, 19(18), 11321, 2022.

LEPISTO, D.A., PRATT, M.G., Meaningful work as realization and justification: Toward a dual conceptualization. *Organ Psychol Rev.* 2017;7:99–121

LEPRI, C. (2011). *Viaggiatori inattesi. Appunti sull'integrazione sociale delle persone disabili*, Franco Angeli, Milano.

LEPRI, C. (2016). *La persona al centro. Autodeterminazione, autonomia, adultità per le persone disabili*. Franco Angeli.

LEPRI, S. (a cura di) (1997). *Imprenditori sociali. Secondo Rapporto sulla cooperazione sociale*. Torino: Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli.

LUDOVICO, C., ARDITO, C., & SILVIA, M. (2024). Cosa sappiamo sul legame causale tra lavoro e salute? Evidenze empiriche su donne e uomini in una società che invecchia. In *Parità: a che punto siamo? Contributi per un dialogo interdisciplinare* (pp. 224-243). EUT Edizioni Università di Trieste.

MAESTRIPIERI, L., & BELLINI, A. (Eds.). (2023). *Professionalism and social change: Processes of differentiation within, between and beyond professions*. Palgrave Macmillan.

MAGNANINI, A. (2013). Sentieri e segni della storia della pedagogia speciale: educazione corporeità e disabilità in Edouard Seguin. *Italian Journal of Special Education for Inclusion*, 1(1), 21-38.

MARINELLI, V. (2000). Accertamento delle condizioni di disabilità. In M. Cinelli & P. Sandulli (a cura di), *Diritto al lavoro dei disabili. Commentario alla legge n. 68 del 1999* (pp. 98-135). Torino, I: Giappichelli.

MAROCCHI, G. (2006). Le questioni aperte. Rapporto Federsolidarietà.

MAROCCHI, G. (2021) L'impresa Sociale nei dati Istat. Forum di Impresa Sociale, 25 ottobre 2021.

MAROCCHI, G. (2023). Istat, anticipazioni sui nuovi dati sulle Istituzioni non profit, Welforum, 24 ottobre. <https://www.welforum.it/istat-anticipazioni-sui-nuovi-dati-sulle-istituzioni-nonprofit/>

MAROCCHI, G. (2024). Il non profit italiano, la nuova fotografia di Istat, Welforum, 17 ottobre. <https://www.welforum.it/il-non-profit-italiano-la-nuova-fotografia-di-istat/>

MAROCCHI, G. (2024). Le cooperative sociali, tra dati e narrazioni, *Euricse Working Paper Series*, 134/24.

MASLACH, C., SCHAUFELI, W. B., & LEITER, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(2001), 397-422.

MASSAGLI, E. (2023). *La didattica esperienziale: Apprendistato e impresa didattica nei percorsi del secondo ciclo di istruzione e formazione*. Roma: Edizioni Studium.

MASSAGLI, E. *Il sostegno didattico agli studenti con disabilità durante l'emergenza Covid-19: il tradimento della funzione inclusiva della scuola*, in M. TIRABOSCHI, F. SEGHEZZI (a cura di), *Welfare e lavoro nell'emergenza epidemiologica contributo sulla nuova questione sociale*, Volume IV Scuola, Università e formazione a distanza, ADAPT University Press, 2020, pp. 21-40.

MEDEGHINI, R. (2015). *Norma e normalità nei disability studies: Riflessioni e analisi critica per ripensare la disabilità*.

MEDEGHINI, R., & D'ALESSIO, S. (2023). Indagare l'accessibilità del lavoro delle persone con disabilità: il contributo della Pedagogia Speciale. *L'integrazione scolastica e sociale*, 23(2), 162-174. Erickson

MEDEGHINI, R., VADALÀ, G., & D'ALESSIO, S. (2013). *Disability Studies e pedagogia speciale: Prospettive di inclusione e giustizia sociale*. Roma: Carocci. Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, *Linee guida per il diritto allo studio degli alunni e degli studenti con disturbi specifici di apprendimento*, allegato al d.m. 12 luglio 2011

MONTANARI, M., & RUZZANTE, G. (2021). La cooperazione sociale in Italia: storia e prospettive inclusive. *Italian Journal of Special Education for Inclusion*, 9(2), 020-026.

MONTOBBIO, E., LEPRI, C. (1999), *Lavoro e fasce deboli. Strategie e metodi per l'inserimento lavorativo di persone con difficoltà cliniche o sociali*, Franco Angeli, Milano

MURA, A. (2016). *Diversità e inclusione. Prospettive di cittadinanza tra processi storico-culturali e questioni aperte*. Milano: FrancoAngeli.

MUSCARÀ, M. (2018). *Scuola inclusiva e insegnante di sostegno: la specializzazione come componente essenziale della formazione iniziale dei docenti*. Lecce: Pensa MultiMedia.

NEGRI, S. (2022), «La costruzione sociale dei profili professionali del lavoro di cura», in CASANO, L. (a cura di), *Verso un mercato del lavoro di cura: questioni giuridiche e nodi istituzionali*, ADAPT University Press, pp. 117-144.

NEGRI, S., (2023), *La costruzione sociale della professionalità tra normazione pubblica e rappresentanza*, Università di Siena.

NOCERA, S. (2021). L'evoluzione storica del processo di inclusione scolastica in Italia (1968-2020), in CANEVARO, A., CIAMBRONE, R. E NOCERA, S. (ed.), *L'inclusione scolastica in Italia*, (pp. 61-88). Erikson: Trento.

NUNIN, R. (2019). Configurabilità del mobbing e prova dell'intento persecutorio. *IL LAVORO NELLA GIURISPRUDENZA*, 2019(4), 380-385

NUSSBAUM, M. *Le nuove frontiere della giustizia*, Il Mulino, Bologna, 2007.

OLIVER, M. (1996). *Understanding disability: From theory to practice*. London: Macmillan

OLIVER, M. J., (1999). *Capitalism, disability and ideology: A materialist critique of the Normalization principle*. In FLYNN, R. J., & LEMAY, R. A. (Eds), (1999). *A Quarter-Century of Normalization and Social Role Valorization: Evolution and Impact*. Ottawa: University of Ottawa Press, pp. 65-77.

OPPENHEIMER, M. (1972). The Proletarianization of the Professional. *The Sociological Review*, 20(1_suppl).

ORRÙ, S. (2019). Diritto all'istruzione della persona con disabilità e tutela civilistica. In Petretto, BARIFFI, D. R., JIMÉNEZ, F., PILIA, E. P., VOLTERRA, R. &

MASALA, C. (a cura di). *I Bisogni Educativi Speciali Il Diritto All'istruzione In Una Prospettiva Inclusiva*. Napoli: Jovene Editore

PALMIERI, G. (2020). Inclusione lavorativa, disabilità e identità. Riflessioni e rappresentazioni. *Studium Educationis*, 1(2), 89–104. Pensa Multimedia.

PANICCIA, R.M. (2012). Psicologia clinica e disabilità. La competenza a integrare differenze. *Rivista di Psicologia Clinica*, (1), 91-110

PEDRAZZOLI, M. (2007). Vessazioni e angherie sul lavoro. Tutele, responsabilità e danni nel mobbing

PEREGO, C., OBERTI, I., PAVESI, A. S. «Progetto di Vita» and Universal Design for Persons with Disabilities, in *Transforming Our World Through Universal Design for Human Development: Proceedings of the Sixth International Conference on Universal Design (UD2022)*. Vol. 297. IOS Press, 2022.

PEREGO, I. OBERTI, A. S. PAVESI, «Progetto di Vita» and Universal Design for Persons with Disabilities, in *Transforming Our World Through Universal Design for Human Development: Proceedings of the Sixth International Conference on Universal Design (UD2022)*. Vol. 297. IOS Press, 2022.

PETRUCCIOLI, R. (2023). *Efficacia collettiva, sviluppo professionale e trasformazione delle prospettive di significato: un'indagine empirica con gli/le insegnanti di sostegno*. Università degli studi di Siena.

PIRROTTA, S., & BISOGNI, F. (2018). La domanda dei clienti di un servizio sociosanitario per adulti con disabilità e loro familiari: Una ricerca-intervento con l'analisi emozionale del testo. *Rivista Di Psicologia Clinica*, 2,121-

147. <https://quadernidipsicologiaclinica.com/index.php/rpcarchivio/article/view/1368>

PROIETTI, L., & ZUCCA, G. (2020). La qualità del lavoro per le persone con disabilità. *Istituto di ricerche educative e formative IREF*; ZAPPELLA, E. (2019). Autodeterminazione e qualità della vita: un confronto tra le scale di misurazione per le persone con disabilità. *Formazione & insegnamento*, 17(sup1), 281-302

PULIGNANO, V. (2019). Quell'ambivalenza delle Relazioni Industriali. *Economia & Management*, (2), 25-28

PULIGNANO, V., CARRIERI, D., & BACCARO, L. (2018). Industrial relations in Italy in the twenty-first century. *Employee Relations*, 40(4), 654-673.

RICCARDI, A (2018). *Disabili e lavoro*. Bari, I: Cacucci Editore, p. 142; si rinvia anche a: MARINELLI, V. (2000). *Accertamento delle condizioni di disabilità*. In M. Cinelli & P. Sandulli (a cura di), *Diritto al lavoro dei disabili. Commentario alla legge n. 68 del 1999* (pp. 98-135). Torino, I: Giappichelli.

ROSIELLO, A. & TARICONE, F. (2021), *Disability manager e vita indipendente: un percorso di inclusione sociale in Disabilità e società: Inclusione, autonomia, aspirazioni*, pp. 58-76, FrancoAngeli.

ROTHMAN, D. (1971). *The Discovery of the Asylum*. Boston: Little Brown.

SAKS, M. (2012). Defining a profession: The role of knowledge and expertise. *Professions and Professionalism*, 2(1), 1–10.

SANNIPOLI, M. (2025). *L'evoluzione del concetto di disabilità nella scuola italiana: dalle certificazioni ai funzionamenti umani*. Lavoro & Diritto Europa.

SARLI, M.L., *La legislazione scolastica sull'integrazione*, in «L'Educatore», anno XXXI, 13, pp. 19-23.

SCHIANCHI, M. (2009), *La terza nazione del mondo. I disabili tra pregiudizio e realtà*, Milano: Feltrinelli.

SCHIANCHI, M. (2012), *Storia della disabilità. Dal castigo degli dèi alla crisi del welfare*, Roma: Carocci.

SCULL, A. (1977). *De-carceration. Community Treatment and the Deviant – A Radical View*. New York: Prentice Hall.

SEN, A. *Inequality Reexamined*, Harvard University Press, Cambridge, 1992.

SQUEGLIA, M. (2017). *I rischi psicosociali e lo stress lavoro-correlato in Europa e in Italia*. Intervento presentato al 4° Seminario Internazionale “Lavoro Sicuro”.

TIRABOSCHI, M. (2025). *Primo commento alla legge di iniziativa popolare sulla partecipazione dei lavoratori (approvata dal Parlamento il 14 maggio 2025)*. ADAPT University press.

TIRABOSCHI, M., Nuovi modelli della organizzazione del lavoro e nuovi rischi. *Diritto della sicurezza sul lavoro*, 2022, 1: 136-154.

TIRABOSCHI, M., *Salute e lavoro: un binomio da ripensare. Questioni giuridiche e profili di relazioni industriali*, in DRI, 2023, n. 2.

TOUSIJN, W. *Il sistema delle occupazioni sanitarie*, il Mulino, Bologna, 2000.

VARVA, S. (a cura di), *Malattie croniche e lavoro: una rassegna ragionata della letteratura di riferimento*, ADAPT University Press, 2014

VERGA, M. *Il Dopo di noi e il Durante noi: brevi riflessioni a cinque anni dall'approvazione della Legge 112/2016. Sociologia del diritto: 2, 2021, pagg.149-173.*

VIANELLO, L. (2019). Gli insegnanti italiani e il burnout. *Formazione & insegnamento*, 17(sup1), 201-206.

VISCONTI, L.M. (2007), *Diversity Management e lavoratori migranti*, Egea, Milano.

WITZ, A. (1992). *Professions and patriarchy*. Routledge.

WOLFENSBERGER, W. (1994). *A contribution to the History of Normalization with Primary Emphasis on the establishment of normalization in North America between ca. 1967-75*, p.58.

WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO), *International Classification of Diseases 11th Revision (ICD-11)*, 2019.

World Health Organization, *Global report on health equity for persons with disabilities*, 2022.

ZARETSKJ, E. (2004), *I misteri dell'anima. Una storia sociale e culturale della psicanalisi*, Milano: Feltrinelli, p. 141.

SITOGRAFIA

<https://centridiateneo.unicatt.it/bioetica-formazione-attivita-in-corso-4248>

<https://aidima.it/statuto-2/>

<https://osha.europa.eu/it/facts-and-figures/osh-pulse-occupational-safety-and-health-post-pandemic-workplaces>

<https://www.lavoro.gov.it/notizie/Documents/II-Programma-di-azione-biennale-disabilita.pdf>

https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Direttiva_1_2019.pdf

<https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita-disabilita-e-non-autosufficienza/focus/linee-guida-collocamento-mirato>

<https://atlantelavoro.inapp.org>

<https://www.etui.org/covid-social-impact/italy/industrial-relations-in-italy-background-summary>

<https://aidima.it/statuto-2/>

<https://www.weforum.org/stories/2019/04/what-companies-gain-including-persons-disabilities-inclusion/>

https://www.cooperativailsegno.it/come-diventare-socio?_gl=1*ewfx8g*_up*MQ..*_ga*NjQ5ODI1MTUyLjE3NTc2NjkyNDI.*_ga_LXJJCGJN6Z*cZE3NTc2NjkyNDIAkbzEkZzAkdDE3NTc2NjkyNzQkajI2JGwWJGgxNzQ4NjI0MDcy

<https://www.bergamo.confcooperative.it/LINFORMAZIONE/LE-NOTIZIE/ArtMID/482/ArticleID/5490/VALORIS-misurare-i-benefici-economici-dell'inserimento-lavorativo-di-persone-con-svantaggio>

<https://www.regione.lombardia.it/wps/wcm/connect/6a9dfa1b-e8f9-49a9-811f-64ad859f2f12/DUL+Vad+v1.3.2+-+A4.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-6a9dfa1b-e8f9-49a9-811f-64ad859f2f12-o6GFNep>

<https://www.naturcoop.it/chi-siamo/>

<https://www.cooperativailponte.org>

<https://www.cittametropolitana.mi.it/lavoro/piano-metropolitano-per-loccupazione-dei-disabili/index.html>.

<https://www.cittametropolitana.mi.it/lavoro/piano-metropolitano-per-loccupazione-dei-disabili/Dote-Impresa/>

https://www.cittametropolitana.mi.it/export/sites/default/lavoro/piano-metropolitano-per-loccupazione-dei-disabili/Dote-Impresa/modulistica-Dote-Impresa/modulistica-annualita-2024-2025/Bando_Dote_Impresa_2024-2025_IND_20240606.pdf

<https://lacittaverde.coop/inserimento-lavorativo/>

<https://www.hike.coop/index.php/sociale/inserimento-lavorativo>

<https://ilcerchiocoop.it/offerte-sul-territorio/inserimento-lavorativo/>

<https://www.fedman.it/il-presidio-e-la-valorizzazione-delle-politiche-di-inclusione-nelle-cooperative-la-ricerca-esplorativa-il-disability-manager-nelle-cooperative-sociali-e-l-esperienza-varesi/>

<https://www.regione.lombardia.it/wps/portal/istituzionale/HP/DettaglioServizio/servizi-e-informazioni/Imprese/Gestione-risorse-umane/Incentivi-alle-assunzioni/dote-impresa-incentivi-assunzioni-disabili/dote-impresa-incentivi-assunzioni-disabili>

<https://www.regione.lombardia.it/wps/wcm/connect/bec664ff-75a0-4888-bba3-38d7faf7eb42/DGR+3383+2024.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-bec664ff-75a0-4888-bba3-38d7faf7eb42-pkEzZhx>

<https://www.fedman.it/wp-content/uploads/2020/10/statuto-FEDMAN-8-10-2020-1.pdf>

<https://www.edscuola.it/archivio/didattica/faluccci.html>

APPENDICE

Intervista a Giuseppe Guerini

Presidente Confcooperative Bergamo

1. A fronte delle trasformazioni in atto nel mondo del lavoro, in che modo la cooperazione sociale si configura come un modello sostenibile, in termini economici e sociali? Qual è l'impatto che l'inserimento lavorativo di persone con disabilità, svantaggiate e vulnerabili può avere sui sistemi e le comunità?

Siamo convinti che la cooperativa sociale come modello di impresa per l'inserimento lavorativo abbia dimostrato in questi anni una grande capacità di inclusione, unita ad una crescente competitività sul piano imprenditoriale. Questa competitività, come abbiamo frequentemente sottolineato anche a livello europeo, è dovuta alla scelta, rivelatasi vincente, di prevedere nel 1991 con l'art. 4 comma 2 della legge 381 una percentuale di almeno il 30% di persone svantaggiate da inserire nella forza lavoro delle cooperative di inserimento lavorativo. Questo ha permesso di non immaginarsi solo una tipologia di inserimento lavorativo come, ad esempio, abbiamo visto in altre esperienze di inserimento lavorativo internazionali quali gli *Atelier Protégés* riconosciuti dalla legislazione in altri Paesi Europei e ripresa dalla Direttiva Europea sugli appalti pubblici del 2008, che riconosceva lo status di imprese di inserimento lavorativo ai soggetti che occupavano quasi esclusivamente persone con disabilità in una percentuale di almeno il 50%. In questi casi la scelta

che apparentemente sembrerebbe più inclusiva, per la percentuale più alta di persone con disabilità, in realtà ha fatto sì che il modello di inserimento lavorativo non fosse performante dal punto di vista della competitività dell'impresa. Il modello italiano di cooperativa sociale genera, dal nostro punto di vista, condizioni maggiormente favorevoli: da un lato crea una realtà composta da diverse tipologie di persone e di condizioni e, dall'altro lato, la percentuale del 30% consente alla cooperativa di essere competitiva e produttiva. Questo, dal mio punto di vista, spiega anche le ragioni del successo conseguito dalle cooperative sociali in Italia. Una seconda considerazione è che la legge 381/1991 era nata e aveva immaginato che l'inserimento lavorativo delle persone svantaggiate avesse come interlocutore principale la pubblica amministrazione: lo strumento della convenzione articolo cinque della 381/1991 prevede che l'amministrazione pubblica affidi un'attività per servizi o lavori da realizzare alle cooperative sociali a fronte di un inserimento lavorativo di persone svantaggiate. Ciò spiega le principali tipologie di attività diffuse fra le cooperative ossia la manutenzione del verde, le pulizie e la raccolta differenziata dei rifiuti o le attività di riciclo. C'era l'idea che fossero imprese in qualche misura sussidiate dal pubblico. La storia in realtà ci dimostra che queste cooperative hanno diversificato e sviluppato, sicuramente a contatto con la pubblica amministrazione attraverso le convenzioni e poi con le gare riservate, il loro *business model*. Infatti, accanto a questo rapporto con la PA si sono gradualmente inserite aree di attività legate alle imprese *tout court* che hanno consentito di sviluppare altre tipologie di interventi, ad esempio, nel settore della produzione industriale.

Se ci soffermiamo sullo scenario attuale e osserviamo da dove provengono gli inserimenti lavorativi, soprattutto nelle regioni del Nord Italia dove c'è una presenza significativa di attività d'industria, vediamo che la maggior parte degli inserimenti vengono realizzati nel rapporto fra cooperative e settore privato. Questo è un motivo di orgoglio, ma è anche la dimostrazione che le cooperative sono imprese che hanno saputo misurarsi con la dimensione della competitività e quindi sono riuscite ad essere produttive. Di contro c'è la percezione che il settore pubblico non abbia assunto fino in fondo la sua responsabilità nonostante sia tra i principali beneficiari dell'attività di inserimento lavorativo di persone svantaggiate, abbandonando via via il ricorso alle convenzioni previste all'articolo 5 della 381/91 – grazie alle quali si potevano affidare commesse pubbliche, entro le soglie previste dalla normativa sugli appalti, a fronte dell'inserimento di lavoratori svantaggiati. Gran parte delle Pubbliche Amministrazioni, inoltre, non si sono mai realmente interessate per applicare la normativa europea sugli appalti riservati, che offrirebbe potenzialità assai interessanti per potenziare l'inserimento lavorativo.

A fonte della scarsa propensione all'utilizzo di strumenti proattivi da parte delle

amministrazioni pubbliche, posso dire invece che abbiamo trovato nella convenzione articolo 14 del D.lgs 276/2003 uno strumento di grande utilità e nelle imprese industriali un alleato molto prezioso.

L'introduzione dello strumento con la legge Biagi è stata una intuizione innovativa. Ovviamente già la legge 68 del 1999 prevedeva le convenzioni articolo 11 e 12, ma erano sostanzialmente immaginate come un passaggio transitorio e soprattutto non erano strutturate pensando a un modello di sussidiarietà applicata all'interno di un ragionamento di politiche pubbliche sulle politiche del lavoro. Quindi, anziché proseguire sulla strada del passato ossia contributi esonerativi o sanzioni, che consentivano alla pubblica amministrazione di raccogliere delle risorse che poi venivano investite nel collocamento mirato o nei piani di accompagnamento, con le convenzioni ex articolo 14 del D.lgs 276/2003 è il mondo dell'impresa che in maniera sussidiaria si organizza per creare spazi di inserimento lavorativo.

Partendo dall'esperienza realizzata in questi anni di applicazione, possiamo evidenziare, tra i tanti, due vantaggi significativi: prima di tutto ha una efficacia elevata perché non disperde le risorse in sanzioni o contributi esonerativi, al contrario sfrutta appieno suddette risorse creando occasioni di lavoro. Il secondo vantaggio è il rapporto diretto fra cooperativa e impresa ordinaria, principalmente del settore industriale, che consente di far crescere le competenze presenti nel bagaglio professionale e personale di tutti gli attori coinvolti. Purtroppo, c'è da constatare che le cooperative che sono rimaste agganciate prevalentemente o esclusivamente alle commesse pubbliche non hanno avuto la stessa evoluzione - dal punto di vista della capacità imprenditoriale, della qualificazione e della qualità del lavoro - di quelle che hanno scelto di lavorare con il settore privato. Questo perché la pubblica amministrazione spesso si accontenta di affidare i servizi (le pulizie, la manutenzione del verde) senza realizzare solide riflessioni sull'esperienza, facendo prevalentemente riferimento a forme di affidamento che valutano l'offerta economica più conveniente. Ciò non fa crescere la cooperativa dal punto di vista imprenditoriale.

Abbiamo osservato cooperative che hanno cominciato realizzando lavori scarsamente qualificati come insacchettare le viti, fare dei piccoli assemblaggi, eccetera; lavori spesso residuali che le aziende esternalizzavano e affidavano alle cooperative quasi con una logica di beneficenza. Queste cooperative nel corso del tempo hanno cominciato a fare lavorazioni sempre più complesse e oggi abbiamo numerose esperienze di cooperative sociali che si sono misurate con produzioni manifatturiere complesse, facendo investimenti insieme all'azienda sui macchinari, sull'automazione e arrivando a creare un ambiente di lavoro molto qualificante. È questo che fa crescere la competitività della cooperativa e allo stesso tempo

valorizza il lavoro delle persone con disabilità. Questo è il grande merito delle convenzioni articolo 14.

Rispetto al funzionamento interno della cooperativa, ci troviamo di fronte a un'impresa che ha saputo sviluppare una competenza nell'accogliere le persone e nell'accompagnarle al lavoro attraverso percorsi di formazione sostenuti dalla presenza di lavoratori - come qualcuno li chiama - normodotati che si ingaggiano con la cooperativa a partire da una motivazione che non è semplicemente ottenere un posto di lavoro. In altre parole, il contesto della cooperativa crea un ambiente che è propenso all'inclusione e che permette di sviluppare un modello di solidarietà efficiente, capace di far crescere la produttività della cooperativa stessa.

Come si ricordava in occasione del Primo Forum di Regione Lombardia tenutosi in collaborazione con ADAPT e l'Ordine Consulenti del lavoro «Imprese, produttività e inclusione in un mercato del lavoro in trasformazione», sarebbe necessario riflettere su cosa si intende per produttività e sugli strumenti adottati per misurarla. In questi anni abbiamo realizzato, in collaborazione con l'Università di Bergamo, alcune ricerche sulla produttività delle cooperative e tutti gli indicatori ci dicono che queste realtà sono meno produttive se prendiamo come riferimento il valore aggiunto creato per ora lavorata. Anche all'interno delle cooperative, se compariamo una cooperativa di produzione lavoro e una cooperativa sociale di inserimento lavorativo c'è una differenza in termini di minore produttività. Tuttavia, l'interrogativo che pongo è: qual è l'oggetto della produzione della cooperativa sociale di inserimento lavorativo? Dal mio punto di vista l'oggetto è la creazione di un contesto che consenta di avere un'esperienza di lavoro produttivo, un lavoro vero e non una attività di ergoterapia, che consente alla persona con disabilità di realizzarsi e avere una sua autonomia economica. Questo è uno dei risultati più importanti che possiamo ascrivere all'esperienza dell'articolo 14 del D.lgs 276/2003.

È necessario continuare a studiare quali possono essere chiavi di lettura innovative per interpretare la produttività, individuando misure maggiormente sistemiche. L'indicatore “valore aggiunto per ora lavorata” può funzionare quando ragioniamo su una impresa ordinaria, ma anche in quel caso va arricchito attraverso un concetto attualmente molto utilizzato: la valutazione di impatto complessivo. Infatti, se l'oggetto di analisi diventa un intero ecosistema produttivo, la capacità dell'impresa di essere inclusiva genera un valore aggiunto attraverso un approccio generativo che consente di non avere degli scarti nella gestione del personale. Come ricorda Papa Francesco dobbiamo superare la logica e la cultura dello scarto, soprattutto quando a essere scartate sono le persone. È necessario valutare come un

ecosistema o una filiera produttiva riescano a essere efficaci sul mercato introducendo elementi di valutazione di impatto complessivo della produttività allo scopo di ottenere degli indicatori che tengano conto di tutte le componenti del sistema. Ad esempio, se consideriamo l'articolo 14 e facciamo un'analisi di un'azienda manifatturiera che decide di convenzionarsi con una cooperativa per realizzare degli inserimenti lavorativi, potremmo valutare l'impatto della convenzione sulla gestione del personale dell'impresa ordinaria che non è strutturata e non ha tutte le competenze per fare un buon inserimento lavorativo delle persone svantaggiate e soprattutto delle persone con disabilità. Se poi analizzassimo quel sistema produttivo in una logica di ecosistema potremmo trovare che complessivamente quel contesto, essendo più inclusivo, crea meno diseguaglianze, crea meno marginalità, consente alle persone un maggiore protagonismo e genera anche dei ritorni economici complessivi. Su questo fronte il sistema di valutazione "VALORIS", che diverse cooperative stanno adottando, è uno strumento molto interessante che consente di misurare il valore economico generato da un inserimento lavorativo mostrando che la maggior parte delle cooperative genera un valore economico attraverso l'inserimento lavorativo delle persone svantaggiate. Quindi, se consideriamo la produttività in termini di contesto e ecosistema è possibile sviluppare una riflessione diversa su che cosa è la produttività e su come dobbiamo intenderla, anche in un quadro di valutazione collegato agli obiettivi di sviluppo sostenibile: se uno degli obiettivi dello sviluppo sostenibile è un lavoro decente per il più alto numero di persone ovvero fare in modo che meno persone rimangano escluse dal mercato del lavoro, è chiaro che la cooperativa introduce un elemento di sostenibilità molto significativo.

2. In un'ottica di sistema quali sono gli attori chiave, pubblici e privati, coinvolti nelle politiche di inclusione socio-economica e quali fattori potrebbero favorire le relazioni fra di essi? Pensa vi siano degli esempi di buone prassi in tal senso?

Certamente quando si riescono a creare le condizioni per una buona collaborazione fra la funzione pubblica – quindi le politiche del lavoro del collocamento mirato, ma in generale le politiche attive del lavoro – il settore privato e la cooperazione sociale, si possono creare esperienze molto favorevoli. Quando venne introdotta questa particolare e innovativa forma di Convenzione, prevista dall'articolo 14 del D.lgs 276/2003 si assistette a una lunga resistenza nell'avviare le prime sperimentazioni. A Bergamo riuscimmo a superare le preoccupazioni e ad avviare il primo Accordo Quadro Provinciale, che era la condizione necessaria per attuare le convenzioni, ma che doveva avere l'adesione delle parti sociali (datori di lavoro,

cooperative, sindacati dei lavoratori) e delle associazioni di rappresentanza delle persone con disabilità.

Questa prima convenzione quadro si realizzò per il verificarsi di alcune condizioni favorevoli: la Provincia di Bergamo, che credeva e sosteneva questo strumento, i sindacati confederali dei lavoratori che superarono anche alcune resistenze dei livelli regionali e nazionali, le associazioni di rappresentanza delle persone con disabilità che decisero di mettere da parte il timore che le convenzioni potessero diventare la porta per la creazione di “ghetti” nelle cooperative permettendo alle aziende di sottrarsi alla loro responsabilità.

Un clima di fiducia reciproca e l’apertura verso un’innovazione che, seppure tra qualche timore, lasciava intravedere delle potenzialità interessanti. Consentirono di superare quelle resistenze e portarono alla firma della convenzione quadro e successivamente, in tempi molto rapidi, a sviluppare un’esperienza positiva che ha consentito, grazie alla prova dei fatti, ha dimostrato l’efficacia dello strumento. La convenzione ha permesso di inserire le persone con disabilità in contesti che non sono marginalizzati e soprattutto non sono dei ghetti, bensì delle vere e proprie imprese sociali che sono molto lontane da qualsiasi logica di strumentalizzazione a favore dell’industria.

È necessario continuare a lavorare per creare un *network* in cui anche la parte pubblica è fondamentale, ad esempio, nel cercare di essere – per quanto possibile – flessibile nell’applicazione delle prescrizioni. Infatti, cercando di individuare alcuni limiti dell’articolo 14 potremmo dire che l’approccio, prudentemente adottato dal legislatore a quel tempo, mirava a non allargare troppo le maglie per evitare che lo strumento diventasse una scappatoia a favore dei settori industriali per non ottemperare alle loro responsabilità. Per questo motivo solo le persone con gravi disabilità possono essere inserite attraverso la convenzione articolo 14 del D.lgs 276/2003. Ritengo che i risultati ottenuti in questi anni possano spingerci a ragionare in una logica di maggior fiducia: se lo scopo dell’articolo 14 è favorire i rapporti fra industria e cooperativa sociale, allora è possibile pensare di continuare a creare ambienti di lavoro in cui una platea sempre più ampia di persone con disabilità possano trovare un contesto in cui essere a tutti gli effetti integrate grazie a un ambiente che è stato pensato, e viene continuamente ripensato, per ottenere quel risultato.

Abbiamo realizzato molte esperienze interessanti che con diverse imprese e cooperative sociali. Tra queste ne cito una che non solo ha consentito di creare nuove occasioni di lavoro per persone con disabilità, ma anche di dare una opportunità di migliore integrazione a dei lavoratori con disabilità che già erano assunte in organico nell’azienda che si era convenzionata con ala cooperativa sociale. Nella

fattispecie la Convenzione Articolo 14 prevedeva l'affidamento, ad una cooperativa sociale che occupa persone non vedenti, dei servizi di centralino telefonico di una grande azienda multinazionale. L'implementazione del nuovo centralino, affidato alla cooperativa, non solo ha consentito di occupare nuovi lavoratori con buone competenze linguistiche per la gestione del centralino internazionale, ma ha consentito di riqualificare e valorizzare anche altri lavoratori non vedenti, già assunti in ottemperanza agli obblighi della legge 68, ma che si erano finite per trovare ad essere occupate ma senza mansioni del tutto adeguate. Unirle al gruppo di lavoro creato dalla cooperativa ha migliorato anche la loro situazione di lavoro nell'organico della multinazionale. Questo per dire che, se vengono create condizioni adeguate, esiste davvero la possibilità di realizzare un'azione *win-win* da cui tutti possono trarre beneficio. A distanza di vent'anni possiamo mettere da parte anche i pregiudizi ideologici che avevano accompagnato l'iniziativa legislativa e pensare a come sviluppare ulteriormente le potenzialità delle convenzioni articolo 14.

Qualche anno fa abbiamo fatto un tentativo per allargare questo tipo di strumento anche alla pubblica amministrazione, realizzando uno studio con la Provincia di Bergamo per sperimentare un articolo 14 nelle Aziende Pubbliche dal momento che fra i soggetti non adempienti alla legge 68 ci sono anche soggetti come gli ospedali. Purtroppo, non siamo riusciti ad andare oltre lo studio. Ma nonostante i risultati non soddisfacenti, non abbandoniamo quest'idea perché sarebbe interessante immaginare come lo strumento possa funzionare anche in questa tipologia di contesti.

3. Come poter garantire la qualità delle Convenzioni ex art. 14 onde evitare che la competizione sul mercato da parte delle cooperative si traduca in una rischiosa corsa al ribasso? Si potrebbe definire dei target minimi di qualità in tutte le commesse?

Il protocollo che abbiamo sottoscritto a Bergamo e che abbiamo chiamato "IMPACT - Effetto cooperativo" nasce proprio con questo obiettivo. Se, come ho ricordato poc'anzi, le prime esperienze di articolo 14 nascevano da una triangolazione con pubblico e privato – la Provincia, l'Ufficio per il collocamento mirato, le politiche pubbliche, le cooperative e il settore industriale – IMPACT nasce dalla relazione diretta fra Confcooperative e Confindustria con l'obiettivo di potenziare lo strumento attraverso una sua qualificazione. Per questo motivo nel protocollo sono stati inseriti alcuni elementi di impegno reciproco: Confindustria si impegna a promuovere la convenzione articolo 14 fra i suoi associati facendo riferimento ai suoi obiettivi e al suo funzionamento per spiegare che non si tratta di un modo per aggirare o per alleggerire e attenuare gli effetti dell'obbligo, bensì si

tratta di un progetto legato all'assunzione di responsabilità sociale d'impresa. Dall'altro lato, le cooperative si impegnano a perseguire obiettivi di qualità attraverso strumenti come la certificazione di qualità, la misurazione dei risultati legati alle sue attività, ma anche l'attenzione a servizi utili per l'impresa come le ore di tutoraggio e di accompagnamento all'inserimento lavorativo in azienda. Questo è un esempio di come, se si creano le condizioni favorevoli, l'accordo fra soggetti privati consente di fare un ulteriore passo avanti. Protocolli come questo servono a stabilire degli obiettivi di qualificazione su base volontaria che non sono vincolati a un obbligo imposto dalla legge, piuttosto sono legati alla costruzione delle condizioni per realizzare le convenzioni, nella consapevolezza che siano uno strumento utile per aprire il dialogo tra l'impresa ordinaria e l'impresa cooperativa di inserimento lavorativo.

L'altro elemento importante, sul quale dobbiamo ancora affinare gli strumenti, è quello della valutazione: dobbiamo darci dei criteri per determinare l'efficacia delle misure attuate. Gli indicatori possono essere vari, passando da aspetti quantitativi numerici – quanti inserimenti –, fino a indicatori che valutino il tipo di percorso lavorativo proposto alle persone perché uno degli obiettivi più ambiziosi, che dimostra anche l'assenza dell'intenzionalità di allentare l'obbligo di assunzione per l'industria, è che a seguito di un percorso formativo in cooperativa queste persone possono entrare all'interno delle realtà aziendali. Quando una persona con uno svantaggio o una disabilità ha acquisito una serie di competenze, ossia tutte quelle *skills* che consentono di stare in un posto di lavoro, è possibile immaginare il passaggio nell'azienda e nelle sue attività ordinaria. Ciò muove e apre ulteriori possibilità di lavoro.

Questi sono alcuni degli indicatori o degli ambiti di miglioramento sui quali si potrebbe lavorare in prospettiva e che potrebbero essere in un rapporto, se vogliamo, negoziale con i limiti attualmente riscontrati nell'utilizzo della convenzione: aprire l'utilizzo dello strumento anche ad altri gravi invalidità a fronte della possibilità di valutare i risultati delle convenzioni stesse.

L'obiettivo è sempre avere più inserimenti lavorativi, non aumentare gli spazi teorici di inserimento lavorativo introducendo nuove potenziali scoperture. Questo lo si ottiene lavorando sulla qualità del lavoro e introducendo elementi di valutazione complessiva che possono essere molto interessanti anche per l'impresa all'interno degli obiettivi ESG su cui soprattutto le aziende quotate dovranno sempre più misurarsi. Avere degli elementi valutativi sui quali mettere in evidenza i risultati positivi che avvantaggiano la collettività è sicuramente una strada interessante per la valutazione della responsabilità sociale d'impresa rispetto all'attenzione per il tema dell'ambiente, della dimensione sociale e della

governance. L'accordo siglato a Bergamo fra Confindustria e Confcooperative è un esempio di un sistema di governance sostenibile che ha l'obiettivo di creare un maggior valore condiviso all'interno dell'attività di impresa e, in ultima analisi, di realizzare l'invito dell'articolo 41 della Costituzione a svolgere l'attività economica imprenditoriale prestando attenzione al benessere di tutta la comunità in cui l'azienda opera.

Intervista a Elena Garbelli

Responsabile Servizio Occupazione Disabili - Collocamento Mirato Milano AFOL Metropolitana - Agenzia Metropolitana per la formazione, l'orientamento e il lavoro

1. Può descrivere brevemente in che modo l'Ufficio del Collocamento Mirato opera con le aziende del territorio per promuovere l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità? Quali sono le figure professionali coinvolte?

Il collocamento mirato è il servizio che, dal punto di vista istituzionale, governa la legge n. 68 del 1999: da un parte si occupa di strutturare tutte le attività dedicate all'inclusione lavorativa delle persone con disabilità nel raccordo con le imprese che sono in obbligo e, più in generale, con le aziende che sono disponibili ad accogliere persone con disabilità nel proprio organico; dall'altra parte il servizio si occupa di attività di monitoraggio e controllo per verificare che gli adempimenti previsti dalla normativa siano effettivamente rispettati dagli attori del territorio. Inoltre, il collocamento è responsabile delle certificazioni di ottemperanza delle aziende che partecipano a gare pubbliche che hanno sede legale in Città metropolitana di Milano; questo segmento delle nostre attività è estremamente impegnativo poiché tre quarti delle aziende italiane che partecipano a gare pubbliche hanno sede legale sul nostro territorio. La verifica non avviene solo su *come* quell'azienda sta a *Milano*, ma su *come* quell'azienda sta *su tutto il territorio nazionale* rispetto agli adempimenti previsti dalla legge n. 68.

A partire da questa breve ricostruzione delle attività svolte dal servizio è possibile osservare che il collocamento mirato ha una doppia anima: una dedicata alle imprese, alle cooperative e al mondo produttivo in generale e un'altra anima dedicata all'utenza. Milano ha una struttura un po' diversa rispetto alle altre province lombarde: Città metropolitana ha affidato il contratto di servizio ad AFOL metropolitana, il suo ente strumentale, per la gestione della rete dei nove centri per l'impiego compreso il servizio occupazione disabili ovvero il collocamento mirato di Milano. Gli unici che hanno una funzionalità simile sono i monzesi che lavorano

con AFOL Monza e Brianza; insieme a loro, quindi, siamo i soli in Italia ad avere una struttura di questo tipo in quanto, appunto, abbiamo deciso di esternalizzare al nostro ente strumentale - che è costituito dal Comune di Milano, Città metropolitana e da tutti i Comuni aderenti dell'area metropolitana - la gestione del collocamento mirato e della rete dei nove centri per l'impiego.

Milano ha una ulteriore specificità determinata dal volume di lavoro che si trova a gestire: il collocamento mirato ha una funzione centralizzata, gestita dal mio ufficio, di *governance* e di indirizzo rispetto a: politiche del lavoro; consulenza a imprese che hanno l'obbligo legato alla legge n. 68; infine, rispetto a tutto ciò che riguarda le progettazioni e gli istituti connesse alla legge n. 68. Questa funzione di *governance* centralizzata è svolta attraverso una connessione molto stretta con la rete dei centri per l'impiego, dove lavorano colleghi che si occupano delle iscrizioni di persone con disabilità alle liste del collocamento mirato e altri colleghi che si occupano dell'attuazione delle politiche attive, quindi dell'incontro tra domanda offerta e del raccordo con gli enti accreditati che si occupano poi dell'attuazione dei percorsi di inserimento lavorativo così come di una connessione con tutta la rete degli enti, delle associazioni, del Terzo settore, delle rappresentanze datoriali e delle realtà istituzionali (Regione, altre Province, altri collocamenti mirati). Il raccordo con tutta la rete di Città metropolitana si realizza anche nel rapporto con i colleghi che svolgono la funzione di programmazione e progettazione del fondo regionale - quello che a Milano è il "Piano EMERGO" - mettendo in campo tutte le opportunità, i finanziamenti e le iniziative (tra cui "Dote impresa" e "Dote lavoro") che poi, con i funzionari del nostro servizio, facciamo conoscere e promuoviamo alle imprese.

Regione Lombardia si configura in modo specifico proprio per questo rapporto molto stretto tra funzione pubblica e privata, quindi, il ruolo del nostro è quello di mettere in rapporto tutti gli attori sociali attraverso una *governance* centralizzata che è sempre estremamente connessa con tutti gli interlocutori appena descritti.

Come ricordato poc'anzi, il collocamento mirato ha una doppia anima al suo interno: una dedicata alle aziende e una dedicata all'utenza. Rispetto a quest'ultima ci occupiamo principalmente dell'evasione dei nullaosta, dei computi (i procedimenti per inquadrare l'assunzione di una persona con disabilità ai sensi della legge n. 68), degli avviamenti d'ufficio presso la pubblica amministrazione. Ci occupiamo anche degli avviamenti d'ufficio per le aziende non *compliance* alla legge; quindi, quegli avviamenti coercitivi che si verificano quando l'azienda non rispetta gli adempimenti e non è reattiva e ricettiva a tutte le proposte che noi facciamo per mettersi in regola. Non è mai una vittoria perché vuol dire che l'avviamento viene imposto sulla base di una graduatoria da un servizio esterno. È uno scenario che vorremmo sempre evitare perché è vero che ci occupiamo di far

rispettare la conformità agli obblighi imposti dalla legge, ma è altrettanto vero che la nostra *mission* principale è quella di promuovere politiche inclusive quindi l'inserimento è il punto di partenza, non è mai il punto di arrivo. Il ruolo che sentiamo con forte responsabilità è quello di creare un cambiamento culturale nelle aziende legato all'accoglienza, in questo caso, delle persone con disabilità, ma mi viene da dire un cambiamento legato all'accoglienza in senso lato sul tema *diversity*. Lato utenza ci occupiamo anche del Comitato tecnico: insieme ai funzionari di Città metropolitana, ai medici del lavoro, INAIL e insieme a esperti di medicina legale ci occupiamo delle casistiche in cui viene messa in discussione l'idoneità alla mansione del lavoratore oppure è necessario programmare una riqualificazione della mansione attraverso la procedura ex articolo dieci della legge n. 68 che viene gestita a livello di collocamento mirato.

La seconda anima del servizio è quella rivolta alle aziende; si tratta di un'area di intervento che viene realizzata attraverso attività di consulenza a tutti gli interlocutori del mondo produttivo che sono interessati dagli obblighi della legge n. 68 oppure alle imprese che desiderano accogliere persone con disabilità nei loro assetti organizzativi. In questi casi il punto di partenza è il prospetto informativo: tutte le aziende, entro il 31 gennaio dell'anno successivo, devono produrre una fotografia al 31 dicembre dell'anno precedente rispetto al loro organico; a Milano sono circa 12.000 le aziende che nell'arco dell'anno presentano il prospetto informativo. Questi documenti prodotti dalle aziende ci permettono di intervenire a partire da un'analisi dei fabbisogni di quella specifica realtà. Infatti, sebbene il prospetto informativo sia relativo all'anno in corso, il nostro servizio ha a disposizione lo storico dei documenti quindi possiamo osservare cosa è successo prima e che cosa sta succedendo in questo momento per capire, insieme all'azienda, quali sono le opportunità, i limiti e le criticità delle azioni intraprese per occuparsi dell'inserimento lavorativo di lavoratori con disabilità. Le specificità del mio incarico mi hanno permesso di constatare la centralità del dialogo con le imprese: ho preso servizio nel collocamento a marzo 2020 quindi in una condizione in cui è esplosa l'emergenza sanitaria a causa del Covid-19 che, tra i numerosi impatti registrati, ha scioccato il mercato del lavoro anche rispetto all'inserimento lavorativo di persone con disabilità: per quattro mesi gli obblighi sono stati sospesi a livello nazionale, ma successivamente le aziende hanno dovuto ricostruirsi, ripensarsi e riorganizzarsi e c'è stato un cambio epocale nelle mansioni, nelle figure professionali e nel modo di vivere il rapporto di lavoro da parte dei lavoratori stessi. L'attenzione al benessere aziendale e a tutti i temi legati al *work-life balance* hanno risvegliato, sia lato azienda sia lato lavoratori, una serie di riflessioni nuove rispetto alle quali le aziende vanno sostenute attraverso un dialogo costante. Nel caso del nostro servizio, è vero che abbiamo un obbligo di legge da far rispettare, ma è

altrettanto vero che i percorsi di realizzazione concreta di tali obblighi si costruiscono insieme in una logica di condivisione di opportunità e di condivisione di progettualità.

A seguito della rilevazione dei fabbisogni aziendali proponiamo una serie di strumenti anche informativi rispetto a quelle che sono le opportunità presenti all'interno di bandi regionali, provinciali e territoriali. L'attività informativa riguarda tutti i dispositivi legati alle premialità assunzionali, alle premialità connesse alla attivazione di tirocini extracurricolari finalizzati all'assunzione, ma riguarda anche i dispositivi messi a disposizione per adattare le postazioni di lavoro e per formarsi sul tema dei *diversity*. In questa fase il nostro lavoro è accompagnare l'azienda creando i prerequisiti all'interno degli assetti organizzativi affinché chi arriva dopo di noi - ossia i nostri colleghi che si occupano l'incrocio domanda-offerta nell'avviamento - abbiano una cornice sufficientemente preparata ad accogliere le persone con disabilità.

A Milano su 12.000 aziende metà sono piccole e medie imprese e l'altra metà sono realtà molto grandi che vantano un organico superiore 50 dipendenti, dove superiore vuol dire un *range* compreso tra 100 e 18.000 dipendenti, quindi con delle specificità e delle caratteristiche molto diverse. Questo implica che, se incontriamo una multinazionale possiamo confrontarci con un *diversity manager*, con un ufficio legale, con un HR, in altre parole ci relazioniamo con delle funzioni diversificate che hanno una formazione specifica. Invece, quando incontriamo una impresa che, ad esempio, ha venti dipendenti probabilmente ci interfaceremo con il titolare e con una figura che lo supporta, ad esempio un consulente del lavoro o un commercialista. Queste differenze nella struttura organizzativa comportano un diverso bagaglio di risorse e conoscenze su come funziona la legge n. 68. Nelle piccole imprese anche i bisogni cambiano poiché ci rapportiamo con una realtà in cui è presente una versatilità di funzioni e mansioni che spesso non configurano strutture ben definite per la gestione dell'inserimento di una persona con disabilità. Per questo motivo, ancora una volta, l'analisi del contesto e dei fabbisogni è fondamentale per poter accompagnare l'azienda nell'attuazione dei percorsi più adatti alle loro specificità.

Quello che vogliamo promuovere è un cambiamento culturale su cui c'è ancora tanto da fare perché si tratta di una trasformazione che non riguarda solo i nostri interlocutori esterni, bensì coinvolge direttamente anche la nostra istituzione: siamo un servizio che deve uscire da una logica di chiusura dentro un ufficio che incontra l'azienda solamente quando c'è qualcosa che non va. In questo momento, grazie al potenziamento regionale e provinciale, è presente uno staff di 35 persone e spero

che cresca ancora di più perché non è ancora sufficiente per gli obiettivi che vogliamo raggiungere e che richiedono la presenza di un gruppo di lavoro con competenze diversificate di stampo giuridico, sociologico e psicologico. Questa contaminazione disciplinare è molto utile, ma è qualcosa che dobbiamo sempre valorizzare, ricreare e riformulare man mano che le situazioni si evolvono e si evolve il mondo fuori.

2. A 20 anni dalla loro introduzione le Convenzioni ex art. 14 sono adeguatamente utilizzate e valorizzate? Quali sono le eventuali criticità e i miglioramenti apportabili?

La difficoltà che incontriamo è quella di applicare uniformemente le buone pratiche su un territorio ampio: gestire il collocamento mirato della Città metropolitana di Milano ha delle complessità - così come degli stimoli - diversi rispetto ad altre realtà territoriali quindi dobbiamo costantemente trovare soluzioni efficaci per far dialogare i dispositivi a disposizione con la nostra specifica realtà. Le convenzioni ex articolo 14 sono sicuramente uno strumento per noi importantissimo che stiamo vedendo crescere in questi ultimi anni. A Milano le prime convenzioni sono state attivate tra il 2004 e il 2005, quindi abbiamo un'esperienza ormai quasi ventennale che ci ha permesso di assistere a un cambiamento nell'attuazione di questo tipo di progetti: se prima si parlava solo di commesse nell'ambito della manutenzione del verde o delle pulizie, adesso abbiamo tante opportunità diversificate. Stiamo parlando di commesse che si sono evolute grazie al lavoro delle cooperative che hanno saputo inserirsi all'interno dei cambiamenti del mercato del lavoro. Infatti, le richieste delle aziende alla cooperazione sono diventate sempre più diversificate e anche specialistiche; quindi, abbiamo commesse nell'ambito dell'*information technology*, della digitalizzazione, del supporto clienti, dello stoccaggio logistico e dei servizi di welfare. Una proposta su cui stiamo ragionando ancora in maniera sperimentale sono le commesse di *marketing* sociale su cui ci stiamo interrogando rispetto alla congruità con la *mission* delle convenzioni ex articolo 14 che nascono proprio per dare l'opportunità a persone con gravi fragilità, persone che normalmente non troverebbero un ingresso diretto nel mercato del lavoro mentre attraverso la struttura della cooperazione sociale, che mette in atto tutta una serie di elementi anche di mediazione con l'azienda, rende possibile l'integrazione lavorativa di persone con disabilità particolarmente fragili. Il sistema lombardo prevede che, quando una persona si iscrive al collocamento mirato, avvenga una attività di profilazione attraverso un sistema a fasce da 1 a 4 che identifica l'intensità di aiuto che deve ricevere quella persona sulla base della distanza del mercato del lavoro: se non lavora da diversi anni, se ha una patologia importante, se ha un titolo di studio basso e se ha poche esperienze nell'ambito professionale. L'articolo 14

sostiene l'inserimento di persone con disabilità appartenenti a fascia 3 e 4. Recentemente Regione Lombardia ha consolidato una deroga a questo sistema di inquadramento perché quello che abbiamo osservato è che, se una persona con disabilità psichica - che può trovarsi ad avere qualche difficoltà in più a inserirsi in un contesto di lavoro - perde la propria occupazione, sarà inserita dal collocamento mirato nella fascia di gravità 1 e non potrà godere delle opportunità previste dalle convenzioni ex articolo 14. Per supplire a questa limitazione, Regione Lombardia recentemente ha stabilito che oltre alle fasce 3 e 4, le persone possono accedere all'articolo 14 se: hanno un'invalidità di tipo psichico, cognitivo e intellettuale; hanno un'età pari o superiore ai 55 anni; se viene indicata, nell'ambito della relazione conclusiva sulle capacità residue, la necessità di un intervento di supporto.

L'articolo 14 deve essere inteso, a nostro avviso, in questo senso ossia a supporto di quelle persone che hanno diritto a ricevere un'attenzione e una struttura organizzativa più protettiva e attenta alle loro necessità. Lo strumento deve essere usato in questa logica ed è ciò che teniamo a mente nel dialogo con le aziende quando immaginiamo l'utilizzo dell'articolo 14. Nei casi in cui ci rapportiamo ad aziende molto grandi con un elevato numero di scoperture, queste hanno necessità di diversificare gli strumenti, quindi, riescono a immaginare di coprire una parte di posti riservati attraverso l'esercizio dell'articolo 14 assegnando commesse di lavoro semplificate o comunque esternalizzabili e gestibili all'esterno. D'altra parte, quando ci troviamo di fronte ad aziende molto piccole ed estremamente specializzate, le mansioni ricercate sono relative a profili che non sempre riusciamo a trovare nelle nostre banche dati e che le imprese non riescono a reperire in autonomia; anche in questi casi le aziende scelgono di utilizzare l'articolo 14. Ancora una volta l'analisi del contesto è fondamentale per capire come sostenere le aziende a declinare i diversi strumenti convenzionali anche attraverso il confronto con altre realtà aziendali simili e con eventuali *competitor*; in questi casi la logica che motiva le aziende è: "se ce l'ha fatta lui ce la posso fare anch'io".

La domanda che ci fanno le aziende una volta aver individuato il contenuto di una commessa è con quale cooperativa entrare in rapporto. Il nostro servizio su questo non può dare un indirizzo diretto per motivi di trasparenza e di equità nei confronti di tutta la realtà del Terzo settore che è una realtà molto ricca a Milano e in generale in Lombardia. Per questo motivo, abbiamo progettato e contiamo di lanciare a breve, un portale che verrà popolato dalle cooperative indicando l'area geografica, il settore produttivo e i servizi offerti in modo che le aziende possano, attraverso appositi filtri, individuare sul proprio territorio le cooperative che gestiscono attività di loro interesse con cui rapportarsi direttamente per la costruzione di una convenzione articolo 14. Questa operazione ha la finalità di agevolare il *matching*

impresa-cooperativa perché finora un nodo critico per il nostro servizio era non poter dare indicazioni precise sulla cooperativa a cui rivolgersi; questo spesso scoraggiava le aziende, soprattutto quelle più piccole, che hanno meno risorse per orientarsi nella realtà del Terzo settore. Fornire uno strumento di questo tipo agevola anche le figure del Promotore 68 che sono i profili professionali maggiormente specializzati nell'azione di consulenza e che spesso si fermavano di fronte all'impossibilità di fornire indicazioni precise alle aziende con cui si relazionavano. Adesso siamo in una fase di consultazione e di recepimento dei *feedback* dalle rappresentanze per poi dare tempo alle cooperative di popolare il portale e lanciarlo in consultazione pubblica.

C'è un forte impegno della cooperazione per stare al passo delle trasformazioni del mercato, reinventarsi e darsi soluzioni nuove per creare nuovi rami di impresa anche grazie al forte supporto ricevuto a livello regionale e provinciale. Il lavoro di alto livello realizzato dalle cooperative è oramai ben riconosciuto dalle aziende che si rivolgono alla cooperazione in una logica di *business* che guarda alla qualità del lavoro. A distanza di vent'anni se lo strumento della convenzione articolo 14 è così importante e cresce il suo utilizzo vuol dire che le aziende ricevono una lavorazione, un prodotto o un servizio di alta qualità. Ciò è possibile anche perché il contesto della cooperazione si configura come uno spazio che ha quale *mission* generale l'inserimento di persone afferenti allo svantaggio sociale e, per questo motivo, è un contesto anche più abituato a lavorare in rete con i servizi di cura, con i servizi specialistici dedicati all'inserimento lavorativo di persone con disabilità, con le associazioni, con il lavoratore e con la famiglia. Il lavoro in rete è un elemento protettivo importantissimo nelle patologie di tipo psichico che possono affidarsi a un contesto strutturato e preparato non solo dal punto di vista tecnico, ma anche dal punto di vista relazionale attraverso competenze capaci di canalizzare nel modo giusto ciò che la persona può offrire a un contesto lavorativo non solo rispetto all'ingresso, ma anche al mantenimento del posto di lavoro, che è una variabile fondamentale nella definizione di un progetto di vita. La cooperativa è un luogo di formazione, di costruzione di competenze, di riqualifica professionale: nella nostra banca dati sono presenti persone che non lavorano da anni e che vengono riattivate grazie a una ricostruzione non solo delle competenze, ma anche di un'identità lavorativa. Spesso si tratta di persone molto scoraggiate, persone che non credono di poter lavorare oppure non sanno più stare in un contesto di lavoro. In questi casi va ricostruita quella che è l'identità lavorativa di una persona che dà dignità a ciascuno di noi, ma è anche ciò che organizza la quotidianità riattivando risorse all'interno della persona stessa. La convenzione è uno strumento molto utile anche perché permette di costruire soluzioni diversificate in rapporto ai temi legati alla responsabilità sociale di cui le aziende devono occuparsi.

Alcuni nodi da sciogliere sono legati alla difficoltà di *recruitment*: le aziende sono molto sfidanti, molto pretenziose rispetto alle commesse che vanno a costruire con le cooperative e che le cooperative accolgono. La difficoltà, ad oggi, è trovare persone in grado di sostenere quel ruolo lavorativo, seppure all'interno di una cooperativa sociale che non deve perdere la sua *mission* di impresa sociale pur di rispondere alle attese delle aziende: se la richiesta è avere un lavoratore già preparato all'inserimento in azienda, è giusto che vengano individuati altri canali per accedere al mondo del lavoro senza sottrarre opportunità formative rivolte alle persone con maggiori fragilità nella cooperativa.

L'altro rischio importante, su cui c'è un lavoro intenso ad opera dei Promotori 68, è il rischio di delega: la convenzione non è pensata per spostare ciò che per me è una criticità organizzativa sulla cooperativa affinché sia suo compito occuparsi dell'integrazione del lavoratore svantaggiato. Su questo insistiamo particolarmente affinché le aziende abbiano consapevolezza di che cosa succede nel rapporto tra cooperativa e lavoratore disabile. E' un aspetto su cui continuare a lavorare: siccome il lavoratore è assunto direttamente dalla cooperativa, affinché l'azienda possa riconoscerlo all'interno del suo organico e ottemperare agli obblighi deve fare, successivamente all'assunzione realizzata dalla cooperativa, una richiesta di computo specifica ossia il computo per lavoratore assunto in articolo 14 e tantissime aziende se ne dimenticano; questa mancanza può essere un indizio di una scarsa consapevolezza del processo complesso che si sta realizzando nel rapporto con la cooperativa. Qui noi dobbiamo agire: ci deve essere maggior consapevolezza supportata da una narrazione interna sul modo in cui l'azienda sta declinando il tema della disabilità. Sono informazioni che, se veicolate all'interno dell'impresa creano valore e creano una cultura inclusiva che porta beneficio a tutti i lavoratori: nello scenario attuale, caratterizzato da profonde trasformazioni demografiche, sapere di trovarsi in un'azienda sensibile a questi temi implica avere fiducia che di fronte a un momento di fragilità o una condizione di invalidità, l'azienda sarà attenta alle necessità di ogni lavoratore. In altre parole, creare e soprattutto far vivere ai dipendenti una cultura inclusiva è uno strumento potente per motivare tutti i lavoratori a investire e rimanere nell'azienda. Per evidenziare i prodotti concreti di un impegno e investimento nella cultura dell'inclusione ci sono imprese che, ad esempio, organizzano attività di *team building* in cooperativa per far vedere che tipo di lavorazione viene fatta e che poi si ritrovano nei loro contesti quotidiani di lavoro.

Un altro tema critico è quello legato all'applicazione del contratto nazionale delle cooperative che possono assumere e computare i lavoratori in azienda con un part-

time di 20 ore. Il limite di ore spesso risulta utile perché trattandosi di persone fragili, c'è una soglia di faticabilità e un livello di tenuta al lavoro differente che sarebbe difficile poter mantenere entro un impegno orario maggiore. Tuttavia, sebbene questo elemento si concilia con alcune esigenze del lavoratore, quelle 20 ore non sono sufficienti a soddisfare le necessità economiche che attengono, ad esempio, al bisogno di costruire una vita indipendente in una grande città come può essere il territorio di Milano; c'è quindi un tema di sostenibilità che è un nodo da sciogliere a livello istituzionale.

Laddove è possibile alcune cooperative si attivano per ampliare il monte ore a più di 20; in quei casi c'è un ragionamento da fare con l'azienda che sa di “coprire una testa” con le 20 ore e potrebbe, di conseguenza, non sentirsi motivata a investire su un aumento del monte ore. In questi casi quello che proponiamo alle imprese è di riflettere sulla qualità del servizio che viene loro offerto, senza fermarsi al mero criterio di convenienza rispetto al computo dei lavoratori con disabilità assunti. Infatti, attraverso la convenzione articolo 14 non stanno comprando un'assunzione e, allo stesso tempo, non si tratta di una somministrazione di personale. Il lavoratore è assunto e scelto dalla cooperativa all'interno di una commessa, di un servizio che la cooperativa garantisce all'impresa affinché risponda agli *standard* e a ciò che è stato pattuito nell'accordo commerciale tra le parti. Questo è un tema su cui vigiliamo molto anche tramite le nostre attività di monitoraggio qualitativo e quantitativo al fine di analizzare come lo strumento viene concepito e soprattutto concettualizzato all'interno delle prassi aziendali affinché non si snaturi la natura di intervento sociale che è propria dell'articolo 14.

Intervista al Centro per l'impiego Provincia di Sondrio

Ylenia Bagiolo e Francesca Paganoni, Operatrici mercato del lavoro Provincia di Sondrio Collocamento mirato

1. Può descrivere brevemente in che modo l'Ufficio del Collocamento Mirato opera con le aziende del territorio per promuovere l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità? Quali sono le figure professionali coinvolte?

L'ufficio del collocamento mirato si inserisce in una posizione intermedia tra l'utenza e le aziende. Noi incontriamo tutti i giorni persone che intendono iscriversi o persone già iscritte che stanno cercando lavoro e promuoviamo anche una serie di interventi volti all'inclusione lavorativa e all'inserimento lavorativo come da mandato della legge 68 articolo 1. Ci interfacciamo anche con le aziende che per il

95% sono aziende private. Il nostro territorio della provincia di Sondrio è un po' particolare: siamo in un territorio montano, dislocato geograficamente che spesso ne rende l'accesso poco agevole. Anche a livello di spostamenti abbiamo molti paesi isolati e questo rende più complesso per i nostri utenti avvicinarsi al mondo del lavoro e ai servizi.

Come dicevo, ci interfacciamo quotidianamente con le aziende sia quelle in obbligo di assunzione di disabili che quelle non in obbligo. L'Ufficio a gennaio di ogni anno riceve dalle aziende i prospetti informativi dove le imprese dichiarano la loro situazione al 31 dicembre dell'anno precedente in termini di scoperture dei posti di lavoro dedicati ai disabili. Da questi prospetti stiliamo un elenco con cui, durante tutto il resto dell'anno, lavoriamo con gli utenti e anche con i collaboratori esterni che ci affiancano nelle nostre attività. Infatti, sono previsti degli strumenti e degli interventi realizzati da collaboratori esterni qualificati che ci supportano in questo processo di inserimento e inclusione lavorativa delle persone con disabilità. Per esempio, ultimamente stiamo lavorando molto su due fronti: il primo progetto è "Promotore 68" in cui lavorano due professionisti qualificati, una è una educatrice e l'altro è un professionista con esperienza di più di 35 anni che in questo settore in provincia di Sondrio. Questi professionisti si interfacciano con le aziende per aiutarle a adempiere all'obbligo di assunzione di persone con disabilità e per capire con loro ciò di cui hanno bisogno in termini di forza lavoro, cercando di smontare alcuni pregiudizi oppure le aspettative troppo elevate che hanno nei riguardi del mondo della disabilità. Spesso ci troviamo a lavorare con aziende che vorrebbero quello che noi chiamiamo "il disabile non disabile", cioè una persona che sia disabile, ma che sia anche produttiva come una persona che non ha una disabilità. I due promotori 68 si sono divisi geograficamente il territorio della Provincia di Sondrio e hanno lavorato con le aziende raggiungendo importanti risultati: abbiamo realizzato degli inserimenti lavorativi, stipulato delle convenzioni articolo 11 e quest'anno anche una convenzione articolo 14. L'altro fronte è il progetto "Coaching Fasce Deboli" che abbiamo appaltato a un'azienda accreditata per i servizi alla formazione, la quale ha incaricato un'operatrice specializzata, anche in quel caso una psicologa, di incontrare telefonicamente o via video i nostri utenti proponendo un servizio di coaching, di orientamento e a tratti quasi un servizio psicologico; infatti, spesso capita di dover gestire questo lato dei nostri utenti ossia le loro difficoltà e frustrazioni legate alla difficoltà nella ricerca di un posto di lavoro. Hanno aderito al progetto diversi utenti e con alcuni di loro la professionista ha fatto diversi incontri e ha avuto dei risultati positivi. Adesso il progetto si è concluso.

Abbiamo anche altri interventi per quanto riguarda l'agevolazione dell'inserimento lavorativo: per le aziende c'è il bando "Dote impresa" che va avanti da molti anni

ed è molto apprezzato dalle aziende in quanto prevede degli incentivi di natura economica proporzionali al livello di gravità della situazione del disabile e alla tipologia di contratto che viene accordato tra le parti. La “Dote unica lavoro”, invece è rivolta alle persone disabili e prevede una serie di interventi realizzati anche grazie alle agenzie accreditate.

Un altro progetto attivo è “Abilitiamoci” che promuove interventi rivolti a disabili che hanno bisogno di un servizio più intensivo per promuoverne l'inserimento lavorativo. Questi utenti vengono segnalati dai servizi del territorio poiché sono persone che hanno una situazione personale complessa e che hanno maggiori difficoltà nell'inserimento lavorativo.

A livello locale sono attivi anche altri interventi, ad esempio, l'accompagnamento al lavoro per giovani con disabilità dello spettro autistico, in collaborazione con il Centro Autismo di Morbegno, che sta vedendo in questi mesi l'attivazione di corsi di formazione seguiti da tirocini per utenti con disabilità dello spettro autistico.

Siamo attivi anche sul fronte della scuola con “Orientamento al lavoro”, un progetto di alternanza scuola-lavoro con successivo orientamento e accompagnamento al lavoro per studenti con disabilità o bisogni speciali. Attualmente abbiamo attivo un percorso di accessibilità e sicurezza sul lavoro con il Azienda di Promozione e Formazione della Valtellina (APF Valtellina); inoltre è in fase di avvio un'azione di sistema “Cittadinanza Digitale”. Nell'ambito di questo progetto partiranno a breve una serie di corsi di informatica gratuiti per persone iscritte al collocamento mirato perché uno degli obiettivi che ci si pone anche a livello europeo è quello dell'alfabetizzazione informatica degli utenti. Sperimentiamo in prima persona l'urgenza di queste misure poiché nella fase di *assessment* rivolta agli utenti presentiamo una serie di domande inerenti all'ambito informatico e ci rendiamo conto che l'alfabetizzazione digitale dei nostri utenti è ancora abbastanza bassa. Quindi anche questo intervento è certamente utile in quanto nel mondo del lavoro saper utilizzare gli strumenti informatici è essenziale.

A fronte dei dati sulle scoperture e sugli esoneri parziali, quali sono le principali barriere da superare per favorire l'inserimento lavorativo di persone con disabilità?

Le resistenze maggiori hanno una duplice caratterizzazione; da una parte c'è il discorso della produttività, le porto un esempio concreto: abbiamo avuto a colloquio una signora che ha una disabilità ben compensata, una disabilità fisica. La signora non sapeva se scrivere sul CV che rientra nelle categorie protette perché temeva che per le aziende fosse un blocco. Effettivamente riscontriamo, sia con gli utenti che con le aziende e con i consulenti, una certa resistenza perché si pensa che il disabile

sia una persona che non performa come gli altri. Spesso c'è la paura che assumendo un disabile si andrà incontro a una condizione di svantaggio in termini di produttività e di monetizzazione.

Dall'altra parte c'è una barriera legata alla conoscenza del fenomeno: mentre un lavoratore con una disabilità fisica viene ancora percepito come potenzialmente efficiente, quando si comincia a parlare di disabilità intellettiva e mentale si alzano dei muri. Le aziende hanno quasi paura a confrontarsi con queste persone perché spesso non conoscono tutte le sfaccettature, in termini di limiti e potenzialità, di queste disabilità.

Quali misure bisognerebbe introdurre o potenziare?

Sicuramente i nostri Promotori 68 hanno fatto un bel lavoro in questo senso andando fisicamente in azienda a dialogare con il contesto produttivo. Certamente l'efficacia del loro intervento è legata al fatto che hanno cercato di comprendere le esigenze delle aziende armonizzandole con i bisogni e le caratteristiche della nostra utenza; quindi cercando di rimodulare, per certi versi, le aspettative delle aziende facendo comprendere che la disabilità è una condizione che presenta enormi differenze a seconda della tipologia di diagnosi e, soprattutto, in base alle capacità della persona.

2. In un'ottica di sistema quali sono gli attori chiave, pubblici e privati, coinvolti nelle politiche di inclusione socio-economica e quali fattori potrebbero favorire le relazioni strategiche fra di essi?

Per quanto riguarda gli interlocutori privati collaboriamo con una rete di agenzie accreditate con Regione Lombardia per i servizi al lavoro e alla formazione. Sicuramente loro sono degli interlocutori preziosi che ci supportano e soprattutto sostengono l'utenza. Per quanto riguarda gli enti pubblici abbiamo la fortuna di lavorare qui in ufficio con un collaboratore esterno che ha un doppio lavoro: collabora sia con noi, perché segue il piano disabili, che con i servizi sociali. Abbiamo la fortuna di confrontarci con questo collega che fa da ponte e da intermediario, a volte anche in maniera ufficiosa, per portare, tramite lui, l'attenzione del servizio sui nostri utenti che magari hanno più difficoltà.

Ci sono ovviamente dei tavoli di lavoro in cui ci si incontra con altri attori dell'ambito pubblico. Quest'anno, ad esempio, ci siamo incontrati per un progetto che si chiama "Progetto di vita" che prevede la nostra partecipazione, quella dei servizi sanitari e sociali, le cooperative, le cooperative di tipo B.

Auspichiamo che sia un confronto maggiore con le assistenti sociali del Comune,

le educatrici, le psicologhe per la gestione di alcune situazioni che noi non riusciamo a prendere in carico proprio perché spesso l'utente non riesce a seguire subito un percorso lavorativo, ma ha bisogno prima di un altro tipo di percorso più sul piano di inserimento sociale che lo equipaggi con una serie di competenze relazionali propedeutiche all'inserimento lavorativo.

3. A 20 anni dalla loro introduzione le Convenzioni ex art. 14 sono adeguatamente utilizzate e valorizzate? Quali sono le eventuali criticità e i miglioramenti apportabili?

Al momento abbiamo attive quattro convenzioni di cui tre con i lavoratori individuati e una in costruzione. Un numero veramente piccolissimo rispetto a quante possono attivarne le Province più grandi. Nel nostro territorio è adesso che si sta iniziando a parlarne, negli anni precedenti non accadeva.

Sono strumenti che coinvolgono lavoratori che rientrano in una fascia d'intensità d'aiuto elevata, le fasce 3 e 4, oppure possono coinvolgere disabili psichici o intellettivi certificati, disabili che abbiano sulla relazione conclusiva la dicitura "Collocamento mirato con interventi di supporto" e anche persone disabili over 55 iscritte al collocamento mirato.

Le persone che abbiamo inserito in queste tre convenzioni, una è molto recente quindi non abbiamo ancora un riscontro significativo, sembra che stiano procedendo bene. Sia l'azienda, la cooperativa e il lavoratore sembra che siano soddisfatti del percorso.

La criticità che riscontriamo è che spesso risulta difficile individuare la tipologia di lavoratore previsto dalla convenzione perché è raro che una persona con una disabilità grave riesca a sostenere dei ritmi di lavoro standardizzati e dei contesti lavorativi che possono non essere stati pensati per le loro esigenze. Abbiamo un esempio recente di un'azienda che si è interfacciata con il promotore 68 per provare ad attivare una convenzione articolo 14, ma senza successo perché è stato difficile costruire una relazione tra tutte le parti affinché i bisogni del lavoratore venissero supportati senza penalizzare gli interessi produttivi dell'azienda. Infatti, grazie alla mediazione della cooperativa il lavoratore reggeva tranquillamente i ritmi del lavoro, ma nel passaggio al percorso in azienda è venuto meno quel supporto operato dai professionisti della cooperativa e non è stato possibile dare seguito al lavoro dentro gli assetti dell'organizzazione.

Si potrebbe quindi pensare di inserire misure di tutoraggio dentro l'azienda. Forse è proprio questo che preoccupa alcune aziende perché ci sono lavoratori che hanno bisogno di un supporto che sia costante, un affiancamento continuativo e anche un

contesto meno richiedente dal punto di vista produttivo. Forse, il fatto di trovarsi dentro una cooperativa lascia una percezione di protezione che potrebbe essere esteso con un intervento di tutoraggio dentro l'azienda per alcune ore al giorno.

4. Allo stato attuale, quali misure potrebbero favorire una nuova cultura del lavoro capace di valorizzare la produttività di tutte le persone per quello che possono dare, senza penalizzarle per le loro eventuali fragilità e vulnerabilità?

Nel nostro territorio abbiamo un tessuto produttivo caratterizzato da aziende medio piccole, a volte anche a conduzione familiare. Abbiamo poche aziende veramente grandi. In questi contesti così piccoli, familiari e radicati nella tradizione è molto difficile riuscire a veicolare l'idea che la produttività non sia solo quella economica, ma che ci possa essere anche una produttività a livello sociale. È un concetto complesso, lo capiamo anche noi tutti i giorni quando parliamo con le aziende, con i consulenti. Sicuramente sarebbe utile inserire una figura di un *diversity manager* che si rechi nelle aziende e operi un *coaching* per le aziende su queste tematiche perché molte realtà non sono preparate e non sono desiderose di sperimentarsi in questo senso. Quindi un intervento che potrebbe essere utile è l'inserimento di una figura con adeguata preparazione che svolga un'attività di sensibilizzazione su questi temi.

Molte realtà pensano al lavoratore con una disabilità come un limite e non riescono a cogliere le potenzialità che ha la persona. Una leva per il cambiamento culturale potrebbe essere aiutare a capire cosa ogni singola persona può produrre, secondo le sue capacità. I nostri promotori 68 lo stanno già facendo, però potrebbe essere utile inserire una figura che sostenga le aziende in questo senso ossia a comprendere che un lavoratore messo in un contesto produce poco perché quello può non essere il suo spazio mentre ripensando l'organizzazione del lavoro secondo le sue capacità, ogni lavoratore può dare un apporto significativo all'azienda.

Questo lavoro potrebbe essere fatto anche nella fase di *onboarding* del lavoratore: esplorare con lui quali sono le sue potenzialità, i suoi limiti, se quel contesto può andare bene per lui e può farlo stare bene. Le aziende non devono dimenticare che un lavoratore, soprattutto disabile, non deve solo performare, ma ha anche dei bisogni e delle esigenze. È importante preservare la dimensione di equilibrio tra lavoro e sfera psicologica del lavoratore, altrimenti rischiamo di avere lavoratori che crollano e non riescono più a inserirsi nel mercato.

Ci dovrebbe essere una buona comunicazione tra i vari attori sociali, a partire dal riferimento normativo, passando per il ruolo del comitato tecnico e medico che si occupa della domanda di invalidità. La loro funzione è decisiva per il nostro lavoro

e per questo motivo sarebbe molto utile se, nella relazione conclusiva che redigono, si inserissero sempre con maggior chiarezza le indicazioni per permettere al collocamento mirato di stendere il profilo professionale del candidato. Infatti, le percentuali di invalidità non sempre corrispondono alla reale gravità della situazione, per questo motivo sui verbali di invalidità, nella parte dedicata alla disabilità rilevata, il nostro servizio ha necessità di individuare in modo dettagliato la tipologia di disabilità (fisica, psichica, mentale, intellettiva, neurologica, cardio circolatoria, limitazione ai movimenti eccetera) e le potenzialità lavorative. Questa parte andrebbe sempre più sviluppata e curata inserendo tutti gli elementi che sono necessari per costruire un buon incontro tra specificità del lavoratore e tipologia di mansione lavorativa.

Intervista a CAE

Chiara Andreis

CAE è un'azienda *high-tech* proiettata a ridurre il gap fra realtà digitale e fisica per rendere il mondo più sicuro.

CAE opera nel settore dell'aviazione civile, della difesa e della salute, rivoluzionando le capacità di *training* con soluzioni digitali immersive che aumentano la sicurezza, l'efficienza e le tempistiche di reazione dei suoi clienti. In Italia siamo presenti da più di 7 anni attraverso CAE *services* Italia Srl e collaboriamo con l'Aeronautica Militare e società fra cui Ita Airways, Easy Jet, Leonardo, Rotorsim.

1. Quante sono e che caratteristiche hanno le persone con disabilità inserite ad oggi nella vostra azienda e quante nell'ultimo anno rendicontato? Come si procede per ingaggiare una persona con disabilità (con convenzione/senza convenzione)? Quali misure bisognerebbe introdurre o potenziare per facilitare l'inclusione delle persone con disabilità nei contesti aziendali?

Nella nostra azienda sono attualmente impiegati due lavoratori fragili, entrambi inseriti tramite convenzione ex articolo 14. Abbiamo subito un'espansione veloce negli ultimi anni e siamo entrati in obbligo rispetto all'assunzione della seconda persona abbastanza velocemente.

CAE in Italia si occupa principalmente di servizi di manutenzione e la maggior parte del nostro personale lavora su turni, h24/7. Proprio le caratteristiche delle attività che svolgiamo possono complicare la conciliazione tra le necessità aziendali e le esigenze di un lavoratore fragile. Inizialmente abbiamo cercato di adempiere

all'obbligo in autonomia, cercando una risorsa che rientrasse in una categoria protetta da inserire nello *staff*. Questo metodo si è purtroppo rivelato inconcludente, abbiamo quindi contattato l'ufficio del collocamento mirato provando ad inserire la risorsa con il loro supporto. Anche questa strada non ha portato i risultati desiderati, per questo motivo il collocamento mirato ci ha parlato della convenzione ex articolo 14 e ci hanno messo in contatto con Naturcoop. Con Naturcoop abbiamo avviato un processo che possiamo definire un *life saver* poiché ci trovavamo in una situazione stagnante. Grazie alla convenzione siamo riusciti a adempiere all'obbligo di legge aderendo a due progetti molto interessanti.

Quali misure bisognerebbe introdurre o potenziare per facilitare l'inclusione delle persone con disabilità nei contesti aziendali?

Sarebbe molto utile riuscire a costruire un *database* aggiornato con i profili professionali dei lavoratori fragili e vulnerabili per favorire un incontro con tutte le aziende che sono in obbligo di assunzione di lavoratori con disabilità; quindi, in un certo senso, collegare più agevolmente la domanda e l'offerta. Stiamo parlando di uno sforzo amministrativo e burocratico rilevante, quindi non so nemmeno quanto possa essere applicabile. Allo stato attuale, con le risorse disponibili, lo strumento della convenzione rappresenta una via agilmente percorribile per varie tipologie di aziende. Ad esempio, noi operiamo all'interno di un'altra azienda quindi alcuni servizi, che sono quelli che generalmente accolgono o dove è più semplice inserire lavoratori fragili, non sono sotto il nostro controllo. Ci sono poi delle realtà dove si cerca manodopera specializzata e non sempre è così semplice fare sì che i requisiti richiesti incontrino l'offerta del mercato. Nel nostro caso, infatti, stiamo avendo problemi a individuare manodopera specializzata a 360 gradi; quindi, non è una problematica che riguarda esclusivamente i lavoratori fragili. In questa cornice la convenzione è uno strumento potente che porta dei vantaggi a tutti gli attori coinvolti: i lavoratori fragili trovano un'occupazione, l'azienda riesce a rispondere all'obbligo di legge e la comunità beneficia del prodotto di questo lavoro.

2. In un'ottica di sistema quali sono gli attori chiave, pubblici e privati, con cui collaborate o avete collaborato per promuovere processi di inclusione lavorativa? Come potrebbero essere rafforzate tali collaborazioni?

Nel nostro caso il lavoro di sistema ha funzionato molto bene: il collocamento mirato ci ha indicato questa strada e ci ha guidati supportando i bisogni dell'azienda che successivamente sono stati pienamente colti da Naturcoop che ci ha implicati in un progetto le cui ricadute sono tangibili su tutta la comunità locale. Il lavoro in sinergia, nel mondo che viviamo oggi, è fondamentale sotto molteplici aspetti:

viviamo realtà che sono frammentate, che spesso sono complicate dalla distanza come può succedere quando si ricorre al lavoro da remoto. Più c'è sinergia, comunicazione, collaborazione e più le cose si fanno in maniera efficiente per raggiungere gli obiettivi che ci si prefigge. Quello che a noi è piaciuto molto della convenzione è che rappresentava una *win win opportunity* per tutti gli enti coinvolti e, soprattutto, ci permetteva di valorizzare la nostra *social awareness* attraverso un servizio per la comunità. Infatti, siamo un'azienda multinazionale presente in tutto il mondo, cerchiamo di portare benefici nelle comunità locali dove operiamo e questo è stato effettivamente possibile anche grazie alla convenzione ex articolo 14.

3. In che misura lo strumento previsto dalla convenzione ex art. 14 D.lgs 276/03 riesce a raccordare le istanze delle imprese? Quali sono i motivi che incoraggiano o scoraggiano ad adottarlo? Quali sono i miglioramenti apportabili?

Per noi è stata una esperienza vincente e lo dimostra il fatto che quando abbiamo dovuto assumere una seconda risorsa con disabilità abbiamo subito contattato Naturcoop per cercare un altro progetto a cui partecipare. Certamente l'abbiamo fatto per sopperire fin da subito alle difficoltà che avevamo nell'inserimento in azienda, ma abbiamo fatto nuovamente ricorso alla convenzione perché ci convinceva e ci interessava lo strumento in sé.

Attualmente credo che il limite dello strumento sia principalmente la conoscenza, nel senso che è ancora troppo poco diffuso. Io l'ho visto nella mia esperienza: dopo avere siglato l'accordo con Naturcoop e inserito la prima risorsa, ne ho parlato nella mia rete di conoscenze e nessuno sapeva dell'esistenza di questa possibilità. È fondamentale la promozione e la diffusione di informazioni sullo strumento nelle aziende per permettere di conoscere questa possibilità, ma anche per approfondire l'applicabilità stessa del progetto; infatti, per le aziende è fondamentale conoscere l'attuazione pratica delle convenzioni ex articolo 14 per rendere più interessante lo strumento.

4. Allo stato attuale, quali misure potrebbero favorire una nuova cultura del lavoro capace di valorizzare la produttività di tutte le persone per quello che possono dare, senza penalizzarle per le loro eventuali fragilità e vulnerabilità? In questa prospettiva, quali sono i criteri che permettono di valutare l'efficacia delle misure di sostegno all'inclusione?

In un certo senso si tratta di un problema legato alla sostenibilità: l'azienda deve essere sostenibile e la forza lavoro rappresenta il costo maggiore per una impresa. Quindi far incontrare la produttività con le esigenze di ogni lavoratore è la sfida di

qualsiasi azienda soprattutto al giorno d'oggi. Credo che questa problematica diventi ancora più rilevante nelle aziende piccole che devono attivarsi maggiormente per essere sostenibili se confrontate con le aziende di grandi dimensioni che hanno più strumenti per bilanciare i costi al loro interno. L'azienda piccola deve essere una macchina da guerra per stare in piedi; per questo motivo la convenzione rappresenta una risposta alla questione della sostenibilità e della produttività di ogni lavoratore.

Siamo in un'epoca dove l'azienda oltre ad offrire lavoro deve cercare di offrire benessere ai suoi dipendenti. La *Corporate Social Responsibility* è fondamentale per distinguersi e i lavoratori, soprattutto i giovani, attualmente preferiscono lavorare nelle aziende che offrono una *vision* e dei servizi di questo tipo. Ci si sta, in qualche modo, discostando dal mero elemento economico. Qui si inserisce l'investimento su strumenti come le convenzioni articolo 14 che permettono di restituire alla comunità un beneficio in modo innovativo, senza limitarsi a portare un vantaggio all'azienda, bensì moltiplicando e restituendo suddetto vantaggio al territorio.

Intervista a Roechling Industrial Italy S.r.l.

Katia Forini, Chief Financial Officer & Managing Director

Il Gruppo Röchling è un'azienda di ingegneria dei materiali plastici che opera attraverso tre divisioni principali: Industrial, Automotive e Medical. In Italia la Divisione Industrial è rappresentata da due unità produttive dislocate a Gozzano (NO) Venegono Inferiore (VA), che occupano oltre 100 persone.

1. Quante sono e che caratteristiche hanno le persone con disabilità inserite ad oggi nella vostra azienda e quante nell'ultimo anno rendicontato? Come si procede per ingaggiare una persona con disabilità (con convenzione/senza convenzione)?

Il nostro approccio all'inserimento lavorativo di persone con disabilità negli anni è molto cambiato perché è difficile trovare personale nella nostra area. Tenendo a mente la questione della produttività ci siamo posti il problema di inserire persone che fossero in grado di contribuire allo sviluppo degli assetti organizzativi; sicuramente le difficoltà maggiori si sono presentate con il personale che ha disabilità intellettive, ma in generale quello che notiamo è che il personale che può essere integrato con maggiore semplicità è difficile da individuare e se lo troviamo dopo poco tempo va da un'altra parte perché trova un posto di lavoro più conveniente per lui. Abbiamo un obbligo di legge al quale ottemperare, ma occuparci in prima persona delle selezioni non era la prassi migliore poiché quello

che ci mancava era, appunto, la *retention*.

Avevamo un'oggettiva difficoltà a ricoprire i posti riservati a persone con disabilità. Ci siamo mossi all'interno del nostro territorio e abbiamo ragionato in un'ottica di inclusione e non più solo di ricerca e selezione. Questo passaggio ci ha permesso di attivare rapporti con delle cooperative sociali, in particolare con la cooperativa Il Ponte di Inverio, che vanta un metodo di intervento il cui obiettivo è formare e preparare al lavoro le persone che hanno delle fragilità e non solo delle disabilità. Ad esempio, persone che arrivano dall'estero e non conoscono bene la lingua oppure persone che si trovano disoccupate da molto tempo.

Con loro abbiamo attivato un progetto rivolto a una persona disabile con difficoltà psichiche che è stata formata presso le loro strutture e successivamente ha cominciato a visitare la nostra azienda ed è stato inserito da noi con un processo di tutoraggio. È stato un primo tentativo che abbiamo fatto in epoca Covid, con la difficoltà aggiunta delle varie restrizioni. Da lì è iniziata una collaborazione che ci ha portato a inserire questa risorsa con disabilità, ma anche altre figure con varie fragilità che, grazie al percorso in cooperativa sviluppano competenze che gli permettono di inserirsi e rimanere in azienda.

In provincia di Varese la sede ha una trentina di persone e lì abbiamo un'oggettiva difficoltà a trovare il percorso corretto per l'inclusione all'interno della nostra azienda. Regione Lombardia abbiamo valutato essere più avanti per quanto riguarda le convenzioni articolo 14. Quindi, abbiamo valutato il progetto della commessa affidando il servizio delle pulizie, che era l'unica commessa che potevamo identificare nella nostra attività, a una cooperativa – Cooperativa il Portico - che lavora con personale con disabilità.

Tramite Naturcoop abbiamo inoltre attivato un progetto completamente diverso che consideriamo quasi più una sponsorizzazione. Si tratta di un progetto che non possiamo fare al nostro interno e, per questo motivo, lo abbiamo sponsorizzato verso l'esterno. Dunque, da un'oggettiva difficoltà di reperire personale si è aperta l'opportunità di lavorare sul territorio in modo diverso, non è più all'interno del confine dell'azienda.

Quali misure bisognerebbe introdurre o potenziare per facilitare l'inclusione delle persone con disabilità nei contesti aziendali?

Bisognerebbe incentivare la formazione perché quello che per noi è risultato vincente è stato il supporto ricevuto dalla cooperativa che si è occupata di formare il nostro personale. È stato bello perché abbiamo dato la possibilità alle persone,

all'interno della nostra azienda, di avere un ruolo diverso e di responsabilizzarsi rispetto a queste tematiche. Alcuni lavoratori sono stati adeguatamente formati per fare il tutor perché si tratta di personale che non necessariamente è pronto a lavorare con la disabilità. A questo scopo abbiamo valutato chi avesse maggiore sensibilità su questo tema e propensione ad affrontarlo, successivamente i lavoratori selezionati sono stati adeguatamente formati tramite un percorso congiunto tra la cooperativa e una società che si occupa di corsi di formazione. Si è trattato di un lavoro a più mani.

Si deve comprendere che non è sufficiente imporre un obbligo numerico all'azienda. Sarebbe utile, invece, dare più possibilità alle imprese per imparare come approcciarsi a questo tema. Inoltre, dal momento che non sempre c'è la possibilità in termini numerici di inserire personale all'interno del nostro organico, soprattutto su un'azienda multinazionale, senza una attenzione al tema degli sgravi fiscali, e quindi all'incentivazione all'azienda, diventa un processo economicamente non sostenibile. Per queste ragioni può essere interessante supportare e sponsorizzare progetti come quelli previsti dalle convenzioni ex articolo 14.

2. In un'ottica di sistema quali sono gli attori chiave, pubblici e privati, con cui collaborate o avete collaborato per promuovere processi di inclusione lavorativa?

Siamo arrivati alla collaborazione con la Cooperativa Il Ponte tramite Confindustria a cui abbiamo chiesto un supporto per capire quali alternative avessimo. Regione Lombardia invece propone un ottimo servizio da parte della direzione territoriale.

3. In che misura lo strumento previsto dalla convenzione ex art. 14 D.lgs 276/03 riesce a raccordare le istanze delle imprese? Quali sono i motivi che incoraggiano o scoraggiano ad adottarlo? Quali sono i miglioramenti apportabili?

Nella nostra esperienza in Lombardia, al momento, non rintracciamo limiti poiché quello che abbiamo sperimentato è stato un sistema rodato ed efficace sia in termini burocratici sia in termini di raccordo con i referenti a seconda della nostra esigenza: in un caso avevamo bisogno di una commessa, in un altro caso l'esigenza riguardava una sponsorizzazione. Non lo abbiamo ancora testato su Regione Piemonte. Quindi, per l'esperienza che abbiamo avuto al momento, non ho suggerimenti migliorativi perché è andata veramente bene sia la fase di identificazione dei bisogni e creazione di contatti di *networking* che la successiva fase operativa.

4. Allo stato attuale, quali misure potrebbero favorire una nuova cultura del lavoro capace di valorizzare la produttività di tutte le persone per quello che possono dare, senza penalizzarle per le loro eventuali fragilità e vulnerabilità? In questa prospettiva, quali sono i criteri che permettono di valutare l'efficacia delle misure di sostegno all'inclusione?

Io credo che le aziende non si debbano misurare esclusivamente sulla produttività. Lo abbiamo visto con l'introduzione degli ESG, con il concetto di sostenibilità. L'azienda si deve misurare sul contributo che dà all'interno del territorio, sul proprio contributo sociale. La nostra esperienza di valorizzazione e formazione di alcuni dipendenti che avevano una propensione a implicarsi in percorsi di tutoraggio con lavoratori con disabilità, ha portato un vantaggio in termini di *loyalty* e fidelizzazione verso l'azienda. Questi aspetti di clima organizzativo si possono misurare anche in termini di assenteismo: spesso ci sono figure non inserite correttamente, prese per fare numero utilizzando come unico criterio quello della produttività che non portano vantaggi all'azienda in termini di sviluppo organizzativo. Quindi, una misura possibile del benessere dentro l'organizzazione è la riduzione del tasso di assenteismo attraverso interventi in grado di far incontrare gli obiettivi dell'impresa con le capacità dell'azienda.

La possibilità di identificare mansioni all'interno dell'azienda dipende anche dal tipo di disabilità. Spesso si fa riferimento a un concetto molto generico, mentre nella realtà esistono varie tipologie di vulnerabilità che comportano altrettante necessità sul posto di lavoro. L'azienda può ragionare su queste esigenze, con un supporto – appunto – di una cooperativa, avendo la possibilità di darsi tempo per formarsi internamente e prepararsi ad accogliere nuovi lavoratori con disabilità quando, ad esempio, un'altra risorsa lascia il posto in azienda, ragionando in termini di sostenibilità dei progetti che vengono portati avanti.

Noi siamo un'azienda produttiva e spesso è complesso introdurre alcune tipologie di disabilità, ma c'è tutto il mondo dei servizi a noi collegati come IT e *marketing*: dentro un'azienda delle nostre dimensioni, che magari non dispone di un *account* per il marketing, queste aree potrebbero essere individuate come future commesse. Spesso ci servirebbe un supporto più operativo lato IT, un supporto per quanto riguarda la comunicazione, tutte attività che possono essere svolte da remoto. Quindi, per lo sviluppo delle convenzioni articolo 14 un passaggio potrebbe essere indagare le esigenze delle aziende, soprattutto di medio-piccole dimensioni. Le esigenze ci sono e forse bisognerebbe partire da qui per esplorarle e creare delle commesse che rispondano ai bisogni delle aziende.

Intervista a Officina Meccanica Aldo De Tomasi S.r.l.

Nicola De Tomasi

Aldo De Tomasi, cresciuto a stretto contatto con l'attività familiare di metalmeccanica aperta nel 1933 a Lonate Pozzolo, nel 1973 decise di avviare una società sotto il proprio nome. L'azienda negli anni si è specializzata nella fornitura di componenti in leghe d'alluminio, bronzo e ghisa utilizzati nella distribuzione di energia elettrica e nel settore motoristico.

1. Quante sono e che caratteristiche hanno le persone con disabilità inserite ad oggi nella vostra azienda e quante nell'ultimo anno rendicontato? Come si procede per ingaggiare una persona con disabilità (con convenzione/senza convenzione)?

Nella nostra azienda abbiamo una persona che è con noi da circa 2 o 3 anni ossia dal momento in cui abbiamo superato i 14 dipendenti ed è subentrato l'obbligo di inserimento di persone con disabilità. Siamo un'azienda puramente manifatturiera, utilizziamo macchinari e ci poniamo su una classificazione di alto rischio; quindi, per le caratteristiche del nostro lavoro introdurre una persona con disabilità può essere una criticità.

La scelta è ricaduta subito su Naturcoop che ha fatto da tramite con la provincia di Varese, pioniera nell'introdurre un dialogo tra imprese e cooperative del territorio che si occupino di preparare e formare al lavoro le persone con disabilità. Abbiamo sposato subito l'iniziativa perché al nostro interno non avevamo una struttura che permettesse la creazione di uffici che favorissero l'accesso per le persone con problemi motori o con altre tipologie di disabilità e soprattutto non sapevamo come rapportarci a una persona con queste esigenze. Naturcoop ha fatto da tramite grazie alla presenza di figure altamente qualificate che sanno gestire le problematiche delle persone con disabilità e sono capaci di prendere in carico sia l'aspetto lavorativo che quello umano. Sulla base delle capacità della persona, la cooperativa è capace di individuare il luogo e l'opportunità di lavoro più idonea.

Quali misure bisognerebbe introdurre o potenziare per facilitare l'inclusione delle persone con disabilità nei contesti aziendali?

Le esigenze e le problematiche che possono avere le persone con disabilità sono varie quindi ci vuole una formazione per chi lavora con loro, sia dal punto di vista fisico sia dal punto di vista psicologo. Sul luogo di lavoro, inoltre, sarebbe fondamentale avere colleghi pronti ad offrire supporto e assistenza immediata nel caso in cui sorgano dubbi o incertezze riguardo al proprio compito, garantendo che

nessuno si senta mai isolato o abbandonato.

Il problema dentro un'azienda manifatturiera è che, per questioni logistiche e di sicurezza, le persone non possono lavorare fianco a fianco. In questi casi una possibilità di lavoro per le cooperative è tutta l'area di *backoffice* legata ai processi di certificazione di qualità, sempre più richiesti nel mercato del lavoro. Questi processi sono un costo per le aziende e se si trovasse il modo per proporre servizi condivisi entro una rete di aziende, si giungerebbe a uno scenario di costo distribuito che porterebbe alla crescita di tutto il territorio.

La progettazione di servizi di questo tipo non dovrebbe rivolgersi esclusivamente alle persone con disabilità, ma a tutti i lavoratori che si trovano in una condizione di vulnerabilità. Pensiamo ai lavoratori prossimi al pensionamento: sono risorse preziose per le aziende che potrebbero insegnare ai giovani tutto quello che riguarda la qualità dei processi, l'aspetto tecnico, il *know how* che hanno acquisito negli anni. I giovani, grazie alla formazione ricevuta, potrebbero collaborare con le aziende conoscendo in profondità il loro funzionamento.

Questi lavoratori sono le persone che hanno vissuto la storia della produttività e della produzione in Italia e da noi tanti settori stanno morendo proprio perché non è stato curato attentamente il passaggio generazionale. Abbiamo tante persone che possono trasmettere tutto ciò che sanno, invece si perdono e anche quando è presente un affiancamento tra giovani in entrata e lavoratori in uscita, solitamente si realizza in un rapporto uno a uno e solo negli ultimi mesi prima del pensionamento.

2. In che misura lo strumento previsto dalla convenzione ex art. 14 D.lgs 276/03 riesce a raccordare le istanze delle imprese? Quali sono i motivi che incoraggiano o scoraggiano ad adottarlo? Quali sono i miglioramenti apportabili?

Per la tipologia di azienda che abbiamo non possiamo appaltare all'esterno perché dobbiamo avere il controllo al 100% dei nostri processi; questo per noi era un ostacolo. Naturcoop ha superato questo limite anche perché hanno gli strumenti per individuare una persona che ha voglia di lavorare e in base alle sue capacità le insegnano un mestiere. Nel nostro caso si è trattato di adoperarsi per formare un ragazzo a realizzare attività di manutenzione del verde. Hanno affiancato la persona a un *team* di professionisti che lo hanno preparato dandogli gli strumenti per integrarsi attraverso l'attività lavorativa.

Come ricordavo prima, attualmente le aziende hanno esigenze importanti rispetto

ai processi di certificazione dei loro prodotti. Se si riuscissero a sviluppare servizi su questo segmento degli assetti organizzativi sarebbe un vantaggio per tutta la comunità. C'è molta manualistica e documenti tecnici che possono accompagnare il lavoro di *back office*, ma nella mia esperienza le aziende non hanno delle linee guida o un *team* di persone che le possono supportare, soprattutto quando ci si confronta con l'estero: non hanno persone che le supportano nelle traduzioni, non hanno persone che le supportano nelle telefonate tecniche in inglese. Noi vediamo che c'è sempre un gap perché la legge dice: “tu devi”, poi sta all'azienda capire come affrontare il problema. Per questo motivo studiare dei servizi da attivare in questo ambito sarebbe una scelta vincente per le cooperative.

Intervista a MedicAir

MedicAirGroup è un importante punto di riferimento nei servizi sanitari assistenziali e nello sviluppo di tecnologie legate ai gas per migliorare la qualità della vita. A questo scopo offre soluzioni in ambito medico, alimentare e industriale, grazie al personale altamente specializzato e alle tecnologie all'avanguardia. Con 24 unità operative in Italia e in Svizzera, MedicAirGroup è una delle principali realtà industriali a livello nazionale.

1. Quante sono e che caratteristiche hanno le persone con disabilità inserite ad oggi nella vostra azienda e quante nell'ultimo anno rendicontato? Come si procede per ingaggiare una persona con disabilità (con convenzione/senza convenzione)? Quali misure bisognerebbe introdurre o potenziare per facilitare l'inclusione delle persone con disabilità nei contesti aziendali?

All'interno delle aziende del gruppo MedicAir lavorano 10 persone con disabilità, a cui si aggiungono le 4 che collaborano con noi nel contesto della nostra partnership con Naturcoop, il cui obiettivo è proprio quello di prendersi cura dell'ambiente e valorizzare l'inclusione sociale delle fasce della popolazione più fragili. Per ingaggiare questi colleghi, abbiamo deciso di ricorrere alla convenzione quando la ricerca di personale qualificato si è rivelata particolarmente difficoltosa e onerosa in termini di tempo: la convenzione, visto che allunga il termine per l'inserimento, ci ha consentito e ci consente di proseguire con le ricerche fino al momento in cui troviamo il professionista migliore per rispondere alle nostre esigenze. Certamente, se venissero promossi dei percorsi di inserimento e/o avviamento al lavoro ben strutturati sarebbe più semplice includere un numero di persone con disabilità superiore all'interno dei contesti aziendali. Questi percorsi,

per funzionare al meglio, dovrebbero contare sul supporto di figure professionali specializzate nella gestione della disabilità, in modo da riuscire a formare al meglio tutti gli attori aziendali coinvolti nell'onboarding e nell'intero ciclo di vita lavorativo del lavoratore o della lavoratrice con disabilità, soprattutto in termini di soft skill.

2. In un'ottica di sistema quali sono gli attori chiave, pubblici e privati, con cui collaborate o avete collaborato per promuovere processi di inclusione lavorativa? Come potrebbero essere rafforzate tali collaborazioni?

Nella promozione di processi di inclusione lavorativa gli attori chiave con i quali collaboriamo attivamente sono le agenzie per il lavoro che si occupano di ricerca e selezione e il collocamento mirato disabili, per procedere all'attivazione di convenzioni. La stretta cooperazione con tali attori è fondamentale per attivare convenzioni efficaci e per garantire inserimenti lavorativi di successo. Per riuscire a rafforzare ulteriormente queste collaborazioni, sarebbe auspicabile diffondere in modo più ampio le opportunità offerte alle imprese per gli inserimenti in ottica di inclusione; inoltre, un più ampio coinvolgimento delle aziende private in tutte le iniziative inerenti promosse dagli enti pubblici potrebbe facilitare ulteriormente il processo. Un dialogo aperto e una condivisione continua di informazioni e risorse tra attori pubblici e privati potrebbero costituire la base per agevolare e potenziare i processi di inclusione sul fronte lavorativo.

3. In che misura lo strumento previsto dalla convenzione ex art. 14 D.lgs 276/03 riesce a raccordare le istanze delle imprese? Quali sono i motivi che incoraggiano o scoraggiano ad adottarlo? Quali sono i miglioramenti apportabili?

Lo strumento previsto dalla convenzione dà la possibilità di inserire persone con disabilità in contesti dove ve ne sono già, coordinate e supportate da personale qualificato. Questa disposizione favorisce l'integrazione in contesti lavorativi strutturati, con supporto da personale esperto, perché il contesto rimane, quindi, più protetto: da qui l'opportunità di inserire persone con disabilità molto importanti che difficilmente potrebbero trovare inserimento in contesti senza figure professionali preposte e formate. Questo punto di forza incoraggia le aziende a utilizzare la convenzione ex art. 14, che si conferma uno strumento significativo per coniugare le esigenze generali delle imprese e i loro obiettivi di inclusione lavorativa. Per riuscire ad arrivare a risultati ancora migliori sarebbe comunque utile prevedere un ampliamento delle quote di inserimento.

4. Allo stato attuale, quali misure potrebbero favorire una nuova cultura del lavoro capace di valorizzare la produttività di tutte le persone per quello

che possono dare, senza penalizzarle per le loro eventuali fragilità e vulnerabilità? In questa prospettiva, quali sono i criteri che permettono di valutare l'efficacia delle misure di sostegno all'inclusione?

Per promuovere una cultura del lavoro inclusiva e produttiva, è essenziale adottare una serie di misure strategiche, che non possono non passare dalla formazione. Del personale qualificato e preparato nella gestione della diversità potrebbe occuparsi di fornire tutti gli strumenti necessari agli HR e ai responsabili di linea, oltre che eventualmente ai diretti responsabili delle risorse inserite, in modo che possano affrontare i loro bias inconsci e sviluppare tutta una serie di skill per un'inclusione sempre più concreta e capillare. La promozione di una cultura inclusiva, con il coinvolgimento di esperti esterni, completa il quadro. Si potrebbe poi valutare se queste politiche si sono dimostrate efficaci monitorando il tasso di abbandono aziendale e raccogliendo i feedback di tutte le professionalità coinvolte.