

# UN PONTE TRA UNIVERSITÀ E MONDO DEL LAVORO PER L'INCLUSIONE E LA VITA INDIPENDENTE

a cura di  
Marisa Pavone  
Alberto Arengi  
Elio Borgonovi  
Fabio Ferrucci  
Elisabetta Genovese  
Alessandro Pepino

COLLANA  
e

AZIENDE PUBBLICHE  
IMPRENDITORIALITÀ SOCIALE

**FrancoAngeli** 

Coordinatori scientifici

Antonello Zangrandi, Federica Bandini

Comitato Scientifico

Antonio Matacena (Presidente)

Paolo Andrei, Università di Parma

Maria Gabriella Baldarelli, Università di Bologna

Elio Borgonovi, Università Bocconi di Milano

Luca Brusati, Università Bocconi di Milano

Enrico Deidda Gagliardo, Università di Ferrara

Mara Del Baldo, Università di Urbino

Fabio Donato, Università di Ferrara

Marco Elefanti, Università Cattolica di Milano

Paolo Fedele, Università di Udine

Giorgio Fiorentini, Università Bocconi di Milano

Andrea Francesconi, Università di Trento

Katia Furlotti, Università di Parma

Andrea Garlatti, Università di Udine

Sabrina Gigli, Università di Bologna

Filippo Giordano, Università Lumsa di Roma

Enrico Guarini, Università di Milano Bicocca

Davide Maggi, Università del Piemonte Orientale

Laura Mariani, Università di Bergamo

Valentina Mele, Università Bocconi di Milano

Marco Meneguzzo, Università Tor Vergata di Roma

Riccardo Mussari, Università di Siena

Emanuele Padovani, Università di Bologna

Angelo Paletta, Università di Bologna

Stefano Pozzoli, Università Parthenope di Napoli

Elisabetta Reginato, Università di Cagliari

Paolo Ricci, Università di Napoli Federico II

Marcantonio Ruisi, Università di Palermo

Gianfranco Rusconi, Università di Bergamo

Barbara Sibilio, Università di Firenze

Maria Francesca Sicilia, Università di Bergamo

Claudio Travaglini, Università di Bologna

Emanuele Vendramini, Università Cattolica di Milano

Comitato di Redazione

Simone Fanelli, Isabella Mozzoni, Fiorella Pia Salvatore

La collana "Aziende Pubbliche e Imprenditorialità Sociale (APIS)" propone di pubblicare, in lingua italiana e inglese, studi economico-aziendali elaborati da studiosi che si sono affermati nel contesto internazionale.

La collana intende valorizzare i contributi delle discipline economico-aziendali in tema di aziende pubbliche e di imprese sociali (anche nella loro componente cooperativa) e in generale delle aziende non profit. Inoltre, non saranno tralasciati quei contributi che tratteranno le seguenti tematiche: la teoria dell'azienda e degli aggregati di aziende, la governance aziendale, l'analisi e la progettazione delle strutture e dei processi aziendali e la rendicontazione sociale. Tali contributi dovranno:

- presentare caratteristiche di originalità, dal punto di vista metodologico e/o scientifico;
- fornire modelli interpretativi e/o strumenti operativi per i manager pubblici e del terzo settore;
- contribuire all'elaborazione delle policy necessarie a ridisegnare il sistema del welfare e delle relazioni pubbliche. Il tutto nell'ottica di contribuire alla costruzione di modelli di accountability e di governance in termini di sostenibilità e di equità sociale.

L'obiettivo perseguito dalla collana è dedicare spazio a quei risultati di elaborazioni e ricerche che possano formare e supportare i manager del settore pubblico e del non profit nel gestire in modo efficace le loro aziende.

Questa collana, pertanto, vuole dare un contributo a risolvere o, almeno, contribuire a superare, quello che tutti gli osservatori considerano un freno per la nostra economia, ed un peso ingombrante per la stessa società civile: ci riferiamo all'inefficienza della pubblica amministrazione e all'incapacità di alcuni settori dell'impresa a innovare. Tali difficoltà si pongono quale ostacolo sia per la realizzazione di un vivere più civile, sia per consentire un armonico sviluppo del mercato e del welfare, non consentendo di valorizzare quei driver che sempre più sono motore di un nuovo sviluppo economico: capitale umano, sociale, culturale e comportamenti economici espressi in termini cooperativi e solidali. Contemporaneamente la collana mira ad essere luogo di discussione attiva con la pubblica amministrazione e con tutte le realtà economiche che producono valore sociale come parte della loro mission, con l'obiettivo di proporre nuovi modelli di gestione a supporto di un'economia civile.

Saranno particolarmente graditi i risultati di ricerche qualitative e quantitative su tematiche innovative, anche in una prospettiva di contaminazione disciplinare delle scienze manageriali. Sarà, infine, apprezzata la contestualizzazione in una visione internazionale degli studi e ricerche presentati, che dovrebbero, nel loro complesso, consentire di comprendere, paragonare e valorizzare le specificità delle aziende pubbliche e delle imprese sociali nella competizione internazionale.

Le proposte di pubblicazione coerenti con gli scopi editoriali della collana saranno sottoposte a referaggio anonimo. Il comitato editoriale selezionerà i reviewer e garantirà l'applicazione trasparente e corretta del processo di double blind review.

I membri del comitato scientifico, anche con l'aiuto di altri accademici, svolgeranno il processo di referaggio sulla base delle loro specifiche competenze. Ciascun membro del comitato scientifico potrà proporre un proprio contributo per la pubblicazione ai coordinatori (in tal caso, il proponente non potrà essere coinvolto nel processo di referaggio).

# UN PONTE TRA UNIVERSITÀ E MONDO DEL LAVORO PER L'INCLUSIONE E LA VITA INDIPENDENTE

a cura di  
Marisa Pavone  
Alberto Arengi  
Elio Borgonovi  
Fabio Ferrucci  
Elisabetta Genovese  
Alessandro Pepino

COLLANA

AZIENDE PUBBLICHE  
e  
IMPRENDITORIALITÀ SOCIALE

**FrancoAngeli** 

La presente pubblicazione è stata realizzata con il contributo della  
Fondazione Italiana Accenture e dell'Università Bocconi di Milano.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Publicato con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate  
4.0 Internazionale* (CC-BY-NC-ND 4.0)

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel  
momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso  
dell'opera previste e comunicate sul sito*

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

# INDICE

<b>Prefazione</b> , di <i>Alberto Arengi e Marisa Pavone</i>	pag.	9
<b>Cultura del lavoro inclusivo</b>	»	13
<b>Il ruolo del lavoro per le persone con disabilità. Cosa dicono i numeri</b> , di <i>Sara Corradini e Lucia Marinez</i>	»	17

## PARTE PRIMA TEORIE E MODELLI DI RIFERIMENTO

<b>1. L'orientamento inclusivo per un futuro equo e sostenibile</b> , di <i>Salvatore Soresi</i>	»	35
<b>2. Rights of disabled persons from a variety of perspectives</b> , di <i>Angelo Nicolaidis e Ntobeko Shozi</i>	»	51
<b>3. Job Stations: trasformare la disabilità in abilità</b> , di <i>Maria Irene Gatti e Aldo Pozzoli</i>	»	62
<b>4. Dalla scuola al mondo del lavoro: orientamento vs dispersione per una cultura dell'accomodamento ragionevole</b> , di <i>Donatella Fantozzi</i>	»	66
<b>5. Sul lavoro agile come soluzione organizzativa di "ragionevole accomodamento" per la persona con disabilità</b> , di <i>Pia De Petris</i>	»	78
<b>6. L'inclusione lavorativa di malati cronici e disabili</b> , di <i>Alessio Caracciolo</i>	»	91
<b>7. La promozione dell'occupazione per arricchirsi delle "diversità" delle persone con "disabilità"</b> , di <i>Rosario Santucci</i>	»	103
<b>8. Gli occupati con disabilità: dati e fatti contro intuitivi</b> , di <i>Daniele Regolo e Cristina Formiconi</i>	»	115

<b>9. Istruzione e formazione della persona con disabilità: la vera sfida per l'inclusione lavorativa</b> , di <i>Francesca Pacifico</i>	pag.	128
<b>10. Includere insegnanti con disabilità o con DSA nella professione docente: barriere, facilitatori e potenziali benefici</b> , di <i>Dario Ianes, Rosa Bellacicco e Clarissa Sorrentino</i>	»	141
<b>11. Dirigenza pubblica e inclusione dei lavoratori meno abili</b> , di <i>Mario Cerbone</i>	»	157
<b>12. L'efficienza regionale nell'applicazione della legge 68/99: il ruolo della formazione e del capitale sociale</b> , di <i>Katia Marchesano e Antonio Garofalo</i>	»	172

PARTE SECONDA  
PERCORSI UNIVERSITARI PER L'OCCUPABILITÀ

<b>13. Il ruolo delle università per la promozione della cultura dell'inclusione interna ed esterna</b> , di <i>Luisa Varriale, Tiziana Volpe e Paola Briganti</i>	»	191
<b>14. Accogliere, Orientare, Inserire nel mondo del lavoro: i servizi di UNIMORE dedicati a studenti e laureati con disabilità</b> , di <i>Giacomo Guaraldi, Cinzia Magnani ed Elisabetta Genovese</i>	»	208
<b>15. Terza missione e innovazione sociale: verso la costituzione dello spin-off universitario "Io faccio futuro"</b> , di <i>Ezio Del Gottardo e Maria Concetta Rossiello</i>	»	220
<b>16. "Try The Future". Un percorso di coaching e di accompagnamento al lavoro per gli studenti con disabilità e DSA</b> , di <i>Giulia Savarese, Ilaria Summa, Mariella Bruno e Luna Carpinelli</i>	»	234
<b>17. La narrazione dell'esperienza di studenti con disabilità dell'ateneo pisano come strumento di riflessione e consapevolezza</b> , di <i>Luca Fanucci e Sandra Lischi</i>	»	242
<b>18. La valorizzazione delle competenze individuali nell'inserimento lavorativo di persone con disabilità o DSA: un'esperienza di buona prassi presso Unisalento</b> , di <i>Giuseppe Antonioli, Serena Grasso, Tamara Pentassuglia, Pierluigi Congedo, Giovanni Mattia Gioia e Giulia Piraino</i>	»	247

<b>19. I tirocini del programma “Garanzia giovani” in Campania per l’inserimento lavorativo delle persone laureate con disabilità</b> , di <i>Alessandro Pepino, Giulia Savarese, Guido Migliaccio, Ciro Pizzo, Katherine Russo e Vasco D’Agnese</i>	pag.	261
<b>20. ICF e Soft Skills: istruzioni per l’uso</b> , di <i>Ileana Caruso e Mariangela Messina</i>	»	274
<b>21. “Aspettando il Diversity Day”. Potenziamento delle competenze per la ricerca attiva di lavoro</b> , di <i>Fabio Mollicone, Assunta Marano, Giulietta Capacchione e Caterina Lombardo</i>	»	291

PARTE TERZA  
ESPERIENZE E CASI

<b>22. Esperienze italiane di turismo “sensibile”: i network “Like your Home” e “Hostability School/University”</b> , di <i>Guido Migliaccio e Immacolata Ummarino</i>	»	305
<b>23. “Value for Disability”: la disabilità come fonte di innovazione in ambito lavorativo, sociale e di business</b> , di <i>Franca Formica e Paola Magrini</i>	»	321
<b>24. HoloTECA. Innovazione inclusiva dei processi di produzione e fruizione artistica</b> , di <i>Antonio Aprile, Mariano D’Angelo, Giovanni D’Errico, Carola Gatto e Silvia Liaci</i>	»	337
<b>25. Kandinsky color experience: un’esperienza di tirocinio curriculare</b> , di <i>Tommaso Fanucci, Lucia Mammana e Veronica Neri</i>	»	346
<b>26. La salute organizzativa: il valore del benessere e l’integrazione dello stato di disabilità</b> , di <i>Antonia Del Vecchio</i>	»	360
<b>27. Disabilità e lavoro: una ricerca attraverso le narrazioni dei protagonisti</b> , di <i>Luigi Reale, Annalisa Viola ed Emanuele Serrelli</i>	»	367
<b>28. La chimica delle relazioni permette di superare le barriere</b> , di <i>Vania Diana Lolli, Lisa Bordin e Simone Sanvito</i>	»	383
<b>29. La promozione dell’occupabilità nella disabilità: la presentazione di un caso</b> , di <i>Maura Striano, Carmine Rizzo, Marianna Capo, Tiziana Di Palma e Carmela Vono</i>	»	389

<b>30. Una Storia di inserimento: Alessandra e il suo lavoro in Parafarmacia</b> , di <i>Carla Casciaro</i>	pag.	401
<b>31. Un inizio di carriera non lineare, dalla laurea al Politecnico di Bari in poi</b> , di <i>Domenico Mastropasqua</i>	»	406

# PREFAZIONE

di *Alberto Arengi e Marisa Pavone*

L'università rappresenta l'ambito nel quale si porta a compimento il dettato costituzionale secondo cui "I capaci e meritevoli, anche se privi di mezzi, hanno diritto di raggiungere i gradi più alti degli studi" (articolo 34) e nel quale si promuove il passaggio verso una futura vita indipendente. I percorsi universitari costituiscono una sfida significativa verso la conquista della maturità e della piena autonomia per tutte le studentesse e per tutti gli studenti, in particolare per coloro che hanno limitazioni funzionali e disturbi specifici di apprendimento (DSA). L'università ha la duplice responsabilità di consentire loro di realizzare i propri desideri e vocazioni nei diversi campi del sapere e di prepararle/i alla vita professionale e personale. Poiché i titoli di studio accademici hanno valore legale, le università hanno la responsabilità di creare le condizioni affinché le studentesse e gli studenti con limitazioni funzionali e con DSA possano acquisire conoscenze, capacità, competenze idonee a svolgere i futuri ruoli nel mondo del lavoro.

L'istruzione superiore è un mondo molto diverso dalla scuola primaria e secondaria che propongono un contesto più protetto, favorito dalla continuità dei docenti – purtroppo, non di rado interrotta per ragioni organizzative e amministrative – e dalle strette relazioni con le famiglie. La scelta dell'università comporta l'accesso a una eterogeneità di corsi di laurea, laurea magistrale, laurea a ciclo unico, master, percorsi di specializzazione e di dottorato. Durante l'iter universitario, le studentesse e gli studenti incontrano articolazioni del sapere approfondite e impegnative e docenti che a loro volta usano metodi didattici anche molto differenziati: lezioni, lavori di gruppo, discussione di casi, tirocini, laboratori. In questo ambito, l'intervento delle delegate e dei delegati dei Rettori, fin dalla approvazione delle Legge 17/1999 e dalla successiva Legge 170/2010, si è concentrato nella applicazione dei principi di "ragionevole accomodamento" e di "misure dispensative e di strumenti compensativi", per sintonizzare il traguardo del diritto/dovere allo studio con

la personalizzazione delle richieste di ogni studentessa/studente con bisogni formativi speciali o di gruppi omogenei (ad esempio, accessibilità per persone in carrozzina, LIS per persone sorde, extra *time* per i disturbi specifici di apprendimento, etc.). Questa impegnativa attività ha richiesto spesso di intervenire sulle aspettative delle studentesse e degli studenti (e non di rado delle loro famiglie), per chiarire le intrinseche differenze rispetto al piano didattico individualizzato e personalizzato degli istituti superiori. Contemporaneamente, ha richiesto impegno verso una moltitudine di colleghe e di colleghi da sensibilizzare sul fatto che i supporti dispensativi e compensativi non vanno confusi con misure agevolative e che il “ragionevole accomodamento” è da intendersi come riconoscimento delle diversità personali, superando la cultura della “normalità”, derivante da una concezione riduzionistica delle capacità umane.

Vent’anni di gestione del processo di inclusione universitaria degli studenti con esigenze formative particolari – e di riflessione su di esso - sono serviti per migliorare continuamente soprattutto l’orientamento in entrata e durante il percorso accademico e per condividere e diffondere le buone pratiche tramite i momenti di incontro promossi dalla *Conferenza Nazionale dei Delegati per le Disabilità e DSA delle Università Italiane (CNUDD)*. L’azione della *Conferenza* si è tradotta, tra l’altro, nell’aggiornamento delle linee guida e nell’indagine nazionale sulla presenza di studentesse e studenti con disabilità e DSA, condotta in collaborazione con ANVUR (rapporto 2019-2020, presentato l’8 giugno 2022, disponibile online).

Parallelamente a questa attività, molte università hanno sviluppato azioni di *internship* e *placement* specifico per laureate/i appartenenti alle categorie protette, stabilendo rapporti con imprese, amministrazioni pubbliche, cooperative sociali e in generale organizzazioni del terzo settore, promuovendo iniziative di *matching* tra domanda e offerta di lavoro; tra queste ricordiamo la piattaforma *tutorialme-management disability*. La piattaforma gratuita, oltre alla funzione di favorire il *matching* tra domanda e offerta di posizioni di lavoro, presenta decine di brevi tutorial che aiutano studentesse e studenti con disabilità a comprendere meglio le problematiche del lavoro e imprese/amministrazioni pubbliche, enti del terzo settore a comprendere meglio come valorizzare le potenzialità delle studentesse e degli studenti. All’esigenza di rafforzare e rendere più efficace l’orientamento in uscita dall’università, per contribuire a ridurre il gap occupazionale tra laureate/i con disabilità rispetto alla media di laureate/i (non esistono dati riguardanti laureate/i con DSA), è stata data una risposta con la realizzazione del Convegno CNUDD: “Un ponte tra università e mondo del lavoro per l’inclusione e la vita indipendente” (25 ottobre 2021), organizzato online dalle 5 università

della Puglia: Università degli Studi di Bari “Aldo Moro”, Università degli Studi di Foggia, Università degli Studi del Salento, Politecnico di Bari, Università LUM – “Giuseppe Degennaro”. L’evento, cui è stata conferita la “Medaglia del Presidente della Repubblica” Sergio Mattarella, è stato caratterizzato da alcune scelte di valore:

- l’obiettivo di mettere a confronto la cultura accademica con le esigenze concrete del mondo del lavoro, di cui sono stati portavoce gli esponenti invitati alla tavola rotonda del pomeriggio
- un mix di numerosi contributi presentati nella sessione introduttiva, articolata muovendo dai dati sull’occupazione di persone con disabilità (non vi sono dati su DSA), una relazione teorica sul tema dell’inclusione, tre esperienze presentate da dirigenti di imprese e laureate/i con disabilità e nelle 12 sessioni parallele (72 interventi).
- la condivisione di un manifesto predisposto dalla CNUDD, presentato all’inizio di questo volume.

Dal vivace e intenso dibattito che si è sviluppato, è emerso che la vita indipendente per ogni persona, in particolare per quelle che presentano limitazioni funzionali o DSA, è collegata alla costruzione di un progetto di vita favorito dalla convergenza di due contesti. Da un lato l’università, che consente di superare la logica assistenziale, nella misura in cui è in grado di far emergere e valorizzare le capacità e le potenzialità di ogni individuo. Infatti, in una visione olistica ogni persona è dotata di capacità fisiche, intellettuali, socio-relazionali che possono manifestarsi compresenti a diversi livelli di sviluppo e di funzionalità e che si compensano reciprocamente. Dall’altro, le imprese e le amministrazioni pubbliche, le organizzazioni del terzo settore che vanno oltre la logica dell’occupazione “obbligatoria”, per considerare la valorizzazione di ciascuna persona come componente della loro responsabilità “nella” e “per” la società e della loro competitività.

La convergenza di questi due mondi consente di superare la cultura dominante che si è diffusa dopo la rivoluzione industriale, nella quale si è affermato il concetto di “normalità” riduttivamente fatto coincidere con la standardizzazione. La diversità è invece carattere intrinseco ed ineliminabile del mondo vegetale, animale e, a maggior ragione, del genere umano. Quello che alcuni studiosi hanno definito “next normal”, auspicabilmente diverso dal passato, dovrà essere caratterizzato dal riconoscimento e dal rispetto delle diversità di ogni persona che si fonda su:

- nelle università, il passaggio da metodologie di insegnamento (*teaching*) a processi e metodi di apprendimento (*learning*);

- nelle università, la qualificazione dell'apprendimento in termini di conoscenze fondate su rigorose teorie, comunque orientate all'occupabilità (*employability*)
- rafforzamento delle relazioni università - mondo del lavoro, per fare in modo che l'occupabilità diventi occupazione (*employment*)
- nelle imprese, amministrazioni pubbliche, organizzazioni del terzo settore, accompagnamento delle persone per realizzare un'effettiva inclusione lavorativa, che consiste nel garantire posti e ruoli organizzativi coerenti con le conoscenze e le competenze di laureate/i e pari opportunità di sviluppo della carriera.

A nessuno sfugge che si tratta di un percorso lungo e difficile, che coinvolge diversi soggetti all'interno delle università e del mondo dell'occupazione e che la CNUDD intende accelerare dando seguito al Convegno del 25 ottobre 2021. L'università può mettere a disposizione le conoscenze teoriche e i risultati di ricerche sulle diverse dimensioni della disabilità e il supporto delle tecnologie innovative e aumentative delle capacità umane. Le relazioni organiche e continuative con il mondo del lavoro consentiranno di collegare le teorie all'evoluzione dei ruoli e dei profili di competenze nell'economia e nella società, in sintonia con il progresso scientifico e tecnologico. Ciò in applicazione del principio secondo cui "non vi è nulla di più pratico di buone teorie, a condizione che queste siano costruite sul mondo reale e accettino di confrontarsi con il mondo reale".

Il presente volume raccoglie una selezione di contributi organizzati in tre parti: la prima su teorie e modelli di riferimento, la seconda sui percorsi universitari per l'occupabilità, la terza dedicata a esperienze e casi.

Ci si augura che a partire dal nostro progetto possano derivare stimoli alla riflessione e all'azione a favore della vita indipendente di laureate/i e, più in generale, di persone con disabilità e DSA.

# CULTURA DEL LAVORO INCLUSIVO



## Visione, strategie, proposte

### **Responsabilità delle università**

Questo manifesto ha l'obiettivo di portare all'attenzione di imprese, istituzioni pubbliche, enti del terzo settore e in generale dei corpi intermedi della società l'inclusione lavorativa e il lavoro dignitoso per tutte le persone. È espressione della consapevolezza, maturata dalla CNUDD (Conferenza Nazionale dei Delegati per le Disabilità e DSA delle Università italiane), che le università hanno la responsabilità di promuovere e diffondere la cultura del riconoscimento delle differenze di ogni persona e l'inclusione.

### **Capitale umano valore della formazione universitaria**

Si tratta di una condizione irrinunciabile per favorire la crescita umana e sociale di studentesse e studenti, garantendo diritti, futuro, opportunità sia al loro interno, sia nel territorio, in collaborazione con la società. La creazione di contesti inclusivi è un compito complesso e impegnativo, spesso molto faticoso. Come delegati e delegate CNUDD riteniamo doveroso impegnarci con energia, speranza, spirito di condivisione, affinché il capitale umano, generato dalla formazione universitaria, sia adeguatamente valorizzato.

### **Globalizzazione, incertezze, disuguaglianze**

È un obiettivo perseguibile con la realizzazione di traiettorie innovative e la ricerca di soluzioni originali e capaci di avere al centro inclusione, lavoro e dignità.

Il tema del lavoro è fondante per gli esseri umani e per le comunità. Il contesto odierno è caratterizzato da incertezza, complessità, cambiamento. La globalizzazione dell'economia oltre a benefici ha causato l'accentuarsi di disuguaglianze che si riflettono negativamente sul benessere di individui e comunità.

**Sfida della vulnerabilità**

Sono molteplici le problematiche da affrontare: povertà, tassi elevati di emigrazione e immigrazione, livelli consistenti di disomogeneità sociale, accentuata competitività e precarietà, sfruttamento delle risorse naturali, degrado ambientale. La loro reciproca interconnessione e interazione ne accresce l'impatto. La recente emergenza pandemica ha ulteriormente accentuato le difficoltà e le disuguaglianze che hanno colpito persone e comunità già vulnerabili prima del Covid.

**Superare il concetto di normalità**

Avvertiamo l'urgenza di superare la cultura della standardizzazione e dell'omogeneizzazione che ha caratterizzato la modernità, nella quale il concetto di "normalità" è stato spesso sinonimo di criteri rispondenti a standard di comportamenti sociali, di mercato e di produttività. A partire dalla seconda metà del Novecento, con la postmodernità, il principio di differenza prende il posto di quello di identità e si affermano i valori dell'eterogeneità e delle diversità.

**Le ricchezze della eterogeneità**

La realtà è complessa e composita. Aspetti come genere, background educativo, possibilità economiche, cultura e religione di riferimento, età, presenza di disabilità e DSA, di storia di migrazioni, ecc., caratterizzano in modo diverso l'esperienza umana e peraltro si intersecano, moltiplicando le specificità. Questa eterogeneità è un valore da promuovere e considerare come mezzo per una crescita complessiva, per dare futuro al genere umano, insieme ad una nuova considerazione degli altri esseri viventi e dell'intero eco-sistema.

**Il contributo delle tecnologie**

Il progresso scientifico e delle tecnologie consente alle persone di essere sempre meno condizionate da vari tipi di limitazioni funzionali o cognitive a condizione che siano attuate politiche per evitare il *Digital Divide*. Su questa linea si collocano le acquisizioni più recenti

della letteratura scientifica internazionale e le sollecitazioni delle istituzioni nazionali e internazionali, tra le quali si possono citare la Dichiarazione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità (2006) e il programma *Sustainable Development Goals* (2015-2030), che includono fra i traguardi ineludibili e sostenibili il lavoro dignitoso ed inclusivo per le persone con disabilità e DSA.

**Lavoro e qualità di vita**

Il lavoro è una componente essenziale della vita delle persone e della società se si realizza in contesti che consentono identità professionale, opportunità di crescita, coesione, coinvolgimento, reddito equo, sicurezza, diritti e partecipazione sociale. Il lavoro è fondamentale per la qualità della vita di tutte le persone, con e senza disabilità e DSA e forme di vulnerabilità quando riesce a contrastare forme di de-umanizzazione e sfruttamento che costituiscono il processo erosivo delle energie psicosociali e dei livelli di salute.

**Alleanze per una nuova cultura del lavoro**

Una nuova cultura del lavoro può emergere solo se sostenuta da politiche coordinate tra:

- istituzioni pubbliche (che definiscono regole);
- imprese pubbliche/private, profit/non profit (che generano opportunità di lavoro);
- università chiamate a realizzare programmi formativi in grado di consentire a laureate/i con, o senza, disabilità e DSA di proiettarsi verso il futuro, cogliere le opportunità occupazionali.

**Proposte per politiche di inclusione**

CNUDD propone che il confronto avviato con il convegno *“Un ponte tra università e mondo del lavoro per l’inclusione e la vita indipendente”* prosegua in termini operativi con la costituzione di tavoli - gruppi di lavoro con la finalità di elaborare politiche e azioni sui seguenti temi:

- realizzazione di ricerche sui fattori che favoriscono l’inclusione e il benessere nei luoghi di lavoro e la cultura dell’inclusione a tutti i livelli nella società;
- attivazione di un osservatorio sulle buone pratiche di inclusione sul lavoro di laureate/i e in generale di persone con disabilità e DSA per produrre dati e infor-

mazioni utili all'*Osservatorio nazionale per le disabilità*;

- avvio e monitoraggio, anche con l'apporto delle università, della sperimentazione di modelli organizzativi che rispondano al principio di *universal design* degli ambienti di lavoro, delle relazioni e dei sistemi di valutazione del personale;
- revisione dell'attuale normativa per trasformare il collocamento obbligatorio in opportunità di valorizzazione anche di laureate/laureati e in generale tutte le persone con disabilità e DSA;
- adeguamento della normativa fiscale, che preveda detraibilità e/o deducibilità delle spese che le persone con disabilità devono sostenere per svolgere una attività lavorativa in autonomia, indipendentemente dalle proprie condizioni fisiche, psichiche e sensoriali (ad esempio accompagnatore/assistente personale, spese di trasporto, ecc.);
- sostegno, con opportuni incentivi fiscali, finanziari o di altro tipo, all'innovazione di tecnologie di supporto alle persone con disabilità e DSA;
- condivisione e diffusione tra le università di buone pratiche *evidence based* di orientamento durante il percorso accademico idonee a valorizzare l'investimento delle giovani generazioni.

**Metodo multi-stakeholder**

I tavoli/gruppi di lavoro dovrebbero operare definendo programmi con chiari obiettivi, tempi, metodi, risultati da conseguire (raccolta e sistematizzazione delle varie fonti di dati sulle disabilità e DSA, indagini conoscitive, proposte di leggi). Dovrebbero essere guidati dal principio di conoscere (produrre dati e informazioni *evidence based*) per sensibilizzare i diversi soggetti istituzionali, sociali ed economici e favorire decisioni che considerino il capitale umano come fondamento di una società ed una economia inclusive, dinamiche e sostenibili.

# IL RUOLO DEL LAVORO PER LE PERSONE CON DISABILITÀ. COSA DICONO I NUMERI

di *Sara Corradini e Lucia Martinez*  
Ricercatrici – Istituto Nazionale di Statistica

## Introduzione

Il concetto classico della produttività definisce l'ingresso di un lavoratore ordinario nel mercato del lavoro sulla base del suo grado di rispondenza positiva alle richieste che il mercato pone in termini di competenza, professionalità, capacità e attitudini di vario genere. Questo principio ha storicamente escluso dal circuito produttivo determinate categorie di soggetti non in linea con le caratteristiche così fissate, tra cui è facile trovare persone con disabilità.

Come è noto il lavoro rappresenta lo strumento essenziale dell'identità adulta ed incide sulla qualità della vita e sulla possibilità di indipendenza economica. Contribuisce alla realizzazione di sé nel mondo ed è elemento cardine del diritto alla cittadinanza; l'esperienza lavorativa, permette insomma di negoziare la propria identità e il senso di appartenenza. I fattori che entrano in gioco, quando si parla di lavoro sono perciò di tipo individuali, sociali, economici e culturali (Colombo, 2007:15 Monaco et al., 2010).

L'economia moderna ha enfatizzato il lavoro fino a fargli assumere una posizione predominante nella vita dell'uomo, al punto da costituirne oggi l'identità e il ruolo. Come afferma Hillman "è l'economia che determina chi è incluso e chi è marginalizzato". Il lavoro rappresenta un luogo di incontro e quindi di interazione e socializzazione; è lo strumento principale per accedere alla normalità e costruire il proprio progetto di vita.

Quando parliamo di persone con disabilità il lavoro assume accezioni ancora più complesse: l'acquisizione di professionalità, infatti, implica il rag-

giungimento di capacità trasversali, capacità di gestire le relazioni e poter raggiungere discreti livelli di autonomia. Il lavoro può quindi essere inteso come un mezzo per superare le difficoltà personali. Nella letteratura è stato ampiamente trattato l'aspetto terapeutico e riabilitativo che il lavoro assume in determinati contesti; esso possiede infatti elementi di straordinaria importanza ai fini del percorso di reintegrazione socio-lavorativo delle persone: il "fare" aiuta la concentrazione, la visibilità del risultato alimenta l'autostima ed il sentimento di utilità, la cooperazione con gli altri allenta il senso di solitudine e la sfiducia. Non ultimo "il lavoro viene visto come condizione che dà un senso alla propria vita perché permette di presentarsi dignitosamente alla vita sociale e di riproporsi come detentore di diritti [...] favorisce il passaggio da un'identità debole ad una visione di sé più salda e propositiva" (Mentasti, Parolini, Re, 2000).

La disoccupazione, quindi, comporta una significativa perdita di libertà ed è una delle cause principali di esclusione sociale. Ciò avviene non soltanto perché dal reddito dipende la possibilità di condurre una vita indipendente e dignitosa, realizzando le proprie aspirazioni, ma anche perché l'assenza di lavoro può impoverire le relazioni umane e compromettere lo sviluppo e il mantenimento delle relazioni sociali (Crowther, 2019).

La Convenzione Onu sui Diritti delle Persone con Disabilità (UNPRPD) nell'art.27 riconosce il diritto delle persone con disabilità al lavoro, includendo l'opportunità di mantenersi attraverso la propria attività lavorativa e la libertà di scelta all'interno di un ambiente lavorativo inclusivo ed accessibile. Gli Stati Parti pertanto si impegnano a: rimuovere ogni forma di discriminazione sul lavoro; proteggere il diritto delle persone con disabilità ad avere condizioni lavorative giuste e favorevoli, comprese l'eguaglianza di opportunità e remunerazione, nonché i diritti sindacali; permettere alle persone con disabilità di avere accesso ai programmi di orientamento e formazione professionale; promuovere le opportunità di impiego e avanzamento di carriera/reintegrazione al lavoro; promuovere la possibilità di svolgere lavoro autonomo ed imprenditoriale o lavorare sia nel settore pubblico che nel settore privato; garantire che le stesse non siano tenute in schiavitù o in stato servile o svolgano lavoro coatto. Il diritto al lavoro sancito dalla Convenzione deve peraltro essere reso effettivo garantendo a sua volta alla persona con disabilità il rispetto del diritto ad una vita autonoma (art. 19), l'autonomia nel movimento e negli spostamenti (art. 20) e al rafforzamento dei servizi e programmi di abilitazione e riabilitazione finalizzati a permettere alle persone con disabilità di ottenere e conservare la massima autonomia, le piene facoltà fisiche, mentali e professionali ed il pieno inserimento e la partecipazione in tutti gli ambiti della vita (art. 26).

Nella stessa Convenzione si dichiara che “la disabilità è il risultato dell’interazione tra persone con minorazioni e barriere attitudinali ed ambientali, che impedisce la loro piena ed efficace partecipazione nella società su una base di parità con gli altri”. L’importanza di tali affermazioni risiede nel fatto che esse avvallano sempre più il modello sociale che negli ultimi decenni si è cercato di portare avanti, ovvero la necessità di riconoscere ad ogni persona l’uguaglianza anche in presenza di limitazioni di qualsiasi genere, adattando atteggiamenti, strutture e ambiente laddove questo si renda necessario a tal fine. La Convenzione ONU crea, non ultimo, l’istituto dell’accomodamento ragionevole che definisce “le modifiche e gli adattamenti necessari ed appropriati che non impongano un carico sproporzionato o eccessivo, ove ve ne sia necessità in casi particolari, per assicurare alle persone con disabilità il godimento e l’esercizio, su base di eguaglianza con gli altri, di tutti i diritti umani e delle libertà fondamentali.

Nell’ordinamento italiano era già presente la L. 68/1999 su collocamento mirato, che superava il precedente collocamento obbligatorio che si configurava come un mero strumento risarcitorio nei confronti delle persone con gravi problemi di salute. La legge attuale concepisce l’inserimento lavorativo come una opportunità di autorealizzazione e uno strumento di inclusione sociale; essa si propone di mettere in comunicazione domanda e offerta di lavoro, di favorire la valorizzazione delle abilità delle persone e l’individuazione degli strumenti di inserimento personalizzato nei luoghi di lavoro, coerentemente con il principio dell’accomodamento ragionevole poi definito nell’articolo 2 della Convenzione Onu.

Malgrado la robustezza dell’impianto normativo l’uguaglianza nel mercato del lavoro è ben lontana dall’essere raggiunta; i dati che in seguito saranno illustrati evidenziano il persistere della condizione di svantaggio della persona con disabilità dal punto di vista occupazionale.

Inoltre, l’emergenza da Covid-19, che ha rappresentato una crisi epocale sotto tutti i punti di vista, sanitario, economico e sociale, ha avuto un impatto significativo proprio sul mercato del lavoro. Nel marzo 2020, infatti, sono stati sospesi gli adempimenti a cui le aziende sono tenute dalla legge 68 del 1999 per favorire l’inserimento lavorativo delle persone con disabilità nelle aziende oltre i 15 dipendenti.

Come tutte le situazioni di crisi questa potrebbe rappresentare una grande opportunità per dare una svolta all’inclusione lavorativa delle persone con disabilità, rendendo effettivo e non più prettamente teorico, il concetto di inclusione, attraverso l’inversione culturale di cui questo processo necessita. Se da sempre si è posta l’attenzione sui benefici che riguardano la persona con disabilità, altrettanta enfasi non si è posta nel dimostrare i vantaggi che

riguardano i datori di lavoro. Un ambiente di lavoro in cui ogni persona può esprimere al meglio le proprie potenzialità ha degli effetti in termini di efficienza interna: consente di poter avere a disposizione un numero maggiore di skills e, con un adeguato uso dell'accomodamento ragionevole, riduce il turnover e l'assenteismo, con i relativi costi sociali che lo accompagnano, e si traduce in una maggiore qualità del lavoro per tutti. L'eterogeneità nei luoghi di lavoro, come nella società stessa, è un fenomeno ormai consolidato e sicuramente destinato a crescere, pertanto andare nella direzione della progettazione universale rappresenta una scelta coerente con la realtà che ci circonda.

Affrontare il tema dell'occupazione delle persone con disabilità - riducendone gli ostacoli che impediscono l'ingresso, ma anche la loro permanenza nel mercato del lavoro - in un modo che rispetti la giustizia sociale, i diritti umani e il lavoro dignitoso, rappresenta perciò un elemento chiave per le economie e le società inclusive. È fondamentale prevedere la possibilità di un lavoro per tutti, anche per coloro che apparentemente non hanno una produttività competitiva, ma possono avere delle capacità residue da valorizzare. Altrettanto fondamentale è assicurare l'ottenimento di quello che l'International Labour Office (ILO) definisce un lavoro "decente", in grado di contrastare il progressivo affievolimento delle ambizioni delle persone con disabilità, che le induce ad arrendersi nella ricerca attiva di lavoro, a confidare esclusivamente sui benefici normativi, ad arrotondare le entrate con lavori di secondo piano e talvolta in nero, ad appoggiarsi prevalentemente alla famiglia e alla comunità (O'Reilly, 2007).

## **La condizione occupazionale delle persone con disabilità**

L'Istat, in linea con le direttive impartite dal sistema delle statistiche europee, utilizza nelle indagini di popolazione un unico quesito, conosciuto come *Global activity limitation indicator* (Gali), che rileva le persone che riferiscono di avere limitazioni, a causa di problemi di salute, nello svolgimento di attività abituali e ordinarie. A queste persone ci riferiremo in questo lavoro, consapevoli dei limiti di questa modalità di rilevazione delle persone con disabilità. Inoltre, per agevolare la lettura e uniformarci alla terminologia usata in letteratura, utilizzeremo alternativamente le locuzioni "persone con disabilità" e "persone con limitazioni gravi", nella consapevolezza che una definizione univoca, e una relativa base di dati, sulla disabilità renderebbe più corretta questa descrizione.

L'analisi della condizione occupazionale mette chiaramente in evidenza il forte svantaggio della popolazione con disabilità nel mercato del lavoro: è occupato solo il 32,1% delle persone tra i 15 e i 64 anni con limitazioni gravi contro il 59,6% delle persone senza limitazioni, nella stessa fascia di età. Lo svantaggio è ancora più netto per la componente femminile – risulta occupata solo il 29,4% delle femmine con disabilità mentre per i maschi la quota sale al 34,7% - uno scarto che ripropone le storiche differenze di genere nei livelli di occupazione (Tavola 1) In questa situazione le discriminazioni di genere, che riguardano tutta la popolazione femminile, si sommano a quelle già determinate dalla disabilità, producendo un effetto moltiplicatore preoccupante. A questo proposito il Comitato ONU sui Diritti delle Persone con Disabilità ha espresso la raccomandazione allo Stato parte Italia di provvedere ad intervenire sugli aspetti generali legati al genere e nel particolare ad «attuare misure specifiche per affrontare il basso livello occupazionale delle donne con disabilità».

*Tavola 1 – Persone di 15-64 anni e più per presenza di limitazioni, condizione occupazionale, sesso classe di età, titolo di studio, ripartizione. Media 2019-2020 (valori percentuali)*

Presenza di limitazioni												
	Maschi	Femmine	15-24	25-44	45-64	Laurea /Dottorato	Diploma superiore	Licenza elementare o media	Nord	Centro	Mezzogiorno	Totale
<b>Limitazioni gravi</b>												
Occupato	34,7	29,4	14,1	39,7	31,3	61,1	39,9	22,7	37,1	32,1	26,8	32,1
In cerca di occupazione	24,9	11,3	24,6	24,1	15,5	11,6	21,5	17,4	15,3	19,6	20,4	18,2
Studente	5,1	3,7	51,5	(...)	(-)	(...)	3,6	4,5	5,4	(...)	3,7	4,4
Inabile al lavoro	18,4	11,8	(...)	14,8	16,3	(...)	10,5	19,9	14,2	15,8	15,8	15,1
Altra condizione	17,0	43,8	(...)	19,0	36,9	18,1	24,5	35,5	28,0	28,9	33,2	30,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>Nessuna limitazione</b>												
Occupato	69,5	49,4	16,4	69,2	67,3	77,7	63,9	44,7	67,2	63,3	47,1	59,6
In cerca di occupazione	14,2	11,5	14,5	15,8	9,5	10,1	13,3	13,8	8,5	11,5	19,5	12,9
Studente	12,2	13,3	67,0	3,9	(...)	6,9	10,7	18,1	11,9	12,5	14,0	12,7
Inabile al lavoro	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
Altra condizione	4,1	25,7	2,1	11,1	23,0	5,2	12,0	23,2	12,3	12,6	19,3	14,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Legenda: (-) I numeri non raggiungono la metà della cifra dell'ordine minimo considerato; (...) L'esiguità del fenomeno rende i valori calcolati non significativi

Fonte: ISTAT, Indagine Aspetti della vita quotidiana

Il settore che accoglie maggiormente le persone con disabilità è quello della Pubblica Amministrazione: in questo settore si concentra il 44% degli occupati con limitazioni. Questo fenomeno è senza dubbio favorito dall'applicazione della legge 68/99 e dalla riserva di posti prevista nei concorsi pubblici. Più bassa la percentuale di persone con limitazioni occupate nei servizi (30,6 %) e nel settore dell'industria e costruzioni (19,1%) con un andamento molto simile nelle due popolazioni. Rispetto alla posizione nella professione si evidenzia per tutti i lavoratori una presenza più massiccia in corrispondenza del livello intermedio – che vede tra gli altri operai e impiegati - e un peso minore di dirigenti, imprenditori e liberi professionisti. In particolare, le persone con disabilità ricoprono con una frequenza leggermente superiore le posizioni di lavoratori in proprio o coadiuvanti (il 13,2% contro il 11,9% della popolazione senza limitazioni).

*Tavola 2 – Persone di 15-64 anni occupate per limitazioni e settore e posizione nella professione- Media 2019-2020 (valori percentuali)*

	Limitazioni gravi	Nessuna limitazione
Agricoltura, silvicoltura e pesca	5,3	4,9
Industria e costruzioni	19,1	20,0
Servizi	30,6	31,0
Pubblica Amministrazione, Difesa, Istruzione, Sanità e altri servizi	44,0	43,9
Dirigenti, Imprenditori, Liberi professionisti	9,9	12,4
Direttivi, Quadri, Impiegati, Intermedi	38,4	40,2
Operai, Apprendisti	38,4	35,5
Lavoratori in proprio e Coadiuvanti	13,2	11,9
Totale	100,0	100,0

*Fonte:* ISTAT, Indagine Aspetti della vita quotidiana

La quota di persone con limitazioni che si trova nella condizione di inabile al lavoro – a cui è stata quindi riconosciuta l'assoluta e permanente incapacità di svolgere qualunque impiego professionale – è del 15,1%, con una maggiore presenza maschile, il 18,4%, mentre per le femmine si scende a 11,8 %. Anche in questo caso è possibile spiegare questa differenza con la grossa concentrazione femminile nell'area dell'inattività, prevalentemente tra le casalinghe.

L'analisi per età conferma uno svantaggio per le persone con disabilità che, tra le classi 25-64 anni, mostra una concentrazione di occupati nettamente inferiore rispetto a quella delle persone senza limitazioni: se infatti risulta occupato oltre il 69% delle persone senza limitazioni tra i 25 e i 64

anni, tra le persone con limitazioni gravi le quote di occupati, nelle stesse classi di età, si fermano al 39,7%.

Lo svantaggio tra le due popolazioni di riferimento si acuisce anche in virtù del contesto territoriale che si osserva. Se da sempre lo storico dualismo italiano mostra una Italia del Sud caratterizzata da percentuali più basse di persone occupate, questa tendenza riguarda, con percentuali ancora inferiori, anche le persone con disabilità. Nel Nord e nel Centro del paese la percentuale di occupati, tra le persone con limitazioni gravi, non scende al di sotto del 32,1% mentre nel Mezzogiorno si arriva al 26,8%.

Numerosi studi dimostrano come un buon livello di istruzione aumenti le opportunità di trovare lavori qualificati, rappresentando dunque un forte discrimine per l'inserimento nel mercato del lavoro. Tra le persone con disabilità risulta occupato, infatti, il 61,1% delle persone con alti titoli di studio, il 39,9% dei diplomati e solo il 22,7% di chi detiene al massimo la licenza media; tale andamento ripercorre quello del resto della popolazione, ma le percentuali che riguardano le persone con limitazioni appaiono nettamente più basse.

Così come il lavoro è in grado di generare numerosi benefici nel lavoratore allo stesso modo la sua assenza produce un disagio che accresce la solitudine oltre a precludere una qualsiasi forma di autonomia.

I dati sulla disoccupazione ci restituiscono un quadro abbastanza critico delle persone con disabilità. Possiamo infatti osservare che le persone con limitazioni gravi in cerca di occupazione sono il 18,2%, una percentuale superiore alle persone senza limitazioni (12,9%). Come già osservato nei dati sull'occupazione vediamo che le donne con disabilità sono quelle che pagano maggiormente il costo dello scoraggiamento rifugiandosi prevalentemente nella condizione di non attività: si dichiara in altra condizione occupazionale il 43,8% delle femmine con limitazioni gravi. Per tutte le fasce di età, ma soprattutto per quelle che riguardano le fasi centrali della vita, aumenta la differenza tra le persone con e senza limitazioni in cerca di occupazione: è disoccupato il 24,1% delle persone con limitazioni gravi di 25-44 anni contro il 15,8 % della popolazione senza limitazioni nella stessa fascia di età. La maggiore concentrazione di persone in cerca di occupazione in questa fascia di età mostra chiaramente una maggiore propensione alla ricerca di occupazione in età più giovane; propensione che tende a diminuire con il trascorrere degli anni e con le crescenti difficoltà che la persona con disabilità incontra con l'avanzare dell'età.

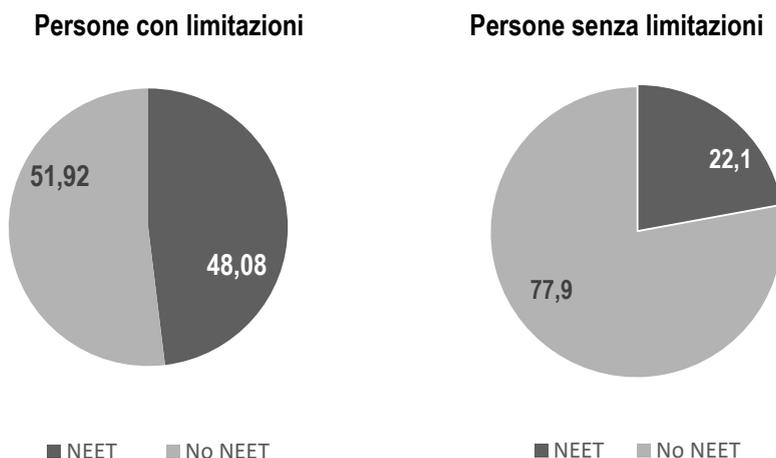
L'analisi territoriale mostra invece differenze più contenute tra le due popolazioni, in particolare nel Mezzogiorno, dove le criticità presenti nel mercato del lavoro colpiscono tutta la forza lavoro, producendo una quota di di-

soccupati prossima al 20 % tra le persone con e senza limitazioni. Più accentuate le differenze al Nord dove le persone con limitazioni in cerca di occupazione sono il 15,3 % e scendono al 8,5 % tra quelle senza limitazioni.

Consistenti differenze si riscontrano in riferimento alla condizione di studente che appare del tutto residuale per le persone con limitazioni (4,4%) mentre ricopre una percentuale importante per le persone senza limitazioni (12,7%) in linea con il fatto che le persone con disabilità tendono a interrompere prematuramente il proprio percorso di formazione anche a causa degli ostacoli presenti nel sistema scolastico italiano. Gli alunni con disabilità all'interno della scuola rappresentano mediamente il 3,5% di tutti gli studenti; questa percentuale varia da un 4% circa nelle scuole del primo ciclo al 2,9% nella scuola secondaria di secondo grado, ad indicare un lento scemare della loro presenza nella scuola man mano che il percorso di istruzione va avanti (Istat, 2020).

Da un'analisi più ampia emerge che tra i giovani tra 15 e 29 anni con disabilità quasi uno su due non studia o non partecipa più a un percorso di formazione, ma non è neppure impegnato in un'attività lavorativa; rientra quindi nella categoria dei Neet – *Not in Education, Employment or Training*. Numerosi sono i fattori che alimentano questo fenomeno che riguarda tutta la popolazione giovanile compresa in quella fascia di età e per la quale l'Italia vanta percentuali di giovani Neet molto più elevate rispetto alla media europea. Malgrado questo, la differenza con i giovani senza limitazioni, tra i quali la percentuale di Neet si attesta al 22%, mostra ancora una volta lo svantaggio delle persone con disabilità.

Grafico 1 – Persone 15-29 anni, NEET per limitazioni – Media 2019-2020



Fonte: ISTAT. Indagine Aspetti della vita quotidiana

## Caratteristiche del lavoratore e soddisfazione per il lavoro

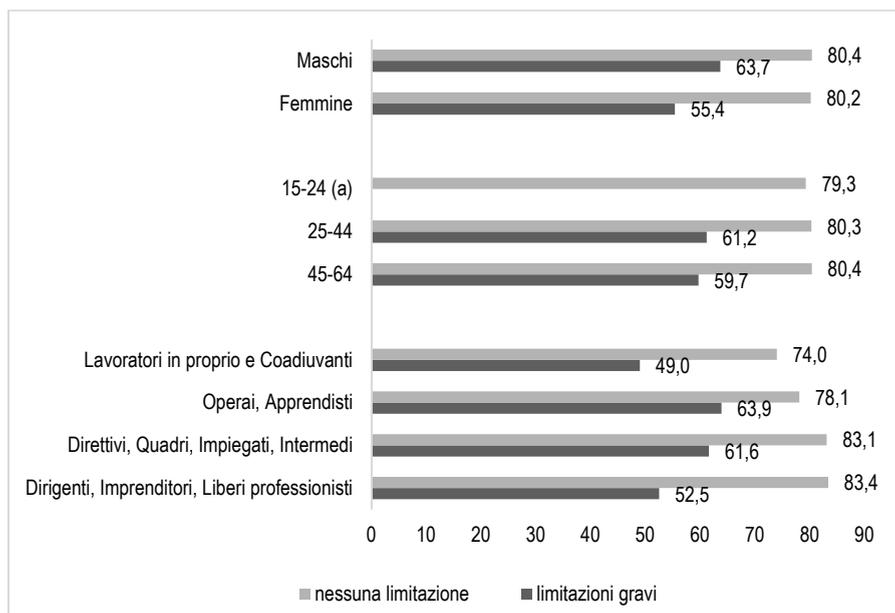
Se fino agli anni Cinquanta gli studi sulla qualità del lavoro si sono concentrati principalmente sulle condizioni di lavoro, successivamente prendono forma nuovi concetti come quello di motivazione e di soddisfazione del lavoro. Come affermato nell'introduzione di questo lavoro, l'attività lavorativa riveste un ruolo centrale nell'identità della maggior parte degli individui, principale attività umana e fonte di auto-riconoscimento ed integrazione sociale (Judge, Klinger, 2008). La definizione probabilmente più nota di soddisfazione è fornita da Locke, che la descrive come “una sensazione positiva o piacevole derivante dall'apprezzamento del proprio lavoro, dall'ottenimento dei risultati e dalle esperienze di lavoro” (Locke 1976: 1300). Per Vroom (1964), la soddisfazione del lavoro è l'orientamento emotivo dei lavoratori nei confronti del loro ruolo nell'attività lavorativa. Cranny descrive la soddisfazione del lavoro come “una reazione affettiva (e quindi emozionale) al lavoro che deriva dal confronto dei risultati conseguiti con quelli desiderati (attesi, meritati e così via)” (Cranny et al. 1992: 1). Spector definisce la soddisfazione del lavoro come “una sensazione globale relativa al lavoro o [...] una costellazione di attitudini nei confronti di vari aspetti del lavoro” (Spector 1997: 2). O ancora la soddisfazione “connota il gradimento del lavoro espresso dal soggetto e viene studiato misurando la sua intensità o individuando le sue determinanti” (Pirro, 2000: 31).

La soddisfazione dei lavoratori risulta correlata a diversi fattori, quali ad esempio il settore di attività o le dimensioni dell'organizzazione; il lavoratore non sembra trarre soddisfazione solo dal risultato finale della sua attività, rappresentato dal salario, ma anche dalle condizioni in cui deve operare per raggiungere tale risultato.

L'attività lavorativa non rappresenta, dunque, unicamente uno scambio tra mansioni e remunerazione, ma comprende bensì scambi relazionali e motivazionali. Sulla soddisfazione del lavoratore possono rivelarsi influenti il rapporto con i colleghi e con l'organizzazione, il livello di autonomia del quale si può godere nell'ambito delle proprie mansioni o la crescita formativa e professionale che accompagna il percorso lavorativo.

I dati a nostra disposizione ci consentono di osservare la soddisfazione delle persone con disabilità in riferimento ad alcune caratteristiche degli occupati e della professione. In linea generale è possibile osservare un'ampia differenza tra la popolazione con e senza limitazioni. Gli occupati senza limitazioni sono infatti mediamente più soddisfatti rispetto agli occupati con limitazioni gravi.

Grafico 2 – Occupati che si dichiarano soddisfatti del lavoro per limitazioni, e principali caratteristiche – Media 2019-2020



(a) L'esiguità del fenomeno rende i valori calcolati non significativi.

Fonte: ISTAT. Indagine Aspetti della vita quotidiana

Osservando la popolazione con e senza limitazioni che esprime soddisfazione per il proprio lavoro, si rileva infatti che gli occupati con limitazioni gravi in circa due casi su tre si dichiarano molto o abbastanza soddisfatti (il 59,2%) mentre la quota di molto o abbastanza soddisfatti è significativamente più alta per gli occupati senza limitazione (80,1%).

Le differenze permangono molto decise per tutte le caratteristiche relative alle due popolazioni osservate. Se infatti tra le persone con disabilità poco marcate risultano le differenze per genere e per età e più evidenti sono le differenze territoriali e di qualifica (i meno soddisfatti risultano essere gli occupati con limitazioni gravi del Centro 49,7% e i lavoratori in proprio 49%), evidenti differenze appaiono invece tra i due collettivi.

La differenza è più netta per le donne, solo il 55,4% delle donne con limitazioni gravi si dichiara molto o abbastanza soddisfatta del proprio lavoro, contro ben l' 80,2% di quelle senza limitazioni, mentre altre differenze rilevanti si osservano per gli occupati tra i 45 e i 64 anni (59,7% di lavoratori soddisfatti tra le persone con limitazioni contro l'80,4% tra le persone senza limitazioni) e per i residenti delle regioni del Centro (49,7% di lavoratori

soddisfatti tra le persone con limitazioni contro l'80,1% tra le persone senza limitazioni).

La differenza tra le due popolazioni in termini di soddisfazione per il lavoro è massima sia nelle posizioni lavorative ad alta qualifica (52,5% di soddisfatti contro 83,4% tra dirigenti, imprenditori e liberi professionisti) sia tra i lavoratori in proprio (49,0% contro 74,0%).

## **Disabilità, lavoro e autonomia familiare**

Uno degli elementi cardine dell'inclusione sociale delle persone con disabilità è dato dalla possibilità di costruire un percorso di vita autonoma, affrancandosi dalla famiglia di origine e ampliando la propria rete di relazioni.

Anche la Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità sottolinea, nell'articolo 19, l'importanza per le persone con disabilità di poter scegliere, al pari degli altri "il proprio luogo di residenza e dove e con chi vivere e [che] non siano obbligate a vivere in una particolare sistemazione abitativa".

Il dibattito sull'indipendenza e l'autonomia abitativa si concentra ancora oggi sulla necessità di assicurare un futuro alle persone con limitazioni gravi dopo la morte dei genitori, ma l'indipendenza non può essere legata alle condizioni familiari né rimandata al "dopo di noi"<sup>1</sup>, cioè al momento in cui vivere senza genitori è una condizione obbligata e non una scelta. La realizzazione di una vita familiare autonoma, indipendente dai genitori, è un'esigenza legittima oltre che una tappa fondamentale verso la costruzione di un'identità adulta, a prescindere dalla presenza o meno di limitazioni.

L'indipendenza dalla famiglia di origine, così come l'autonomia abitativa, può assumere diverse forme a seconda del tipo di limitazione e della soluzione adottata. In questo contributo si considerano indipendenti le persone che hanno lasciato la famiglia di origine e creato un proprio nucleo familiare.

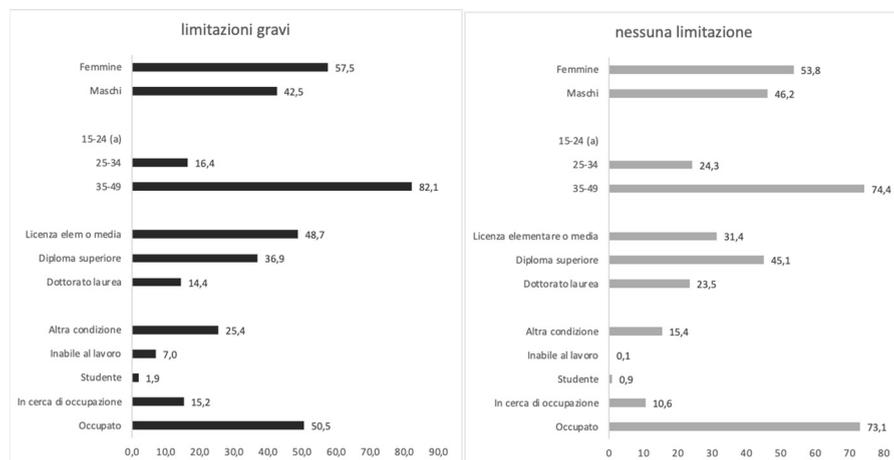
Se partiamo da questa definizione osserviamo subito che il ritardo con cui si esce dalla famiglia di origine non è una caratteristica esclusiva delle per-

<sup>1</sup> Dopo di Noi è la forma con cui è stato identificato il dibattito promosso dalle famiglie di persone con disabilità su chi si sarebbe preso cura dei propri cari nel momento della propria morte ed ha dato impulso alla approvazione della legge 112/2016 "Disposizioni in materia di assistenza in favore delle persone con disabilità grave prive del sostegno familiare", che dispone delle misure di assistenza e protezione in favore delle persone con disabilità gravi che, con la morte di entrambi i genitori, hanno perso qualsiasi sostegno familiare e che non sono in grado di sostenere se stesse autonomamente.

sone con limitazioni: oltre un terzo delle persone di 18-49 anni (38,7%) vive ancora con la famiglia di origine.

Per le persone con disabilità questo percorso risulta ancora più critico: infatti quasi la metà delle persone con limitazioni gravi vive ancora con la famiglia di origine e solo il 54,8% di essi ha creato un proprio nucleo familiare; si tratta soprattutto di donne (il 57,5%) e di persone di età compresa tra i 35 e i 49 anni (82,1%) mentre tra i maschi è molto più bassa la quota di quanti hanno sperimentato questa emancipazione (42,5%).

*Grafico 3 – Persone di 18-49 anni uscite dalla famiglia di origine per principali caratteristiche socio-anagrafiche e presenza di limitazioni. Media 2019-2020*



(a) L'esiguità del fenomeno rende i valori calcolati non significativi.

Fonte: ISTAT. Indagine Aspetti della vita quotidiana

Il titolo di studio e il lavoro sono elementi che generalmente si associano positivamente a un percorso di vita indipendente: il lavoro in particolare, in quanto fonte primaria di reddito, condiziona fortemente la possibilità di raggiungere la propria autonomia familiare.

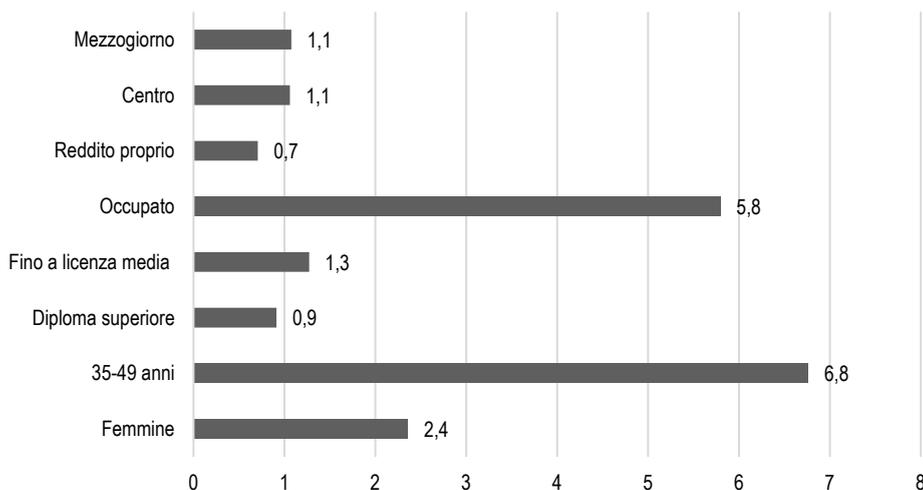
Tra le persone senza limitazioni la relazione tra autonomia familiare e condizione occupazionale appare molto netta: oltre il 70% di quanti vivono al di fuori della famiglia di origine è occupato (73,1%). Anche tra le persone con limitazioni che hanno costituito un proprio nucleo familiare risulta alta l'incidenza degli occupati (il 50,5%), mentre sono di poco al di sotto del 20% le quote di disoccupati (15,2%).

Attraverso l'applicazione di un modello di regressione logistica<sup>2</sup> è stato possibile esplorare i fattori maggiormente associati alla possibilità di raggiungere l'autonomia familiare per le persone con disabilità. Le variabili indipendenti considerate ai fini dell'analisi multivariata sono, tra quelle disponibili, il sesso, l'età, la ripartizione geografica, la condizione lavorativa, il titolo di studio e il reddito proprio.

La propensione ad uscire dalla famiglia di origine (calcolata con il rapporto tra la probabilità a uscire della famiglia e la probabilità di restarvi) e quindi vivere in autonomia creando un proprio nucleo familiare, appare fortemente influenzato dalle variabili socio-demografiche del sesso e dell'età: le donne tra i 35 e i 49 anni hanno una maggiore propensione ad emanciparsi dalla famiglia di origine rispetto agli uomini.

A parità di altre condizioni poi, l'accesso a una vita indipendente risulta fortemente legata alla condizione occupazionale: la possibilità che una persona con limitazioni occupata conquisti l'autonomia abitativa è 5,8 volte più elevata rispetto a una persona con disabilità non occupata.

Grafico 4 – Propensione delle persone con limitazione a creare un proprio nucleo familiare (Media 2019-2020)



Fonte: ISTAT. Indagine Aspetti della vita quotidiana

<sup>2</sup> Il modello di regressione in oggetto parte dal lavoro elaborato da Valentina Joffe nel cap. 3 (“Le persone con disabilità e il lavoro”) del volume *Conoscere il mondo della disabilità*, Istat, 2019.

Il lavoro assume quindi per le persone con disabilità un ruolo fondamentale, non solo per l'inclusione e la partecipazione alla vita sociale, ma anche per il raggiungimento della propria autonomia, essendo l'unica variabile – oltre al sesso e l'età – a condizionarne significativamente l'esito.

L'autonomia residenziale non deve, ovviamente, essere il risultato del venir meno della famiglia di origine, ma deve piuttosto rappresentare il traguardo di un percorso di crescita definito e realizzato in tutte le sue tappe, anche e soprattutto attraverso il lavoro, riconoscendo la persona con disabilità non solo come portatrice di bisogni, ma anche come portatrice di competenze e risorse da riconoscere e valorizzare per poter essere meglio spese negli spazi giusti.

Il senso, il significato del lavoro e il modo di lavorare hanno quindi un profondo ruolo nell'identità degli individui. Il diritto ad avere un lavoro per le persone con disabilità è oggi il frutto di un lungo percorso di rivendicazione sociale che ha portato alla predisposizione di normative sia a livello nazionale che internazionale: le persone con disabilità attraverso il lavoro smettono di essere solo fruitori di servizi di assistenza e assumono un ruolo attivo nella società. Inoltre, l'esperienza lavorativa contribuisce, oltre che all'indipendenza economica, anche a quella individuale. Ma come ha mostrato questo contributo, l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità resta ancora un tema complesso su cui intervengono senza dubbio una pluralità di elementi e che tra l'altro, soffre ancora di una carenza informativa che orienti in modo efficace le policy per l'ingresso delle persone con disabilità e la loro permanenza nel mercato del lavoro.

## **Bibliografia**

- Colombo, L. (2007), *Siamo tutti diversamente occupabili. Strumenti e risorse per l'inserimento lavorativo di disabili*, Franco Angeli, Milano.
- Cranney, C.J., Smith, P.C., Stone E.F., (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. New York: Lexington Books.
- Crowther, N. (2019). *The right to live independently and to be included in the community in European States*, European Commission.
- Hillman J. (1996), *Forme del potere. Capire il potere per usarlo in maniera intelligente*, Garzanti.
- Istat (2019), *Conoscere il mondo della disabilità: persone, relazioni e istituzioni*.
- Istat (2020), *L'inclusione scolastica degli alunni con disabilità – a.s. 2019-2020*.
- Istat (2020), *Indagine Aspetti della vita quotidiana nel 2020*.

- Judge T.A., Klinger, R. (2008), *Job satisfaction: subjective well-being at work*, in Eid M., Larsen R. (a cura di), *The science of subjective well-being*. New York: Guilford Publications: 393-413.
- Locke, E. A. (1976), The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*, (1): 1297-1343.
- Mentasti M., Parolini L., Re E. (2000), *Gianni cerca lavoro. Un'esperienza di integrazione lavorativa per persone ai margini*, Franco Angeli, Milano.
- Monaco, P., Caggiano, V., & Calogero, I. (2010), *L'inserimento lavorativo di adulti con disabilità mentale: una ricerca sul concetto di lavoro e sulle abilità sociali con astrid-or*.
- O'Reilly. (2007), *Sickness disability and work: breaking the barriers*, Oecd.
- Spector, P. E. (1997), *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). California: Sage publications.
- Vroom, V. H. (1964), *Work and motivation*. New York, Wiley.



PARTE PRIMA  
TEORIE E MODELLI DI RIFERIMENTO



# 1. L'ORIENTAMENTO INCLUSIVO PER UN FUTURO EQUO E SOSTENIBILE

di *Salvatore Soresi*

## **Abstract**

L'orientamento, in quanto dispositivo di prevenzione e giustizia sociale, si trova oggi strettamente connesso al tema dell'inclusione e dello sviluppo sostenibile; dopo la pandemia, gli scenari minacciosi che si intravedono per il futuro, impongono la ricerca di diverse e possibili alternative attorno alle quali ragionare e riflettere, nel convincimento che le possibilità, come le opportunità, possono dipendere anche da quante energie partecipative vengono in tutto questo coinvolte e fatte interagire. Il contributo sostiene tutto questo ancorandosi, da un lato, a quelle visioni del career counseling e della progettazione professionale che si sono ispirate direttamente alle teorie della complessità e, dall'altro, a quella letteratura sull'inclusione che invita ad ipotizzare e condividere la costruzione di scenari futuri, di 'fantascenari', nei quali si realizzi effettivamente la transizione dall'integrazione all'inclusione. Quest'ultima sarà 'in scena' solo quando non si avvertirà più il bisogno di mediatori, di manager ed operatori specifici, di deleghe, di uffici per questa o quella categoria di persone in quanto tutti i cittadini saranno considerati 'sentinelle dell'inclusione', 'esperti di inclusione, e tutte ne trarranno vantaggi. L'orientamento inclusivo ha bisogno di fantascenari e di praticare la giustizia sociale e il rispetto dei diritti universali rimanendo affezionato ai temi della prevenzione e a tutte quelle azioni che potrebbero produrre consapevolezza a proposito delle minacce che stanno 'oscurando l'orizzonte', dei problemi e delle preoccupazioni che stanno allarmando molte di quelle persone che si stanno soffermando a riflettere sulle proprie possibilità formative e lavorative future.

**Parole chiave:** scenari futuri, wicked problem, sviluppo sostenibile.

## Introduzione

Orientamento ed inclusione: si tratta di due costrutti particolarmente complessi e fragili che, a partire dal secolo scorso, hanno attirato le attenzioni del mondo della ricerca, dei decisori politici e dei gestori dei servizi sociali dando vita a due storie, generalmente parallele, con attori, riferimenti scientifici, professionalità e responsabilità politico-gestionali per lo più distinte e separate. Queste storie solo recentemente sembrano incrociarsi ed allearsi per riflettere a proposito del futuro e dei cambiamenti da realizzare al fine di garantire a tutti e tutte<sup>1</sup> un avvenire di qualità nonostante le minacce provocate dai conflitti, dalle crisi economiche, politico-sociali, pandemiche ed ambientali che stanno interessando tutto il pianeta.

Sebbene gli elementi che accomunano queste due ‘storie’ siano numerosi, su alcuni desidero soffermarmi qui almeno un po’:

- entrambi si sono prestati ad essere spesso confusi con altri costrutti (con quelli dell’inserimento e dell’integrazione, nel primo caso, e con quelli della selezione e dell’adattamento professionale, nel secondo, ad esempio) tanto da essere persino utilizzati in contesti che, da un punto di vista operativo, andrebbero considerati addirittura antitetici e reciprocamente escludentesi;
- al fine di facilitare il trasferimento delle indicazioni ‘teoriche’ nella ‘pratica’ e nell’organizzazione e gestione dei servizi, entrambi hanno coinvolto e sentiti svariati comitati tecnico-scientifici che si sono prestati a tradurre le proprie riflessioni in Linee Guida e in elenchi di ‘buone pratiche’ anche grazie al supporto di specifiche *Consensus Conference* appositamente organizzate (questo è accaduto, ad esempio, a proposito dei BES, dei DSA, dell’Autismo e, sull’altro versante, con le *Linee guida in materia di orientamento lungo tutto l’arco della vita* del Miur o gli *Standard a proposito dei servizi di orientamento*, proposti dalla Conferenza Stato Regioni);
- un altro elemento comune si riferisce al fatto che queste due espressioni, soprattutto in quest’ultimo decennio, sono diventate particolarmente ‘popolari’ come attesta il loro frequente uso sia nei mass media che nei dibattiti politici tanto da essere indistintamente utilizzati persino da afferenti a posizioni ideologiche enfaticamente antitetici a proposito del benessere socio-relazionale e dello sviluppo economico dando luogo, come nota anche Alonso (2021) ad una sorta di

<sup>1</sup> In questo scritto si utilizzerà unicamente la versione al maschile per evitare di appesantire eccessivamente la scorrevolezza del testo.

‘campagna postmoderna di marketing’ con un linguaggio, slogan e sintagmi per lo più privi di significati precisi. È quanto è emerso anche in seguito a un nostro lavoro di ricerca che ha considerato: *a*) il linguaggio e i contenuti di una serie di articoli comparsi su alcune importanti testate giornalistiche, *b*) le ‘narrazioni di numerosi insegnanti specializzati nel ‘sostegno’ e *c*) gli abstract delle relazioni e delle comunicazioni presentate da un gruppo di ricercatori ad un Congresso sull’inclusione e il counselling organizzato dall’Università di Padova qualche anno fa in onore del prof. Edoardo Arslan. In quell’occasione è stato constatato che testate giornalistiche diverse, indipendentemente dal loro schieramento politico e dalle loro scelte redazionali, utilizzavano molto spesso termini altamente stigmatizzanti ed espressioni poco corrette, così come facevano anche, purtroppo, tanti ‘professionisti del sostegno’ e della ricerca psicologica e sociale (per maggiori dettagli: Soresi, Santilli, Ginevra, Nota, 2016; Soresi, 2020).

Nelle pagine che seguono, a proposito di inserimento, integrazione e di orientamento si farà ricorso alla parola ‘scenario’ invece di ‘modello’ o di ‘paradigma’ in quanto mi sembra più indicata per descrivere i comportamenti e le storie dei diversi protagonisti mantenendoli costantemente in relazione nei loro diversi contesti di vita, siano essi naturali, culturali, sociali e normativi, passati, presenti e persino futuri. I temi che qui ci interessano, d’altra parte, ci invitano ad auspicare miglioramenti e cambiamenti, a pensare a nuove visioni, a ‘scenari possibili’ e, persino, a ‘fantascenari’ in quanto i problemi che sollevano appaiono sempre più complessi, preoccupanti e, persino, difficili da anticipare e rappresentare (Pellegrino, 2020, 2021; Poli, 2017, 2019). ‘Come le cartine e le mappe della città ci aiutano a orientarci e a muoverci nello spazio, allo stesso modo gli scenari possono indicarci possibili diverse strade future’ Meinert (2014, p. 7). Ricorrendo ad essi sarà possibile soffermarci a considerare, soprattutto, la loro tendenza a rispettare, trattandosi di temi particolarmente intriganti e complessi, quei principi e quegli ancoraggi che da tempo sono stati suggeriti dalle teorie della complessità e, in particolare, quelli cari a Pryor e Bright (2016) e a Krumboltz (1996) e che abbiamo già avuto modo di riassumere in altre sedi (Soresi, 2020; Nota, Soresi, Di Maggio et al., 2020). Qui può essere sufficiente ricordare che considerare le problematiche dell’inserimento, dell’integrazione e dell’orientamento inclusivo all’interno di scenari diversi ci consentirà di controllare come, di fatto, vengono trattate quelle importanti quattro C attorno alle quali

ruotano le teorie a cui sopra è stato fatto riferimento<sup>2</sup>. Mi sembra in ogni caso opportuno concludere queste righe introduttive ricordando che il pensare a scenari futuri alternativi a quelli abituali, sebbene non possa fornire garanzie a proposito della loro realizzabilità, potrebbe stimolare, e di questo si occupa proprio l'orientamento inclusivo, la ricerca di *diverse e possibili* alternative attorno alle quali ragionare e riflettere, l'incremento del senso critico, e del convincimento che le possibilità, come le opportunità, possono dipendere anche da quante energie partecipative vengono in tutto questo coinvolte e fatte interagire.

## 1. **Formazione e lavoro: dallo scenario dell'inserimento a quello dell'integrazione**

Le pagine che seguono ruotano attorno a due scenari diversi che sono stati ipotizzati al fine di contrastare i rischi di segregazione<sup>3</sup> ed esclusione associabili ad alcuni gruppi minoritari di persone in ragione dei loro deficit o delle loro differenze (Rossi, 2017).

Per contrastare l'esclusione anche da noi, e da almeno una cinquantina d'anni a questa parte, si sente parlare di *inserimento* e di 'collocamento'. Si tratta di uno scenario che non ammette tante 'variazioni sul tema' e che, per non sfasciarsi, pretende che ognuno rimanga al posto che gli è stato assegnato.

Lo scenario dell'*integrazione*, come riporta anche Sandrone Boscarino (2012), evoca, invece, l'idea di integrità, di intero; si parla di integrazione

<sup>2</sup> Si tratta, come noto, di non dimenticare che le tematiche umane che qui ci interessano sono 1) il risultato di molteplici influenze esercitate da diverse, numerose ed eterogenee componenti e variabili (*Complexity*); 2) che tutto è legato a tutto il resto e che, quindi, tutto ha il potenziale necessario per influenzare tutto il resto (*Connetion*); 3) che sono suscettibili di cambiamento (*change*) e che, 4) ammettano relazioni per propria natura imprevedibili e aperte a possibilità diverse (*chance*). A me, e proprio pensando all'orientamento inclusivo, piace aggiungere una quinta C (*Consequences*) che dovrebbe condurci a riflettere anche a proposito degli effetti che scenari diversi potrebbero far registrare a proposito del possibile fronteggiamento di alcune preoccupanti minacce, dalla crisi climatica, al degrado ambientale, dall'incremento della povertà e delle disuguaglianze alla sempre più frequente presenza di ostacoli e barriere a proposito dell'accesso alla formazione, al lavoro e alla partecipazione.

<sup>3</sup> Nel linguaggio comune la parola segregazione e il verbo ad essa associato (dal latino *segrégare* – *allontanare dal gregge*), oltre ad indicare un dentro e un fuori additando chi va allontanato ed isolato, richiamano anche l'istituzionalizzazione e il maltrattamento. La segregazione, da questo punto di vista, sarebbe attiva ogni qualvolta si constata la presenza di 'separazioni', 'isolamenti', 'trattamenti e linee guida speciali' o, di fatto, assenza di progetti di vita partecipati e personalizzati e di coinvolgimenti nella definizione delle regole di convivenza.

quando si considera opportuno avviare dei processi di ‘completamento’ di qualcosa, tramite l’aggiunta di elementi che vengono considerati importanti e necessari per poter far registrare, a un sistema o a un’organizzazione, miglioramenti e funzionamenti ottimali. Nelle scienze sociali, in particolare, la parola integrazione comporta il riferirsi ad un sistema migliorabile, ‘non integro’, non completo e, pertanto, bisognoso dell’apporto di altri elementi. È proprio per questo che si dice spesso che ‘un’integrazione andrebbe adeguatamente programmata, verificata, regolamentata’ e, tutto questo, anche in termini di reciprocità, di assunzione di responsabilità, di diritti e doveri, in modo che si possa stimarne, valutarne e verificarne il successo e la presenza di eventuali ostacoli e barriere. L’integrazione non si accontenta di individuare spazi particolari e di ‘affittarli’ a qualcuno, richiede anche la condivisione di obiettivi e attività, il rispetto di regole e norme, di ruoli e funzioni professionali; qui le ‘differenze’ vengono generalmente amplificate da accertamenti, analisi, valutazioni, profilazioni, certificazioni e diagnosi che, oltre a precedere i processi decisionali relativi ai progetti di integrazione, prevedono monitoraggi sistematici, in entrata, in itinere e in uscita, come si sente spesso dire, anche a proposito dell’orientamento nelle nostre scuole e università perpetuando di fatto l’esclusione di qualcuno tramite il ricorso a prove d’accesso, a frequenti esami e accertamenti, alla valutazione, alla diagnosi dei punti di forza e di debolezza, a indicatori di idoneità, di impiegabilità e di bilanci di competenze. Facendo di fatto riferimento a quel ‘paradigma della specializzazione’ che riflette tanto il neoliberismo anglosassone di cui tanti anni fa aveva parlato Silver, (1994) l’integrazione ha favorito l’infoltirsi di schiere di professionisti, da quelli in possesso di svariati titoli di specializzazione nell’ambito dell’insegnamento sino a quei Diversity e Disability Manager dei quali si incomincia a sentir parlare in pressoché tutte le organizzazioni: si tratta della richiesta della presenza di un altro specialista, di un ulteriore ‘delegato’ alla disabilità e diversità, di un’altra figura che allerta persino un suo convinto fautore a proposito del rischio che favorisca di fatto quella truffaldina pratica di “*green washing*” da parte di organizzazioni e aziende per poter avere un ritorno gratuito di immagine e una buona reputazione sul territorio (Iodice 2021).

In tutti questi contesti i rischi dell’isolamento e della segregazione vengono di fatto trattati come se fossero, tutto sommato, degli pseudo-problemi, problemi ‘addomesticabili’, purché delegati a professionisti appositamente formati alla loro soluzione e gestione. Rivolgendosi a dei ‘problem solver’ di mestiere si ritiene così di riuscire a individuare e utilizzare gli ‘accomodamenti’ e le dispense più opportune affinché l’integrazione possa avere maggiori probabilità di successo. Qui come avevano insegnato anche alcuni pre-

mi Nobel dell'economia, da Simon a Kahneman, e tanti illustri psicologi studiosi dei processi decisionali, da Mann a Gati, si tende a procedere generalmente tramite l'attivazione di azioni pianificate di analisi, di accertamenti, di ipotesi, di iniziative ed impegni, suggeriti da 'domatori' ritenuti particolarmente esperti nel realizzare quei processi di normalizzazione tanto cari a Nirje (1969, 1992) e Wolfensberger (1972) che non sono riusciti, in ogni caso, ad eliminare l'esclusione e la presenza di una serie di 'dispense caritatevoli' come le aveva già chiamate Slee (2011) certamente non in grado di ridimensionare quel fenomeno di 'esclusione silenziosa' di cui ci parlava anni fa Lewin (2009) che continuerebbe ad essere presente in tanti nostri contesti formativi e lavorativi.

## **2. 'Fantascenari' inclusivi per l'orientamento al futuro di tutti e delle loro vulnerabilità**

Dopo quelli dell'inserimento e l'integrazione, riferendoci al benessere delle persone e alle loro necessità, è possibile pensare ad altri scenari in grado, magari, di garantire a tutti, a prescindere dalle loro diversità, un futuro di qualità più equo e più sostenibile? È possibile chiedere all'orientamento di diventare inclusivo invitando magari a indirizzare gli sguardi, i nostri saperi e le nostre aspirazioni verso un 'futuro desiderato' che potrebbe, invece di occuparsi tanto di talenti, di eccellenze e competenze da mettere 'in vendita', prendersi cura (pre-occuparsi come viene detto in alcuni laboratori di orientamento) anche delle fragilità e vulnerabilità di tutti e dei nostri contesti di vita?

Per tentare di rispondere a questi interrogativi è forse opportuno anticipare qualcosa a proposito del concetto di 'vulnerabilità'<sup>4</sup>. Ad essa, e da molto tempo, si sono interessati molti filosofi, studiosi di etica, di questioni sociali, di salute e ambienti, ma anche tanti esperti di diritto che, come fa ad esempio Zullo (2016) la considera uno dei tratti costanti e indelebili della persona umana che andrebbe anche giuridicamente compresa e 'tutelata'. La vulnerabilità, a differenza di quanto ha suggerito ad esempio il concetto di disabilità, non sarebbe, innanzitutto, un elemento distintivo di un determinato sott'insieme sociale, di un gruppo minoritario che, in virtù proprio della loro eccezionale e 'speciale' condizione, rivendica il riconoscimento di particolari diritti in quanto essa costituirebbe e rappresenterebbe *una possibilità della condizione umana caratterizzante la sua vita presente e futura* (Colom-

<sup>4</sup> Anche secondo i nostri più autorevoli dizionari la vulnerabilità rappresenta la 'condizione dell'essere vulnerabile, di chi può essere ferito, attaccato, leso o danneggiato, tanto risultare fragile (si può 'rompere', ammalarsi), 'feribile', anche a proposito della sua dignità, contagiabile e, pertanto, sensibile ed esposto a diversi possibili influenzamenti.

betti, 2013; Fineman, 2013; Vivaldi, 2019, p. 16). Qui il richiamo alla Dichiarazione di Barcellona del 1998 è d'obbligo per tutti coloro che intendono occuparsi di benessere e di futuro<sup>5</sup>, in quanto la vulnerabilità, oltre a comportare una dimensione solidale, tutela il rapporto tra generazioni, e l'interconnessione «tra esseri umani e altre forme di vita», con la biosfera nel suo insieme. La vulnerabilità sarebbe, quasi, un ineliminabile dispositivo di orientamento e di inclusione che, oltre a sostenere 'il diritto di tutti di avere diritti', guarda al futuro e a uno sviluppo equo e sostenibile (D'Antuono e Tagliatalata, 2017).

Il costrutto della vulnerabilità, così inteso, facilita la transizione da scenari che erano stati pensati in ragione delle diversità di alcuni, verso altri, inclusivi in quanto adatti proprio a tutti, a tutti 'portatori di vulnerabilità' interessati sia a ricevere attenzioni personalizzate che a influenzare significativamente scelte e progetti che ci riguardano (Brown, 2013, 2015; Nussbaum, 1986). Così, e in altre parole e parafrasando Ricciardi (2008) e riprendendo anche qui il pensiero di Arendt, (2005) potremmo ritenere che sia proprio la nostra vulnerabilità a renderci umani e sensibili nei confronti delle variabili contestuali e, tutti, dipendenti da esse e dagli altri e a non accontentarci più degli scenari dell'inserimento e dell'integrazione che potrebbero essere considerati, addirittura, ostacolanti l'inclusione in quanto le loro 'musiche e cori di fondo', un po' ossessivamente, ricorderebbero a tutti, agli attori principali, ma anche alle comparse e agli spettatori, che *'Quelle sono le regole, quelli i valori, quella l'offerta formativa, quelli gli standard di prestazione attesi e... chi ci sta, ci sta! 'Chi desidera integrarsi deve conoscere la nostra lingua, rispettare le leggi ed accettare le nostre usanze, i nostri valori e le nostre abitudini... perché anche noi dobbiamo fare i conti con le agenzie di valutazione, con le leggi del mercato della formazione e della produzione, con i meriti, le competenze e le competizioni'*.

<sup>5</sup> È ciò che fa anche Raciti (2009) che riferendosi alla stessa Dichiarazione, ricorda che la vulnerabilità, comportando in tutti l'inevitabilità di un vivere in modo dipendente dall'ambiente fisico e sociale, è una 'caratteristica costitutiva della condizione umana. L'uomo per sua natura è un essere vulnerabile, e lo è in modi e gradi diversi, in ogni ambito della vita, da quello proprio della salute, a quello nei rapporti con gli altri, della partecipazione sociale e della dipendenza dal nostro stesso ambiente naturale (Callegri, 2018).

### 3. L'orientamento inclusivo per tutti: un 'fantascenario' all'interno del quale proiettare le vulnerabilità in avanti, verso un futuro sostenibile

Muovendoci dalla constatazione che tutti siamo soggetti vulnerabili e contesto-dipendenti, l'orientamento inclusivo, svincolandosi dalle pretese competitive del mondo della formazione e dei mercati, si trasforma e si presenta, essenzialmente, come un dispositivo di prevenzione e di giustizia sociale e volano di uno sviluppo sostenibile. È questo l'ancoraggio teorico e valoriale dei programmi di orientamento inclusivo che il Laboratorio La.R.I.O.S. dell'Università di Padova sta proponendo da alcuni anni: non è certamente questa la sede per descrivere e presentare le attività, le procedure, gli strumenti e le azioni che al riguardo vengono suggerite.

Può essere qui sufficiente ricordare che si tratta di progetti che si ispirano alla giustizia sociale (Hooley, Sultana e Thomsen, 2018; Nota et al., 2020) che invitano i partecipanti/utenti ad *aspirare a svolgere lavori dignitosi e prestigiosi* pensando, ad esempio, agli obiettivi 2030 dell'ONU o all' *'Economia della ciambella'* di Kate Raworth che, tra l'altro, richiama anche tutti i saperi che concorrono a definire tanti e diversi settori scientifico-disciplinari così cari al nostro MIUR e all'ANVUR e, al contempo, gli ambiti di lavoro sui quali i nostri studenti dovrebbero essere chiamati a riflettere e ad operare nel corso delle attività di orientamento. Si pensi, ad esempio, quanto "buon" orientamento, quanta "buona" formazione e quanto "buon" lavoro può generarsi, sollecitando gli studenti a misurarsi con i problemi connessi alla difesa della biodiversità, alla riduzione di tutte le forme di inquinamento, ma anche, alle formazioni e alle occupazioni possibili in favore della qualità della salute, dell'istruzione, del lavoro dignitoso, della pace, dell'equità, dell'inclusione, della diffusione delle nuove strumentazioni digitali, della vivibilità degli ambienti di vita (abitazioni, città...), etc. etc..

Si tratta, in poche parole, di non chiedere più 'Cosa vuoi fare da grande?', ma *'Di quali emergenze intendi pre-occuparti?'*; *'Verso quali valori nutri passioni ed interessi?'*; *'Di quali problemi intendi occuparti, a quale missione 2030 intendi partecipare?'*; *'Cosa vorresti apprendere ancora e di nuovo, in cosa vorresti perfezionarti, affinché il tuo lavoro, anche in tempi di crisi, possa essere riconosciuto importante, indispensabile, prestigioso?'*.

Lo scenario dell'orientamento inclusivo, si sarà intuito, non può essere organizzato a priori, in modo standardizzato, una volta per tutte, né può essere facilmente anticipabile in quanto tutto ciò che viene messo in scena andrebbe considerato alla luce dell'universalità delle vulnerabilità e dei diritti delle persone che sembrano sollevare problemi molto diversi da quelli 'ad-

domesticati e addomesticabili’ di cui si occupano gli scenari ai quali sono state dedicate le pagine precedenti. Qui saremmo in presenza di quelli che Rittel e Webber (1973) avevano presentato in termini di *wicked problem*, di problemi malvagi, o bastardi, testardi, ribelli e ‘indisciplinati’<sup>6</sup> come io preferisco chiamarli (Nota, Soresi, Ginevra, 2022, in press; Soresi 2022, in press) che sorgerebbero proprio quando si intende passare da scenari tutto sommato semplici e lineari, ad altri decisamente più complessi come quando si desidera procedere dall’integrazione di qualcuno a un’inclusione per tutti ‘senza se e senza ma’, o preoccuparci per problemi e difficoltà ascrivibili, ad esempio, al degrado ambientale, alla povertà, alla presenza di conflitti, di pandemie, di disuguaglianze, alla permanenza di condizioni di analfabetismo, di abbandoni precoci della frequenza scolastica, di forme dilaganti di disoccupazione, di sfruttamento minorile, di lavori gravosi e indecenti, di migrazioni forzate, di esclusione, di precariato, di crisi climatiche o di sfruttamento eccessivo delle risorse. Di queste minacce ed emergenze si sono occupati, da tempo, i membri del Club di Roma e sono state più recentemente oggetto di quei famosi 17 obiettivi che l’ONU ha indicato per la promozione di uno sviluppo equo e sostenibile. Si tratta, a ben vedere, di situazioni talmente complesse, intriganti e preoccupanti che sembrerebbero non ammettere risoluzioni precise e definitive in quanto, nel tempo, tenderebbero ad assumere fisionomie diverse, a mutarsi ed evolversi, a cambiare; si tratta di problemi per i quali non valgono le regole razionali della teoria classica del problem solving e che procedono dalla definizione alla formulazione di ipotesi, alla messa in opera di strategie e processi risolutivi, né la cosiddetta “regola di arresto” che dichiarerebbe la fine del problema, la cessazione dei disagi e che, pertanto, sarebbe possibile ordinare di ‘fermare le macchine’ in quanto il problema è stato risolto, è stato addomesticato, è diventato ‘mansueto’. Secondo Termeer, Dewulf & Biesbroek (2019), studiosi interessati proprio al loro assessment, questi problemi comparirebbero

<sup>6</sup> Preferisco questa espressione in quanto richiama la transdisciplinarietà, la necessità di essere indipendenti dalle nostre usuali discipline di riferimento per poter consentire ampie ed eterogenee collaborazioni e partecipazioni. Per diventare inclusivo, l’orientamento dovrebbe imparare a diventare anch’esso ‘indisciplinato’, ad abbattere i confini che ancora lo legano alle sue tradizionali discipline (alla psicologia, alla pedagogia, all’economia, alla sociologia, all’antropologia, all’informatica, ecc.) in quanto i ‘futuri possibili’ richiedono ibridità, sconfinamenti, indisciplinatezze, divergenze; c’è bisogno, forse, di meno algoritmi, di meno economia matematica, di meno psicomètria in favore di un numero decisamente più consistente di analisi personalizzate, di procedure qualitative, di più economia etica e sociale, di più ‘psicologia positiva e coraggiosa’, di più, in una sola espressione, filosofia della condivisione che faccia effettivamente parlare assieme, ricercare ed operare e non sono per il proprio e prossimo vantaggio.

soprattutto nei settori della pubblica amministrazione, della politica, della pianificazione e della gestione dei contesti formativi, dell'economia, dell'ingegneria, dell'informatica, della salute e, pertanto, anche in quei servizi che dovrebbero occuparsi di inclusione e di 'orientamento' per tutti verso un futuro di qualità. L'indomabilità di questi problemi è associata a una rete intricata di motivi: a) non sono chiaramente definibili e circoscrivibili e appaiono per lo più indecifrabili in ragione delle tante e lontane concause che li avrebbero prodotti e che permangono, generalmente, remote, nascoste; b) non sono osservabili e analizzabili 'con un certo distacco', come vorrebbe anche la metodologia della ricerca psicologica e sociale e come si fa nel corso delle nostre usuali attività osservative e misurative per contenere le probabilità di errori sistematici e casuali. Entrando in contatto di questi problemi ci si trova generalmente talmente invischiati da farci considerare come illusorie, se non proprio demagogiche e strumentali, le pretese di obiettività e completezza delle considerazioni e valutazioni che vengono formulate; c) i valori e gli interessi che sollevano sono contrastanti e non condivisi nemmeno da coloro che appartengono alla medesima tipologia di esperti (psicologi, pedagogisti, filosofi, sociologici, economisti, politici ecc.) che, oltre a non concordare tra loro nell'additare cause e rimedi, sembrano di fatto non accorgersi o preferire non ammettere, che potrebbero esistere soluzioni diverse da quelle ipotizzate e che nessuna, da sola, potrà essere ritenuta e considerata risolutiva; d) un problema malvagio, infine, è spesso sintomo di qualche altro problema. Il non riuscire a garantire a tutti un'adeguata assistenza sanitaria potrebbe essere considerato, ad esempio, la punta dell'iceberg di tante altre problematiche, da quelle proprie della non equa e razionale distribuzione delle risorse e dei servizi, alla presenza di barriere a proposito dell'accesso alla formazione socio-sanitaria, sino agli interessi di coloro che potrebbero trarre vantaggi dalla presenza di sacche più o meno ampie di inefficacia della rete pubblica di tali servizi.

L'orientamento inclusivo, aspirando a essere riconosciuto come dispositivo di prevenzione in favore del benessere e della soddisfazione professionale di tutti si trova così ad accuparsi di wicked problem, ma, per farlo, non gli si può, però, chiedere di intervenire in modo sbrigativo ed esclusivamente nelle fasi di transizione quando sono particolarmente insistenti le pressioni temporali di tipo essenzialmente amministrativo (scadenze per le iscrizioni a scuole, i calendari delle prove di ammissione, le tempistiche per l'inclusione in elenchi per l'accompagnamento e l'occupazione, ecc.). Gli deve essere concesso il tempo necessario per insegnare ad aspirare, a con-dividere e con-vincere, per riflettere e prendersi cura del futuro in modo che sia proprio quest'ultimo e non solo il passato o

le determinanti socio-economiche, a indicare i comportamenti e le scelte da attivare. È ciò che da tempo, d'altra parte, suggeriscono coloro che si occupano della tematica della 'previsione' e dell'anticipazione del futuro e che incoraggiano a 'ragionare' ricorrendo al *'what...if'*, al 'cosa potrebbe accadere se' e a immaginare tanti e diversi scenari possibili considerando sia i 'dati disponibili' e osservabili, ma anche e soprattutto, come aveva detto De Maria (2011) prima che il Covid-19 facesse la sua comparsa, quelli non visibili, non reali, ma dotati di senso per coloro che li hanno immaginati come fatti emergenti dalle condizioni future che potrebbero verificarsi. Si tratta di un *'orientamento impegnato'*, in grado, cioè, non solo di aiutare le persone a scegliere ciò che potrebbe risultare utile per un proprio futuro formativo e lavorativo, ma capace di avviare anche occasioni di 'apertura e impegno' nei confronti di ciò che potrebbe essere considerato 'comune', pubblico e non solo individuale e privato. Si tratta di un'importante raccomandazione, molto pertinente quando, come orientatori, siamo portati a promuovere, con un linguaggio e neolibristico poco inclusivo, bilanci, entrate, 'capitali umani', punti di forza, competenze chiave, correndo il rischio che l'orientamento si trasformi di fatto in un dispositivo di narcisistica ed egoistica lotta, di competizione ed affermazione di sé, dell'essere imprenditori di se stessi.

#### **4. Considerazioni non conclusive**

Nel pensare ad un futuro inclusivo per tutti l'orientamento, almeno quello che qui stiamo riformulando, ci invita a considerare le possibili vulnerabilità di tutte le persone e di incoraggiarle a ritenere, soprattutto se ancora impegnate in obblighi formativi, a guardare lontano, a pensare a cosa chiedere anche agli altri per rendere più probabili i risultati attesi e la tutela dei diritti compresi quelli propri dell'autodeterminazione, della partecipazione alla costruzione di contesti inclusivi all'interno dei quali tutti, proprio perché vulnerabili, possano godere di condizioni che consentano effettivamente a tutti di apprendere, di formarsi, di decidere, di scegliere, di lavorare... di costruirsi un futuro. Il concetto di vulnerabilità si coniuga, così, con quello di un orientamento inclusivo in quanto, ci ricorda Rossi (2017) è 'l'esito di un processo che emerge "dal basso", nell'orizzonte della comune condizione esistenziale (...). Si tratta di una condizione composita perché sono ormai numerosissime le categorie sociali nei cui confronti si sono rivelate inadeguate le forme tradizionali di protezione giuridica, e che dunque avanzano una domanda di tutela, di garanzia (...). Si tratta altresì di una condizione mutevole perché i soggetti coinvolti non si lasciano fissare una volta per tutte

dentro il perimetro di definizioni nette e inossidabili, ma viceversa danno luogo a un corpo fluido, in continua evoluzione e trasformazione' (Rossi, 2017, p. 3) danno vita, potremmo dire, a tanti nuovi e diversi 'problemi indisciplinati'.

Le comunità veramente inclusive, dice Gomez (2013), non lo sono solo verso qualcuno, sono interessate a darsi da fare per facilitare a tutti l'accesso alla vita sociale e civile, considerando tutto questo un impegno e una responsabilità civile, non un favore ai meno fortunati; non hanno bisogno di mediatori, di manager e operatori specifici, di deleghe, di uffici per questa o quella categoria di persone in quanto tutti i cittadini sono trattati da 'sentinelle dell'inclusione', come 'esperti di inclusione, e tutti ne traggono vantaggi. Proprio per questo l'orientamento inclusivo ha bisogno di fantascenari e di praticare in modo ossessivo, si potrebbe dire, la giustizia sociale e il rispetto dei diritti universali rimanendo affezionato ai temi della prevenzione e a tutte quelle azioni che potrebbero produrre consapevolezza a proposito delle minacce che stanno 'oscurando l'orizzonte', dei problemi e delle preoccupazioni che possono allarmare anche chi si sofferma a riflettere sulle proprie possibilità formative e lavorative future. Nel far questo, e seguendo quanto suggerito da Appadurai (2013) e da Foucault (2004) sarà possibile per tutti accedere al desiderio di aspirare al cambiamento e alla decisione di darsi da fare per il suo perseguimento. È come se si dicesse che per un futuro migliore per tutti non sarà più sufficiente pensare ai propri interessi e alle proprie competenze, che è preferibile passare in rassegna i problemi di cui ci si vuole occupare più che le professioni o le discipline variamente prestigiose che si ritiene opportuno approfondire<sup>7</sup>.

L'orientamento inclusivo invita tutti noi a stare di più all'erta e a guardarci bene anche da coloro che frequentiamo anche da un punto di vista professionale perché quei problemi testardi, ribelli, indisciplinati che rendono utopistico lo scenario dell'orientamento inclusivo, si nutrano e si alimentano di egoismi e vanno a caccia di coloro che hanno voglie incontenibili di eccellenza, di meritocrazia, di competizione e che amano essere e fare i 'mondani', alloggiare nei Palazzi del potere, nelle Borse, nelle Agenzie di Rating, in tanti Rettorati ed Agenzie per l'impiego e il lavoro, nei Centri di selezione del personale, in tanti Dipartimenti per le Risorse Umane, dove assumono di volta in volta, persino, le sembianze di 'coloro che stanno dalla parte dei

<sup>7</sup> È ciò che sembrerebbe suggerire Popper quando afferma che la ricerca scientifica procede interrogandosi a proposito della realtà, che inizia da un problema e procede con la formulazione di tentativi di risoluzione (ipotesi) e che per la risoluzione di problemi è necessario attraversare i confini che normalmente delimitano le discipline e quei settori scientifici disciplinari (SSD) tanto cari alle nostre organizzazioni accademiche.

meriti, che non guardano in faccia nessuno' e che considerano le prestazioni altrui alla stregua di meriti individuali e privati e che ritengono che alcuni diritti vadano riconosciuti solamente ad alcuni, a coloro che li meritano. Sarebbe bello, invece, che i professionisti interessati a un futuro di qualità per tutti facessero almeno un po' di paura a questi problemi e che si presentassero loro come 'ospiti' poco accoglienti sia perché vaccinati contro i luoghi comuni e le lusinghe dei mercati, sia perché considerano utile continuare a indignarsi per il fatto che il futuro dignitoso non venga garantito a tutti. Temono tutti coloro che invitano a stare all'erta, a denunciare e a indignarsi quando si accorgono che, parlando di inclusione, di orientamento, di crescita e di resilienza, di sviluppo e persino di sostenibilità, si stanno rinforzando le ingordigie dei mercati e insidiando i nostri sistemi formativi, le nostre relazioni sociali e le gerarchie dei nostri valori Temono coloro che pretendono di essere ascoltati, che possono persino apparire un po' deliranti, nel senso latino del termine, che tendono a sconfinare, a uscire dai confini, dai deliri, appunto, ad accettare di essere transdisciplinari, indisciplinati, non facilmente collocabili all'interno di una professionalità specifica, o di un 'raggruppamento disciplinare' come tanta accademia ama fare quando si trova ad indicare le regole concorsuali e requisiti necessari per attribuire l'idoneità a coloro che desiderano continuare a fare ricerca e dedicarsi all'insegnamento nelle nostre università.

## Bibliografia

- Alonso F.H.L. (2021). *Transumanesimo, vulnerabilità e dignità umana: il giurista di fronte alle sfide della rivoluzione tecnologica 4.0*, *Ordines*, 2, 106-122.
- Appadurai A. (2013). *The Future as Cultural Fact. Essays on the Global Condition*, Verso, New York.
- Arendt, A. (2005), *Vita Activa. La condizione umana*, Bompiani, Milano.
- Bernardini M.G. (2012), *Disabilità, giustizia, diritto. Itinerari tra filosofia del diritto e Disability studies*, Giappichelli, Torino, 2016, p. 212.
- Brown, B. (2015), *Rising Strong. The Reckoning. The Rumble. The Revolution*, New York, Random House Publishing Group.
- Brown, B. (2013) *Osare in grande. Come il coraggio della vulnerabilità trasforma la nostra vita in famiglia, in amore e sul posto di lavoro*, Ultra Edizioni, Roma.
- Callegari, A. (2018) *Il paradigma della vulnerabilità: brevi riflessioni per una riconfigurazione del dilemma equality-difference*, *Questione Giustizia*, 23/1.2018, p. 1-15.
- Casadei, T. (2012), *Soggetti in contesto: vulnerabilità e diritti umani*, in Casadei, T. (a cura di), *Diritti umani e soggetti vulnerabili. Violazioni, trasformazioni, aporie*, Giappichelli, Torino.

- Colombetti, E. (2013), *La dipendenza condivisa*, *Medic*, 2013, 21(2).
- D'Antuono, E. e Tagliatalata, E (2017). *La trama filosofica della Dichiarazione universale sulla Bioetica e i diritti umani: autonomia, dignità, vulnerabilità*. Laboratorio dell'ISPF. 2017, vol. XIV (15).
- De Maria, G.M. (2011). *Prefazione*. In Volli, U., Leone, M, *Ieri, oggi, domani. Studi sulla previsione nelle scienze umane*. Roma: Aracne.
- Fineman, M. (2010), *The Vulnerable Subject and the Responsive State*, *Emory Law Journal*, 60(2), pp. 251-275.
- Fineman, M. (2014), *Vulnerability, Resilience and LGBT Youth*, *Temple Political and Civil Rights Law Review*, 23(2), pp. 307-329.
- Fineman, M.A. (2013), *Equality, Autonomy, and the Vulnerable Subject in Law & Politics*, in M.A. Fineman, A. Grear (a cura di), *Vulnerability: Reflections on a New Ethical Foundation for Law and Politics*, Farnham, Ashgate.
- Foucault, M. (2004), *Sécurité, territoire, population*, Paris, Gallimard & Seuil.
- Gardou, C. (2006), *Diversità, vulnerabilità e handicap*, Trento, Erickson.
- Giolo, O., Pastore, B. (2018), (a cura di), *Vulnerabilità. Analisi multidisciplinare di un concetto*, Roma, Carocci.
- Gomez, S, (2013), *The Vision for Inclusion, Inclusion*, Vol. 1, No. 1, 1-4).
- Hooley, T., Sultana, R.G., Thomsen, R. (2019), *Career Guidance for Emancipation. Reclaiming Justice for the Multitude*, London, Routledge.
- Krumboltz, D. (1996), *A learning theory of career counseling*, in M.L. Savickas e W.B. Walsh, *Handbook of Career Counseling, Theory and Practice*, Palo Alto, Davies-Black Publishing, pp. 55-80.
- Iodice, D. (2021), *Disabilità o diversa abilità? Contrattare l'inclusione e la diversità gestionale*, Adapt University Press.
- Lewin, K. (2009). Access to education in sub-Saharan Africa: patterns, problems and possibilities. *Comparative Education*, 45 (2), 151–174).
- Magni, M. (2019). *L'ambiguo impero delle "competenze"*, <https://www.roars.it>.
- Manzini e Jégou (2006) Design degli scenari, in Design Multiverso, Appunti di fenomenologia del design, a cura di Paola Bertola e Ezio Manzini, Edizioni Poli.Design, Milano, pp 189-208.
- Meinert, S. (2014) *Field Manual Scenario building*, European Trade Union Institute.
- Nirje, B. (1969), "The normalization principle and its human management implications" in R B Kugel & W Wolfensberger (Eds.), *Changing patterns in residential services for mentally retarded*, pp. 179-195, Washington DC.
- Nota, L., Soresi, S., Di Maggio, I., Santilli, S. Ginevra, MC. (2020), *Sustainable Development, Career Counselling and Career Education*, London: Springer.
- Nota, L., Soresi, S., Ginevra, M. C., Santilli, S., & Di Maggio, I. (in press). *L'Orientamento e il career counseling per un futuro sostenibile, inclusivo e più giusto*. In E. Giovannini & G. Calvano (Eds.), *Educazione in quanto Futuro. Immaginare il Paese a partire dall'Agenda 2030*. Il Mulino.
- Nussbaum, M. (1986), *The Fragility of Goodness*, Oxford, Cambridge University Press.
- Pellegrino, V. (2020), *Futuri Testardi. La ricerca sociale per l'elaborazione del dopo-sviluppo*, Verona, Ombre Corte.

- Pellegrino, V. (2021), *Educare in tempo di crisi del Progresso. Formazione e orientamento come processi di 'future reframing'*, in Soresi (ed). *L'orientamento non è più quello di una volta. Riflessioni e strumenti per prendersi cura del futuro*, Milano: Studium, pp 205-220.
- Peroni, L., Timmer, A. (2013), *Vulnerable groups: the promise of an emerging concept in European Human Convention law*, in *Icon-International Journal of Constitutional law*, n. 11(4).
- Poli, R. (2017). *Introduction to Anticipation Studies*. Dordrecht: Springer.
- Poli, R. (2019) *Lavorare con il futuro*, Egea, Milano.
- Pryor, R.,G., e Bright, J. (2016), *Chaos and constructivism: Counseling for career development in a complex and changing world*, in «Career Counseling. Constructivist Approaches», a cura di McMahon and W. Patton, Routledge, London-New York 2016, pp. 196-209.
- Raciti P. (2009) *Le dimensioni della vulnerabilità e la vita buona: un'introduzione ai concetti. Dialegesthai. Rivista telematica di filosofia*, 10:<https://mondodmani.org/dialegesthai/>, ISSN 1128-547).
- Raworth, K. (2017), *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*, London: Cornerstone tr.it. *L'Economia della ciambella. Sette mosse per pensare come un economista del XXI secolo*. Edizioni Ambiente, Milano 2017.
- Ricciardi, C. (2008), *Ecologia umana tra sistemi naturali e sistemi sociali: dalla suscettibilità alla vulnerabilità*, Antrocom, Vol. 4, n. 2, 105-109.
- Rittel, H. and Webber, M. (1973). *Dilemmas in a General Theory of Planning. Policy Sciences*, 4(2), 155-169.
- Rossi, S. (2017), *Forme della vulnerabilità e attuazione del programma costituzionale*, *Rivista AIC Associazione Italiana Costituzionalisti*, n. 2).
- Sandrone Boscarino G. (ed), *Pedagogia speciale e Personalizzazione. Tre prospettive per un'educazione che integra*, Editrice La Scuola, Brescia 2012, pp. 27-35
- Silver H. (1994) *Social Exclusion and Social Solidarity: Three Paradigms*, *International Labour Review*, vol. 133, 5-6, pp 531-578.
- Slee, R. (2011). *The irregular school*, London: Routledge.
- Soresi, S. (2019), *Per uscire dal bozzolo... ovvero per un orientamento di qualità in favore di uno sviluppo equo e sostenibile per tutti*, in O. Scandella, *Il futuro oggi. Storie per orientarsi tra studi e lavori*, Franco Angeli, Milano, pp. 169-184.
- Soresi, S. (2020). *Dire le diversità. Parole per un'inclusione senza se e senza ma*, Padova, Edizioni Messaggero Padova.
- Soresi, S. (2021). *Parole, frasi e notizie per l'inclusione e l'esclusione*, in Nota, L. (2021), a cura di, *La passione per la verità. Come contrastare fake news e manipolazioni e costruire un sapere inclusivo*, Milano, FrancoAngeli, pp. 126-154.
- Soresi, S. (2021) (ed). *L'orientamento non è più quello di una volta. Riflessioni e strumenti per prendersi cura del futuro*, Milano, Studium, pp. 205-220.
- Soresi, S. & Nota, L. (2020). *L'orientamento e la progettazione professionale*. Bologna, il Mulino.

- Soresi, S., Santilli, S., Ginevra, M.C. e Nota, L. (2016) *Le parole della disabilità e dell'inclusione*, in S. Soresi (a cura di), *Psicologia delle disabilità e dell'inclusione*, Il Mulino, Bologna 357-374.
- Termeer, C. J.A.M., Dewulf, A. & Biesbroek, R. (2019), *A critical assessment of the wicked problem concept: relevance and usefulness for policy science and practice*, *Policy and Society*, 38:2, 167-179.
- Vivaldi, E. (2019), *Disabilità, autonomia, diritti. Alcune riflessioni a tre anni dall'approvazione della legge n. 112/2016*, *Dirittifondamentali.it*, Fascicolo 1/2019
- Wolfensberger W., (1972), *The normalization principle in human service*, National Institute on Mental Retardation, Canada, Toronto 1972.
- Zullo, S. (2016), *Lo spazio sociale della vulnerabilità tra pretese di giustizia e pretese di diritto. Alcune considerazioni critiche*, *Politica del diritto*, n. 3, p. 475.

## 2. RIGHTS OF DISABLED PERSONS FROM A VARIETY OF PERSPECTIVES

*di Angelo Nicolaidis e Ntobeko Shozi*

### **Abstract**

It is plain that from an international perspective disabled people can make huge contributions to human progress. It is critical to respect their intrinsic dignity and empower them by considering their rights and freedoms as well as standing in society as subjects instead of “objects”. Human rights are thus pertinent to all individuals; consequently, all residing in the country must be entitled to human rights by virtue of their humanness. In many countries, the disabled are deprived of even the most basic of rights. From an ethical Christian stand-point, it is the duty of society to support initiatives to enhance the perceived and real value of all people, the disabled as well as the able. All people serving in any capacity such as in a workplace, have worth from God, and should be treated with fairness, respect and dignity. This conceptual desk-top study relied on extant literature, previously conducted studies, and other relevant information. The result was a robust and reliable assimilation of evidence to reach a reliable conclusion.

**Keywords:** Sustainability; Disability; Human Rights; Ethics; Care

### **Introduction**

The main purpose of this study was to explore how a Christian ethics approach can influence the work approach toward people with disabilities. The study argues that the Christian religion can indeed guide and inform the workplace attitudes and practices toward the disabled. The definition of disability as used in the context of this study is “a physical or mental condition

that limits a person's movements, senses, or activities" (UK Dictionary, 2021). Generally, a person who is termed as being "disabled" has functional or activity restrictions. The common sorts of disabilities include inter alia chronic conditions which gradually worsen, vision impairment, deafness or hearing impairment, autism, brain injuries, mental health conditions, intellectual impairments, albinism, physical impairments relating to skeletal impairment – paraplegia, quadriplegia, hemiplegia, intellectual or psychiatric disability, cerebral palsy, epilepsy, and post-polio paralysis.

How the disabled are treated is a very important consideration for an ethical society. How they are valued, protected, and integrated in the workplace and elsewhere is a critically important issue. The United Nations Convention on the Rights of Persons with Disabilities Article 32 (CRPD) defines disabled persons as those having a long-term physical, mental, intellectual, or sensory impairment (UN Enable, 2013), which may generally hinder their full and effective participation in society in which they are not viewed as equal persons. This denies them their human rights.

The Sustainable Development Goals (SDGs) Agenda 2030 states that disability cannot be a reason or criteria for lack of access to development programming and the realization of human rights for all. The SDGs framework includes seven targets, which explicitly refer to persons with disabilities, and six further targets on persons in vulnerable situations, which include persons with disabilities. The inclusion of disabled in the main streams of access to education and equal opportunity goals of SDGs is essential so as to treat the disabled in a humane and fair manner. The SDGs are integrated and they recognize that action in one area will affect outcomes in others, and that development must balance social, economic and environmental sustainability issues throughout (The World Bank, n.d.). Persons with disabilities are far more likely to experience adverse socioeconomic outcomes such as less education, poorer health outcomes, much lower levels of employment, and higher poverty rates all round. There are a myriad of barriers to full social and economic inclusion of the disabled including "...inaccessible physical environments and transportation, the unavailability of assistive devices and technologies, non-adapted means of communication, gaps in service delivery, and discriminatory prejudice and stigma in society" (The World Bank, n.d.). When the disabled do obtain a job, there are stresses as well.

The workplace can be a highly stressful and challenging place for a disabled person. In many places of work, disabled employees are regarded as problematic objects and they are not considered to be subjects with inherent basic rights and individuals possessing worth (Chapireau and Colvez, 1998). In South Africa and elsewhere, religion is considered to be a fundamental

characteristic of human identity. Christianity in particular is the main religion espoused by the faithful. As such it offers principles on desired ethical behaviour concerning daily living including the workplace. Unfortunately for many disabled persons' the workplace is highly challenging and stressful. Viewed through a legislative lens perspective, the notion of employment equity is indeed found in legislation but when it is viewed practically, it is deficient. In fact, disabled South Africans are far more likely to be unemployed than the average disabled person.

It is argued that a Christian based ethical handling of disabled employees by all the stakeholders involved could bring about all-encompassing transformation for the disabled in the context of work. Many people with disabilities require assistance and support to realize a good quality of life and to be able to participate in social and economic life on an equal basis with others (Verdonschot et al., 2009).

All should then enjoy human rights in the same way which means that there should be no discrimination against individuals with disabilities. The discussion around the rights of the disabled is thus associated with a loftier debate about the place of variance in the social order. The disabled face a myriad of challenges and are deprived of employment and even education and face many barriers that thwart them from enjoying their full civil, political, economic, social, cultural, and developmental rights. This is principally due to a lack of awareness, ignorance, and preconceptions that exist in society (Masango, 2018).

## **1. Some issues faced by the disabled**

It is vital to remove any and all cultural, physical, social, and other barriers that thwart persons with disabilities from equal access opportunities and in participating fully in all aspects of life including work in South Africa. This is critical given that there are many negative social attitudes and erroneous cultural assumptions as well as a plethora of environmental barriers which result in economic marginalization and social barring of the disabled. Sadly, many negative attitudes prevail concerning the disabled and these are usually grounded on preconceived notions, ignorance, and often deep-seated prejudice. Thus, disabled persons are not for the most part appreciated as humans with intrinsic worth. This hinders them in efforts to make a meaningful contribution in society (United Nations Human Rights, 2009). It is unfortunate that even certain laws fail to safeguard the rights of persons who happen to be disabled (Groce et al., 2011).

Accessibility for the disabled, linked to the design of workplaces has been identified as an issue requiring attention as many disabled cannot access a workplace due to an absence of assistance devices and a lack of suitable working conditions (Masango, 2018). Many disabled employees who are fortunate enough to be employed also face operational barriers such as ease of accessibility to facilities and organizational infrastructure and even basic technology and relevant support services. They also lack available information in formats that are manageable and experience a deficiency in realistic accommodation in the workplace (SAHRC, 2021). Public transport such as trains, buses, and taxis is very often not accessible or insufficient. Transport providers are also not sufficiently aware of the needs of the disabled.

Boerema (2015) specified that the inability to access public transport means that the disabled have to organize their own private transportation, which can be overly expensive for them. In addition, they cannot move around and endure in their daily activities, or even seek employment. Pavements often lack of space and thus make travelling difficult for wheelchair users and the visually impaired. Traffic lights also have no audio capability to guide the blind (Masango, 2018).

Assistive technology devices which are items or pieces of equipment, or products, that are used to increase, maintain, or improve the functional capabilities of individuals with disabilities are few and far between and thus limit a disabled person's striving for independence and greater involvement in society (United States Congress, 2004). Organizations need to put into place suitable basic access structures such as ramps and wider doorways that are passable for the disabled using wheelchairs. These are often not in place and become highly problematic.

People with disabilities tend to develop the same health problems that affect the general population, such as influenza and pneumonia but many are more susceptible to developing chronic conditions due to physical dormancy (Rimmer and Rowland, 2008). People who obtain social security assistances in South Africa are inclined to be entirely dependent on them for their subsistence. However, the mainstream of disabled individuals receives no state grant at all.

The disabled also encounter social barriers in communities where they reside and elsewhere, including lack of cognizance on diverse forms of disability. Generally, people living with disabilities have been omitted from the majority of meaningful activities in society; this includes their access to education, health, and a range of economic opportunities. Disability exces-

sively affects populations in vulnerable situations including women, children, and older people (SAHRC, 2021).

## **2. Spirituality and the Christian ethic on dealing with disability**

Individual spirituality is the core of who one is. It expresses the inner self, separate from the body, but including the physical and intellectual self (Neal, 1998). Spirituality is an inherent characteristic of all people includes what is considered to be sacred in almost everything and it is not necessarily bound to any religious denomination. From a Christian perspective, it is all encompassing and should generally be supported by all people and in essence entails how one experiences or is able to promote the image of a God through association (Smith and Rayment, 2007). Many people have a tendency to identify workplace spirituality with religion (Kriger and Seng, 2005; Ashmos and Duchon, 2000; Nicolaides, 2016). The principal issues of spirituality are significant work, focused work, a sense of community, and interconnectedness with all including the disabled and transcendence (Petchsawanga and Duchon, 2012). Dent et al. (2005) propose that the inclusion is a fundamental aspect of spirituality in the workplace, and in many organizations have become a new archetype in leadership theory.

The key elements which generate spirituality in a workplace include the humanistic facet in which relationships and associations with others in the workplace are valued and there is also a transcendent facet of valuing a supreme creator being or God (Neal et al., 1999). Religion, per se, is a very significant cause of spirituality; however, it is commonly institutionalized and initiated on agreed sets of dogmas and beliefs, and a collective notion, whereas Christian spirituality tends to be far more highly personal in orientation (Nicolaides, 2006).

Karakas (2010) sustains the notion that spirituality may be tacitly understood as something separate from institutionalized religion. He takes the position that spirituality can be regarded as something which is very private, non-denominational, fully inclusive, and in spirit refers to a universal human sentiment rather than being something which observes traditional beliefs practices and rituals as found in any form of organized religion. Nicolaides (2016) basically characterizes spirituality as an attitude or approach to including an exploration for deeper meaning and purpose in one's life and by espousal of a desire by one to indulge in morally fulfilling relations with the self, others in society and the entire universe, and thus with what is considered to be ultimate reality. Spirituality in the workplace is an expression infrequently used by religious individuals to describe their own faith which is recognized in their workplace in the way in which the organization functions

and its mission and vision statements and ultimately its code of ethics, where one exists. There should ideally be some degree of alignment between employee's personal religious beliefs and the purposes of the organization in which they are employed. Gibbons proposes a definition of spirituality in the workplace as a "journey toward integration of work and spirituality, for individuals and organizations, which provides direction, wholeness, and connectedness at work" (Gibbons, 1999). This is even more critical for a disabled individual since they are generally maltreated.

Spirituality in the workplace which is cognizant of the disabled invariably impacts on the employees' perspectives of work as a place where they can live their spirituality and be motivated by being treated fairly and with due consideration for the value they add. It is also the place where they can create meaningful relationships and can, for a few, also only be a place where they simply make a living. Where there is spirituality in the workplace this has also been closely associated with ethics and values (Cavanagh and Bandsuch, 2002).

The Christian Holy Scriptures offer many teachings on ethical practices and integrity. In some areas of the Holy Bible physical disability is depicted as being a punishment for sinners. There are of course many positive images of disabled people in the Bible which are not limited to Christ's ministry and are found throughout the Old and New Testaments. In the Old Testament the great prophet Moses is an example of a disabled person who went on to perform great things. He was too scared to speak to the Pharaoh because he had a speech defect (Exodus 4:10-16). In the New Testament, Jesus is frequently shown performing miracles healing those with disabilities. Nonetheless, there are some who believe Jesus still referred to sin as the source of all physical disability (Otieno, 2009). Saint Paul became blind as a result of his meeting with Christ on the road to Damascus. We know from his own texts, that he did not recognize the high priest (Acts 23:5) and required the use of a copyist to write his epistles (Romans 16:22). Even after Ananias had been sent to give back his sight to him, he had a continuing eye problem. He states Galatians: "You know it was because of a bodily ailment that I preached the gospel to you at first, and though my condition was a trial to you, you did not scorn or despise me, but received me as an angel of God, as Christ Jesus. What then has become of the blessing you felt? For I testify to you that, if possible, you would have gouged out your eyes and given them to me" (Galatians 4:13-15).

The apostle Paul not only accepted, but invited and praised, suffering. He informed: "Not only that, but we rejoice in our sufferings, knowing that suffering produces endurance, and endurance produces character, and character

produces hope” (Romans 5:3-4). Disability is not a curse at all, “So we do not lose heart. Although our outer self is wasting away, our inner self is being renewed day by day. For this light momentary affliction is preparing for us an eternal weight of glory beyond all comparison, as we look not to the things that are seen but to the things that are unseen. For the things that are seen are transient, but the things that are unseen are eternal” (2 Corinthians 4:16-18). Those who claim they are Christians should follow the example of Christ the Good Shepherd and seeks out people who have disabilities and together with them ascertain their needs and support them to use their God-given gifts.

Contemporary global workplaces are for the most part found to be wanting when it comes to adherence to Christian teachings relating to these aspects. The attitude harbored towards disabled persons in companies is frequently and progressively created in advance by cultural judgments and conjectural assumptions that simply cannot be reconciled with Christian teachings or with the fact that any person, could conceivably at any time, become incapacitated, impaired, and disabled.

Paul advises us in Philippians: “Do nothing from rivalry or conceit, but in humility count others more significant than yourselves. Let each of you look not only to his own interests, but also to the interests of others” (2:3-4). Titus 2:7-8 advises us to: “Show yourself in all respects to be a model of good works, and in your teaching show integrity, dignity and sound speech that cannot be condemned, so that an opponent may be put to shame, having nothing evil to say about us.” Christians should be image-bearers of Christ and seek to adopt His character and show agape and ethicality must prevail in all we do.

It is evident from the Book of Genesis 1:26, that humanity is God’s deliberate creation, and is created in love. John’s Gospel stresses: “See what kind of love the Father has given to us, that we should be called children of God; and so we are” (1 John 3:1). Just as humans are fashioned in love like Christ, they are called upon to love all of God’s creation. We must treat disabled people with more, not less, respect and honor. They should be given pride of place at the feast table (Luke 14:12-14) and be treated with more honor. 1 Corinthians (12:23) states: “Pay to all what is owed to them: Taxes to whom taxes are owed, revenue to whom revenue is owed, respect to whom respect is owed, honor to whom honor is owed” (Romans 13:7).

Irrespective of one’s role, place, or skills, all human beings can make a difference in the workplace by doing God-glorifying work. How people live and treat others must pervade all areas of life including the workplace. The way Christian’s act reflects their faith and they should seek to be Christlike. However, the disabled are often viewed with disdain as lesser beings devoid

of value and rights and they lack access to employment opportunities. If fortunate enough to be employed they also face difficulties, for example, practical accommodation at work and even manageable public transportation to get to workplaces. There is also a lot of discrimination and ignorance about their likely value in a job. There needs to be a greater appropriation of the Golden Rule in workplaces – “Do unto others as you’d have others do unto you.”

The slant applied to disability by many able persons is for the most part forged in advance by cultural judgments and hypothetical presumptions that cannot in any way be reconciled with the Christian teachings.

Holy Scripture reminds us that “You shall not curse the deaf or put a stumbling block before the blind, but you shall fear your God: I am the Lord.” (Leviticus 19:14). Our Christian moral life has a spiritual underpinning so that spirituality and sound Christian principles work in synergy with one another. The Patriarch of the Greek Orthodox Church of Alexandria and All Africa, Theodoros II, and also the Archbishop of Canterbury, Justin Welby, inter alia, constantly call for the church to become more accepting of those with disabilities (Rose, 2018). Bethany McKinney Fox trusts that Christian communities are far better off when people with disabilities are a fundamental part of our common life. In her book *Disability and the Way of Jesus*, she deliberates on how the stories of Jesus’ healings can guide us toward a communal flourishing as we embrace the disabled.

For the Church (Ekklesia) as the body of Christ to function entirely, we must need to have a servant leader attitude as we serve others including our disabled fellow human beings (Nicolaidis, 2010). “Strengthen the weak hands, and make firm the feeble knees. Say to those who have an anxious heart, “Be strong; fear not! Behold, your God will come with vengeance, with the recompense of God. He will come and save you” (Isaiah 35:3-4). Our service to others includes recognizing that people with disabilities have a role to play in society and must be appreciated apart from any deliberations relating to mere social or economic efficacy.

## **Conclusion**

All Christians must be willing to serve the disabled since we are servants of the church and not merely messengers but agents called upon to bring God’s healing into a sorely troubled world. God’s strength is made perfect through our weaknesses as His creatures (1 Corinthians 12:9). We need to treat the disabled with compassion and strive to empower them since they all possess

gifts. They need to be nurtured and guided to become productive members of their family, community, and society in general.

The core values of the African philosophy of Ubuntu are communalism and interdependence which makes it suitable to consider and apply to issues relating to the treatment of the disabled person. According to Ubuntu, a human person is an inherently or typically common being, inserted in a setting of social connections and reliance, never a disengaged, atomistic person. The African conception of persons, understands the community not as a mere association of individual persons whose interests and ends are contingently harmonizing, but as a group of persons linked by interpersonal bonds, biological and non-biological, who reflect on themselves primarily as members of the group. Thus, the self can only be understood and experienced as relational.

Being part of the community is what allows an individual to truly achieve her humanity or personhood. Consequently, the disabled should have apposite skills development programs to support their inclusion into a workplace. Persons with disabilities are a designated group within the employment agenda and need special attention. Their developmental needs must be considered within a framework of inclusive development which removes any discriminatory barriers that are placed before them in a workplace. People with disabilities need to be supported to participate meaningfully in the economy through skilling and training, with any and all unfair discrimination perpetuated against them ceased forthwith.

The financial assistance of the National Institute for the Humanities and Social Sciences, in collaboration with the South African Humanities Deans Association (SAHUDA) towards this research is hereby acknowledged. Opinions expressed and conclusions arrived at are those of the author and are not necessarily to be attributed to the NIHSS and SAHUDA

## References

- Ashmos, D.P. and Duchon, D. (2000), "Spirituality at work: A conceptualization and measure", *Journal of Management Inquiry*, Vol. 9 No. 2, pp. 134-145.
- Boerema, I. (2015), "Cape Chameleon Changing Faces Changing People: Living with a Disability", available at: <http://www.capechameleon.co.za/printed-issue/issue-24/health> (accessed 14 July 2021).
- Cavanagh, G.F. and Bandsuch, M.R. (2002), "Virtue as a benchmark for spirituality in business", *Journal of Business Ethics*, Vol. 38 No. 1/2, pp. 109-118.
- Chapireau, F. and Colvez, A. (1998), "Social disadvantage in the international classification of impairments, disabilities, and handicap", *Social Science and Medicine*, Vol. 47 No. 1, pp. 59-66.

- Gibbons, P. (1999), *Spirituality at Work: A Pre-theoretical View*, Unpublished Master's Thesis, University of London, London.
- Groce, N., Kett, M., Lang, R. and Trani, J.F. (2011), "Disability and poverty: The need for a more nuanced understanding of implications for development policy and practice", *Third World Quarterly*, Vol. 32 No. 8, pp. 1493-1513.
- Karakas, F. (2010), "Spirituality and Performance in Organisations: A literature review", *Journal of Business Ethics*, Vol. 94 No. 1, pp. 89-106.
- Kruger, M. and Seng, Y. (2005), "Leadership with inner meaning: A contingency theory of leadership based on the worldviews of five religions", *The Leadership Quarterly*, Vol. 16 No. 1, pp. 771-806.
- Masango, S. (2018), "Some of the Challenges Faced by Disabled Persons", "Rise'N Shine Magazine", available at: <https://risenshine.org.za/2018/08/06/some-of-the-challenges-faced-by-disabled-persons> (accessed August 6, 2018).
- Neal, J. (1998), "Teaching with soul: Support for the management educator", *Journal of Management Systems*, Vol. 10 No. 4, pp. 73-90.
- Neal, J., Lichtenstein, B. and Banner, D. (1999), "Spiritual perspectives on individual, organisational, and societal transformation", *Journal of Organisational Change Management*, Vol. 12 No. 3, pp. 175-185.
- Nicolaides, A. (2006), *Service Quality Excellence*, Marín's Publishers, Johannesburg.
- Nicolaides, A. (2010), "The Laos tou Theou an orthodox view of the 'people of God'", *HTS Teologiese Studies/Theological Studies*, Vol. 66 No. 1, pp. 1-5.
- Nicolaides, A. (2015), "The paradox of business ethics, quality and leadership: The path to business sustainability", *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, Vol. 4 No. 1, pp. 1-20.
- Nicolaides, A. (2016), "Spirituality and cultural diversity: Serving the hospitality industry workplace", *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, Vol. 5 No. 1, pp. 1-17.
- Otieno, P.A. (2009), "Biblical and Theological Perspectives on Disability: Implications on the Rights of Persons with Disability in Kenya", available at: <https://dsq-sds.org/article/view/988/1164> (accessed 14 July 2021).
- Petchsawanga, P. and Duchon, D. (2012), "Workplace spirituality, mediation and work performance", *Journal of Management Spirituality and Religion*, Vol. 9 No. 2, pp. 1-20.
- Rimmer, J.H. and Rowland, J.L. (2008), "Health promotion for people with disabilities: Implications for empowering the person and promoting disability-friendly environments", *Journal of Lifestyle Medicine*, Vol. 2 No. 1, pp. 409-420.
- Rose, B. (2018), "Archbishop: I don't Pray for my Daughter's Disability", BBC UK, BBC News.
- SAHRC (2021), "Human Rights and Persons with Disabilities", available at: <https://www.sahrc.org.za/home/21/files/FINAL%20Human%20Rights%20and%20Persons%20with%20Disabilities%20Educational%20Booklet.pdf> (accessed 11 June 2021).
- Smith, A. and Twomey, B. (2002), "Labour market experiences of people with disabilities", *Labour Market Trends*, Vol. 110 No. 8, pp. 415-427.

- Smith, J.A. and Rayment, J.J. (2007), “The global SMP fitness framework: A guide for leaders exploring the relevance of spirituality in the workplace”, *Management Decision*, Vol. 45 No. 2, pp. 217-234.136
- The Holy Bible, King James Version / Revised Standard Version
- The World Bank (n.d) “Disability Inclusion”, available at: <https://www.worldbank.org/en/topic/disability> (accessed 15 July 2021).
- UK Dictionary (2021), “Disability”, available at: <https://www.lexico.com/definition/disability> (accessed 15 July 2021).
- UN Department of Economic and Social Affairs Disabilities (2021), “Convention on the Rights of Persons with Disabilities (CRPD)”, available at: <https://www.un.org/development/desa/disabilities/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities.html> (accessed 14 July 2021).
- United Nations Enable (2013), “Convention on the Rights of Persons with Disabilities”, available at: <http://www.un.org/disabilities/default.asp?navid=14> and [pid=150](http://www.un.org/disabilities/default.asp?navid=14) (accessed 15 July 2021).
- United States Congress (2004), “Assistive Technology Act”, available at: [http://www.ataporg.org/atap/atact\\_law.pdf](http://www.ataporg.org/atap/atact_law.pdf) (accessed 15 July 2021).
- Verdonschot, M.M., de Witte, L.P., Reichrath, E., Buntinx, W.H. and Curfs, L.M. (2009), “Community participation of people with an intellectual disability: A review of empirical findings”, *Journal of Intellectual Disability Research*, Vol. 53 No. 4, pp. 303-318.
- World Health Organization (2011), “World Bank’s 2011 World Report on Disability”, available at: [https://www.who.int/disabilities/world\\_report/2011/report.pdf](https://www.who.int/disabilities/world_report/2011/report.pdf) (accessed 15 July 2021).

### 3. JOB STATIONS: TRASFORMARE LA DISABILITÀ IN ABILITÀ

di *Maria Irene Gatti e Aldo Pozzoli*

#### 1. **JOB Stations: trasformare la disabilità in abilità**

Il disagio psichico è una delle principali cause di assenza dai luoghi di lavoro e la cattiva gestione di questo problema genera ricadute di impatto su tutta la società. La percentuale di persone con disabilità non occupate in Italia è 7 su 10 (Fonte ISTAT 2019)<sup>1</sup>.

L'inclusione lavorativa e sociale delle persone con disabilità e fragilità rappresenta quindi una sfida culturale e aziendale, ancor di più se si pensa alla categoria delle persone con storie di disagio psichico, la cui inclusione - a causa dello stigma che caratterizza le disabilità di natura psichica - può essere aziendalemente percepita come una "missione impossibile".

La chiave di successo per le aziende è quindi adottare e promuovere politiche di Inclusione, attraverso iniziative concrete di impiego. L'inserimento lavorativo di persone con storie di disagio psichico diventa da una parte uno strumento di riabilitazione esso stesso, capace di restituire fiducia, dignità e autostima alla persona, ed allo stesso tempo un valore per le imprese e la collettività. Diversità e inclusione possono sostenere innovazione e competitività, contribuendo concretamente a migliorare le performance di business.

In risposta a questa sfida, nel 2012 è nato JOB Stations, progetto vincitore del concorso "Give Mind a chance" promosso da Fondazione Italiana Accenture e Progetto Itaca allo scopo di raccogliere soluzioni in grado di favorire l'inserimento in azienda di persone con disabilità. In linea con questo, il modello JOB Stations è in grado di trasformare la disabilità in abilità partendo dal principio che tutti abbiamo un potenziale da far emergere.

<sup>1</sup> ISTAT, *Conoscere il mondo della disabilità – Persone, relazioni, istituzioni*, Temi lettura statistiche, 2019, p. 60. <https://www.istat.it/it/files/2019/12/Disabilit%C3%A0-1.pdf>

JOB Stations rappresenta perciò il tassello mancante per permettere a persone che hanno affrontato storie di disagio psichico, e che si trovano in balancing, di riprendere in mano la propria vita. È l'occasione per essere nuovamente professionisti: mettere a disposizione di un'azienda le proprie capacità e sentirsi parte di una squadra. Ritornare ad essere membri attivi della società, mantenersi, ricostruirsi un futuro. Concretamente le JOB Stations (JS) sono centri di smart working assistiti creati presso organizzazioni specializzate nella salute mentale – in costante contatto con i referenti aziendali (i Supervisor) – dove le persone con storie di disagio psichico – i JOB Stationers – possono lavorare nelle migliori condizioni grazie al supporto dei Tutor, professionisti specializzati nella gestione della disabilità, che oltre al lavoro con la persona facilitano il dialogo con l'azienda incrementando quindi la qualità del lavoro svolto.

Il modello mette al centro la persona in un ambiente di lavoro positivo e sicuro – come detto basandosi sul concetto di lavoro come strumento di riabilitazione sociale e professionale. In una prima fase il JOB Stationer lavora nella JOB Stations e poi, gradualmente e in funzione dei suoi compiti, può iniziare a operare direttamente in azienda. Tutor e Supervisor creano, insieme al JOB Stationer, il Team, coordinandosi e lavorando in sinergia per agevolare al meglio lo svolgimento delle mansioni e la crescita professionale del JOB Stationer che tipicamente esegue attività pianificabili, riconducibili a procedure chiare e con scadenze regolari e ricorrenti.

Una volta avviato il percorso professionale JOB Stations non si limita all'inserimento lavorativo dei JOB Stationer, ma ne cura attivamente il percorso di sviluppo in ambito personale e professionale. Infatti, il JOB Stationer tipicamente lavora i primi 18-24 mesi da remoto presso la JOB Station, inizialmente eseguendo mansioni di medio-bassa complessità. Poi con l'esperienza, in maniera naturale, aumenterà le mansioni e la loro complessità e – gradualmente e in funzione delle attività – potrà iniziare a lavorare direttamente in azienda. Il modello ha dimostrato di funzionare perché numerose aziende – delle più diverse tipologie e dimensioni – partite da contratti di tirocinio hanno gradualmente e con naturalezza portato i loro JOB Stationers a contratti di lavoro a tempo indeterminato, risultato di un lavoro di valore e qualità dei JOB Stationers e di una fattiva collaborazione tra Tutor e Supervisor per la loro crescita professionale e personale.

Il modello, evoluto nel tempo grazie al costante supporto della Corporate Citizenship di Accenture Italia, è quindi una soluzione concreta:

- per l'individuo, facilitando e rendendo possibile l'inserimento di persone con disagio psichico in un contesto lavorativo adeguato;

- per l'azienda, che risponde ad obblighi di legge e promuove l'inclusione;
- per la collettività, che trova risposta concreta all'esclusione delle persone con storie di disagio psichico.

Sin dall'inizio del progetto, la prima JOB Station aperta a Milano è stata un esempio di successo e ha dimostrato che le persone con disabilità, una volta diventati JOB Stationers ed essere stati formati ed aiutati a (ri)avviare il loro percorso professionale, abbiano ottenuto e mantenuto una reale opportunità di lavoro, cambiando il corso delle loro vite. Le JOB Stations che via via hanno aperto hanno attinto al know-how delle esperienze precedenti e contribuito attivamente a costruirne di nuovo. Sia nella gestione delle persone, che nelle tipologie di attività eseguite, che nel supporto al Supervisor aziendale nella costruzione della relazione con il Job Stationer. Alla prima sede di Milano sono seguite Roma, ancora Milano, Pavia, Monza e Parma. Oggi, Febbraio 2022, sono in corso le attività per aprire 3 nuove Job Stations, con altrettante organizzazioni esperte nell'inclusione lavorativa delle persone con disabilità: a Milano, a Bologna, a Torino.

Le 6 JOB Stations e le 21 aziende che hanno già adottato il modello hanno permesso, ad oggi, di inserire nel mondo del lavoro 101 persone. I JOB Stationers, già abituati a lavorare in smart working, anche durante il periodo Covid 19, hanno saputo riadattarsi con agilità al lavoro da remoto, divenuto ormai indispensabile nel particolare momento storico. Il sostegno ai JOB Stationers è continuato con numerosi incontri virtuali sia con i tutor che con i supervisor, per garantire un adeguato supporto professionale e psicologico, ma anche per favorire momenti di socialità e team building. Un graduale rientro dei JOB Stationers, tutelato da regolamenti e misure di sicurezza in linea con le aziende partner, ha permesso alla JOB Stations di adattarsi anche alla nuova dimensione lavorativa che si è delineata anche in questo 2021.

Per aiutare a comprendere sempre meglio sia l'esigenza aziendale che l'inclusione lavorativa, Fondazione Italiana Accenture in partnership con l'Osservatorio Diversity, Inclusion & Smart Working di SDA Bocconi School of Management, Tiresia-Politecnico di Milano e Agenzia Free Thinking, stanno ora conducendo un progetto di ricerca sul tema della gestione e dell'inclusione della disabilità nelle aziende, in particolare cercando di individuare buone pratiche acquisendo dal know-how di Job Stations per favorire l'inserimento delle persone con disabilità e la loro gestione e inclusione.

Un ultimo spunto di applicazione del modello, per dimostrarne la versatilità e concretezza, può venire dal mondo universitario, applicandolo alle collaborazioni studentesche retribuite (tipicamente di 200 ore). Apprendo quindi – dopo una selezione di attività e mansioni in linea con il modello –

l'inclusione professionale di studenti con storie di disagio psichico che avrebbero l'occasione di avere una prima esperienza lavorativa con tutti i benefici che ciò comporterebbe, sia da un punto di vista professionale che personale, ed alle Università di essere attori attivi nel porre le basi per essere "ponte" verso il mondo del lavoro di una ancora ulteriore categoria dei propri studenti.

Da un punto di vista organizzativo l'avvio e realizzazione di un programma come JOB Stations sarebbe certamente facilitato dallo sviluppo e dall'adozione da parte delle Università di una politica dedicata all'inclusione e alla diversità, come compiuto ad esempio dalla London School of Economics<sup>2</sup>. Tali politiche porrebbero quindi delle preziose basi non solo per iniziative come JOB Stations ma soprattutto per lo sviluppo ed evoluzione di un contesto universitario effettivamente inclusivo nei confronti delle più diverse disabilità e fragilità.

<https://jobstations.it><sup>3</sup>

<sup>2</sup> London School of Economics, Disability Policy, <https://info.lse.ac.uk/staff/Services/Policies-and-procedures/Assets/Documents/schPolDis.pdf>

<sup>3</sup>. Sito web di JOB Stations.

## 4. DALLA SCUOLA AL MONDO DEL LAVORO: ORIENTAMENTO VS DISPERSIONE PER UNA CULTURA DELL'ACCOMODAMENTO RAGIONEVOLE

di Donatella Fantozzi

*Esiste, in noi bambini, un naturale bisogno di condividere, di sentirsi 'parte', di sentirsi utili. Quel naturale bisogno di esserci in maniera pulita, di dare senza chiederci se avremo. Poi cresciamo.*

Donatella Fantozzi

### **Abstract**

Il sistema economico nel quale siamo immersi fa apparire complicato immaginare una persona con disabilità inserita nel mondo del lavoro, ciò perché si è portati a tendere ad un'icona del lavoratore quasi divina, quasi disumana: perfetto, instancabile, veloce, riciclabile.

L'opportunità di lavorare è, anche per le persone con disabilità, un atteggiamento ed un comportamento, duraturo nel tempo, che favorisce l'identificazione e il riconoscimento del sé e di sé nella comunità attraverso la possibilità di sentirsi autonomo e contemporaneamente necessario.

Per tali motivi è urgente adoperarsi affinché fin dalla frequenza della scuola secondaria di secondo grado siano organizzati percorsi per lo sviluppo delle competenze trasversali e per l'orientamento (normati e conosciuti con l'acronimo P.C.T.O.) nel rispetto della prospettiva *bio-psico-sociale* e *dell'accomodamento ragionevole*. Valorizzare i punti di forza deve rappresentare l'elemento fondamentale per l'orientamento, sia che riguardi il proseguimento negli studi che l'inserimento lavorativo, andando ad intervenire su quegli aspetti, anche di natura culturale, che inficiano un'adeguata realizzazione del Progetto di Vita.

**Keyword:** disabilità, formazione e lavoro, reti di cura, accomodamento ragionevole.

## 1. Oltre il pregiudizio: dal dovere al diritto

*Come sempre, Palla di Neve e Napoleon erano in disaccordo. Secondo Napoleon, ciò che gli animali dovevano fare era procurarsi armi da fuoco e addestrarsi al loro uso. Palla di Neve era invece del parere che si dovessero spedire stormi e stormi di piccioni a suscitare la Rivoluzione fra gli animali delle fattorie. L'uno argomentava che se non avessero saputo difendersi da soli sarebbero stati destinati a esser vinti; l'altro ragionava che, se la Rivoluzione fosse scoppiata dappertutto, essi non avrebbero avuto più bisogno di difendersi. Gli animali ascoltavano prima Napoleon, poi Palla di Neve e non sapevano decidere chi dei due avesse ragione. In realtà si trovavano sempre d'accordo con quello che parlava al momento.*

George Orwell, 1945

Avvicinarci alla formulazione di concetti evitando logiche pregiudizievole è un processo psicologico e cognitivo molto complesso; è necessario rielaborare ed affrontare una serie di costrutti condizionanti ben radicati in noi anche quando consapevolmente ci appaiono superati.

Ciò avviene davanti alle differenze di genere, religiose, etniche, sociali; e avviene anche quando ci interroghiamo sulle capacità di una persona che presenta una disabilità: il nostro sguardo si posa inevitabilmente sul 'difetto' o sulla differenza anziché sulla persona, scatenando una riflessione *di parte* che spesso utilizza come fulcro esclusivamente quanto riteniamo si distanzi da noi e renda quella persona 'diversa' in funzione della disabilità (Schianchi, 2009) mentre dovremmo analizzare la situazione valutando l'handicap nell'accezione e nella definizione che l'O.M.S.<sup>1</sup> ci fornisce già dal 1980 (WHO, 1980).

<sup>1</sup> Nel 1980 l'OMS ha emanato l'International Classification of Impairment, Disabilities and Handicap (ICDH), con l'intento di fare chiarezza terminologica, elaborando le seguenti definizioni: Impairment/menomazione: qualsiasi perdita o anomalia di una struttura o di una funzione fisiologica, anatomica oppure psicologica. Nel caso della perdita di una capacità psicologica si tende a parlare di disturbo. È una menomazione la mancanza di una gamba sin dalla nascita, o la perdita di un arto a causa di un incidente, la perdita di capacità linguistica derivante da un'ischemia. È un impairment anche, in senso più ampio, un disturbo dello spettro autistico o un disturbo schizofrenico. Disabilities/disabilità: è la limitazione o perdita della capacità di effettuare un'attività nel modo o nei limiti considerati normali per un essere umano. Rappresenta quindi la conseguenza pratica della menomazione, quindi indica lo svantaggio personale che la persona vive, espresso in ciò che è in grado di fare o meno. Handicap: indica lo svantaggio sociale vissuto da una persona a seguito di una disabilità o menomazione,

Stiamo vivendo una fase che potremmo definire estrema: da una parte la ricerca scientifica internazionale, nondimeno la volontà politica e quindi la normativa conseguente alle scelte, lavorano alacramente dimostrando la reale fattibilità del processo inclusivo; all'altro polo è però necessario riconoscere la presenza invadente e talvolta quasi aggressiva della richiesta sempre più elevata che sul piano sociale riceviamo e subiamo ma che anche, contemporaneamente, restituiamo e alla quale ci prestiamo: l'eccessiva efficienza che ci viene richiesta, ma che anche pretendiamo da noi stessi, la velocità con la quale il progresso tecnologico modifica continuamente il livello di prestazioni necessarie per adempiere talvolta anche a semplici commissioni, l'idea dilagante che si possa ingannare il tempo e che si possa rimediare chirurgicamente a qualsiasi imperfezione perseguendo l'illusorio miraggio di mostrarci perfetti, cadendo più o meno consapevolmente nella sindrome di Dorian Grey (Wilde, 1991). Questi due aspetti, che paradossalmente convivono nella nostra società in una formula quasi schizofrenica che permette loro di non entrare in conflitto aperto, impediscono di fatto il pieno superamento dei pregiudizi e la completa realizzazione dell'inclusione influenzando notevolmente le nostre scelte sulla base di parametri di efficienza che sfiorano e sopravvalutano la performance robotica trascurando e sottovalutando i limiti umani, talvolta con l'illusoria e pericolosa convinzione di poterli aggirare.

Un altro aspetto che deve ancora esser elaborato totalmente e che discende direttamente da quanto sopra esposto è rappresentato dal comportamento che talvolta viene attuato sia nella scuola che negli ambienti di lavoro: l'ottica assunta è frequentemente quella riduzionistica e centrata sui limiti della persona con disabilità (Zappaterra, 2003) anziché sulle occasioni che si possono costruire nella comunità scolastica o professionale; vale a dire che ancora troppo spesso ci poniamo davanti a una persona con bisogni speciali analizzandola secondo i parametri di una ipotetica normalità anziché scandagliare il contesto (e quindi sia l'ambiente sia le persone che ne fanno parte) per tentare di superare i pregiudizi e per verificare quali cambiamenti potremmo apportare (Giacconi, 2015) o, per citare la Convenzione ONU (N.U., 2006), quali *accomodamenti ragionevoli potrebbero, senza costi esosi*, favorire un'adeguata collocazione di chiunque all'interno della Comunità. Nondimeno, i contesti raramente vengono osservati con l'ottica suggerita dall'Universal Design for Learning (Rose & Meyer, 2002), ottica che permetterebbe di individuare agevolmente

che limita o impedisce l'adempimento di un ruolo normale per un dato individuo in funzione di età, sesso e fattori culturali e sociali. L'handicap, in sostanza, è determinato dalle condizioni esterne che si frappongono come ostacolo alla vita della persona. (cfr.: W.H.O., *International Classification of Impairments, Disabilities, and Handicaps. A manual of classification relating to the consequences of disease*, Geneve 1980).

le barriere e i facilitatori ambientali, le strategie per superare e abbattere le prime e quelle per accogliere e utilizzare adeguatamente i secondi, per sviluppare quella *postura interiore* (Lascioli, 2011) che soltanto può garantirci il raggiungimento di una comunità equa.

Per fare in modo di attraversare la fase del dovere e raggiungere quella del diritto quindi, laddove la fase del dovere è prevalentemente centrata sull'obbligo di erogare servizi, spesso tecnicamente e non accompagnati da una rielaborazione concettuale e solidale, mentre quella del diritto è centrata sui reali bisogni di chi usufruisce di quanto erogato (quindi la fase del dovere rappresenta una risposta a chi eroga, mentre la fase del diritto risponde a chi ne usufruisce rivoluzionando la prospettiva), le istituzioni devono ricalibrare le modalità di approccio e di intervento focalizzando la propria attenzione sui punti di forza degli studenti e da quelli attivare percorsi di apprendimento curvati su un orientamento mirato, che tenga conto realmente delle possibilità e dei bisogni dello/la studente nonché delle sue aspirazioni.

In questa direzione ci viene in aiuto il modello del Piano Educativo Individualizzato emanato dal M.I.U.R. sulla base del D.lgs. 66/17 e delle successive modifiche previste dal D.lgs. 96/19 (MIUR, 2017, 2019), anche se si ritiene fondamentale ricordare che il P.E.I. è un documento dovuto fin dal 1992 e che i recenti decreti legislativi hanno sicuramente apportato precisazioni migliorative, ma le caratteristiche dell'obbligatorietà e della collegialità, che vengono ribadite in essi, erano già ampiamente e chiaramente normate dalla Legge 104/92 (G.U., 1992).

## **2. Sviluppo delle competenze e orientamento: un accomodamento ragionevole per un'utopia possibile**

*Aiuto autentico significa che tutte le persone coinvolte si aiutano reciprocamente, crescendo insieme nello sforzo comune di comprendere la realtà che cercano di trasformare. Solo attraverso tale pratica - in cui coloro che aiutano e coloro che vengono aiutati si aiutano a vicenda contemporaneamente - l'atto di aiutare si libera dalla distorsione in cui chi aiuta domina chi viene aiutato.*

Paulo Freire, 1977

La capacità di trovare la via, di guardare verso un orizzonte che sentiamo nostro, è direttamente proporzionale alle possibilità che ci vengono date di

farlo. Tali possibilità sono determinate in parte dallo sviluppo genotipico e in parte da quello fenotipico, quindi dall'ambiente in cui cresciamo. Il trovarsi, e prima ancora il cercarsi, non esclude il periodo che va dalla nascita all'ingresso a scuola e cresce in maniera esponenziale per effetto delle azioni, delle reazioni e delle relazioni che sia quantitativamente che qualitativamente riusciamo a sviluppare.

Nella prima fase è determinante l'intervento familiare, fondamentale vettore delle aspirazioni, dei sogni e delle potenzialità che progressivamente si sviluppano nell'essere umano bambino; per gli adulti che decidono di diventare genitori incrociare il figlio immaginario con il figlio reale è un'elaborazione fra le più complesse; talvolta ad ostacolare tale processo sono complici indifendibili l'incapacità di distaccare, distanziare e individuare l'altro da sé, di vederlo come persona e non come propaggine di sé, di saper relativizzare i propri pensieri per poter accogliere quelli dell'altro, di saper abbandonare il figlio immaginario per accogliere totalmente quello reale.

Anche la scuola ha però un ruolo fondamentale all'interno del processo di evoluzione e individuazione delle persone, ancor più quando si tratta di soggetti che presentano delle fragilità. L'agenzia formativa pubblica deve intervenire nelle situazioni in cui si intravedono posizioni familiari che non si adeguano alle reali possibilità del figlio, ma per fare ciò è necessario che i professionisti sviluppino competenze precise e ben delineate riguardo al vasto universo dei Bisogni Educativi Speciali e alla loro accoglienza nel mondo scolastico prima e nel mondo del lavoro poi.

Per accompagnare gli studenti con disabilità nel percorso di orientamento si devono attivare e declinare i paradigmi già insiti nei parametri fondanti della legge che istituisce l'Alternanza Scuola-Lavoro.

Uno degli aspetti molto interessanti che ritroviamo nel modello nazionale di PEI elaborato successivamente ai D.lgs 66/17 e 96/19 è la parte destinata all'individuazione delle caratteristiche che devono ritrovarsi in una buona progettazione di quelli che sono definiti Percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento (P.C.T.O.), sanciti dalla Legge 145/18 (G.U., 2018)<sup>2</sup>, come è evidente dallo schema riportato di seguito, ripreso direttamente dal modello di PEI elaborato per la scuola secondaria di secondo grado:

<sup>2</sup> Legge 145/2018 - *Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2019 e bilancio pluriennale per il triennio 2019-2021*, art. 1, c. 785. L'alternanza scuola-lavoro, introdotta nell'ordinamento scolastico dall'art. 4 della legge 53/2003, disciplinata dal successivo d.lgs. 77/2005 e ridenominata dalla L. 145/2018 in "percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento", ha l'obiettivo di assicurare ai giovani tra i 15 e i 18 anni, oltre alle conoscenze di base, l'acquisizione di competenze spendibili nel mercato di lavoro.

## Percorsi per le competenze trasversali e l'orientamento

Legge 30 dicembre 2018, n. 145, art. 1, cc. 784-787 (a partire dalla classe III)  
**Tipologia di percorso per le competenze trasversali e l'orientamento**

---

**A - PERCORSO AZIENDALE:** ESTREMI DELLA CONVENZIONE stipulata: \_\_\_\_\_  
NOME E TIPOLOGIA AZIENDA: \_\_\_\_\_  
TUTOR AZIENDALE (ESTERNO): \_\_\_\_\_  
TUTOR SCOLASTICO (INTERNO): \_\_\_\_\_  
se diverso dal docente di sostegno  
DURATA E ORGANIZZAZIONE TEMPORALE DEL PERCORSO  
\_\_\_\_\_

Modalità di raggiungimento della struttura ospitante o di rientro a scuola, mezzi di trasporto e figure coinvolte:

**B - PERCORSO SCOLASTICO:** FIGURE COINVOLTE e loro compiti: \_\_\_\_\_  
DURATA E ORGANIZZAZIONE TEMPORALE PERCORSO  
\_\_\_\_\_

**C - ALTRA TIPOLOGIA DI PERCORSO:**

attività condivise con l'Ente locale ai fini del Progetto individuale di cui al D. Lgs. 66/2017, art. 6.

---

## Progettazione del percorso

*Figura 1*

---

OBIETTIVI DI COMPETENZA DEL PROGETTO FORMATIVO

TIPOLOGIA DEL CONTESTO CON L'INDICAZIONE DELLE BARRIERE E DEI FACILITATORI nello specifico contesto ove si realizza il percorso

TIPOLOGIE DI ATTIVITÀ (es: incontro con esperti, visite aziendali, impresa formativa simulata, project work in e con l'impresa, tirocini, progetti di imprenditorialità ecc.) e MODALITÀ/FASI di svolgimento delle attività previste

MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

COINVOLGIMENTO DELLA RETE DI COLLABORAZIONE DEI SERVIZI TERRITORIALI per la prosecuzione del percorso di studi o per l'inserimento nel mondo del lavoro

Osservazioni dello Studente o della Studentessa

**Revisione** Data: \_\_\_\_\_  
Specificare i punti oggetto di eventuale revisione

**Verifica finale** Data: \_\_\_\_\_  
VERIFICA FINALE, con particolare riferimento:  
1. al livello di riduzione dei vincoli di contesto e alla loro eventuale permanenza;  
2. alla replicabilità dell'attività e alle misure di miglioramento da assumere, sulla base del riscontro dei tutor

---

Come è ben visibile anche ad un approccio superficiale, l'analisi della situazione di partenza diventa un fattore necessario sul quale fondare la scelta del percorso; ciò significa che l'individuazione delle competenze e delle potenzialità deve essere accuratamente effettuata dal Gruppo di Lavoro Operativo per l'Inclusione: gli specialisti dei vari settori insieme alla famiglia e, laddove è possibile, insieme alla/o studente.

Talvolta le/i ragazze/i con BES svolgono questa parte formativa all'interno dell'Istituto scolastico poiché si ritiene, a priori, che non esista possibilità di inserimento all'interno di un'azienda esterna, cioè di un vero e proprio ambiente di lavoro; questo avviene perché si cade spesso nel pregiudizio aprioristico che la disabilità precluda la possibilità di svolgere tutte le funzioni normalmente richieste da un ente esterno e soprattutto da un ambiente nel quale è necessario rispondere a mansioni professionali. Rappresenta, questo, il primo fondamentale aspetto da prendere in considerazione in fase di progettazione dei P.C.T.O. per una persona con disabilità: scegliere il luogo all'interno del quale la/lo studente potrà svolgere la sua esperienza deve dipendere e discendere dall'analisi dei suoi punti di forza ai quali deve essere trovata una corrispondenza fattiva all'interno del ruolo che egli avrà nell'azienda. Contestualmente è indispensabile formare adeguatamente sia il tutor scolastico che quello aziendale; su questo aspetto è importante soffermarci poiché non risulta ancora completamente matura la logica che inquadra e dà importanza a tali figure.

### **3. Una rete a maglie strette. Il ruolo dei tutor: la scuola, l'azienda, la risorsa compagni**

*L'animale uomo è animale culturale: egli è capace di trasmettere ciò che ha appreso e quanto di ciò che ha appreso ha trasformato in cultura. Questo è senz'altro uno dei segni più vistosi del confine tra l'animale e l'uomo che si traduce praticamente nella capacità di prevedere gli effetti di un apprendimento. A dispetto di Rousseau - direbbe Voltaire - l'uomo, a tutte le latitudini e condizioni, dal selvaggio al contadino (per riprendere l'esempio di Rousseau) è un essere sociale che si alimenta della cultura in cui vive al punto da farne una seconda natura.*

Leonardo Trisciuzzi, 2005

Gli attori chiamati a costruire un'alleanza fattiva affinché il progetto si realizzi sono molti; non è solo la scuola ma anche l'azienda ospitante a dover

rispondere a una serie di criteri sine qua non; è necessario, inoltre, che si attivi una collaborazione stretta e costante, oltretutto reale, con la famiglia, con la/lo studente, con i servizi socio-sanitari, per realizzare una rete all'interno della quale i legami vengono costruiti sulla base di connessioni cercate e volute tra le diverse competenze, con la volontà di costruire livelli più alti e più complessi di inclusione (Galanti, Sales, 2017), basati specificatamente proprio sulla contaminazione reciproca dei vari ambiti, senza sudditanze, vacanze, ridondanze. Tutto ciò è determinante affinché il percorso non si mostri fallimentare fin dall'inizio in quanto costruito su *strumenti di facciata* (Chinni, Fertoni, 2013) o non si trasformi in uno *strumento sofisticato di isolamento* (Pavone, 2014).

Se è vero che all'interno delle istituzioni scolastiche le caratteristiche del docente tutor risultano abbastanza delineate e adeguatamente realizzate – anche perché spesso tale figura coincide col docente specializzato per il sostegno – negli ambienti esterni, soprattutto nei luoghi di lavoro, nonostante l'aspetto giuridico sia ben costruito e vigente da tempo, una politica adeguata che risponda alle esigenze di una corretta inclusione deve ancora maturare per poter essere definita soddisfacente.

Per questi motivi fin dall'esperienza dell'alternanza scuola-lavoro è determinante condividere con l'ente ospitante tutto il progetto, così come è altrettanto fondamentale individuare tra il personale aziendale una figura adeguata a seguire lo studente con BES.

Se ci soffermiamo sulla parte del PEI dedicata ai P.C.T.O. notiamo immediatamente l'assenza di una sezione dedicata al profilo di tale professionista, resta quindi una debolezza che deve essere colmata attraverso la collaborazione fra Enti, meglio ancora attraverso l'efficacia della rete interistituzionale che deve tutelare e garantire tutto il percorso.

Il ruolo del dipendente che accoglie e segue lo studente con BES deve essere delineato in maniera chiara andando a mettere in evidenza le competenze necessarie, per evitare che non vengano fatte azioni scorrette o addirittura deleterie: deve saper rilevare, all'interno della struttura, sia le barriere che i facilitatori in maniera da poter intervenire sui primi e poter disporre dei secondi, deve saper individuare quali mansioni lo studente può effettivamente svolgere in autonomia, quali con il supporto di un tutor, quali invece non si addicono alla sua situazione. Su queste basi è chiaro che il tutor aziendale deve avere incontri preliminari e in itinere con il tutor scolastico per poter conoscere e sviluppare egli stesso le competenze necessarie per seguire e accompagnare lo studente durante il periodo di permanenza in azienda.

Rispetto agli obiettivi formativi da perseguire sia la Scuola che l'Azienda dovranno, con estrema chiarezza e lucidità, individuare quelli che si ade-

guano effettivamente alla/o studente per attuare quell'accomodamento ragionevole sancito dalla Convenzione ONU e che, insieme al profilo bio-psico-sociale delineato dall' ICF, fa da cornice di riferimento a quanto richiesto dal D.lgs. 66/17.

Un altro aspetto che appare sottovalutato nel documento in esame è il ruolo dei coetanei, ovvero della *risorsa compagni* (Cottini, 2004): la possibilità di far esperire i P.C.T.O. alla/o studente con disabilità in un ambiente in cui siano presenti anche altri compagni di classe contribuisce a rispondere a due bisogni diversi e complementari: se da una parte la presenza di persone conosciute mette in sicurezza lo studente con BES ponendolo nelle condizioni di sapere che in caso di necessità c'è nello stesso luogo qualcuno con cui ha una relazione amicale-affettiva, dall'altra permette, proprio sul piano del perseguimento degli obiettivi e quindi dello sviluppo delle competenze, di potersi confrontare con i coetanei, di imparare da loro, di imitarli, di chiedere consiglio.

*“L'Io si costruisce tanto più stabilmente e armonico quanto più riesce a identificarsi e riconoscersi in legami relazionali-affettivi e in operazioni di senso che lo vedono dentro il suo contesto di origine e di appartenenza e lo fanno sentire utile. Inoltre, attraverso ciò le convinzioni collettive si modificano: la comunità che prende consapevolezza della capacità lavorativa della persona con disabilità assume un atteggiamento diverso, modifica il proprio punto di vista accogliendo la persona con disabilità fra coloro che hanno una funzione attiva”* (Fantozzi, 2019).

Last but not least, una configurazione simile, dove studenti/esse con sviluppo tipico affiancano il compagno con BES durante l'esperienza di alternanza scuola-lavoro, concede anche ai compagni tutor la possibilità di sviluppare la metacognizione e la metariflessione sulla proprie capacità, poiché trovarsi a seguire qualcuno a cui spiegare e dimostrare le fasi delle azioni, i tempi, i risultati, sprigiona inevitabilmente anche in loro la necessità di guardarsi allo specchio, di verificare quindi non solo quanto essi stessi hanno appreso ma anche quanto sono in grado di trasferire ad altre persone, misurando e verificando quindi le loro competenze.

Secondo Shalock (2010) un soddisfacente processo di inclusione deve essere in grado di produrre cambiamenti in otto dimensioni, riconducibili a tre macroambiti: l'indipendenza, attraverso lo sviluppo personale e dell'autodeterminazione; la partecipazione sociale, basata sulle relazioni interpersonali, l'inclusione sociale e il riconoscimento dei diritti; il benessere, inteso come armonia fra salute fisica, stato finanziario-economico-abitativo e salute psicologica.

Sono essenzialmente tre i dispositivi necessari sui quali puntare: sviluppare la fiducia reciproca, favorire la conoscenza approfondita del contesto sia da parte del soggetto con disabilità sia da parte di chi lo affianca, monitorare costantemente le difficoltà di chi riceve aiuto e di chi lo dà (Andrew, 1975). Per questo il ruolo dei tutor, scolastico e aziendale, si manifesta come decisivo rispetto agli esiti dell'esperienza.

Come è noto, successivamente ai decreti legislativi attuatori della legge 107/2015 è seguita l'emanazione della *Guida operativa. Alternanza scuola-lavoro per gli studenti con disabilità* (ANP, 2018) a cura dell'Associazione Nazionale Presidi; proprio tale documento ci viene in aiuto per analizzare i passaggi essenziali nella costruzione di un percorso che rappresenti un'operazione di senso, anche se per quanto riguarda la figura del tutor aziendale se ne fa menzione in vari passaggi senza però che si entri nello specifico della sua formazione e dell'importanza che questi mantenga costanti rapporti con il suo omologo scolastico. Risulta invece essere un buon memorandum per tutti gli step necessari: la stesura del progetto, l'analisi e la scelta dell'azienda, il monitoraggio e la rendicontazione.

Si parla invece della figura del tutor all'articolo 2 della legge 68/99 (G.U. 1999), se pure in maniera molto parziale: *“il collocamento mirato dovrà avvenire 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”*.

Se analizziamo attentamente la tabella 8.4 del modello di PEI per la Scuola Secondaria di II grado, risulta evidente la lacuna normativa sulla figura del tutor; si fa riferimento al suo ruolo dando per scontata la sua formazione e quindi la sua adeguatezza al compito.

In realtà questo aspetto può rappresentare la differenza nella predisposizione del Progetto di Vita della persona con disabilità fin dalla sua frequenza scolastica. La scelta ponderata della persona adatta, in grado di trasformare un'esperienza meramente passiva in un vero e proprio processo metabellico capace di attivare la percezione del sé sia nella persona con disabilità che in tutte le persone l'entourage è l'elemento chiave da approfondire e mettere in risalto; costruire una cultura aziendale che veda il dipendente con disabilità come un collega e non come un peso è la grande scommessa che abbiamo il dovere di giocarci se vogliamo dare un'opportunità di crescita alla società civile, sviluppando i concetti di accoglienza, di inclusione, di accomodamento ragionevole, di progettazione universale che, partendo da risposte alle situazioni più fragili riescono a rispondere meglio a chiunque.

## Riferimenti bibliografici

- Andrew T.P., *An alternative frame of reference for rehabilitation: the helping process versus the medical model*, Archives of Physycal Medicine and Rehabilitation, 1975.
- A.N.P., *Guida operativa. Alternanza scuola-lavoro per gli studenti con disabilità*, Roma 2018.
- CAST, Rose D., Meyer A. (2002). *Teaching every student in the digital age: Universal design for learning*, Alexandria, VA: ASCD.
- Chinni C., Fertoni G., *Psichiatria sociale. L'inserimento lavorativo come intervento diagnostico terapeutico nelle disabilità psichiche*, Booksprintedizioni, 2013.
- Cottini L., *Didattica speciale e integrazione scolastica*, Carocci Editore, Roma 2004.
- d'Alonzo L., *Pedagogia speciale per l'inclusione*, Scholé, Brescia 2018.
- Dewey J., *Esperienza e educazione*, La Nuova Italia, Firenze 1938.
- Fantozzi D., Scuola e lavoro tra formazione e orientamento delle persone con disabilità intellettiva, *Nuova Secondaria Ricerca-Dossier*, Anno XXXVI, 07, 2019.
- Freire P., *Pedagogia in cammino. Lettere alla Guinea-Bissau*, trad. it. Mondadori, Milano 1979.
- Galanti M. A., Sales B., *Disturbi del neurosviluppo e reti di cura. Prospettive neuropsichiatriche e pedagogiche in dialogo*, ETS, Pisa 2017.
- Giacconi C., *Qualità della vita e adulti con disabilità. Percorsi di ricerca e prospettive inclusive*, FrancoAngeli, Milano 2015.
- Lascioli A., *Educazione Speciale. Dalla teoria all'azione*, FrancoAngeli, Milano 2011.
- Lepri C., *Diventare grandi. La condizione adulta delle persone con disabilità intellettiva*, Erickson, Trento 2020.
- Orwell G., *Animal Farm*, Secker & Warburg, UK 1945, trad. it. *La fattoria degli animali* Mondadori Editore, Milano 1947.
- Pavone M., *L'inclusione educativa. Indicazioni pedagogiche per la disabilità*, Mondadori, Milano 2014.
- Schalock R. L., et al., *Quality of life model, development and use in the field of intellectual disability*, in R. Kober (Ed.), *Enhancing the quality of life of people with intellectual disabilities*, Springer Science and Business Media, New York, 2010.
- Schianchi M., *La terza nazione del mondo. I disabili tra pregiudizio e realtà*, Feltrinelli, Milano 2009.
- Slater P., *Un sogno rimandato*, Edizioni Pendagrone, Bologna 2000.
- Trisciuzzi L., *Manuale per la formazione degli operatori per le disabilità*, Edizioni ETS, Pisa 2005.
- Wilde O., *Il ritratto di Dorian Gray*, Feltrinelli, Milano 1991.
- Zappaterra T., *Disabilità e lavoro. Costruzione identitaria ed esercizio di cittadinanza*, in Boffo V., Falconi S., Zappaterra T., *Per una formazione al lavoro. Le sfide della disabilità adulta*, Firenze University Press, Firenze 2012.

Zappaterra T., *Braille e gli altri. Percorsi storici di didattica speciale*, Unicopli, Milano, 2003.

Zappaterra T., *Disabilità intellettiva e inclusione. Il lavoro come self empowerment*, in Elia G., *Le sfide sociali dell'educazione*, FrancoAngeli, Milano 2014.

## Documenti e Normativa

MIUR, D.M. 182/2020 - *Adozione del modello nazionale di piano educativo individualizzato e delle correlate linee guida, nonché modalità di assegnazione delle misure di sostegno agli alunni con disabilità.*

M.I.U.R., D.lgs. 96/19 - *Disposizioni integrative e correttive al decreto legislativo 13 aprile 2017, n. 66.*

M.I.U.R., D.Lg.s. 66/17 - *Norme per la promozione dell'inclusione scolastica degli studenti con disabilità*; a norma dell'articolo 1, cc.180 e 181, lettera c), Legge 13 luglio 2015, n. 107;

Legge 145/2018 - *Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2019 e bilancio pluriennale per il triennio 2019-2021.*

A.N.P., *Guida operativa alternanza scuola-lavoro per gli studenti con disabilità*, A.N.P., Roma 2018.

D.lgs. 66/2017 - *Inclusione scolastica studenti con disabilità.*

OECD, *Do new teachers feel prepared for teaching? Teaching in Focus*, No. 17, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/980bf07d-en>, 2017.

TALIS, <http://www.oecd.org/education/school/talis-initial-teacher-preparation-study.htm>

Learning, the Treasure within, Report to UNESCO of the International Commission on Education for the Twenty-first Century, OECD, 2017.

Legge 107/2015 - *Riforma del sistema nazionale di istruzione e formazione e delega per il riordino delle disposizioni legislative vigenti.*

N.U., *Convenzione per i diritti delle persone con disabilità*, art. 2, Geneve 2006.

W.H.O., *International Classification of Functioning, Disability and Health*, Geneve 2001.

Legge 68/1999 - *Norme per il diritto al lavoro dei disabili*, Ministero del lavoro e delle politiche sociali.

Legge 104/1992 - *Legge-quadro per l'assistenza, l'integrazione sociale e i diritti delle persone handicappate*, G.U. n. 39 del 17/02/1992.

W.H.O., *International Classification of Impairments, Disabilities, and Handicaps. A manual of classification relating to the consequences of disease*, Geneve 1980.

## 5. SUL LAVORO AGILE COME SOLUZIONE ORGANIZZATIVA DI “RAGIONEVOLE ACCOMODAMENTO” PER LA PERSONA CON DISABILITÀ

di *Pia De Petris*

*... la disabilità è il risultato dell'interazione tra persone con menomazioni e barriere comportamentali ed ambientali, che impediscono la loro piena ed effettiva partecipazione alla società su base di uguaglianza con gli altri.*

Preambolo della convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità, 13 dicembre 2006

### **Abstract**

L'A. si concentra sull'analisi del lavoro agile come soluzione organizzativa d'inclusività, valutando la configurabilità giuridica di una sua riconduzione nel prisma degli “accomodamenti ragionevoli”, al fine di rafforzare l'esigibilità del ricorso a tale modalità di lavoro a favore della persona con disabilità. I recenti approdi della giurisprudenza di legittimità, richiamati dall'A., rafforzano la precettività dell'obbligo datoriale di predisporre accomodamenti ragionevoli nei luoghi di lavoro e individuano quale limite alla loro esigibilità il solo rispetto dei principi di ragionevolezza e proporzionalità, ma non già l'intangibilità dell'assetto organizzativo insindacabilmente impresso dall'imprenditore. Per tale ragione, la modalità organizzativa agile, divenuta oggetto di improvvisa e massiccia sperimentazione durante la stagione pandemica, per le peculiarità che verranno sottolineate, ben si presta a costituire un possibile accomodamento ragionevole e uno strumento di inclusività lavorativa e di conciliazione, non solo dei tempi di vita-lavoro ma anche di quelli di cura-lavoro. Per raggiungere tale finalità, tuttavia, è necessario rivisitare la normativa del lavoro agile, al fine di far emergere la finalità di inclusione lavorativa e rafforzare l'effettività dei diritti del lavoratore agile (diritto alla disconnessione, tutela della riservatezza, salute e sicurezza, ap-

prendimento permanente e partecipazione alla vita aziendale), che non paiono sufficientemente tutelati nella legge n. 81/2017.

**Parole chiave:** disabilità, inclusione lavorativa, accomodamenti ragionevoli, lavoro agile, change management.

## 1. **Disabilità e lavoro: l'obbligo datoriale di provvedere a ragionevoli accomodamenti nei luoghi di lavoro**

In tema di tutela della disabilità e lotta alle discriminazioni, uno degli strumenti più incisivi atti a rafforzare l'effettività dell'inclusione socio-lavorativa dei disabili è la previsione dell'obbligo, gravante su tutti i datori di lavoro (pubblici e privati), di adottare "accomodamenti ragionevoli", ossia soluzioni tecnico-organizzative idonee a consentire alla persona con disabilità di poter accedere ad un lavoro compatibile con il suo *status* e svolgerlo incrementando la propria professionalità e formazione, in condizioni di eguaglianza sostanziale con gli altri lavoratori<sup>1</sup>.

Tale innovativa garanzia, affermata nel contesto normativo sovranazionale, si pone al centro della "nuova strategia antidiscriminatoria"<sup>2</sup> e risulta perfettamente coerente con la moderna concezione di disabilità, che, svincolata dalla precedente declinazione medico-clinica, si cala profondamente nella dimensione sociale, così da intendere la disabilità quale il risultato dell'interazione fra la menomazione (fisica o psichica) e le barriere sociali, culturali, ambientali presenti nella società<sup>3</sup>. In quest'ottica, l'inserimento del disabile richiede, accanto alle garanzie di inclusività lavorativa formale (es.

<sup>1</sup> Sulla nozione di ragionevole accomodamento: Ferri, Lawson, 2016, pp. 47 ss.; Garofalo, 2019, pp. 1211 ss.

<sup>2</sup> Vedi Barbera, 2019, p. 81 e 107 che vede negli accomodamenti ragionevoli il «*baricentro della tutela antidiscriminatoria*» e il «*sussidiario al divieto di discriminazioni dirette a danno della generalità dei disabili*».

<sup>3</sup> Cfr. art. 1 comma 2 Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità del 2006, secondo cui «*Per persone con disabilità si intendono coloro che presentano durature menomazioni fisiche, mentali, intellettive o sensoriali che in interazione con barriere di diversa natura possono ostacolare la loro piena ed effettiva partecipazione nella società su base di uguaglianza con gli altri*». Viceversa, nell'ordinamento europeo nessuna fonte di diritto primario o derivato offre una nozione di disabilità, tenuto conto che la direttiva n. 78/2000 fa riferimento solo alla nozione di *handicap*. Per cui, prezioso è l'apporto interpretativo della giurisprudenza, che soprattutto a partire dalla sentenza *HK Danmark* del 2013 definitivamente abbandona l'approccio biomedico a favore di quello biosociale, sottolineando che quella della disabilità è nozione dinamica e aperta. Cfr. CHIAROMONTE, 2020, pp. 897 ss.

collocamento mirato dei disabili di cui alla l. 68/1999<sup>4</sup>) anche strumenti dinamici di inclusività “attiva” e “sostanziale”, funzionali alla rimozione di quelle barriere, fisiche e virtuali, che, ostacolando l’integrazione lavorativa del disabile, limitano il pieno sviluppo della sua persona.

Risponde pienamente a quest’esigenza la previsione, contenuta nell’art. 5 dir. 2000/78/CE, dell’obbligo di soluzioni ragionevoli e appropriate in funzione dell’*handicap*. Tale garanzia - di stampo sicuramente solidaristico, ma non meramente assistenziale - pone in capo ai datori di lavoro uno specifico obbligo di attivazione e cooperazione, finalizzato a consentire ai disabili l’accesso al lavoro, il suo svolgimento e la progressione di carriera.

Tale importante garanzia viene riproposta anche nella Convenzione ONU del 13 dicembre 2006, che all’art. 2 definisce “accomodamenti ragionevoli” le «*modifiche e gli adattamenti necessari ed appropriati che non impongano un onere sproporzionato o eccessivo adottati, ove ve ne sia necessità, per garantire alle persone con disabilità il godimento e l’esercizio, su base di uguaglianza con gli altri, di tutti i diritti umani e delle libertà fondamentali*». A dispetto dell’avanguardia sovranazionale, nell’ordinamento interno la previsione di tale obbligo è avvenuta solo in tempi relativamente recenti e solo a seguito di una condanna da parte della Corte di Giustizia per il mancato recepimento della direttiva 78/2000 (CGUE 4 luglio 2013, C-312/2011). Pertanto, il d.l. 76/2013 (conv. in l. 99/2013) ha inserito nel testo dell’art. 3 d.lgs. 216/2003 il comma 3 *bis* che, nell’introdurre l’obbligo di adottare accomodamenti ragionevoli, richiama espressamente la definizione offerta dalla Convenzione ONU.

Alla luce delle richiamate previsioni di “accomodamento ragionevole” e di “soluzione ragionevole”, entrambe di carattere generale, è chiaro che la perimetrazione del contenuto dell’obbligo in esame va fatta in concreto, a seguito di una valutazione personalizzata alle esigenze del singolo lavoratore con disabilità e del singolo contesto lavorativo. Per cui, il novero delle “soluzioni ragionevoli” è aperto e variabile<sup>5</sup> ed è sicuramente suscettibile di implementazione grazie alle moderne innovazioni tecnologiche e robotiche, alcune delle quali senza oneri eccessivi, riescono a garantire soluzioni di accessibilità in grado di adattare strumenti e luoghi di lavoro alle esigenze delle persone con disabilità<sup>6</sup>. Tra le «*misure efficaci e pratiche destinate a sistemare il luogo di lavoro in funzione dell’handicap*», a scopo meramente

<sup>4</sup> Per cui si rinvia all’analisi di Santucci, 2021, in corso di pubblicazione.

<sup>5</sup> Elemento più volte sottolineato dalla giurisprudenza europea, a partire da CGUE 11 aprile 2013, cit., che qualifica la riduzione dell’orario di lavoro come un adattamento ragionevole.

<sup>6</sup> Vedi Baroni, Lazzari, 2013, pp. 79 ss.

esemplificativo<sup>7</sup>, il considerando 20 della direttiva 78/2000 fa riferimento alla sistemazione dei locali, all'adattamento delle attrezzature, alla rimodulazione dei ritmi di lavoro, alla ripartizione dei compiti e, in generale, agli strumenti di formazione.

Il raggio degli adattamenti ipotizzabili è, dunque, vasto ma trova un limite espresso, nella Convenzione ONU come nella direttiva europea, nella necessità di non comprimere troppo la libertà d'impresa, imponendo al datore di lavoro un onere sproporzionato o eccessivo. L'obbligo di provvedere agli accomodamenti in altre parole non può essere tale da sovvertire la sinallagmaticità del contratto di lavoro, imponendo il proseguimento del rapporto "ad ogni costo"<sup>8</sup>.

A tal fine il considerando 21 della direttiva 78/2000 precisa che per valutare la proporzionalità dell'adattamento occorre tener conto «*dei costi finanziari o di altro tipo che esse comportano, delle dimensioni e delle risorse finanziarie dell'organizzazione o dell'impresa e della possibilità di ottenere fondi pubblici o altre sovvenzioni*», criterio quest'ultimo che segnala l'importanza, non sempre colta come si dovrebbe dal legislatore nazionale<sup>9</sup>, di allocare adeguate risorse pubbliche per rendere efficace l'inclusione lavorativa del disabile<sup>10</sup>.

Oltre al limite espresso della proporzionalità, in realtà già nella definizione è possibile rinvenire un ulteriore, propedeutico, limite. Infatti, prima che "proporzionato" l'adattamento deve essere "ragionevole". Il canone della ragionevolezza impone una valutazione personalizzata, per individuare una soluzione organizzativa che deve essere anzitutto praticabile e idonea allo scopo, ossia in grado di garantire l'integrazione lavorativa del disabile. Tale integrazione poi deve avvenire con riferimento ad un'attività che sia comunque utile per l'azienda e che «*imponga all'imprenditore, oltre che al personale eventualmente coinvolto, un sacrificio che non ecceda i limiti di una tollerabilità considerata accettabile secondo la comune valutazione sociale*»<sup>11</sup>. Sicché, in nome della buona fede e correttezza (proiezioni della ra-

<sup>7</sup> Ne sottolinea espressamente la non tassatività CGUE, *HK Danmark*, cit.

<sup>8</sup> Cfr. Garofalo, *op. cit.*, pp. 1230.

<sup>9</sup> Il recentissimo PNRR contiene proposte innovative e finanziamenti importanti in tema di inclusione sociale, ma è carente sull'inclusione lavorativa (non vi è un espresso riferimento alla disabilità nella parte dedicata alle politiche attive o all'innovazione nella PA), restituendo un'immagine della disabilità ancora costretta nelle maglie dell'assistenza e della protezione sociale, ignorando l'importanza di garantire l'inclusione aumentando l'occupabilità.

<sup>10</sup> Vedi Spinelli, 2017, 42 sulla necessità di un costante sostegno economico, anche mediante l'uso dei Fondi Strutturali, alle politiche a favore delle persone con disabilità, mediante il rafforzamento delle professionalità degli operatori dei centri per l'impiego, l'incremento delle sanzioni, nonché investimenti concreti in formazione professionale.

<sup>11</sup> Cass. 9 marzo 2021, n. 6497, per un commento sia consentito il rinvio a De Petris, 2021.

gionevolezza e criteri a cui guardare per la determinazione della prestazione contrattuale), al datore di lavoro si richiede di adottare le possibili misure individuali di stampo tecnico-organizzativo che siano concretamente utili all'inserimento lavorativo del disabile, non eccessivamente onerose per l'azienda o lesive delle posizioni giuridiche degli altri lavoratori eventualmente coinvolti dalle modifiche organizzative<sup>12</sup>.

Viceversa, secondo le più recenti aperture della nostra giurisprudenza di legittimità<sup>13</sup>, l'intangibilità dell'assetto organizzativo (insindacabilmente) fissato dall'imprenditore non può considerarsi un limite all'esigibilità delle soluzioni ragionevoli.

In effetti, la garanzia in esame si inserisce nel solco del delicato bilanciamento, "sospeso" tra il primo e il secondo comma dell'art. 41 Cost., tra il diritto al lavoro del disabile (che inferisce direttamente la sua dignità personale) e quello dell'imprenditore alla libera, insindacabile, gestione della propria attività d'impresa. Il bilanciamento è garantito dai sottolineati limiti di ragionevolezza e proporzionalità. Ma non può considerarsi un limite in sé l'intangibilità delle valutazioni organizzative dell'imprenditore. L'obbligo di soluzioni ragionevoli non può che sostanziarsi in un obbligo positivo che richiede, a seconda della disabilità, delle modifiche tecniche oppure organizzative<sup>14</sup>. La verifica dell'effettivo l'assolvimento dell'obbligo in esame richiede apprezzamenti in ordine all'organizzazione impressa dall'imprenditore, che è chiamato a dotarsi di soluzioni d'inclusività. Altrimenti basterebbe invocare l'intangibilità delle valutazioni organizzative, intese come esclusive prerogative datoriali, per eludere l'obbligo, magari trincerandosi dietro alla mera constatazione di completezza di organico o d'inesistenza di posti di lavoro "adatti" al disabile. Pertanto, l'obbligo in oggetto, funzionale "alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana", opera come una sorta di «*clausola generale*» limitativa della libertà d'iniziativa economica datoriale<sup>15</sup>, trovando nel duplice limite della ragionevolezza e proporzionalità un sicuro argine per evitare un'eccessiva compressione della libertà economica.

Se «nessuna modificazione organizzativa è, in astratto, e come tale esclusa dal raggio applicativo»<sup>16</sup> dell'obbligo di adattamenti ragionevoli, tra le modifiche organizzative possibili accanto a quelle classiche (redistribuzione delle mansioni, cambiamento dei turni, riduzione o rimodulazione dell'orario di la-

<sup>12</sup> Come sottolinea Cass. 19 marzo 2018, n. 6798, *RIDL*, 2019, 161 ss.

<sup>13</sup> Vedi, ampiamente, Cass. 9 marzo 2021, n. 6497, cit.

<sup>14</sup> Cfr. Spinelli, 2017, 43.

<sup>15</sup> Cfr. Garofalo, 2019, 1242.

<sup>16</sup> Giubboni, 2012, 289 ss.

voro) ben può porsi il lavoro agile, introdotto nel nostro ordinamento dalla l. 81/2017 ma diffuso soprattutto durante l'emergenza sanitaria, nella quale si è affermato come strumento di tutela della salute del lavoratore disabile e come misura d'inclusione lavorativa. L'obiettivo della presente ricerca è verificare se tali funzioni possano assumere stabilità anche *post* emergenza, riconoscendo nel lavoro agile un accomodamento ragionevole.

## **2. La protezione dei lavoratori disabili durante l'emergenza pandemica: il lavoro agile come misura di sicurezza e come diritto soggettivo per i lavoratori più 'fragili'**

In via preliminare, giova ricordare che il lavoro agile costituisce una modalità di lavoro subordinato, caratterizzata dall'esecuzione della prestazione senza rigidi vincoli di orario e luogo di lavoro, con alternanza di lavoro in presenza e lavoro da remoto<sup>17</sup>. A tale modalità si accede tramite accordo scritto tra le parti, sempre reversibile<sup>18</sup>, in cui a norma dell'art. 19 l. 81/2017 le parti sono chiamate a definire: a) le modalità di esecuzione della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali, anche con riferimento agli strumenti di lavoro; b) i tempi di riposo, comprese le modalità di disconnessione; c) le forme di esercizio del potere direttivo e di controllo del datore di lavoro. La finalità espressamente perseguita dalla normativa sul lavoro agile è l'incremento della competitività aziendale e la conciliazione dei tempi di vita e lavoro per il dipendente.

Durante l'emergenza pandemica, tale modalità di lavoro, raramente utilizzata nell'impiego privato e sostanzialmente sconosciuta al lavoro pubblico, conosce, per ragioni di forza maggiore e nonostante vistose deroghe alla disciplina ordinaria<sup>19</sup>, una stagione di assoluta implementazione. Ciò avviene poiché per le sue caratteristiche intrinseche tale modalità di lavoro, in tempi di Covid-19, costituisce uno strumento di prevenzione e di tutela della

<sup>17</sup> Sulla legge 81/2017, *ex multis*, vedi Perulli, Fiorillo, 2018 e Spinelli, 2018.

<sup>18</sup> In tema di recesso dal patto di agilità, l'art. 19 l. 81/2017 stabilisce che per i lavoratori disabili, il preavviso del recesso datoriale non può essere inferiore a novanta giorni (anziché trenta) per consentire un'adeguata riorganizzazione dei percorsi di lavoro rispetto alle personali esigenze di vita e di cura.

<sup>19</sup> Nella normativa emergenziale, il lavoro agile diviene "semplificato", attivabile anche senza accordo individuale. Oltre all'accordo individuale cadono altri pilastri identificativi: la flessibilità temporale e quella spaziale, appiattita in mero *home-working*, l'alternanza tra lavoro in presenza/a distanza, di cui sembra far a meno anche la giurisprudenza, come sottolinea Peruzzi, 2020, pp. 945 ss. Sulle metamorfosi del lavoro agile pandemico sia consentito il rinvio a De Petris, 2021, in corso di pubblicazione.

salute dei lavoratori, specie di quelli più vulnerabili<sup>20</sup>. La sperimentazione pandemica “consacra” il lavoro agile come strumento d’integrazione lavorativa, perché in grado di conciliare la continuità lavorativa con le esigenze di cura, al punto da poterlo considerare «*in certi casi, in considerazione dello stato in cui versano i lavoratori o le persone che con questi vivono, un “pieno diritto” del lavoratore*»<sup>21</sup>.

Infatti, tra le prime misure introdotte nella pandemia per tutelare le lavoratrici e i lavoratori disabili vi è la previsione di una priorità nell’accesso al lavoro agile<sup>22</sup> e finanche di un “diritto al lavoro agile”. Cercando di ricomporre il farraginoso e frammentato quadro normativo emergenziale, il diritto al lavoro agile per i disabili viene inizialmente disposto a norma dell’art. 39 d.l. 18/2020, al comma primo, in favore dei lavoratori affetti da disabilità grave e dei lavoratori aventi, nel proprio nucleo familiare, persone affette da disabilità grave. Al secondo comma, invece, si riconosce agli altri lavoratori disabili una “priorità” nell’accoglimento della richiesta di usufruire della modalità agile. In ogni caso, il riconoscimento del diritto è espressamente condizionato alla «*compatibilità con le caratteristiche della prestazione*».

Successivamente, l’art. 21 *ter* d.l. 104/2020 (come modificato dalla l. 61/2021) estende il diritto all’agilità, fino al 30 giugno 2021, ai genitori lavoratori dipendenti con almeno un figlio in condizioni di disabilità grave o con bisogni educativi speciali «*a condizione che nel nucleo familiare non vi sia altro genitore non lavoratore e che l’attività lavorativa non richieda necessariamente la presenza fisica*», ampliando, dunque, l’ambito di applicazione del diritto dato che non si fa più riferimento alla compatibilità della modalità agile «*con le caratteristiche della prestazione lavorativa*», ma si richiede solo che «*l’attività lavorativa non richieda necessariamente la presenza fisica*». Tale prerogativa allo stato attuale non è più vigente perché scaduta il 30 giugno 2021 e, inspiegabilmente, non più prorogata, nonostante il perdurare dello stato di emergenza e la proroga delle altre garanzie emergenziali.

Fino al 31 dicembre 2021 viene prorogato il diritto al lavoro agile per i lavoratori “fragili”, anche attraverso l’adibizione a diversa mansione ricoperta nella medesima categoria o area di inquadramento, definite dai contratti collettivi vigenti, o lo svolgimento di specifiche attività di formazione professionale anche da remoto (art. 26, comma 2 *bis*, d.l. 18/2020, introdotto

<sup>20</sup> Cfr. Brolo, 2020, pp. 167 ss.

<sup>21</sup> Tribunale Bologna, 23 aprile 2020, n. 2759.

<sup>22</sup> Alcuni criteri di priorità sono già indicati all’art. 18 comma 3-*bis* l. 81/2017: lavoratrici nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo di maternità e lavoratori con figli in condizioni di disabilità grave ma non già lavoratori disabili *tout court*.

a ottobre ex l. 126/2020). Secondo la normativa emergenziale, si considerano fragili quei lavoratori che sono maggiormente esposti al rischio di contagio, in ragione di una pluralità di fattori: età, immunodepressione, patologie oncologiche, svolgimento di terapie salvavita e in generale da comorbilità che possono caratterizzare una situazione di maggiore rischiosità. L'emersione di tale ampia categoria, che tutela anche situazioni di svantaggio non rientranti nel concetto di disabilità è da accogliere con favore e ha stimolato proposte normative volte a riconoscere in via stabile tale garanzia, specie per i pazienti affetti da patologie oncologiche<sup>23</sup>.

È evidente che tale innovativo diritto è strettamente correlato con il contesto emergenziale e con la declinazione emergenziale del lavoro agile, che prescinde totalmente la dimensione consensuale. Se nel prisma della l. 81/2017 il lavoro agile costituisce una libera scelta delle parti, durante l'emergenza si pone come una necessità al servizio della protezione della salute dei lavoratori, per cui nei casi in cui la legge riconosce il diritto al lavoro agile la discrezionalità organizzativa del datore di lavoro è fortemente marginale. Tale elemento risulta lampante nell'ordinanza del tribunale di Grosseto del 23 aprile 2020, n. 502<sup>24</sup> che, pur non qualificando espressamente tale diritto come diritto soggettivo, sottolinea che qualora l'azienda sia nelle condizioni di poter far ricorso al lavoro agile, il datore di lavoro non possa agire in maniera arbitrariamente discrezionale e utilizzare tale strumento solo per alcuni lavoratori escludendone altri. Tale condotta, sottolinea l'ordinanza, costituisce una forma inedita di discriminazione del lavoratore ingiustificatamente escluso dalla modalità agile, che peraltro nel caso di specie era soggetto particolarmente vulnerabile, perché affetto da disabilità. Le successive pronunce di merito si pongono in questo solco, offrendo una lettura in senso tecnico e oggettivo della compatibilità tra lavoro agile e prestazione svolta<sup>25</sup>.

<sup>23</sup> Cfr. ddl n. 55/2020 sul riconoscimento del diritto al lavoro agile per i lavoratori malati di tumore e i *caregivers* per un periodo di circa due anni a partire dalla diagnosi.

<sup>24</sup> Su cui Stefanelli, Marinelli, 2020.

<sup>25</sup> Cfr. Tribunale Bologna 23 aprile 2020, n. 2759 per cui «*la compatibilità della modalità agile del lavoro con le caratteristiche della prestazione sembra evidente, poiché svolge mansioni con l'utilizzo di strumenti informatici*»; Tribunale Modena 26 giugno 2020, n. 1054 che *sottolinea che la valutazione circa la compatibilità della mansione «va effettuata in concreto, avuto riguardo dell'attività specifica svolta»*. La valutazione di compatibilità assume una specifica declinazione con riferimento al lavoro presso le PA dato che in tal caso non si può prescindere dalla «*valutazione, caso per caso, dei diversi interessi, assicurando un bilanciamento tra continuità di un servizio pubblico e tutela della salute del lavoratore*», Tribunale Roma 20 giugno 2020, n. 1252. Sul tema cfr. Brollo, 2020, p. 566 secondo cui la normativa emergenziale introduce «*una sorta di repêchage dell'agilità*».

### 3. Proiezioni oltre l'emergenza: il (diritto al) lavoro agile in quanto obbligo di ragionevole accomodamento

Come si è detto, il riconoscimento del diritto al lavoro agile pandemico costituisce una deviazione dall'*imprinting consensuale* tipica del lavoro agile genuino e pertanto è lecito chiedersi quanto questo diritto sia esportabile fuori dal contesto pandemico. Il riconoscimento in via stabile di un diritto all'agilità appare complicato nel quadro della disciplina ordinaria, vuoi per la forte valorizzazione della consensualità rimessa all'autonomia individuale, vuoi perché manca una espressa funzionalizzazione del lavoro agile all'inclusione lavorativa e, in generale, alla protezione della salute dei lavoratori. Senza dubbio, però, l'esperienza pandemica ha messo in luce sia le potenzialità, in termini di conciliazione e inclusione, del lavoro agile, sia le inadeguatezze della disciplina ordinaria, che nasce come una normativa meramente incentivante e, in quanto tale, risulta immatura, specie sul piano dell'effettività, su una pluralità di fronti. In effetti, le funzioni positive di incremento della produttività, conciliazione e inclusione lavorativa, non possono essere realizzate se non vengono puntualmente tutelati i diritti di formazione, di disconnessione e di tutela dai rischi specifici per la salute del lavoratore (*time porosity*, *overworking*, patologie da *tecnostress*), plasticamente profilatisi durante la pandemia.

Dall'esperienza pandemica è possibile trarre utili indicazioni per riordinare la normativa sul lavoro agile, mediante alcune direttrici fondamentali: a) ridimensionamento dell'autonomia individuale e maggiore valorizzazione della contrattazione collettiva (nazionale e decentrata); b) specificazione normativa dei diritti del lavoratore agile, primo tra tutti quello alla disconnessione; c) attribuzione, in chiave sistematica, della funzione di inclusione lavorativa, attraverso un aggiornamento dei criteri di priorità a favore dei lavoratori disabili e fragili e dei loro *caregivers*, con individuazione prioritaria, auspicabilmente nella contrattazione collettiva, delle attività da considerare compatibili, in funzione deflattiva del contenzioso.

Ad ogni modo, a prescindere dalla modifica della disciplina ordinaria e dall'eventuale affermazione in via stabile di un diritto al lavoro agile, per i lavoratori con disabilità è comunque possibile riconoscere nel lavoro agile uno strumento di inclusione lavorativa, sottratto alla discrezionalità datoriale, mediante una sua riconduzione all'alveo degli accomodamenti ragionevoli.

Come si è detto, il novero delle soluzioni di inclusione lavorativa a favore dei disabili è aperto, purché venga soddisfatto il doppio requisito della ragio-

nevolezza e proporzionalità. Pertanto, il lavoro agile è identificabile come soluzione organizzativa funzionale alla tutela dei lavoratori disabili se tale modalità di lavoro è in concreto appropriata alle personali esigenze del disabile e sostenibile per l'impresa. In linea generale, per le peculiarità che lo caratterizzano, il lavoro agile è una modalità di lavoro dalle ricche opportunità inclusive: il *change management* (secondo le direttrici della fiducia, collaborazione, responsabilità e flessibilità *pro labor*) caratterizzante il lavoro agile si integra perfettamente con la cultura del *diversity management*, dando vita a modelli organizzativi maggiormente equi, dinamici e sostenibili; la flessibilità oraria, la valorizzazione del lavoro per obiettivi, l'eliminazione di un rigido e fisso luogo di lavoro, nonché l'ausilio di strumenti informatici, consentono poi di riconciliare il ciclo vita-cura-lavoro e sfruttare al massimo la capacità produttiva individuale. D'altronde già l'art. 9 comma 5 l. 221/2012, introduce all'art. 4 comma 3 legge 68/99 un espresso riferimento alla predisposizione di accomodamenti ragionevoli per inserimento lavorativo del disabile *anche* mediante lavoro a domicilio o telelavoro. La configurazione del telelavoro, tuttavia, come accomodamento ragionevole è stata più volte sconfessata dalla giurisprudenza, vuoi perché determinante una modifica dell'assetto organizzativo (ritenuto inizialmente intangibile), vuoi per l'eccessiva onerosità<sup>26</sup>. Alla luce dei nuovi orientamenti in tema di modificabilità dell'assetto organizzativo e tenuto conto che il lavoro agile è soluzione organizzativa senz'altro meno costosa dell'antenato telelavoro, è possibile apprezzare il potenziale, in termini di inclusività, di tale modalità di lavoro. Chiaramente, la valutazione va calata nel caso concreto, tenuto conto della disponibilità di attività compatibili con la modalità agile e della non eccessiva onerosità della modifica della modalità lavorativa. Ad esempio, la Corte d'Appello di Napoli, con sentenza del 19 febbraio 2021, n. 598, espressamente qualifica il lavoro agile come soluzione organizzativa ragionevole e proporzionata, tenuto conto che nel caso concreto il lavoratore aveva già sperimentato tale modalità (pienamente compatibile con la sua prestazione) e pertanto non si richiedevano all'impresa particolari costi di formazione, tali da rendere l'accomodamento sproporzionato.

La prospettiva degli accomodamenti ragionevoli consente di poter rafforzare l'esigibilità del ricorso al lavoro agile, tenuto conto che, se in merito al diritto al lavoro agile pandemico vi possono essere dubbi circa la ripartizione dell'onere probatorio<sup>27</sup>, la riconduzione del lavoro agile al prisma degli ac-

<sup>26</sup> Cfr. T. Ferrara, 22 ottobre 2008.

<sup>27</sup> Cfr. Peruzzi, p. 950, secondo cui spetta al lavoratore provare la compatibilità tra lavoro agile e mansione. *Contra* Zilli, 2020, p. 531 secondo cui «*il datore deve spiegare perché la trasformazione agile non sia possibile*».

comodamenti ragionevoli consente indubbiamente di alleggerire il carico probatorio. Infatti, non vi sono dubbi che sia il datore di lavoro a provare la sussistenza di una causa che legittima il suo rifiuto di attivare il lavoro agile, trattandosi di ‘fatto impeditivo’ della fattispecie discriminatoria<sup>28</sup>. Infatti, se il lavoro agile costituisce un accomodamento ragionevole, il rifiuto ingiustificato o irragionevole di adibire il lavoratore alla modalità agile è comportamento da considerare discriminatorio<sup>29</sup> il cui accertamento darebbe accesso alla tutela in forma specifica: la condanna del lavoratore ad attivare il lavoro agile, dotando il lavoratore degli strumenti tecnologici necessari oppure concordando con lui l’utilizzo di quelli personali.

Tuttavia, non si può non sottolineare che, affinché il lavoro agile sia realmente strumento d’integrazione e inclusione lavorativa, è necessario, nell’impiego privato quanto in quello pubblico, pianificare e predisporre alcune condizioni propedeutiche: a) formazione digitale e agile del dirigente (nonché del *disability manager*), chiamato a rivedere il suo *management* in funzione del lavoro per obiettivi e a individuare mansioni e ruoli compatibili con la modalità agile, integrando il progetto aziendale con progetti individuali per il disabile; e del lavoratore, che deve acquisire le competenze digitali e organizzative necessarie; b) accessibilità a strumenti digitali, a procedure informatiche e a piattaforme di collaborazione e condivisione, per mantenere i giusti livelli di partecipazione, così da scongiurare l’isolamento professionale nelle fasi di lavoro da remoto.

Tuttavia, sebbene la tecnica di tutela dell’obbligo di adattamenti ragionevoli sia imponente e d’avanguardia, non mancano vuoti di tutela, su cui intervenire. Secondo costante orientamento della Corte di Giustizia<sup>30</sup>, l’obbligo di ragionevoli accomodamenti opera solo a favore di persone affette da disabilità e non per i loro *caregivers*, dato che un’estensione di tale obbligo anche a favore di quest’ultimi, sposterebbe, secondo la Corte, il baricentro del bilanciamento tra la libertà d’impresa e il diritto al lavoro dei disabili, rischiando di porsi come sproporzionato. In verità, se si guarda alla Convenzione Onu, la tutela della disabilità, anche per mezzo di ragionevoli accomo-

<sup>28</sup> Sul tema si rinvia a Santagata De Castro, Santucci, 2015.

<sup>29</sup> Se ne trova conferma espressa anzitutto nell’art. 2 Convenzione ONU, nella definizione di “discriminazione fondata sulla disabilità”, nonché in svariate sentenze della giurisprudenza di merito (T. Firenze 150/2020; T. Roma 8 maggio 2018; T. Asti 23 luglio 2018).

<sup>30</sup> Cfr. CGUE 17 luglio 2008, C-303/06, che pur riconoscendo che il divieto di discriminazione ex direttiva 78/2000 non è limitato alle sole persone disabili ma anche ai loro familiari, ai paragrafi 39 e 42, sottolinea che il riconoscimento dei ragionevoli accomodamenti potrebbe rivelarsi sproporzionato «*se non fosse limitato alle sole persone disabili*», poiché «*siffatte misure sono specificamente volte a consentire l’inserimento dei disabili nel mondo del lavoro e, per questa ragione, possono riguardare soltanto questi ultimi*».

damenti, è di ampio raggio, inserendosi nel quadro dei diritti sociali fondamentali, fra cui quello all'assistenza. Al Preambolo X, infatti, si legge che «*le persone con disabilità ed i membri delle loro famiglie debbano ricevere la protezione ed assistenza necessarie a permettere alle famiglie di contribuire al pieno ed uguale godimento dei diritti delle persone con disabilità*». Una previsione che non lascerebbe spazio a interpretazioni restrittive.

Eppure, in assenza di un riconoscimento dell'applicazione dell'obbligo di soluzioni ragionevoli anche ai *caregivers*, per quest'ultimi residua solo la magra tutela contenuta nell'art. 18 comma 3 *bis* l. 81/2017, che riconosce una mera priorità, nell'accesso al lavoro agile, ai genitori di figli con disabilità grave, con esclusione dei genitori di figli con disabilità non grave, dei lavoratori disabili *tout court* e in generale dei *caregiver* non rientranti nella genitorialità. All'indomani dell'emergenza sanitaria, una modifica di tali criteri di priorità è assolutamente necessaria, auspicabilmente nella direzione, inaugurata dalla legislazione pandemica, di inclusione dei lavoratori fragili, in cui rientrano chiaramente quelli disabili, e di coloro i quali si occupano della loro assistenza.

In definitiva, nella fase di ripresa post-pandemica, è necessario ottimizzare le potenzialità inclusive e “protezionistiche” del lavoro agile emerse durante l'emergenza. Questa modalità di lavoro, se intesa nella sua dimensione genuina (ossia al di fuori delle deformazioni pandemiche) e accompagnata da adeguate garanzie, valorizza la posizione del lavoratore dipendente nel rapporto e pone la persona al centro del processo lavorativo, attraverso un innovativo approccio organizzativo, basato sulla triade “responsabilità, condivisione e flessibilità”. Quest'ultima, funzionalizzata non solo alle esigenze d'impresa ma anche a quelle di vita e cura del lavoratore, in un processo virtuoso di conciliazione e inclusione lavorativa, che poi è parte e presupposto di quella sociale.

## **Bibliografia**

- Barbera M., *Le discriminazioni basate sulla disabilità*, in Barbera M., Guariso A. (a cura di), *La tutela antidiscriminatoria*, Giappichelli, 2019.
- Baroni F., Lazzari M., *Tecnologie informatiche e diritti umani per un nuovo approccio all'accessibilità*, in *Italian Journal of Disability Studies*, 2013, pp. 79 ss.
- Brollo M., *Smart working o emergency work? Il lavoro agile al tempo della pandemia*, in *Il Lavoro nella Giurisprudenza*, 2020, pp. 566 ss.
- Brollo M., *Il lavoro agile alla prova della emergenza epidemiologica*, in Fili' V. (a cura di), *Welfare e lavoro nella emergenza epidemiologica*, 2020, pp. 167 ss.

- Chiaromonte W., *L'inclusione sociale dei lavoratori disabili fra diritto dell'Unione europea e orientamenti della Corte di giustizia*, in *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro*, 2020, pp. 897 ss.
- De petris P., *Il lavoro agile all'indomani della pandemia: luci ed ombre di un possibile strumento di palingenesi del diritto del lavoro e della pubblica amministrazione*, in Mocella M. (a cura di), *Il diritto del lavoro nell'era digitale*, Universitas Mercatorum Press, 2021.
- De Petris P., *L'obbligo di adottare accomodamenti ragionevoli nei luoghi di lavoro: approdi definitivi della Suprema Corte e questioni ancora aperte*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2021, pp. 1055 ss.
- Ferri D., Lawson A., *Reasonable accommodation for disabled people in employment*, Lussemburgo, 2016, 47 ss.
- Garofalo D., *La tutela del lavoro disabile nel prisma degli accomodamenti ragionevoli*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2019, pp. 1211 ss.
- Giubboni S., *Sopravvenuta inidoneità alla mansione e licenziamento. Note per un'interpretazione "adeguatrice"*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2012, pp. 289 ss.
- Perulli A., Fiorillo L. (a cura di), *Il Jobs act del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Torino, 2018.
- Peruzzi M., *La protezione dei lavoratori disabili nel contratto di lavoro*, in *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro*, 2020, pp. 945 ss.
- Santagata De Castro R., Santucci R., *Discriminazioni e onere della prova: una panoramica comparata su effettività e proporzionalità della disciplina (parte I e II)*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2015, 3-4, pp. 832 ss.
- Santucci R., *La promozione dell'occupazione per arricchirsi delle "diversità" delle "disabilità"*, in corso di pubblicazione.
- Spinelli C., *La sfida degli "accomodamenti ragionevoli" per i lavoratori disabili dopo il Jobs Act*, in *Diritti Lavori Mercati*, 2017, pp. 42 ss.
- Spinelli C., *Tecnologie digitali e lavoro agile*, Cacucci, 2018.
- Stefanelli A., Marinelli A., *Nota a Tribunale Grosseto sez. lavoro 23 aprile 2020 n° 502*, in *Lavoro Diritti Europa*, 2020.
- Zilli A., *Il lavoro agile per Covid-19 come "accomodamento ragionevole" tra tutela della salute, diritto al lavoro e libertà di organizzazione dell'impresa*, in *Labor*, 2020, 531.

## 6. L'INCLUSIONE LAVORATIVA DI MALATI CRONICI E DISABILI\*

di *Alessio Caracciolo*

### **Abstract**

L'impatto delle malattie croniche sull'organizzazione del lavoro e sul mercato del lavoro non tollera più ritardi e distrazioni, stante il progressivo aumento dell'età media della popolazione e l'incremento del numero di lavoratori portatori di malattie croniche che, sebbene riconducibili alla definizione di disabilità dell'OMS e della Convenzione ONU del 2006, non rientrano *ex se* tra le situazioni tutelate dal sistema di protezione sociale. In questo scenario, appare sempre più difficile sia il reinserimento lavorativo del malato cronico sia il reperimento di un'occupazione per soggetti con patologie non indicizzabili da un punto di vista di invalidità e, quindi, esclusi dalle forme di tutela previdenziale previste dall'ordinamento. Il contributo, dopo una ricostruzione della definizione di disabilità nel quadro normativo vigente e del suo rapporto con le malattie croniche, è mirato ad analizzare il bilanciamento tra le esigenze di conciliazione vita-cura-lavoro e quelle datoriali, la cui massima espressione è rappresentata dagli "accomodamenti ragionevoli".

Tema n. 7 (Ricerche ed esperienze italiane e internazionali di inclusione lavorativa)

**Parole chiave:** disabilità, patologie croniche, collocamento obbligatorio, accomodamenti ragionevoli, sostenibilità.

\* Il presente contributo è stato elaborato prima dell'emanazione della L. 22 dicembre 2021, n. 227, intervenuta durante la correzione delle bozze, alla quale si guarda con estrema attenzione data la delega al governo per l'«adozione di una definizione di “disabilità” coerente con [...] la Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità» e per l'«introduzione [...] della definizione di “accomodamento ragionevole”».

*Smettiamola quindi con il negare i bisogni dei disabili e con l'appellarci alla confusione concettuale a sostegno di questa negazione*

A.K. Sen, *Giustizia e disabilità*, in *Impresa sociale*, 2006, 1, p. 20

## 1. Premessa. L'assenza di una definizione normativa

Nonostante la crescente attenzione alle situazioni di fragilità che possono comportare un ostacolo all'accesso al mercato del lavoro o all'adempimento della prestazione lavorativa, l'ordinamento italiano non conosce una definizione unitaria di disabilità e patologie croniche<sup>1</sup>. La relativa disciplina, frammentata tra le norme che regolano l'accesso alle prestazioni di sicurezza sociale e quelle in materia di collocamento speciale, risulta tutt'ora ancorata ad una concezione ormai superata, nonostante dottrina e giurisprudenza<sup>2</sup> abbiano offerto a più riprese interpretazioni orientate all'adesione ai più recenti orientamenti eurounitarie ed internazionali<sup>3</sup>. Infatti, è ormai consolidata l'opinione che quello di "disabilità" sia un concetto in continua evoluzione<sup>4</sup>, in quanto le condizioni nello stesso annoverabili non derivano «da limiti, qualità o condizioni soggettive delle persone, bensì dalla "interazione" tra le

<sup>1</sup> Cfr. Garofalo D., 2009a, p. 761.

<sup>2</sup> Cfr., tra le numerose, Cass. civ., 4 febbraio 2016, n. 2210 (in *Riv. it. dir. lav.*, II, 3, 2016, p. 553 ss., con nota di Militello), che ha basato la decisione sulla definizione ONU di disabilità (ma, per una critica alle conclusioni alle quali perviene la sentenza, v. Riccardi, 2018, p. 79 ss.). V., da ultimo, Cass. civ., 17 dicembre 2020, n. 29009. Nella giurisprudenza eurounitaria, v. CGUE 4 luglio 2013, C-312/11 (Commissione c. Italia), in *Dir. rel. ind.*, 2014, 269 ss. con nota di Agliata e cfr. CGUE, 11 aprile 2013, C-335/11 e C-337/11 (HK Danmark c. Dansk almennyttigt Boligselskab e HK Danmark c. Dansk Arbejdsgiverforening).

<sup>3</sup> In tal senso, si segnala lo studio condotto dal gruppo di ricerca di ADAPT, unico a quanto consta ad aver affrontato la tematica. Sul punto, v. *amplius* Fernandez Martinez, 2017, p. 74 ss.; Fernandez Martinez, Tiraboschi, 2017; Perez Anaya, 2015, 768 ss.; Tiraboschi, 2015, 681 ss.; Tiraboschi., 2015a; Varva, 2018, 109 ss.

<sup>4</sup> I tre modelli di disabilità adottati dall'OMS sono, in ordine cronologico, il sistema di Classificazione internazionale delle menomazioni, delle disabilità e degli handicap ICIDH adottato nel 1980 (modello "bio-medico"), la Seconda classificazione internazionale delle menomazioni, delle disabilità e degli handicap ICIDH-2 adottato nel 1997 (modello "socio-politico") e il sistema di Classificazione internazionale del funzionamento della disabilità e della salute ICF adottato nel 2001 (modello "bio-psico-sociale"). Pertanto, nel modello attuale la disabilità è, in sintesi, "una condizione di salute in un ambiente sfavorevole". Sul punto, cfr. Colapietro, 2009, p. 611 ss.; Cortese, Matarrese, Scelfo, 2011, p. 951 ss.; Garofalo D., 2009a, p. 761; Persichino, Laurano, Chiarello Ciardo, Manca, Vitali, Bonifaci, Iavicoli, 2013, pp. 161-163; Scorretti, 1999, p. 815 ss.; Simonetti, 2007, p. 73 ss.

persone con menomazioni o svantaggi e quelle barriere, non necessariamente fisiche ma anche comportamentali o ambientali, che impediscono la loro piena ed effettiva partecipazione alla società – e, dunque, anche la loro inclusione nel mercato del lavoro – su una base di uguaglianza con gli altri»<sup>5</sup>. In quest’ottica, non tutte le condizioni di svantaggio trovano riscontro tra le forme di tutela previste dal legislatore, specialmente in un sistema di sicurezza sociale che prevede un approccio standardizzato mediante l’utilizzo di tabelle, descrittori e basi di calcolo, funzionali non tanto all’individuazione delle capacità lavorative che il soggetto può esprimere nonostante la disabilità, quanto alla determinazione del grado di invalidità ai fini previdenziali.

Al di fuori delle tre macroaree definitorie<sup>6</sup>, dunque, le situazioni di fragilità devono essere gestite con gli ordinari strumenti messi a disposizione dalla legge o dalla contrattazione collettiva per far fronte alla malattia. Ciò comporta, spesso, una sovrapposizione tra le esigenze di cura e di tutela di soggetti diversi, caratterizzati ciascuno da fragilità differenti e, spesso, inevitabili (basti pensare alla fruizione di permessi e congedi per la cura dei figli minori o per lo svolgimento delle attività di *caregiving* nei confronti dei genitori anziani), il cui soddisfacimento comprime ulteriormente le possibilità di lavoro residue del malato cronico, aumentandone i rischi di emarginazione socio-lavorativa e di povertà.

<sup>5</sup> Tiraboschi, 2015, p. 703. Il riferimento è alla definizione di disabilità che si rinviene nell’edizione tradotta – pubblicata dal Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali nel mese di settembre 2009 – della Convenzione ONU approvata il 13 dicembre 2006, ratificata dall’Italia con L. 3 marzo 2009, n. 18. Nel testo certificato della Convenzione, spicca, nella versione non tradotta, l’utilizzo del termine “impairment”, che non significa solo “menomazione”, ma anche “danno”, “disturbo”, “indebolimento” e, ancor più in generale, “riduzione di valore”.

<sup>6</sup> Nell’ordinamento italiano coesistono tre definizioni. La prima è contenuta nella L. 12 giugno 1984, n. 222: ai sensi dell’art. 1, «si considera invalido, ai fini del conseguimento del diritto ad assegno nell’assicurazione obbligatoria per l’invalidità [...] l’assicurato la cui capacità di lavoro, in occupazioni confacenti alle sue attitudini, sia ridotta in modo permanente a causa di infermità o difetto fisico o mentale a meno di un terzo». Il successivo art. 2 aggiunge che «si considera inabile, ai fini del conseguimento del diritto a pensione nell’assicurazione obbligatoria per l’invalidità [...] l’assicurato o il titolare di assegno di invalidità [...] il quale, a causa di infermità o difetto fisico o mentale, si trovi nell’assoluta e permanente impossibilità di svolgere qualsiasi attività lavorativa». La seconda si rinviene nella L. 5 febbraio 1992, n. 104, il cui art. 3 dispone che «è persona handicappata colui che presenta una minorazione fisica, psichica o sensoriale, stabilizzata o progressiva, che è causa di difficoltà di apprendimento, di relazione o di integrazione lavorativa e tale da determinare un processo di svantaggio sociale o di emarginazione». Infine, la L. 12 marzo 1999, n. 68 individua il proprio ambito di applicazione all’art. 1, «persone in età lavorativa affette da minorazioni fisiche, psichiche o sensoriali e ai portatori di handicap intellettuale, che comportino una riduzione della capacità lavorativa superiore al 45 per cento, [...] alle persone invalide del lavoro con un grado di invalidità superiore al 33 per cento, [...] alle persone non vedenti o sordomute, [...] alle persone invalide di guerra, invalide civili di guerra e invalide per servizio».

## 2. Patologie croniche ed esigenze di conciliazione vita-lavoro

L'approccio al lavoro dei disabili, nella concezione assistenziale post-bellica nei confronti degli inabili al lavoro, si fondava sull'assunto che «se una persona non è idonea a svolgere determinate mansioni nel pieno delle sue capacità non può pensare di rimanere sul luogo di lavoro», per cui «o ci si cura guarendo perfettamente, oppure ci si deve rassegnare ad accettare altre occupazioni»<sup>7</sup>. Il ribaltamento di tale affermazione è dato da una lettura d'insieme del sistema di sicurezza sociale, che parte dall'art. 38, comma 1, Cost.<sup>8</sup> e, attraverso la progressiva previsione di misure di sostegno a favore degli inabili al lavoro<sup>9</sup>, approda al sistema di collocamento obbligatorio<sup>10</sup> per i soggetti in possesso di determinati requisiti<sup>11</sup>, generando una linea di demarcazione a seconda che la causa dell'invalidità fosse ritenuta meritevole di un intervento di sostegno all'occupazione (guerra, lavoro, servizio) oppure al reddito (patologie congenite)<sup>12</sup>, in un approccio generalmente paternalista ed assistenziale<sup>13</sup> che considerava il disabile un costo per la società (da ripartire con il datore di lavoro)<sup>14</sup>. È solo a partire dall'entrata in vigore della L. 5 febbraio 1992, n. 104 e della L. 12 marzo 1999, n. 68 che il legislatore inizia una lenta inversione a favore della valorizzazione delle capacità lavorative, cambiando l'approccio delle politiche di contrasto allo svantaggio occupazionale dei disabili verso un rapporto bilaterale nel quale l'intervento pubblico è finalizzato a facilitare l'inserimento lavorativo, nel bilanciamento con le esigenze datoriali, affinché il beneficiario possa raggiungere un livello soddisfacente di autonomia.

<sup>7</sup> Zamagni, 2011, p. 1 del dattiloscritto.

<sup>8</sup> «Ogni cittadino inabile al lavoro e sprovvisto dei mezzi necessari per vivere ha diritto al mantenimento e all'assistenza sociale». Sul punto, v. per tutti Persiani, 1979, p. 237; Sgroi, 2018, pp. 66 ss.

<sup>9</sup> Sul punto, basti pensare che le prime misure a favore dei disabili furono quelle previste per gli invalidi del lavoro (D. lgs. 3 ottobre 1947, n. 1222) e le vittime civili di guerra (L. 3 giugno 1950, n. 375, successivamente modificata dalla L. 5 marzo 1963, n. 367), seguite dalle disposizioni a favore di invalidi per servizio (L. 15 luglio 1950, n. 539), centralinisti e massaggiatori ciechi (L. 28 luglio 1960, n. 778 e L. 21 luglio 1961, n. 686), sordomuti (L. 13 marzo 1958, n. 308) e, infine, mutilati e invalidi civili (L. 5 ottobre 1962, n. 1539). Per un'approfondita ricostruzione, v. Garofalo D., 1982, p. 229 ss.; Garofalo D., 1987, p. 57 ss.; Garofalo D., 2009a, p. 759 ss.

<sup>10</sup> Il cui fondamento costituzionale è rappresentato dall'art. 38, comma 3.

<sup>11</sup> Il riferimento è alla L. 2 aprile 1968, n. 482, recante la disciplina generale delle assunzioni obbligatorie presso le pubbliche amministrazioni e le aziende private.

<sup>12</sup> In merito, v. Tucci, 2011, p. 1 ss.

<sup>13</sup> Cfr. Simi, 1959, p. 435 ss.

<sup>14</sup> In tal senso, v. Conti, 1969, p. 186 ss.; Pera, 1966, p. 654 ss.

### 3. La tutela nel mercato del lavoro

Nel delineare il sistema di collocamento dei disabili, il legislatore ha dovuto operare un delicato bilanciamento tra il diritto al lavoro di questi ultimi e la libertà di iniziativa economica dei datori di lavoro<sup>15</sup>. Difatti, è indubbio come l'imposizione di un obbligo di assunzione<sup>16</sup> o il divieto di licenziamento<sup>17</sup>, al di là di casi eccezionali e contingenti<sup>18</sup>, rappresenti un'ingerenza pubblica nelle scelte imprenditoriali, generalmente insindacabili finanche in sede giudiziale. Eppure, la legittimità costituzionale del meccanismo vigente è stata confermata a più riprese<sup>19</sup>, indice della preminenza del principio di solidarietà sociale che non solo giustifica una compressione dei diritti riconducibili alla "Costituzione economica"<sup>20</sup>, ma ne richiama l'essenza protesa verso la realizzazione di un "diritto ad essere utili"<sup>21</sup> per sé e per gli altri consociati<sup>22</sup>. Se così è in teoria, nella pratica il sistema anelato dall'art. 4 Cost.<sup>23</sup> si è purtroppo tradotto in una mera delega ai datori di lavoro<sup>24</sup> del compito di realizzare l'inserimento lavorativo dei disabili e, più in generale – attraverso il meccanismo degli incentivi<sup>25</sup> – dei soggetti svantaggiati, fortemente censurata a livello U.E.<sup>26</sup>. Per superare questa discrasia non è sufficiente prendere in considerazione la possibilità di ricorrere alla chiamata nominativa, in quanto questa non sempre è dettata da una scelta finalizzata alla valorizzazione delle competenze e delle capacità del singolo: molto più frequentemente, il datore di lavoro sceglie la situazione di svantaggio che gli arreca il minor carico organizzativo. Inoltre, pur essendo necessario un indicatore qualitativamente apprezzabile per individuare i beneficiari del collo-

<sup>15</sup> Cfr. Garofalo D., 1985, p. 536 ss.

<sup>16</sup> Un esempio risalente di quest'impostazione è dato dall'imponibile di manodopera, sul quale v. Deleonardis, 2019, p. 853 ss.

<sup>17</sup> In merito al quale v. Stamerra, 2020, p. 47 ss.; Stamerra, 2021, p. 799 ss.

<sup>18</sup> Sull'esempio tristemente noto della pandemia da Covid-19, v. l'opera collettanea a cura di Garofalo D., Tiraboschi, Fili, Seghezzi, 2020.

<sup>19</sup> Cfr. Corte cost., 15 giugno 1960, n. 38, in *Giust. civ.*, 1960, n. 3, p. 166 ss.; Corte cost., 11 luglio 1961, n. 55, in *Riv. giur.lav.*, 1961, 2, p. 395 ss.; Corte cost., 29 settembre 1983, n. 279, in *Foro it.*, 1983, I, c. 2946 ss.

<sup>20</sup> In merito alla quale cfr. Rusciano, 2012, p. 95 ss.; Rusciano, 2014, p. 9.

<sup>21</sup> In tal senso D'Antona, 1998a, p. 147 ss.

<sup>22</sup> Ciò si evince, d'altronde, dalla lettura combinata delle due anime dell'art. 4 Cost. In merito alla relazione tra quest'ultimo e l'art. 41 Cost., v. Garofalo D., 2004, p. 46.

<sup>23</sup> Il riferimento è alla seconda parte del primo comma, ai sensi del quale la Repubblica «promuove le condizioni che rendano effettivo» il diritto al lavoro.

<sup>24</sup> Per D'Antona, si tratta della "supplenza di un'azione dei pubblici poteri che non c'è o che è inefficiente o che è confusa" (v. D'Antona, 1998, p. 240).

<sup>25</sup> In merito ai quali v. il più recente Garofalo C., 2021.

<sup>26</sup> V. CGUE 4 luglio 2013, C-312/11 (Commissione c. Italia), cit.

camento obbligatorio, è evidente come la soglia prevista dalla L. 12 marzo 1999, n. 68 lasci sprovvisti di tutela i soggetti che presentano patologie tali da richiedere cure mediche costanti, come i malati oncologici dichiarati guariti con postumi non invalidanti<sup>27</sup>. In queste situazioni, la risposta del legislatore è ancora insufficiente per la salvaguardia di persone costrette ad affrontare gravi patologie con risorse economiche ridotte<sup>28</sup>.

Un utile contributo alla possibile soluzione, invece, può ricercarsi nella formazione<sup>29</sup>, in quanto proprio attraverso la valorizzazione delle capacità lavorative del singolo è possibile superare le difficoltà di inserimento, soprattutto in un mercato del lavoro ormai fluido, caratterizzato da frequenti transizioni occupazionali<sup>30</sup> e da una rapida affermazione di modalità alternative di svolgimento della prestazione<sup>31</sup>.

#### 4. La tutela nel rapporto di lavoro

A partire dall'inizio del nuovo millennio si è fatto strada nel diritto eu-rounitario<sup>32</sup> il concetto di “accomodamenti ragionevoli”, così intendendosi le soluzioni organizzative che il datore di lavoro deve adottare per garantire l'integrazione lavorativa dei disabili. Nel diritto interno, il riferimento è all'art. 3, comma 3 *bis*, D.lgs. 9 luglio 2003, n. 216, introdotto dal D.L. 28 giugno 2013, n. 76, convertito in L. 9 agosto 2013, n. 99<sup>33</sup>. Il concetto richiama il riferimento dell'art. 5, Dir. 2000/78/CE alle “soluzioni ragione-

<sup>27</sup> Cfr. Paolantonio, 2020, p. 65 ss.; Sferra, 2010, p. 471 ss.; Tiraboschi, 2006, p. 159 ss.

<sup>28</sup> Il riferimento è al combinato disposto degli artt. 38, comma 2, Cost., 2110, comma 1, c.c. e 2, D.L. 30 dicembre 1979, n. 633, convertito in L. 29 febbraio 1980, n. 33, che consente una graduazione del contributo economico a favore del lavoratore, anche in misura inferiore rispetto alla retribuzione (in quanto lo stesso non presta la propria attività e, quindi, l'emolumento si configura come indennità), come disciplinato dalle numerose circolari INPS ripartite a seconda della categoria contrattuale o del settore economico.

<sup>29</sup> Sul quale v. per tutti Garofalo D., 2004, spec. p. 412 ss.; cfr. Casano, 2020a, p. 75 ss.

<sup>30</sup> In merito alle quali v. i contributi in Ciucciiovino, Garofalo D., Sartori, Tiraboschi, Trojsi, Zoppoli (a cura di), 2021 e cfr. Alaimo, 2012, p. 555 ss.; Caruso, 2007, p. 1 ss.; Casano, 2020; Fili, 2016, p. 513 ss.; Fili, 2015a, p. 511 ss.; Fili, 2012, p. 192 ss.; Garofalo D., 2019, p. 329 ss.; Garofalo D., 2018, p. 17 ss.; Schmid, 1998.

<sup>31</sup> Il riferimento è allo *smart working*, sul quale v. per tutti Brollo, 2017, p. 119 ss.; Caruso, 2019, p. 1005 ss.; Fili, 2015, p. 484; Tiraboschi, 2017, p. 12 ss.; Zilli, 2020, p. 531 ss.

<sup>32</sup> V. l'art. 5, Dir. 2000/78/CE, per il cui insufficiente recepimento l'Italia è stata condannata con sent. CGUE 4 luglio 2013, C-312/11.

<sup>33</sup> V. sul punto l'art. 27, lett. i), Conv. ONU 13 dicembre 2006, ratificata con L. 3 marzo 2009, n. 18.

voli” (già *reasonable accomodations*, nella versione inglese)<sup>34</sup>. In realtà, l’obbligo datoriale di adottare tutte le modifiche organizzative necessarie (e ragionevoli) per facilitare lo svolgimento della prestazione lavorativa è molto sfumato, specialmente nelle circostanze in cui il lavoratore è affetto da una patologia che richiede cure costanti ma non rientra nelle categorie tipizzate di disabile<sup>35</sup>. La situazione è tanto più problematica se si prende in considerazione la differenza tra la definizione comunitaria e quella adottata dal diritto interno<sup>36</sup>, che lascia molte situazioni prive di una tutela effettiva. In quest’ottica, una possibile soluzione potrebbe essere rappresentata dall’individuazione delle categorie di soggetti “fragili”<sup>37</sup> preferiti nell’accesso al “lavoro agile”<sup>38</sup>, nella sua forma (derogatoria rispetto al modello tipico) di “*home working*”<sup>39</sup> diffusasi durante la pandemia<sup>40</sup>: non una mera trasposizione dell’attività lavorativa presso il domicilio del lavoratore, bensì una vera e propria rivisitazione della prestazione che diventi conciliabile con le esigenze di cura del lavoratore stesso, nei limiti di queste ultime e con l’auspicio di una proficua alternanza casa-lavoro in tutte le circostanze in cui la stessa è possibile<sup>41</sup>.

## 5. Ragionevolezza e sostenibilità

Il parametro di valutazione della ragionevolezza degli interventi che si possono esigere dal datore di lavoro nell’ambito dei *reasonable accomoda-*

<sup>34</sup> Sul punto i contributi sono numerosissimi. Cfr., tra i più recenti, Bresciani, 2020, p. 1095 ss.; Malzani, 2020, p. 965 ss.; Margiotta, 2020, p. 636 ss.

<sup>35</sup> In tal senso, è possibile una lettura in chiave discriminatoria. Cfr. Giubboni, 2016, p. 621 ss.; Vasini, 2017, p. 226 ss.

<sup>36</sup> Basti pensare all’esclusione dei disabili di cui alla definizione comunitaria dal computo per la quota d’obbligo ex L. 12 marzo 1999, n. 68 (cfr. Garofalo D., 2020, p. 375 ss.). Sulla definizione di disabile, v. Garofalo D., 1999; Garofalo D., 2009a, p. 759 ss.; Garofalo D., 2009, p. 569 ss.; Garofalo D., 2010, p. 231 ss.; Garofalo D., 2016, p. 89 ss.; Riccardi, 2018, p. 23 ss.

<sup>37</sup> V. il D.L. 23 febbraio 2020, n. 6, e il D.P.C.M. 23 febbraio 2020; cfr. l’art. 39, comma 1, D.L. 17 marzo 2020, n. 18, convertito in L. 24 aprile 2020, n. 27 e la Circ. Min. Lav. e Min. Salute 4 settembre 2020, n. 13.

<sup>38</sup> In tal senso, lo *smart working* rappresenterebbe uno «strumento paradigmatico di accomodamento ragionevole» (Garofalo D., 2019, p. 54); cfr. Brollo, 2020, p. 565; De Falco, 2021, spec. p. 6; Dolores Ferrara, 2020, p. 20; Zilli, 2020, p. 531. Sulle problematiche etimologiche legate al nome scelto dal legislatore, v. Tiraboschi, 2017, p. 12.

<sup>39</sup> L’espressione non è nuova in dottrina: cfr. Boscatti, 2021, p. 50; Brunetta, Tiraboschi, 2021, p. 4 (nella versione tradotta di “lavoro da casa”); Zoppoli, 2020, p. 9.

<sup>40</sup> In tal senso, v. Brollo, 2020, p. 564. Cfr. Albi, 2020, p. 12.

<sup>41</sup> Ciò soprattutto per evitare fenomeni di isolamento e discriminazione. In tal senso, v. Brollo, 2020, p. 566.

tions è dato dalla sostenibilità economica della misura da adottare. Difatti, sia l'art. 5 della Dir. 2000/78/CE<sup>42</sup> sia la Convenzione ONU del 13 dicembre 2006<sup>43</sup> individuano come controlimito una valutazione di proporzionalità, da declinare in senso oggettivo o soggettivo<sup>44</sup> a seconda che si prendano in considerazione l'eccessiva onerosità dell'intervento o le condizioni economiche dell'impresa. Al contempo, nella valutazione non possono che rientrare anche quelle misure compensative previste dallo Stato (incentivi, finanziamenti, ecc...) che rendono meno gravoso l'adempimento dell'obbligo da parte del datore di lavoro, per cui «il sistema [...] si muove su un doppio binario che “corresponsabilizza” sia lo Stato sia il datore di lavoro nella predisposizione degli accomodamenti ragionevoli»<sup>45</sup>, richiamando quel rapporto biunivoco che sussiste tra pubblico e privato nella realizzazione dei propositi solidaristici contenuti nella Costituzione.

Ma questa non può essere una conclusione in quanto l'invecchiamento della popolazione, compresa la fascia dei tutt'ora attivi (under 70), e la connessa diffusione delle malattie croniche, che colpiscono soggetti ancora in età da lavoro, richiedono una strategia di più ampio respiro, anch'essa incentrata sul concorso pubblico-privato, potendosi abbinare a interventi di tipo sanitario (pubblico) misure di welfare aziendale (privato). Si tratta di un percorso lungo ed articolato nel quale impegnare risorse finanziarie ma ancor prima culturali, che allo stato latitano nella nostra società ormai intrisa di bassa politica e vocazione assistenzialistica a tutti i livelli, imprese incluse.

L'auspicio è che, con l'attuazione della recentissima delega di cui alla L. 22 dicembre 2021, n. 227, si possano finalmente mettere da parte i problemi strettamente definitivi per realizzare una rete di protezione per tutti i soggetti affetti da situazioni sanitarie che comportano, di fatto, una disabilità.

## Bibliografia

- Alaimo A. (2012), *Servizi per l'impiego e disoccupazione nel “welfare attivo” e nei “mercati del lavoro transizionali”*. Note sulla riforma dei servizi all'occupazione e delle politiche attive nella legge 28 giugno 2012, n. 92, in *Riv. dir. sic. soc.*, 2012, 3, p. 555 ss.
- Albi P. (2020), *Il lavoro agile fra emergenza e transizione*, in *W.P. C.S.D.L.E. “M. D'Antona” .IT*, 2020, 430.

<sup>42</sup> «[...] a meno che tali provvedimenti richiedano da parte del datore di lavoro un onere finanziario sproporzionato».

<sup>43</sup> «[...] che non impongano un onere sproporzionato o eccessivo».

<sup>44</sup> Così Garofalo D., 2019, p. 40.

<sup>45</sup> *Ibidem*.

- Boscato A. (2021), *L'inquadramento giuridico del lavoro da remoto tra potere direttivo e autonomia della prestazione*, in Martone M., *Il lavoro da remoto*, *Quad. Arg. dir. lav.*, 2021, 18.
- Bresciani I. (2020), *Sussiste l'obbligo datoriale di adottare gli accomodamenti ragionevoli anche in caso di sopravvenuta inidoneità del lavoratore, ma solo se è riconducibile alla nozione di disabilità*, in *Mass. giur. lav.*, 2020, 4, p. 1095 ss.
- Brollo M. (2017), *Il lavoro agile nell'era digitale tra lavoro privato e pubblico*, in *Lav. pubbl. amm.*, 2017, p. 119 ss.
- Brollo M. (2020), *Smart o Emergency Work? Il lavoro agile al tempo della pandemia*, in *Lav. giur.*, 2020, 6, p. 565.
- Brunetta R., Tiraboschi M. (2021), *Il lavoro agile o smart working nella pubblica amministrazione: prospettive e criticità*, in *W.P. ADAPT*, 2021, 10.
- Caruso B. (2007), *Occupabilità, formazione e "capability" nei modelli giuridici di regolazione dei mercati del lavoro*, in *Dir. lav. rel. ind.*, 2007, 113, p. 1 ss.
- Caruso B. (2019), *Il lavoro digitale e tramite piattaforma: profili giuridici e di relazioni industriali. I lavoratori digitali nella prospettiva del Pilastro sociale europeo: tutele rimediali legali, giurisprudenziali e contrattuali*, in *Dir. rel. ind.*, 2019, 4, p. 1005 ss.
- Casano L. (2020), *Contributo all'analisi giuridica dei mercati transizionali del lavoro*, ADAPT University press.
- Casano L. (2020a), *La formazione continua e i fondi interprofessionali*, in Tiraboschi M., Seghezzi F. (a cura di), *Scuola, università e formazione a distanza*, ADAPT University Press.
- Ciucciiovino S., Garofalo D., Sartori A., Tiraboschi M., Trojsi A., Zoppoli L. (a cura di) (2021), *Flexicurity e mercati transizionali del lavoro. Una nuova stagione per il diritto del mercato del lavoro?*, ADAPT University Press.
- Colapietro C. (2009), *Diritto al lavoro dei disabili e Costituzione*, in *Giorn. Dir. lav. rel. ind.*, 4, 2009, p. 611 ss.
- Conti G. (1969), *La nuova legge sulle assunzioni obbligatorie e la Costituzione*, in *Dir. lav.*, 1969, I, p. 186 ss.
- Cortese G., Matarrese M.R., Scelfo P. (2011), *Nuove prospettive nella valutazione delle capacità residue del disabile da lavoro: utilizzo della classificazione ICF dell'OMS*, in *Riv. inf. mal. prof.*, 3, 2011, p. 951 ss.
- D'antona M. (1998), *Diritto del lavoro di fine secolo: una crisi di identità?*, in *Riv. giur. lav.*, 1998, I, p. 240 ss.
- D'antona M. (1998a), *La grande sfida delle trasformazioni del lavoro: ricentrare le tutele sulle esigenze del lavoratore come soggetto*, in Amato F. (a cura di), *I "destini" del lavoro. autonomia e subordinazione nella società post-fordista*, FrancoAngeli, Milano, 1998, p. 147 ss.
- De Falco M. (2021), *L'accomodamento per i lavoratori disabili: una proposta per misurare ragionevolezza e proporzionalità attraverso l'INAIL*, in *Lav. dir. Eur.*, 2021, n. 3.
- Deleonardis N. (2019), *L'imponibile di manodopera: diritto al lavoro e Costituzione nel primo decennio della Repubblica*, in *Dir. merc. lav.*, 2019, 3, p. 853 ss.

- Dolores Ferrara M. (2020), *Oltre l'emergenza: lavoro, conciliazione e agilità in condizioni di fragilità*, in *W.P. C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona" .IT*, 2020, 426.
- Fernandez Martinez S. (2017), *L'evoluzione del concetto giuridico di disabilità: verso un'inclusione delle malattie croniche?*, in *Dir. rel. ind.*, 1, 2017, 74 ss.
- Fernandez Martinez S., Tiraboschi M. (2017), *Lavoro e malattie croniche*, ADAPT Labour Studies e-book n. 64, ADAPT University Press.
- Fili V. (2012), *Politiche attive e servizi per l'impiego*, in Carinci F., Miscione M. (a cura di), *Commentario alla Riforma Fornero (Legge n. 92/2012 e Legge n. 134/2012). Licenziamenti e rito speciale, contratti, ammortizzatori e politiche attive*, suppl. a *Dir. prat. lav.*, 2012, 33, p. 192 ss.
- Fili V. (2015), *Obiettivi e finanziamento delle misure di conciliazione delle esigenze di cura, vita e lavoro*, in Ghera E., Garofalo D. (a cura di), *Contratti di lavoro, mansioni e misure di conciliazione vita-lavoro nel Jobs Act 2*, Bari, Cacucci.
- Fili V. (2015a), *Servizi per il lavoro e misure di workfare nel d.lgs. n. 150/2015*, in *Dir. merc. lav.*, 2015, 3, p. 511 ss.
- Fili V. (2016), *L'organizzazione e la gestione dei servizi per l'impiego nel d.lgs. n. 150/2015 alla luce della riforma costituzionale del 2016*, in *Riv. giur. lav.*, 2016, 3, p. 513 ss.
- Garofalo C. (2021), *Le politiche per l'occupazione tra aiuti di Stato e incentivi in una prospettiva multilivello*, Bari, Cacucci.
- Garofalo D. (1982), *La riforma del collocamento obbligatorio*, in Garofalo M.G., Lagala C. (a cura di), *Collocamento e mercato del lavoro*, De Donato, Bari.
- Garofalo D. (1985), *Il sistema del collocamento obbligatorio tra tutela dell'invalide e tutela dell'impresa*, in *Foro it.*, 1985, I, p. 536 ss.
- Garofalo D. (1987), *Assunzioni obbligatorie*, in Liso F., Rusciano M. (a cura di), *La revisione della normativa sul rapporto di lavoro*, Guida, Napoli, I.
- Garofalo D. (1999), *Disabili e lavoro*, in *Dir. prat. lav.*, inserti nn. 37 e 38.
- Garofalo D. (2004), *Formazione e lavoro tra diritto e contratto. L'occupabilità*, Cacucci, Bari.
- Garofalo D. (2009), *La nozione di svantaggio occupazionale*, in *Dir. lav. merc.*, 2009, 3, p. 569 ss.
- Garofalo D. (2009a), voce *Disabili (lavoro dei)*, in *Dig. disc. priv., sez. Comm.*, agg. V, UTET.
- Garofalo D. (2010), *L'inserimento e l'integrazione lavorativa dei disabili tramite convenzione*, in *Riv. dir. sic. soc.*, 2010, 2, p. 231 ss.
- Garofalo D. (2016), *Jobs Act e disabili*, in *Riv. dir. sic. soc.*, 2016, 1, p. 89 ss.
- Garofalo D. (2017), *Lavoro, impresa e trasformazioni organizzative*, in *Aa.Vv., Frammentazione organizzativa e lavoro: rapporti individuali e collettivi*, Giuffrè, Milano, 2018.
- Garofalo D. (2019), *La tutela del lavoratore disabile nel prisma degli accomodamenti ragionevoli*, in *Arg. dir. lav.*, 2019, 6, p. 54 ss.
- Garofalo D. (2019a), *Rivoluzione digitale e occupazione: politiche attive e passive*, in *Lav. giur.*, 2019, 4, p. 329 ss.
- Garofalo D. (2020), *Disabili e insider/outsider theory*, in *Giur. it.*, 2020, 2, p. 375 ss.

- Garofalo D., Tiraboschi M., Fili V., Seghezzi F. (a cura di) (2020), *Welfare e lavoro nella emergenza epidemiologica. Contributo sulla nuova questione sociale*, ADAPT Labour Studies, eBook series, nn. 89, 90, 91, 92 e 93.
- Giubboni S. (2016), *Disabilità, sopravvenuta inidoneità, licenziamento*, in *Riv. giur. lav.*, 2016, 3, p. 621 ss.
- Malzani F. (2020), *Inidoneità alla mansione e soluzioni ragionevoli: oltre il “repêchage”*, in *Arg. dir. lav.*, 2020, 4, p. 965 ss.
- Margiotta S. (2020), *Tutela dei disabili, “accomodamenti ragionevoli” e obbligo di “repêchage”*, in *Labor*, 2020, 5, p. 636 ss.
- Paolantonio G. (2020), *La gestione di disabilità e patologie croniche sul posto di lavoro*, in *Lav. prev. oggi*, 2020, 1-2, p. 65 ss.
- Pera G. (1966), *Sull’assunzione obbligatoria degli invalidi civili*, in *Riv. dir. lav.*, 1966, II, p. 654 ss.
- Perez Anaya R.M. (2015), *L’obesità come causa di licenziamento: la prospettiva comunitaria*, in *Dir. rel. ind.*, 3, 2015, 768 ss.
- Persiani M. (1979), commento *sub art. 38 Cost.*, in Branca G. (a cura di), *Commentario della Costituzione*, Zanichelli-Foro italiano, Bologna, vol. VI.
- Persichino B., Laurano P., Chiarello Ciardo S., Manca S., Vitali S., Bonifaci G., Iavicoli S. (2013), *Le strategie degli organismi internazionali per l’accessibilità al lavoro delle persone con disabilità*, in *Riv. inf. mal. prof.*, 1-2, 2013, p. 161 ss.
- Riccardi A. (2018), *Disabili e lavoro*, Cacucci, Bari.
- Rusciano M. (2012), *Rilettura di “Forma giuridica e materia economica” di Luigi Mengoni*, in *Jus*, 2012, 1, p. 95 ss.
- Rusciano M. (2014), *Il pensiero di Massimo D’Antona sul diritto al lavoro*, in *W.P. C.S.D.L.E. “Massimo D’Antona” .IT*, 2014, 216.
- Schmid G. (1998), *Transitional Labour Markets: A New European Employment Strategy*, *WBZ Discussion Paper*, FS I 98-206.
- Scorretti C. (1999), *Il cambiamento in atto nello stato assistenziale. Aspetti medico-legali*, in *Riv. it. med. leg.*, 1999, p. 815 ss.
- Sferra C. (2010), *Confronto tra malattia professionale non tabellata e malattia comune*, in *Riv. inf. mal. prof.*, 2010, 2, p. 471 ss.
- Sgroi A. (2018), commento *sub art. 38 Cost.*, in R. De Luca Tamajo, O. Mazzotta, *Commentario breve alle leggi sul lavoro*, Cedam, Milano, 2018.
- Simi V. (1959), *Disposizioni di legislazione sociale particolare ad alcune categorie di lavoratori*, in U. Borsi, F. Pergolesi (diretto da), *Trattato di diritto del lavoro*, Cedam, Padova, III.
- Simonetti L. (2007), *La Convenzione ONU sui diritti delle persone disabili*, in *Dir. uomo*, 2007, p. 73 ss.
- Stamerra F. (2020), *I licenziamenti economici “impossibili” dal Secondo Dopoguerra al Covid-19*, in D. Garofalo (a cura di), *Covid-19 e sostegno alle imprese e alle pubbliche amministrazioni*, in D. Garofalo, M. Tiraboschi, V. Fili, F. Seghezzi (a cura di), *Welfare e lavoro nella emergenza epidemiologica. Contributo sulla nuova questione sociale*, ADAPT Labour Studies, eBook series, 90.

- Stamerra F. (2021), *Il giustificato motivo oggettivo ai tempi del Covid-19, tra violazione di norma imperativa e tutela dell'ordine pubblico*, in *Arg. dir. lav.*, 2021, 3, p. 799 ss.
- Tiraboschi M. (2006), *Per un diritto del lavoro al servizio della persona: le tutele per i lavoratori affetti da patologie oncologiche e tumore al seno*, in *Dir. rel. ind.*, 2006, 1, p. 159 ss.
- Tiraboschi M. (2015), *Le nuove frontiere dei sistemi di welfare: occupabilità, lavoro e tutele delle persone con malattie croniche*, in *Dir. rel. ind.*, 3, 2015, 681 ss.
- Tiraboschi M. (2015a), *Occupabilità, lavoro e tutele delle persone con malattie croniche*, ADAPT Labour Studies e-book n. 36, ADAPT University Press, 2015.
- Tiraboschi M. (2017), *Il lavoro agile tra legge e contrattazione collettiva: la tortuosa via italiana verso la modernizzazione del diritto del lavoro*, in *W.P. C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona" .IT*, 2017, 335, p. 12 ss.
- Tucci G. (2011), *La discriminazione contro il disabile: i rimedi giuridici*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2011, p. 1 ss.
- Varva S. (2018), *Malattie croniche e lavoro tra normativa e prassi*, in *Riv. it. dir. lav.*, I, 2018, 109 ss.
- Vasini Y. (2017), *Discriminazione per disabilità: la normativa italiana è in linea con la normativa europea?*, in *Lav. giur.*, 2017, 3, p. 226 ss.
- Zamagni S. (2011), *People Care: dalle malattie critiche alle prassi relazionali aziendali*, in *Atti del convegno della Fondazione Giancarlo Quarta*, Milano, 26 ottobre 2011, dattiloscritto.
- Zilli A. (2020), *Il lavoro agile per Covid-19 come "accomodamento ragionevole" tra tutela della salute, diritto al lavoro e libertà di organizzazione dell'impresa*, in *Labor*, 2020, 4, p. 531 ss.
- Zoppoli L. (2020), *Dopo la digi-demia: quale smart working per le pubbliche amministrazioni italiane?*, in *W.P. C.S.D.L.E. "M. D'Antona" .IT*, 2020, 421.

# 7. LA PROMOZIONE DELL'OCCUPAZIONE PER ARRICCHIRSI DELLE "DIVERSITÀ" DELLE PERSONE CON "DISABILITÀ"

di *Rosario Santucci*

## **Abstract**

Alla luce del contesto politico e normativo internazionale è evidente che la promozione dell'occupazione assuma una funzione strategica per le persone con disabilità, alle quali, per la loro inclusione, va assicurata l'opportunità di una vita indipendente. Ciò comporta che, oltre il contrasto alle discriminazioni, si adottino politiche attive del lavoro finalizzate all'aumento dell'occupazione, al miglioramento dell'accessibilità ai luoghi di lavoro, alla formazione adeguata ai fabbisogni tecnologici e allo sviluppo del lavoro autonomo. L'articolo, tracciato per sommi capi lo stato dell'arte del sistema nazionale (l. n. 68/1999; d.lgs. n. 216/2003), individua quali criticità o vantaggi ne emergano e quanto possa farsi o si stia facendo per realizzare i risultati sperati. La funzione svolta dalle normative promozionali è fondamentale, non adeguandosi autonomamente il mercato ai valori in gioco.

**Parole chiave:** disabilità, diversità, lavoro, inclusione, discriminazione.

*La scuola è fatta apposta per questo: per insegnare ai ragazzi che gli uomini nascono e rimangono uguali nei loro diritti pur essendo diversi e per insegnare che la diversità tra gli uomini è una ricchezza, non un handicap*

Tahar Ben Jelloun, *Il razzismo spiegato a mia figlia*, Bompiani, Milano, 1998, p. 56.

## **1. Introduzione**

La Commissione europea, per rafforzare la partecipazione delle persone disabili alla società e all'economia e per migliorare il pieno esercizio dei

loro diritti, indica una strategia che si fonda sull'attuazione *effettiva* della Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità e della Carta europea dei diritti fondamentali e del Trattato di Lisbona (cfr. la comunicazione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni del 3 marzo 2021, su "Un'Unione dell'uguaglianza: strategia per i diritti delle persone con disabilità 2021-2030"). Tra le aree di azione emerge quella dell'occupazione, che assume una funzione strategica. Anche perché ai disabili, per la loro inclusione, non bastano trattamenti puramente assistenziali e va garantita l'opportunità di una vita indipendente. Pertanto, in sintonia con la strategia europea, devono adottarsi politiche attive del lavoro che consentano di accrescere l'occupazione dei lavoratori disabili, migliorando l'accessibilità ai luoghi di lavoro, incoraggiando la formazione adeguata alle necessità del mercato del lavoro e lo sviluppo del lavoro autonomo.

In questo lavoro s'intende contribuire a verificare lo stato dell'arte a livello nazionale, individuando, sulla base di cenni all'analisi della strumentazione giuridica disponibile e del loro grado di attuazione (legge 12 marzo 1999, n. 68 e successive modifiche e integrazioni; il d.lgs. n. 216/2003), quanta attenzione sia stata dedicata a questi aspetti, quali dimensioni nevralgiche focalizzate nelle linee guida internazionali siano sufficientemente perseguite, quali criticità emergano, quali vantaggi derivino dalle politiche e dalle tecniche disponibili e attuate, quali prospettive di modifica degli assetti siano proponibili.

Il lavoro delle persone con disabilità, con la sua diversità, arricchirebbe le strutture produttive e dei servizi con benefici complessivi della società e innanzitutto delle persone, fine ultimo delle nostre garanzie e protezioni costituzionali che ne promuovono la piena realizzazione. La funzione delle normative promozionali è fondamentale, non adeguandosi autonomamente il mercato ai valori coinvolti.

## **2. Cenni sull'assunzione dei lavoratori e sull'organizzazione giuridica del mercato del lavoro**

Prima dei succinti cenni allo specifico quadro normativo sul diritto al lavoro dei disabili, occorre premettere alcune considerazioni relative alle modalità di assunzione dei lavoratori dipendenti e all'organizzazione giuridica del mercato del lavoro (v. M. Napoli, A. Occhino, M. Corti, 2010; F. Santoni, 2020, 115 ss.; E. Ghera – A. Garilli – D. Garofalo, 2020, 455 ss. Per un approfondimento comparato A. Sartori, 2013). Tale premessa non costituisce

un fuor d'opera in quanto è importante sia comparare le modalità di assunzione tra persone con disabilità e normodotati, sia esaminare l'assetto riguardante l'organizzazione giuridica del mercato del lavoro che riguarda anche i servizi che si espletano a favore dei disabili, seppure con alcuni tratti di specialità.

È noto che nel nostro ordinamento è stata generalizzata, dalla seconda metà degli anni '90, l'assunzione diretta (v. ora art. 4-*bis*, co. 1, del d.lgs. n. 181/2000) e i datori di lavoro privati hanno ampia discrezionalità nella scelta del lavoratore con cui instaurare un rapporto di lavoro. È altrettanto noto che, per archiviare il sistema *quarantennale* di collocamento statale che, escludendo i privati, era difforme dalla normativa europea in tema di tutela della concorrenza, con il d.lgs. n. 469/1997 (in attuazione della l. delega n. 59/1997) e con le discipline dell'inizio del secolo (la riforma costituzionale del 2001, il d.lgs. n. 276 del 2003), si rivoluziona l'organizzazione giuridica del mercato del lavoro. Essa si caratterizza per aver adottato, come nuove linee direttive: a) il superamento della concezione del collocamento come funzione pubblica e l'adozione di quella di servizio pubblico; b) il decentramento effettivo delle competenze e la nascita dei servizi per l'impiego, attuato attraverso il conferimento alle regioni e alle province di funzioni e compiti (sussidiarietà verticale); c) la fine del monopolio pubblico con l'apertura regolata (inizialmente, fin troppo) ai privati (sussidiarietà orizzontale e liberalizzazione controllata dell'attività di intermediazione tra domanda e offerta di lavoro): si tratta delle agenzie per il lavoro, autorizzate a svolgere la mediazione fra domanda e offerta di forza lavoro, previo accertamento di specifici requisiti di legge, con vincolo di gratuità nei riguardi dei lavoratori e divieto di indagini su opinioni e di discriminazioni riferite alle condizioni personali del lavoratore (artt. 10 e 11 d.lgs. n. 276/2003); d) le politiche attive del lavoro; e) l'integrazione tra politiche attive, politiche passive, formazione e servizi per l'impiego.

Importante è stata poi la riforma del 2015 (d.lgs. n. 150) con la quale si è voluto assicurare l'esercizio unitario delle funzioni amministrative e si sono garantite varie reti di protezione: l'istituzione della Rete nazionale dei servizi per le politiche del lavoro, che realizza il compito assicurando, per un verso, ai lavoratori il sostegno nell'inserimento e nel reinserimento al lavoro e per un altro verso, ai datori di lavoro, il soddisfacimento dei fabbisogni di competenze necessarie per svolgere l'attività economica. Fanno parte di tale Rete tutti i soggetti pubblici e privati che hanno competenze in materia; l'istituzione dell'ANPAL, autentica e significativa novità della riforma, che rappresenta emblematicamente la "centralizzazione" delle competenze in un contesto che ha vissuto la regionalizzazione delle regole del mercato del la-

voro e la marginalizzazione del coordinamento ministeriale; i Centri per l'impiego, istituiti dalle Regioni e dalle Province autonome, che costituiscono l'ossatura del servizio pubblico, avendo il compito di svolgere servizi e misure di politica attiva, funzionali alla realizzazione di percorsi adeguati per l'inserimento e il reinserimento nel mercato del lavoro (orientamento; analisi delle competenze e dei fabbisogni di formazione; avviamento ad attività di formazione, accompagnamento al lavoro e promozione di esperienze lavorative etc.: v. art. 18 del d.lgs. n. 150). Tali attività possono essere svolte anche mediante il coinvolgimento dei soggetti privati accreditati sulla base dei costi standard definiti dall'ANPAL e garantendo in ogni caso all'utente facoltà di scelta; la definizione dei LEP, di competenza dello Stato, che impediscono alla stessa riforma, nel suo carattere di ri-centralizzazione, di collidere con le competenze concorrenti delle Regioni in materia; la previsione delle convenzioni tra Ministero e Regioni, con le quali sono delegabili all'ANPAL e ai soggetti privati accreditati compiti importanti, fatta eccezione del Patto di servizio Personalizzato, e della facoltà di scelta degli utenti tra servizi pubblici o privati, sotto il controllo dell'ANPAL.

Le disposizioni del Capo II del d.lgs. n. 150, dedicato ai principi generali e comuni in materia di politiche attive del lavoro (artt. 18- 28), si applicano al collocamento delle persone con disabilità, di cui alla l. n. 68/1999, "in quanto compatibili" (art. 18, co. 3).

### **3. Cenni alle caratteristiche della disciplina speciale del collocamento mirato dei disabili**

Soffermandosi su alcuni fondamenti della disciplina speciale del collocamento mirato nelle sue dimensioni tanto sistematiche quanto di dettaglio regolativo, va sottolineato che, mentre la funzione di mediazione tra domanda ed offerta di lavoro propria del collocamento è stata fortemente ridimensionata con la liberalizzazione nelle assunzioni, la l. 12 marzo 1999 n. 68, che ha abrogato la precedente legge n. 482/1968, persegue invece, con un sistema più attenuato ma comunque vincolistico, sia pure più liberalizzato, come si dirà, dopo l'intervento del *Jobs Act* del 2015, la finalità di promuovere l'inserimento e l'integrazione delle persone disabili nel mondo del lavoro attraverso servizi di sostegno e di collocamento mirato (sull'evoluzione della disciplina prima del *Jobs Act* cfr. per tutti D. Garofalo, 2009, pag. 759; per un'approfondita analisi della situazione attuale v. M. D. Ferrara, 2020; A. Riccardi, 2018). Persiste dunque un regime speciale di avviamento al lavoro di particolare rilevanza sociale. Diversamente dal passato, il legislatore è in-

tervenuto in una prospettiva non meramente sanzionatorio-premiale e assistenziale, bensì al fine di agevolare, per mezzo di una serie di strumenti che permettono di valutare adeguatamente la capacità lavorativa, la partecipazione del disabile al processo produttivo (v. art. 2, l. n. 68/99). Secondo quest'ultima disposizione, per collocamento mirato dei disabili, s'intende "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 posto 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". Il regime pregresso, per effetto del quale i datori di lavoro erano obbligati ad assumere e mantenere al lavoro un numero di soggetti protetti (affetti da menomazioni fisiche, psichiche, sensoriali e intellettive) in percentuale del numero dei lavoratori complessivamente occupati, si riduceva alla previsione di adempimenti formali, senza realizzare, in funzione tanto della dignità del disabile con capacità lavorativa, quanto delle esigenze di proficuità delle aziende, un'effettiva integrazione del disabile. Si determinava pertanto anche un'ampia elusione della legge (certificata dalle relazioni biennali al Parlamento). Si passa perciò da un sistema prevalentemente ispirato all'idea della configurazione dell'inserimento degli invalidi nelle imprese come un peso da sopportare in chiave solidaristica, ad un altro sistema diretto, invece, a coniugare la valorizzazione delle capacità professionali del disabile con la funzionalità economica delle imprese stesse. Tale normativa, con misure incentivanti e mirate, promuove una logica di eguaglianza sostanziale e di pari opportunità delle persone con disabilità (artt. 3 e 4 Cost.), anche oltre il momento di avviamento al lavoro, al fine di assicurare protezione a valori di rilievo costituzionale quali quelli garantiti dall'art. 38 Cost. (diritto all'educazione, all'avviamento professionale, al mantenimento e all'assistenza sociale).

La disciplina si ispira anche alla rilevanza sempre più crescente che la tutela dei disabili ha assunto nell'Unione Europea e nell'ordinamento internazionale (cfr. W. Chiaromonte, 2021; C. Spinelli, 2016). A tal riguardo giova insistere sulla Direttiva U.E. 2000/78 per la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro che, individuando tra i fattori di rischio anche la condizione di disabilità, contrasta le discriminazioni dirette o indirette in danno anche dei disabili (art. 2), ai quali deve essere garantito "di accedere ad un lavoro, di svolgerlo o di avere una promozione o perché possano ricevere una formazione", mediante la previsione di "soluzioni ragionevoli", anche con un "onere finanziario" proporzionato a carico del datore di lavoro, ove "compensato in modo sufficiente da misure esistenti

nel quadro della politica dello Stato membro a favore dei disabili" (art. 5). Il d.lgs. n. 216/2003 ne ha dato attuazione anche con riguardo all'obbligo degli accomodamenti ragionevoli, a seguito della modifica apportata dal d.l. n. 76/2013, conv. con modificazioni in l. n. 99/2013. Ha stabilito che al fine di garantire il rispetto del principio della parità di trattamento delle persone con disabilità, "i datori di lavoro pubblici e privati sono tenuti ad adottare accomodamenti ragionevoli, come definiti dalla Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità, ratificata ai sensi della n. 18/2009, nei luoghi di lavoro, per garantire alle persone con disabilità la piena eguaglianza con gli altri lavoratori" (sugli accomodamenti ragionevoli v. da ultimo Cass. n. 6497/2021, con nota di P. De Petris, 2021, e D. Garofalo, 2019).

La legge n. 68 del 1999 ha subito poi con il Jobs Act (l. n. 183/2014 e d. lgs. n. 151/2015) una revisione al fine di rendere effettivo il diritto al lavoro delle persone affette da disabilità con la razionalizzazione delle procedure e degli adempimenti per l'inserimento mirato, con l'ulteriore flessibilizzazione dell'avviamento al lavoro e con l'inclusione dei dati disponibili del collocamento mirato e delle buone pratiche nel sistema informativo. L'art. 1 del d.lgs. n. 151/2015 attribuisce al Ministero del Lavoro, previa intesa in sede di Conferenza unificata, il compito di definire linee guida in materia di collocamento mirato delle persone con disabilità, delegificando dunque in parte la disciplina, sulla base di una serie di principi. Appaiono questi ultimi tutti rilevanti e sono finalizzati: 1) a promuovere una rete integrata con i servizi sociali, sanitari, educativi e formativi, coinvolgendo anche l'INAIL, nonché accordi territoriali con le organizzazioni sindacali dei lavoratori e dei datori di lavoro comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, le cooperative sociali, le associazioni delle persone con disabilità e i loro familiari e le altre organizzazioni del terzo settore rilevanti, al fine di favorire l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità; 2) a individuare, nelle more della revisione delle procedure di accertamento della disabilità, modalità di valutazione bio-psicosociale della disabilità; 3) a disporre analisi delle caratteristiche dei posti di lavoro da assegnare alle persone con disabilità anche con riferimento agli accomodamenti ragionevoli che il datore di lavoro è tenuto ad adottare; 4) a promuovere l'istituzione di un responsabile dell'inserimento lavorativo nei luoghi di lavoro, con compiti di predisposizione di progetti personalizzati per le persone con disabilità e di risoluzione dei problemi legati alle condizioni di lavoro dei lavoratori con disabilità, in raccordo con INAIL; 5) ad individuare buone pratiche di inclusione lavorative delle persone con disabilità.

#### 4. Note critiche e positività del 2021 e per gli anni futuri

È evidente, da quanto sin qui sinteticamente esposto (si rinvia da ultimo per l'analisi della disciplina sui disabili a D. Garofalo, 2009 e 2016; A. Riccardi, 2018; M. Peruzzi, 2020, p. 945 ss.; sulla tutela antidiscriminatoria, si consenta il rinvio a R. Santucci, 2021, cap. V), che la disciplina italiana in materia di lavoro delle persone disabili si ispira o si conforma sempre più alle regole europee e internazionali nonché, *ça va sans dire*, alla piena attuazione dei valori e dei precetti costituzionali.

Tuttavia, le  *cose*  non vanno così bene né  *di fatto* , né  *dal punto di vista normativo* , dove, in particolare, si riversano anche le criticità dell'assetto generale sul mercato del lavoro.

Si è già detto della strategia europea in materia, che presuppone valutazioni negative complessive da superare con azioni congiunte dell'Unione Europea e dei singoli Stati membri. Nel nostro Paese analisi pre-pandemiche – e la pandemia ha sicuramente aggravato tutti gli indicatori – individuano sinteticamente il profilo del lavoratore con disabilità che ha trovato un lavoro: uomo, tra i 50 e i 59 anni, laureato e con livello di invalidità inferiore al 67%, residente al Nord-Italia (v. Istat, *Conoscere il mondo della disabilità*, 2019 nonché la relazione dell'Andel (Agenzia nazionale disabilità e lavoro), *Inclusione lavorativa disabili. Una proposta*, febbraio 2021 e l'audizione dell'Istat presso il CTS dell'Osservatorio Nazionale sulla condizione delle persone con disabilità, 24 marzo 2021. Cfr. anche l'ultima relazione del Ministero del lavoro, la IX Relazione, relativa al triennio 2016-2018, realizzata con INAPP, trasmessa alla Presidenza della Camera il 12 gennaio 2021, permeata da un eccessivo ottimismo).

Ciò significa che sono presenti, nel mondo dei disabili, forti svantaggi – se non autentiche discriminazioni – di genere, generazionali, di tipologia e grado di disabilità e geografici. In ogni caso in Italia il tasso occupazionale (dicembre 2019) è pari al 32,2% dei disabili laddove per i normodotati è di quasi il 59,8%; in Unione Europea il tasso di occupazione è il doppio. Il divario occupazionale si amplia molto nelle fasce con titolo di studio di livello medio-superiore o con semplice licenza media; tale dato risulta drammatico alla luce del fatto che il livello di studi universitari dei disabili è molto basso, mentre alto è l'altro con tendenza verso il basso. Secondo i dati Istat, tra le persone con disabilità, è senza titolo di studio il 17,1% delle donne contro il 9,8% degli uomini, nel resto della popolazione le quote sono rispettivamente 2% e 1,2%.

Inoltre, la quota di persone con disabilità che ha raggiunto titoli di studio più elevati (diploma di scuola superiore e titoli accademici) è pari al 30,1%

tra gli uomini e al 19,3% tra le donne, a fronte del 55,1% e 56,5% per il resto della popolazione. Seppure le differenze si riducano tra le generazioni più giovani, grazie alla maggiore inclusione scolastica delle persone disabili, permangono tuttavia importanti differenze sul tipo di scuola superiore frequentata: nel 2017, il 50% degli alunni con disabilità si è iscritto ad una scuola con indirizzo professionale, contro il 20% del totale degli alunni. La metà degli alunni con disabilità privilegia quindi indirizzi formativi orientati al lavoro immediato e rinuncia di fatto a prolungare la propria formazione fino all'università. Infine, l'alta percentuale di cessazioni del lavoro degli invalidi è una spia rilevante della difficile inclusione dei disabili al lavoro.

E dunque se alle tecniche giuridiche non può ovviamente attribuirsi un potere taumaturgico, in ogni caso la loro presenza e la loro effettività sono necessarie perché il mercato, mai come in quest'ambito, non si adegua automaticamente all'obiettivo di realizzare l'inclusione dei disabili nel mondo del lavoro. Se le tecniche sono coerenti con quelle nazionali e internazionali, bisogna allora concludere che il sistema è fallace sul piano della loro effettività. In ogni caso, come per altri svantaggi soggettivi, incidono sull'occupabilità fattori relativi all'istruzione e alla formazione, barriere architettoniche, limiti alla mobilità, scarse risorse di *welfare*, *deficit* culturali, scarso personale specializzato che sappia affrontare in modo competente le problematiche della disabilità.

Vi sono almeno due dimensioni d'intervento per *migliorare* gli strumenti finalizzati a favorire l'occupazione dei disabili: il primo relativo all'organizzazione giuridica dei servizi dell'impiego, in quanto quelli per le persone con disabilità sono oramai intrecciati con i servizi per i normodotati; il secondo relativo alle misure che possono in via ulteriore sia quantitativamente, sia qualitativamente promuovere l'occupazione e il lavoro delle stesse.

*Sull'organizzazione giuridica dei servizi per l'impiego*, nonostante le innovazioni introdotte nel 2015 per promuoverne efficacia ed efficienza del sistema e superare i *gap* delle Regioni in ritardo e le *dimenticanze* del pur importante intervento statutale, finalizzato ad assicurare la necessaria omogeneità del livello dei servizi, la situazione appare ancora critica (v. anche INAPP (2021), *Rapporto 2021. Lavoro, formazione e società in Italia nel passaggio all'era post Covid-19*, Rubbettino, Soveria Mannelli). Punti dolenti del sistema sono ben distribuiti tra centro e periferia: è emersa la lenta operatività dell'ANPAL ed è evidente il suo sovraccarico, forse meglio distribuito con la presenza di articolazioni regionali o macro-regionali dell'Agenzia; è mancato il sistema informativo unico, che avrebbe giovato anche al collocamento mirato; i Centri dell'impiego sono apparsi, in linea

prevalente, attanagliati da crisi qualitativa e quantitativa che si alimentano a vicenda, mancando le figure professionali adatte a concretizzare le politiche attive del lavoro (PAL); è mancato l'aggiornamento dei LEP e non vi sono stati gli interventi centrali per sopperire alla mancata garanzia degli stessi in sede regionale. Tutta quest'inefficienza si è riversata sul collocamento mirato che avrebbe avuto bisogno di risorse "mirate" e uffici specializzati, nell'ambito dei Centri per l'impiego, per realizzare i compiti così ben individuati nella normativa. L'idea di intervenire con risorse del PNRR per potenziare le PAL, la Formazione professionale, i Centri per l'impiego, il sistema informativo unico, è certamente da condividere. Sarebbe inoltre necessario promuovere l'istituzione di uffici specializzati nell'ambito dei centri per l'impiego dediti, con personale adatto, a svolgere il servizio di collocamento mirato, secondo le innovative proposte provenienti dal mondo delle associazioni dei disabili, che hanno sottolineato l'importanza di un migliore dialogo tra le esigenze delle imprese e le qualificazioni disponibili nell'ambito delle persone disabili, sulle quali tra l'altro occorrerebbe un investimento in formazione. Ciò al fine di ridurre il *gap* occupazionale – clamorosa quello geografico - specie per le fasce più svantaggiate dei disabili. Il buon funzionamento passa in ogni caso attraverso la realizzazione del Sistema Unico informativo e anche il rafforzamento degli organi centrali che devono porre le Regioni arretrate di fronte alle proprie responsabilità, possedendo del resto gli strumenti necessari per intervenire in caso di inerzia (le convenzioni tra Regioni e Ministero del lavoro).

L'intervento centrale è doveroso e auspicabile. Qualcosa si è realizzato già in sede di legge di bilancio del 2021 (l. 30 dicembre 2020, n. 178): si pensi al programma nazionale GOL (garanzia di occupabilità dei lavoratori), previsto dall'art. 1, co. 324, di presa in carico finalizzata all'inserimento occupazionale, mediante l'erogazione di servizi specifici di politica attiva del lavoro, nell'ambito del patto di servizio personalizzato, programma che però non ha ancora ricevuto attuazione; alle risorse messe a disposizione nell'ambito del programma europeo React Eu per le politiche attive del lavoro. L'impegno è ancora minimale e sarà necessario fare di più per incidere sull'effettività dei servizi (cfr. L. Valente, 2021).

*Per quanto riguarda il secondo livello, quello più specifico per le persone disabili, andrebbero rese effettive alcune previsioni già presenti nella riforma del 2015. Il PNRR si concentra su aspetti importanti, funzionali alla crescita occupazionale: innovativi percorsi di autonomia per le persone disabili, l'abbattimento delle barriere architettoniche per promuovere l'accesso al patrimonio cultura o che impediscono una più ampia mobilità, la legge-quadro sulle disabilità, senza escludere interventi relativi al mercato del lavoro dove si re-*

gistra l'idea dell'importante coinvolgimento dell'Osservatorio nazionale sulla condizione delle persone con disabilità a cui è affidato il compito di monitorare il grado di inclusività delle riforme. Il Fondo disabilità e non autosufficienza, creato dalla legge di bilancio del 2020 (in cui sono state allocate risorse per il triennio 2021-2023), finanzierà la realizzazione della "Legge quadro della disabilità" che si propone di realizzare pienamente i principi della convenzione ONU secondo un approccio coerente con la Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea e con la recente "Strategia per i diritti delle persone con disabilità 2021-2030" presentata a marzo 2021 dalla Commissione europea. In particolare, la riforma semplificherà l'accesso ai servizi, i meccanismi di accertamento della disabilità e potenzierà gli strumenti finalizzati alla definizione del progetto di intervento individualizzato.

Tenendo conto di numerose buone prassi e di quanto già avvenuto nelle amministrazioni pubbliche con l'art. 39-*bis* d.lgs. n. 165/2001 (introdotto dal d.lgs. n. 75/2017) con l'istituzione del responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità, occorrerebbe promuovere fortemente, soprattutto nel settore privato, l'istituzione della figura del "*disability manager*" (v. F. Malzani, 2019, p. 717 ss.). Si tratta di una figura strategica, finalizzata a valorizzare capacità e competenze nonché misure di accomodamento ragionevole e di adattamento del luogo di lavoro da un lato, e diffusione di una cultura inclusiva o formazione mirata dall'altro. Potrebbe essere la figura aziendale specializzata, chiamata a interfacciarsi con le figure specializzate esterne dei centri per l'impiego, anelli di congiunzione tra aziende e centri per l'impiego in grado di assumere la responsabilità delle sinergie finora mancate e che costituiscono una delle ragioni del fallimento del contributo dei servizi per l'impiego e delle aziende alla realizzazione dell'obiettivo dell'inserimento mirato dei disabili. La Regione Lombardia, ad esempio, ha istituito il Responsabile di tutto il processo di integrazione socio-lavorativa delle persone con disabilità all'interno delle imprese: dalla pianificazione, ricerca e selezione, all'inserimento e mantenimento in azienda, fino allo sviluppo professionale e organizzativo; con Decreto Dirigenziale n. 2922 del 1° marzo 2018, inserisce il profilo e le competenze del DM nel Quadro regionale degli standard professionali. Il *disability manager* potrebbe agire da argine nei confronti delle cessazioni anticipate del lavoro rendendo stabile l'inserimento del disabile al lavoro. Per favorirne la diffusione, si potrebbero condizionare i contributi economici all'istituzione.

Nelle more della pubblicazione del presente intervento si devono segnalare novità di rilievo: la legge delega sulle disabilità (l. 22 dicembre 2021 n. 227), la legge finanziaria del 2022 (l. 30 dicembre 2021 n. 234) e le Linee guida del 7 dicembre 2021 (decreto della Presidenza del Consiglio Diparti-

mento Pari Opportunità) volte a favorire la pari opportunità di genere e generazionali, nonché l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità nei contratti pubblici finanziati con le risorse del PNRR e del PNC.

Non è possibile un esame dettagliato delle discipline, ma vanno segnalati alcuni aspetti.

La legge finanziaria del 2022, oltre al finanziamento di Fondi destinati alle persone con disabilità, si occupa di LEPS (interventi, servizi, attività e prestazioni integrate) volti a garantire, con carattere di universalità su tutto il territorio nazionale qualità della vita, pari opportunità, non discriminazione, prevenzione, eliminazione o riduzione delle condizioni di svantaggio e di vulnerabilità. E si è sottolineato già il valore di questi parametri che consentano di valutare l'allineamento dell'intero territorio a standard nazionali.

Per quanto concerne la legge delega si rilevano: la revisione della normativa sulla disabilità per unificare le procedure di tutti gli accertamenti riguardanti le disabilità, anche ai fini dell'inclusione lavorativa; l'istituzione di un Garante nazionale delle disabilità; l'estensione ai lavoratori autonomi e ai liberi professionisti delle agevolazioni per maternità e paternità per chi ha un figlio con disabilità; la revisione della l. n. 68 del 1999 al fine di prevedere una disciplina maggiormente dettagliata sulle prove per l'accertamento dell'idoneità nelle procedure di avviamento mediante chiamata numerica; la garanzia di più ampie tutele, nonché una definizione giuridica e un trattamento salariale e previdenziale uniforme, al personale destinato all'assistenza per l'autonomia e per la comunicazione personale.

La normativa è sicuramente importante. È molto apprezzabile che al Garante nazionale sia stato attribuito il compito di promuovere una cultura del rispetto dei diritti delle persone con disabilità attraverso campagne di sensibilizzazione e comunicazione e progetti di azioni positive, in particolare nelle istituzioni scolastiche, in collaborazione con le amministrazioni competenti per materia. Ciò perché – a monte di tutte le misure specifiche - promuovere la cultura dell'inclusione e operare con un approccio di *mainstreaming*, inserendo la tematica della disabilità in tutte le politiche che avranno una ricaduta sulla vita dei cittadini, sono azioni fortemente strategiche, preparando il campo agli interventi specifici. In particolare, è relevantissimo l'obiettivo dell'intervento sulla formazione scolastica, in quanto si incide sui limiti ai quali va incontro l'attuale tendenza in cui si privilegia una formazione che rende difficoltosa l'inclusione lavorativa o che si ferma al livello più basso dell'istruzione.

Ma, seppure il giudizio vada sospeso in attesa dei decreti legislativi o ministeriali (per i LEPS) di attuazione, le innovazioni normative sembrano disinteressarsi della concreta gestione lavorativa delle persone con disabilità,

che affiorano dalle prassi applicative positive (il *disability manager*) e negative (la difficile conservazione del posto di lavoro da parte dei disabili).

Infine, andrebbero rafforzati i controlli, spina nel fianco dell'ordinamento giuslavoristico come risulta dall'ampia evasione alle regole: dal lavoro illegale alla sicurezza sul lavoro. Senza un efficace sistema e con la scarsa sensibilità verso il rispetto delle regole, qualsiasi buona intenzione, proclamata nelle disposizioni, rischia di arrendersi ai fatti, alla controtendenza dei risultati effettivi.

## Bibliografia

- W. Chiaromonte (2021), *L'inclusione sociale dei lavoratori disabili fra diritto dell'Unione europea e orientamenti della Corte di Giustizia*, in *Variazione su temi di diritto del lavoro*, n. 1.
- P. De Petris (2021), *L'obbligo di adottare accomodamenti ragionevoli nei luoghi di lavoro: approdi definitivi della Suprema Corte e questioni ancora aperte*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, pag. 1055 ss.
- M. D. Ferrara (2020), *L'avviamento al lavoro dei disabili: verso il collocamento mirato "personalizzato" e la soluzione ragionevole "a responsabilità condivisa"?*, in *Variazione su Temi di diritto del lavoro*, n. 4.
- D. Garofalo (2009), *Disabili (lavoro dei)*, in *Digesto*, agg. IV, Utet, Torino, 2009, pag. 759.
- D. Garofalo (2016), *Jobs Act e disabili*, in *Rivista Diritto Sicurezza Sociale*, pag. 9 ss.
- E. Ghera – A. Garilli – D. Garofalo (2020), *Diritto del lavoro*, Giappichelli, Torino.
- F. Malzani (2019), *Dal collocamento mirato al diversity management*, in *Rivista Diritto Sicurezza Sociale*, pag. 717 ss.
- M. Napoli, A. Occhino, M. Corti (2010), *I servizi per l'impiego*, Giuffrè, Milano.
- M. Peruzzi (2020), *La protezione dei lavoratori disabili nel diritto del lavoro*, in *Variazione su Temi di Diritto del Lavoro*, p. 945 ss.
- A. Riccardi (2018), *Disabili e lavoro*, Cacucci, Bari.
- F. Santoni (2020), *Lezioni di diritto del lavoro*, Esi, Napoli.
- R. Santucci (2021), *L'effettività e l'efficacia del diritto del lavoro. Saggi di un quinquennio*, Giappichelli, Torino.
- A. Sartori (2013), *Servizi per l'impiego e politiche dell'occupazione in Europa. Idee e modelli per l'Italia*, Maggioli, Rimini.
- C. Spinelli (2016), *La nuova disciplina dell'inserimento al lavoro delle persone disabili (d.lgs. N. 151/2015) nel quadro della normativa internazionale e dell'unione europea*, in E. Ghera, D. Garofalo (a cura di), *Semplificazioni, sanzioni, ispezioni nel Jobs Act 2. Commento ai d.lgs. 14 settembre 2015 nn. 149 e 151*, Cacucci, Bari, pag. 11.
- L. Valente (2021), *Politiche attive del lavoro troppo lente per fare gol*, in *lavoce.info* dell'8 gennaio 2021.

## 8. GLI OCCUPATI CON DISABILITÀ: DATI E FATTI CONTRO INTUITIVI

di *Daniele Regolo e Cristina Formiconi*

### **Abstract**

Contrariamente alla rappresentazione spesso fornita dai media, l'elaborazione condotta dalla Fondazione Studi dei Consulenti del Lavoro consente per la prima volta di tracciare un profilo inedito della collocazione professionale delle persone con disabilità: la quasi totalità degli occupati in forza presso le aziende risulta assunta con contratto a tempo indeterminato e la loro collocazione all'interno del mercato del lavoro è molto diversificata.

Tali dati trovano piena conferma nell'esperienza di Jobmetoo, Business Line di Seltis Hub Srl, una piattaforma web dedicata alla ricerca e selezione di persone con disabilità e appartenenti alle categorie protette, dalla quale emerge una richiesta di profili maggiormente qualificati e in grado di ricoprire ruoli manageriali.

L'andamento mostra un evidente trend positivo tra il 2014 e il 2018, che appare in linea con le tendenze generali del mercato del lavoro seppur con differenze sostanziali per quanto concerne la tipologia di contratto di assunzione e i profili professionali inseriti.

Il raggiungimento di un livello di istruzione elevato diventa un volano decisivo per l'accesso al lavoro delle persone con disabilità: esperienze di inclusione nella vita accademica si configurano quindi centrali in quanto predittive non solo dell'ampliamento delle loro competenze ma anche dell'acquisizione di strumenti fondamentali per l'esercizio della cittadinanza attiva.

## **1. I recenti dati sull'andamento dell'inserimento lavorativo delle persone con disabilità**

L'integrazione nel mondo del lavoro per le persone con disabilità rappresenta uno degli aspetti centrali nell'ottica di una piena inclusione sociale da raggiungere anche attraverso l'autonomia economica e il riconoscimento di piena cittadinanza offerte dal lavoro. L'andamento degli avviamenti e delle assunzioni mostra un evidente trend positivo nell'ultimo quinquennio, tra il 2014 e il 2018, che appare in linea con le tendenze generali del mercato del lavoro, verosimilmente favorito anche dai processi di riforma normativa introdotti dal D.lgs. 151/2015 (IX Relazione al Parlamento sullo stato di attuazione della legge 12 marzo 1999, n. 68 "Norme per il diritto al lavoro dei disabili" anni 2016-2017-2018). Le assunzioni registrate erano meno di 21 mila nel 2013, nella fase più acuta della crisi occupazionale, e sono quasi triplicate nel 2018, superando le 62 mila unità. L'area nordorientale ha prevalso nei numeri, fino a registrare il 49% delle assunzioni nazionali nel 2016 e distinguendosi anche per una efficace pianificazione dei servizi dedicati e per l'utilizzo integrato dei fondi disponibili; il sud incrementa le proprie assunzioni tra il 2012 e il 2015 e si ritaglia le quote più significative nel biennio 2014-2015, con oltre il 30% del totale nazionale. Tale crescita generale è stata favorita, in buona misura, dall'adozione di percorsi personalizzati che hanno accompagnato l'inserimento delle persone con disabilità e da provvedimenti normativi di semplificazione delle procedure di assunzione a beneficio dei datori di lavoro. Tuttavia, il disagio occupazionale si concentra ancora maggiormente nella fascia di età 25-44 (31,2%) mentre diminuisce sensibilmente nella fascia dei 45-64 anni (16,8%). Secondo i dati relativi al 2018, le persone con disabilità rappresentano nel nostro Paese un universo di quasi 360 mila occupati dipendenti, composto in prevalenza di uomini residente in maggioranza nel Nord Italia. Si tratta di un segmento occupazionale abbastanza longevo se si considera che più della metà (53,7%) ha superato i cinquant'anni e il 14,3% ne ha più di 60, mentre risulta estremamente ridotta la quota di quanti hanno meno di 40 anni (17,5%) a causa del ritardo all'accesso al lavoro delle persone con disabilità (Fondazione Studi Consulenti del lavoro, 2019). Contrariamente alla rappresentazione spesso fornita dai media, la collocazione professionale delle persone con disabilità è molto differenziata.

## 2. Il profilo degli occupati con disabilità: stabilità del contratto e qualificazione professionale elevata

L'elaborazione condotta dalla Fondazione Studi dei Consulenti del Lavoro sui dati resi per la prima volta disponibili dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, consentono per la prima volta di tracciare un profilo tanto inedito quanto puntuale degli occupati con disabilità dipendenti presso le aziende italiane.

Il primo dato è la stabilità dell'inserimento lavorativo: il lavoro a **tempo indeterminato** interessa il 93,7% degli occupati. Da un punto di vista contrattuale, la quasi totalità degli occupati con disabilità in forza presso le aziende risulta assunta con contratto a tempo indeterminato (93,7%), mentre il tempo determinato (5,7%) o altri contratti flessibili incidono per il 6,3%: si tratta di un dato condizionato dai limiti posti dalla normativa alle assunzioni di persone con disabilità, ma anche dalle caratteristiche proprie di una struttura occupazionale particolarmente longeva e rimasta quindi in larga parte al riparo dai processi di flessibilizzazione che hanno interessato il mercato del lavoro.

Il secondo aspetto è l'**elevata articolazione dei profili professionali** delle persone con disabilità: contrariamente alla rappresentazione spesso fornita dai media e altrettanto diffusa presso l'opinione pubblica, la collocazione delle persone con disabilità all'interno del mercato del lavoro è molto diversificata. Il 36,2% ricopre un ruolo impiegatizio nel lavoro d'ufficio, il 19,8% si colloca ai vertici della piramide professionale, svolgendo una professione intellettuale o dirigenziale (5,3%) o una professione tecnica ad elevata specializzazione (14,5%); tra le donne, il livello di qualificazione professionale risulta ancora più elevato (Fondazione Studi Consulenti del lavoro, 2019). Una quota più ristretta è occupata in un'attività qualificata in ambito commerciale (11,6%), mentre il 18,4% svolge un altro tipo di professione in ambito industriale; infine, solo il 14% ha una professione non qualificata. Tale articolazione professionale risulta abbastanza omogenea sul territorio, per classi d'età e anche per livello di disabilità, laddove solo in presenza di situazioni più gravi si riscontra una maggiore concentrazione nei profili esecutivi del lavoro d'ufficio (43,1% tra le persone con disabilità superiore al 79%). È invece con riferimento al genere che il quadro risulta più differenziato: tra le donne c'è una maggiore incidenza di figure medio alte, come dirigenti e professioniste (6,7% contro il 4,4% degli uomini), figure tecniche specializzate (15,2% contro il 13,9%), professioni esecutive nel lavoro d'ufficio (41,2% contro il 32,7%). Tra gli uomini risulta invece più alta la quota di professioni qualificate nell'industria, come operai specializzati,

conduttori di impianti (23,6% degli uomini contro il 10,9% delle donne) e di professioni non qualificate (16,7% contro 10,3%). Il grado di soddisfazione per le mansioni svolte è tra gli occupati con limitazioni gravi al 65,4% e tra le persone senza limitazioni sale al 75,9%.

Le persone con disabilità che presentano un titolo di studio universitario, diventano risorse estremamente “appetibili” sul mercato tanto che, secondo Istat, ben il 63,4% è occupato e solo l’11,2% in cerca di un’occupazione. La diffusione delle ICT in tutti i contesti di lavoro unita a una maggiore focalizzazione sulla visione integrale del lavoratore come persona porta a considerare un candidato non solo per quanto è riuscito a fare in termini di esperienze di lavoro (*hard skills*) ma anche per ciò che è riuscito a fare nelle reali situazioni in cui si è trovato a stare (*soft skills*). L’impossibilità totale o parziale di svolgere alcune attività induce ancora di più il candidato con disabilità a sviluppare peculiarità e competenze specifiche; dall’altro lato, le tecnologie, attraverso la predisposizione di apparecchiature e supporti, permettono di eliminare o ridurre i limiti collegati alle diverse disabilità (Metallo et al, 2009).

### **3. Il ruolo delle università nella qualificazione e nell’inserimento lavorativo**

Il raggiungimento di un livello di istruzione elevato diventa un volano decisivo per l’accesso al lavoro delle persone con disabilità: accedere agli studi universitari è fondamentale per un ingresso nel mercato del lavoro e questo è di vitale importanza anche per gli studenti con disabilità, sia per la soddisfazione e il successo di vedere realizzata la propria carriera lavorativa, sia per il raggiungimento di una vita indipendente (Soorenian, 2014). I dati italiani sembrano confermare le ipotesi della teoria del “Capitale umano” (Becker 1964): studiare conviene, aumenta le probabilità di occupazione e, soprattutto per le giovani donne, contribuisce a colmare il ‘divario di genere’. Le persone più istruite hanno infatti maggiori probabilità di trovare lavoro.

Esperienze di inclusione nella vita accademica si configurano quindi centrali per i soggetti con disabilità, in quanto predittive non solo dell’ampliamento delle loro competenze – e quindi delle opportunità lavorative (Boman et al., 2013; Le Roux, Marcellini, 2011; Vedeler, Mossige, 2010; Dutta, Schiro-Geist, Kundu, 2009) –, ma anche dell’acquisizione di strumenti fondamentali per l’esercizio della cittadinanza attiva (Striano, 2013; Ebersold, 2012; Canevaro, 2006). Rafforzare l’accompagnamento nell’accesso e soprattutto nel completamento dei percorsi formativi, anche attraverso strumenti “ponte” tra formazione e lavoro, quali i tirocini o l’alternanza, rappre-

senta un tassello inaggrabile nelle politiche di inclusione lavorativa. L’inserimento lavorativo delle persone con disabilità deve iniziare dal riconoscimento delle qualifiche e competenze del singolo, in rapporto alle opportunità offerte del mercato del lavoro, e guardare alla persona con disabilità come ad una risorsa per l’impresa e la società; parallelamente sono necessarie forme di sostegno, azioni positive e soluzioni dei problemi.

L’evoluzione delle politiche universitarie trova impulso negli anni Ottanta-Novanta, quando inizia a maturare e a consolidarsi una sensibilità più attenta, nei contesti accademici, alle prerogative e alla progettazione di servizi di supporto, in direzione innovativa ed egualitaria. In particolare, una serie di iniziative internazionali (tra cui, ad esempio, il programma Helios, 1988-1996; i lavori di ricerca dell’OECD; la conferenza di Grenoble, 1999, etc) ha favorito in quegli anni lo sviluppo di attività progettuali e interventi messi in campo nei vari Paesi europei e non, stimolando la riflessione sui processi di inclusione nel mondo universitario su un piano non solo culturale e scientifico, ma anche politico e normativo (Bellacicco, 2018). Da quest’ultimo punto di vista, nel nostro Paese, le norme relative al diritto allo studio degli anni Novanta (la Legge n. 104/92 e, soprattutto, la Legge n.17/99) hanno rappresentato un *turning point* fondamentale, demandando, anche ai sistemi formativi universitari, l’adozione di una cultura della parità dei diritti e dell’equità e la messa in campo di interventi orientati ai criteri della personalizzazione, della flessibilità e della continuità, volti ad agevolare la frequenza accademica della popolazione studentesca vulnerabile (Pavone, 2014). La successiva Convenzione per il riconoscimento dei diritti delle persone con disabilità (ONU, 2006), ratificata dall’Italia nel 2009, ha poi ribadito e promosso il diritto all’apprendimento permanente in condizioni di pari opportunità (art.24), dando un forte impulso ai principi di uguaglianza, di cittadinanza attiva e di inclusione. A partire dagli anni ‘90 con una crescita degli iscritti con disabilità, le Università si sono focalizzate sempre di più sul far fronte alle esigenze di tali studenti, partendo dalla rimozione di tutte le possibili barriere, non soltanto architettoniche, fino ad arrivare alla loro piena partecipazione alla vita didattica, formativa e relazionale degli atenei. Oggi gli Uffici di Ateneo per i Servizi per gli Studenti con Disabilità, in particolare, sono una garanzia della fornitura di una serie di servizi fondamentali per la partecipazione quali:

- servizi di tutorato e orientamento per gli studenti disabili;
- fornitura di sussidi e materiali;
- strumentazione tecnologica;
- adattamenti ragionevoli in sede di esame;
- stanziamento di un Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO);

- nomina di un Delegato del Rettore per la Disabilità.

Tuttavia alcune questioni rimangono ancora aperte. Nel passaggio tra la scuola superiore e l'università vi può essere il rischio che la scelta dell'indirizzo non tenga in considerazione potenzialità e limiti degli studenti e non sia finalizzata alla costruzione di un progetto di vita concreto e sostenibile. Un contesto inclusivo può dirsi tale quando non si occupa soltanto dell'adozione di strategie e strumenti che mirano a garantire l'accesso degli studenti con disabilità in ambito universitario, ma che si impegna a garantire anche il successo dei percorsi universitari. Il servizio universitario per gli studenti con disabilità dovrebbe, in ogni caso, essere partner del laureato e delle organizzazioni che supportano la ricerca di lavoro, individuare, persuadere e coinvolgere a lungo l'azienda o l'ente ospite, collaborare alla formazione per l'inserimento e monitorare l'esito dell'assistenza ricevuta. Tra i servizi di avviamento al lavoro, è rilevante anche per i laureati con disabilità un momento formativo affinché si sappiano introdurre nel lavoro: è quello dell'informazione e della consulenza personale per poter affrontare il mondo del lavoro senza eccessivi timori. Investire sulle azioni di orientamento in entrata e in uscita e su modelli più attenti alle competenze dei soggetti significa anche facilitare la transizione degli studenti verso il mondo del lavoro (Cabral et alii, 2015). La transizione ai ruoli adulti, all'inclusione sociale e lavorativa richiede un'azione di *counseling* e *coaching* in linea con le evidenze della letteratura: non si tratta semplicemente di "scoprire", magari attraverso approfondimenti di testo "fatti a tavolino", le vocazioni e i possibili *matching* tra persone con disabilità e opportunità formative e lavorative quanto piuttosto di stimolare attivamente l'esplorazione di interessi e preferenze, sostenere scelte e decisioni, curare la regia di interventi di supporto e sostegno all'apprendimento delle competenze, ricomporre in un quadro il più possibile coerente e condiviso con le persone con disabilità il proprio progetto di vita come gli approcci al "*career development*" ispirate al principio del "*life design*".

#### 4. L'esperienza di Jobmetoo

Jobmetoo, Business Line di Seltis Hub Srl, è una piattaforma web dedicata alla ricerca e selezione di persone con disabilità e appartenenti alle categorie protette. Seltis Hub è il centro di esperienze, competenze e opportunità in ambito HR di Openjobmetis, prima e unica Agenzia per il Lavoro quotata in Borsa Italiana, in cui convogliano già le storie di successo delle Business Line Seltis, Meritocracy. Jobmetoo opera attraverso un portale altamente accessibile e concepito per facilitare il corretto incontro tra domanda e offerta lavorativa per le

persone con disabilità e appartenenti alle categorie protette. Jobmetoo nasce nel 2013 per esperienza diretta del suo Fondatore, egli stesso persona con disabilità (sordità profonda) che ha vissuto sulla propria pelle le criticità dell’inserimento mirato. La criticità, si tiene a sottolinearlo, non riguarda solo il “mondo candidato” ma anche il “mondo impresa”.

I dati illustrati della Fondazione Consulenti del Lavoro trovano, nell’esperienza di Jobmetoo, una forte conferma. Si precisa che Jobmetoo, all’atto della sua fondazione, nasceva come realtà dedicata a coloro che si affacciavano al mondo del lavoro, ma col passare del tempo, ci si è accorti che esiste un’altra criticità forse meno appariscente: cosa accade *dopo* l’assunzione? Ci si è resi conto che il lavoratore con disabilità può varcare le soglie dell’azienda ma poi non riesce a seguire un adeguato percorso di carriera. Ragion per cui si decide di cambiare: per uno stipendio più elevato, per avere ruoli simili, per raccogliere nuove sfide. Questa percezione – siamo intorno agli anni 2014/15 – non era ancora corroborata da numeri, dati ed evidenze.

Da un’analisi generale delle ricerche di Jobmetoo dal 2014 al 2021, oltre ad emergere un notevole incremento delle selezioni seguite e di conseguenza degli inserimenti fatti, emerge anche un cambio di direzione dell’offerta, legato ad un cambiamento delle esigenze delle aziende, e la richiesta di profili maggiormente qualificati e in grado di ricoprire ruoli manageriali o comunque di rilievo e responsabilità. Nella tabella e nel grafico che seguono una breve sintesi dei dati rilevati dal 2014 al 2021:

Tabella 1

	2014	2015	2016 e 2017	2018	2019-2020 -2021
<b>Profili ricercati</b>	Stagisti, neolaureati, addetti segreteria	Impiegati amministrativi-contabili, addetti segreteria, customer-service, impiegati commerciali - marketing	Impiegati amministrativi-contabili, addetti segreteria, customer-service, impiegati commerciali – marketing –IT- HR	Impiegati amministrativi-contabili, addetti segreteria, customer-service, impiegati commerciali – marketing –IT- HR	Impiegati/responsabili amministrativi-contabili-commerciali-marketing-IT-HR-Legal
<b>Range retributivo euro</b>	18.000 - 30.000	20.000-30.000	20.000 -35.000	25.000 -38.000	25.000 -55.000

Come si evince dalle tabelle, negli ultimi anni l’offerta delle aziende è notevolmente cambiata. Tale cambiamento ha riguardato due sfere:

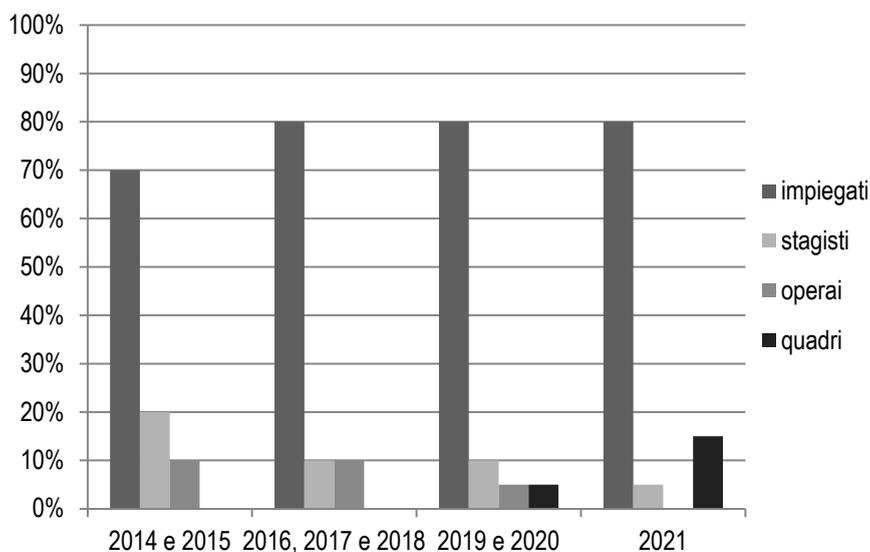
- *economica*, in quanto oggi l’azienda ha la possibilità di ottimizzare i costi inserendo un professionista con una varietà di competenze e, al tempo stesso, assolvendo ad un obbligo di legge (cosa che prima non

avveniva in quanto l'assunzione di una persona con disabilità era considerata una selezione *ad hoc*, che molto spesso prescindeva dalle reali esigenze operative aziendali);

- *culturale*, perché finalmente si valuta il lavoratore con disabilità per le proprie competenze e potenzialità e non per la propria disabilità.

Il cambiamento dell'offerta ha cambiato inevitabilmente anche il lavoro del selezionatore, rendendolo più complesso ma, al tempo stesso, più efficace: più complesso perché la richiesta molto specifica dell'azienda restringe notevolmente il bacino dei lavoratori potenzialmente in linea con una posizione vacante; più efficace perché il selezionatore, andando alla ricerca di un professionista con specifiche *skills* e non più di una «categoria protetta», ha la possibilità di raffinare il suo lavoro di selezione ricercando – e valutando – competenze ben definite, competenze che saranno poi accolte, apprezzate e valorizzate maggiormente dall'azienda.

Grafico 1



## 5. Il confronto con l'andamento generale del mercato del lavoro: il valore della persona oltre l'obbligo

Le relazioni del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali restituiscono uno scenario che, con le consuete luci ed ombre che caratterizzano l'attuazione del collocamento mirato in Italia, conferma una crescita occupazionale su tutto il territorio, accompagnata da lacune infrastrutturali ancora diffuse e da sistemi di governance che, dove si sforzano di approcciare il problema con modelli di integrazione dei servizi e delle risorse finanziarie, riescono ad ottenere discreti risultati. Uomo, tra i 50 e 59 anni, residente al Nord Italia, impiegato: è questo, in sintesi, il profilo del lavoratore con disabilità che emerge dalla lettura del tutto inedita dei dati del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

Tale dato è in linea con la tendenza generale del mercato del lavoro in quanto negli ultimi anni l'occupazione femminile è ancora molto al di sotto di quella maschile e la disoccupazione giovanile resta tre volte più alta di quella degli adulti (Inapp, 2021). L'occupazione del segmento maturo della forza lavoro europea è aumentata in modo costante nel corso degli ultimi 15 anni. Considerando la coorte conclusiva della carriera lavorativa (50-64), il tasso di occupazione medio nell'area EU27 rispetto alla popolazione 15-64, pari al 55% nel 2009, è salito nel 2019 a quota 66,5%. Il corrispondente valore per l'Italia ha mostrato nello stesso periodo un andamento del tutto simile, sia pur con valori inferiori, salendo dal 47,7% al 61%. Il livello di partecipazione al mercato del lavoro delle fasce mature della popolazione resta in buona parte una questione di genere. Guardando alla media 2019, il *gender gap* nel tasso di occupazione va dai 6,4 punti riscontrati nella classe 15-24, per raggiungere un massimo di oltre 22 punti nelle classi 35-44 e 45-54 e declinare leggermente a 20 punti fra i 55-64 anni.

Le differenze sostanziali che emergono dalla lettura dei dati relativi all'inserimento lavorativo generale e quello specifico delle persone con disabilità sono la tipologia di contratto di assunzione e i profili professionali inseriti. Se il lavoro a tempo indeterminato interessa il 93,7% degli occupati con disabilità, nell'andamento del mercato del lavoro del resto della popolazione la percentuale di dipendenti a tempo indeterminato sul totale dell'occupazione è rimasta intatta con una crescita invece di quelli a tempo determinato (Consiglio Nazionale Economia e Lavoro, 2019). Circa il 40% delle imprese italiane con almeno un dipendente dichiara di avere figure professionali che necessitano di un rafforzamento delle conoscenze e/o competenze; le imprese hanno, in media, la seguente distribuzione di occupati: 43% di impiegati, 57% di operai, 2,5% di quadri e 0,3% di dirigenti. Relativamente al

settore di attività, i settori dell'istruzione, della sanità e dei servizi finanziari sono quelli che mostrano una percentuale più elevata di imprese che dichiarano di avere necessità di formazione on the job.

Tab. 2 – Profili professionali report Inapp 2021

GRUPPI PROFESSIONALI	%
Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi	35,3
Professioni tecniche	18,7
Conduuttori di impianti, operai di macchinari fissi e mobili e conducenti di veicoli	13,0
Impiegati	10,6
Artigiani, operai specializzati e agricoltori	8,7
Professioni non qualificate	6,9
Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione	5,9
Legislatori, imprenditori e alta dirigenza	0,9
TOTALE	100

Contrariamente all'andamento del mercato generale, l'elevata qualificazione delle persone con disabilità sta favorendo negli anni il crescere di una quota significativa di aziende che, pur non essendo sottoposta ad obbligo, assume persone con disabilità a prescindere dalla condizione. Si tratta di una domanda di lavoro del tutto spontanea e "consapevole" (probabilmente sotto l'accelerazione dell'estensione della chiamata nominativa come da D.Lgs. 151/15), concentrata per lo più nel Nord Italia, e che rappresenta un bacino prezioso di domanda, potenzialmente ampliabile: non solo per superare i limiti di un meccanismo, quale quello delle "quote di" che da solo non basta ad assorbire l'offerta di lavoro che proviene dal mondo della disabilità, ma anche per far uscire il tema "lavoro e disabilità" dalla gabbia "dell'obbligo normativo" in cui è incardinato, promuovendo un cambio di passo culturale, unico strumento in grado di favorire una reale inclusione.

L'esperienza di Jobmetoo, divisione specializzata di Seltis Hub (società controllata dall'Agenzia per il lavoro Openjobmetis), muove esattamente in questa direzione. Le varie ricerche sul campo mostrano come l'inserimento lavorativo e la possibilità di fare carriera siano correlate con un maggior senso di appartenenza sociale e di *empowerment*, oltre che a una più elevata qualità di vita, anche in termini di salute e di benessere emotivo (Ferri et al, 2019). Sicuramente il D. Lgs. 151/15 ha svolto la sua parte, senza dimenticare che il processo di consapevolezza era già in atto e che chiedeva un aggiornamento normativo significativo. Non dimentichiamo infatti che l'esten-

sione della chiamata nominativa non incontrò, a suo tempo, il favore di tutti gli attori coinvolti.

## 6. Conclusioni e prospettive future

In sintesi, le evidenze descrittive illustrano come il capitale umano degli imprenditori/manager, la loro dimensione di genere e la diffusione del cambiamento tecnologico e innovativo riflettono la sostanziale eterogeneità dell'economia privata italiana. Queste caratteristiche, a loro volta, condizionano la propensione ad investire in capitale umano nei luoghi di lavoro, ovvero la capacità di valorizzare le risorse e le competenze dei lavoratori in una prospettiva di crescita produttiva e occupazionale. Esercitano un effetto positivo, in termini occupazionali, alcuni aspetti del lavoro che sono stati dichiarati decisamente rilevanti dai laureati alla vigilia della conclusione degli studi. A parità di ogni altra condizione registra una maggiore probabilità di essere occupato a un anno dal titolo chi, in procinto di laurearsi, ha attribuito una rilevante importanza (modalità "decisamente sì") alla possibilità di carriera (+14,5%), all'acquisizione di professionalità (+8,9%) e al coinvolgimento e partecipazione all'attività lavorativa e ai processi decisionali (+8,0%). Si tratta di aspetti per i quali risulta importante una diretta e più veloce entrata nel mercato del lavoro, per poter maturare esperienze e acquisire competenze. Anche la disponibilità ad effettuare trasferte per motivi lavorativi (indipendentemente dalla loro frequenza) risulta premiante in termini occupazionali (11,7% di probabilità in più rispetto a chi non dichiara tale disponibilità). All'opposto, si evidenzia una minore probabilità di occupazione per chi ritiene importante, nel lavoro cercato, la flessibilità dell'orario di lavoro (-8,9%), la rispondenza ai propri interessi culturali (-8,2%), la stabilità del posto di lavoro (-8,0%) (Almalaurea, 2021).

Il senso di questo lavoro, con forti riscontri sul campo, è quello di testimoniare un'evoluzione decisiva sul tema del lavoro delle persone con disabilità. Ci si riserverà, ovviamente, di non abbassare la guardia su queste novità andando ad esplorare eventuali insidie che si possono nascondere dinanzi ad una lettura troppo frettolosa dei dati. Troppo spesso, ad esempio, ci si focalizza sulla percentuale di occupati rispetto ai lavoratori senza disabilità (forte il divario) rispetto alla reale situazione di coloro che, effettivamente, sono occupati.

Su 100 persone di 15-64 anni si stimano<sup>1</sup>:

- occupati senza disabilità 57,8%; con disabilità 31,3%;
- in cerca di occupazione senza disabilità 14,8%; con disabilità 18,1%

<sup>1</sup> <https://www.istat.it/it/archivio/236301>

Sulla scia di questa tendenza, è auspicabile un incremento della letteratura specializzata, anche a livello europeo ed internazionale, insieme a tutto ciò che riguarda l'*Empowerment* del lavoratore con disabilità e alla sua reale soddisfazione rispetto alla posizione ricoperta: è risaputo che, sulla scorta del motto universale “nulla su di noi senza di noi”, tanto più si lavora per favorire l’indipendenza del soggetto svantaggiato, tanto più ci si adopera affinché l’aiuto fornito serva a rendere il prossimo indipendente e capace di autodefinirsi nei limiti del possibile, tanto più si avrà crescita di ricchezza civile ed economica.

## Bibliografia

- Almalaurea. (2021). *XXIII Indagine condizione occupazionale dei laureati. Sintesi del rapporto 2021*. Consultabile al sito: [www.almalaurea.it](http://www.almalaurea.it).
- Becker, G.S. (1964). *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1496221>.
- Bellacicco, R. (2018). *Verso una università inclusiva. La voce degli studenti con disabilità*. Milano: FrancoAngeli.
- Boman, T. et alii (2013). Can people with disabilities gain from education? Similarities and differences between occupational attainment among persons with and without disabilities. *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, 49(2), 193-204.
- Cabral, L.S.A. et alii., (2015). Academic and Professional Guidance for Tertiary Students with Disabilities: Gathering Best Practices throughout European Universities. *Open Journal of Social Sciences*, 3(09), 48-59.
- Canevaro, A. (2006). *Le logiche del confine e del sentiero*. Trento: Erickson.
- CENSIS. (2017). *Accompagnare le Università verso una più ampia integrazione degli studenti con disabilità e DSA, Rapporto finale*. Roma, CENSIS.
- Consiglio Nazionale Economia e Lavoro. (2019). *XX rapporto mercato del lavoro e contrattazione collettiva 2017-2018*. Consultabile al sito [www.cnel.it](http://www.cnel.it).
- Dutta, A., Shiro-Geist C., Kundu M. (2009). Coordination of postsecondary transition services for students with disabilities. *Journal of Rehabilitation*, 75(1), 10-17.
- Ebersold, S. (2012). *Transitions to Tertiary Education and Work for Youth with Disabilities. Education and Training Policy*. Paris: OECD Publishing.
- Ferri, D., Francescutti, C., Gongolo, F., Da Ros, R. (2019). *Pronti per lavorare. Idee, opportunità e risorse per accompagnare al lavoro le persone con disabilità intellettiva*. Genova: Antica Tipografia Ligure.
- Fondazione studi consulenti del lavoro. (2019). *L'inclusione lavorativa delle persone con disabilità in Italia*.

- Inapp. (2021). *Rapporto Inapp 2021. Lavoro, formazione e società in Italia nel passaggio all'era post-covid 19*. Consultabile al sito: [www.inapp.org](http://www.inapp.org).
- Le Roux, N., Marcellini, A. (2011) L'insertion professionnelle des étudiants handicapés en France. *Reveu de questions et axes de recherche. ALTER-European Journal of Disability Research/Revue Européenne de Recherche sur le Handicap*, 5(4), 281-296.
- Metallo, G., Ricci, P., Migliaccio, G. (a cura di). (2009). *La risorsa umana "diversamente abile" nell'economia dell'azienda*. Torino: G. Giappichelli Editore.
- Ministero del lavoro e delle politiche sociali. (2021). *IX Relazione al Parlamento sullo stato di attuazione della legge 12 marzo 1999, n.68 "Norme per il diritto al lavoro dei disabili" anni 2016-2017-2018*.
- ONU (2006), *Convention on the rights on persons with disabilities*, in: <http://www.un.org/disabilities/convention/conventionfull.shtml>
- Pavone, M. (2014). Studenti con disabilità all'università: un cantiere in evoluzione. *L'integrazione scolastica e sociale*, 13(4), 317-320.
- Pavone, M., Bellacicco, R., Cinotti, A. (2019). L'inclusione degli studenti con disabilità nella formazione universitaria a 25 anni dalla Dichiarazione di Salamanca: overview e highlights. *Italian Journal of Special Education for Inclusion anno VII | n. 2 | 2019*.
- Soorenian, A. (2014). How Inclusive are the Pedagogical Practices in British Universities? *Italian Journal of Disability Studies*, 2, 2, 13-47.
- Striano, M. (2013). Alta formazione e inclusione sociale. In P. Valerio, M. Striano, S. Oliverio (a cura di). *Nessuno escluso. Formazione, inclusione sociale e cittadinanza attiva* (pp. 3-17). Napoli: Liguori.
- Vedeler, J.S., Mossige, S. (2010). Pathways into labour market for Norwegians with mobility disabilities. *Scandinavian Journal of Disability Research*, 12(4), 257-271.

# 9. ISTRUZIONE E FORMAZIONE DELLA PERSONA CON DISABILITÀ: LA VERA SFIDA PER L'INCLUSIONE LAVORATIVA

di *Francesca Pacifico*

## **Abstract**

Muovendo dall'analisi dei riferimenti normativi in tema di tutela dell'egualianza (di dignità) delle persone anche con disabilità, nella logica di una *multilevel governance*, la ricerca affronta il tema dell'inclusione della persona con disabilità nel mercato del lavoro che pone una sfida complessa alla società democratica. Al fine di perseguire tale obiettivo, è rivolta particolare attenzione alla prospettiva dei processi di istruzione e formazione delle persone con disabilità, nella convinzione che il "collocamento mirato" nel mercato del lavoro non può che essere l'esito di un articolato e ampio processo educativo e formativo. A tale ultimo proposito, vengono forniti esempi di virtuose prassi inclusive in ambito scolastico, universitario e del volontariato.

**Parole chiave:** dignità, lavoro, disabilità, inclusione, formazione.

*Se si tratta un individuo per quello che è tale rimarrà.  
Ma se lo si tratta per quello che dovrebbe o potrebbe  
essere, ecco che questi diverrà come potrebbe o do-  
vrebbe essere.*

J. W. Von Goethe

## **1. Due precisazioni metodologiche: esigenza di interdisciplinarietà e tutela della dignità**

Al fine di trattare una tematica *complessa*, come quella dell'*inclusione*<sup>1</sup> nel mondo del lavoro delle persone con disabilità, si rendono necessarie almeno due precisazioni metodologiche.

<sup>1</sup> In tema di inclusione delle persone con disabilità all'interno delle organizzazioni v. Zappella, 2017, pp. 435-448; sull'analisi di diritti e opportunità del ruolo sociale nelle situazioni di di-

In primo luogo, la discussione intorno alla complessità del valore delle *diversità* di ogni persona umana impone l'adozione di un *approccio interdisciplinare* allo studio del diritto, non potendosi prescindere dal considerare come il diritto sia chiamato a porsi in costante “divenire multidisciplinare” al fine di meglio comprendere e spiegare i fenomeni legati al diritto-dovere al lavoro delle persone con disabilità, prima ancora di poterli regolare, definire. Pertanto, considerata anche la vocazione universale del tema prescelto, la sua trattazione non può essere confinata nei limiti della ricerca giuridica, essendo necessario instaurare un dialogo, opportunamente dialettico, tra cultori e cultrici di diverse discipline<sup>2</sup>.

In secondo luogo, la riflessione giuridica sui *diritti* e *doveri* delle persone con disabilità nel mercato del lavoro, impone all'interprete di operare un'attenta lettura delle norme orientate al valore della *dignità*<sup>3</sup> che – appartenendo indistintamente ad ogni persona umana e venendo a coincidere con il principio dell'*eguaglianza*, rappresenta il filo conduttore in grado di unire ogni riflessione scientifica sul tema.

## **2. La *dignitas* e il lavoro della persona con disabilità nelle fonti internazionali**

Il primo riferimento normativo esplicito nelle fonti internazionali<sup>4</sup> alla tutela della dignità della persona con disabilità si rinviene nella “Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità” (introdotta, nel nostro ordinamento, con L. 3 marzo 2009, n. 18) emanata allo scopo di «promuovere, proteggere e garantire il *pieno ed uguale* godimento di tutti i diritti umani e di tutte le libertà fondamentali da parte delle persone con disabilità, e promuovere il rispetto per la loro *intrinseca dignità*» (art. 1). Dalla portata della disposizione normativa si evince come la promozione del valore dignità imponga di non menomare i diritti riconosciuti alla persona umana

sabilità che l'esperienza lavorativa può incentivare v. Caldin, Scollo, 2018, pp. 46-60; sul concetto di “inclusionione” v. anche Melchior, 2021.

<sup>2</sup> Sul (nuovo) approccio economico per la disabilità, v. Cappabianca, 2008, pp. 187-188. Sulla possibilità che la persona con disabilità possa rappresentare una risorsa e non necessariamente un limite per le aziende e il sistema economico in generale v. Migliaccio 2012, pp. 141-148.

<sup>3</sup> Per un'analisi del concetto di dignità e lavoro, cfr. Rodotà, 2011; Scognamiglio, 2014, pp. 67 ss.; Flick, 2018; nonché Luccioli, 2021, pp. 161 ss. Più specificamente, in tema di dignità nel rapporto di lavoro, v. Casillo, 2008, pp. 593 ss.

<sup>4</sup> Per un'analisi esaustiva delle fonti di livello internazionale in tema di integrazione lavorativa delle persone con disabilità, si rinvia a Nunin, 2020. Sui principi fondamentali della convenzione, v. Seateu, 2008, pp. 1000-1025.

ed assicurare che le persone con disabilità possano godere, sulla base degli ordinamenti degli Stati di appartenenza, di tutti i diritti riconosciuti agli altri consociati, nel rispetto appunto della loro intrinseca dignità. Il bene protetto, in altri termini, è quello generale dell’*eguaglianza sostanziale di dignità*<sup>5</sup> doverlo affermare solennemente, significa avere la consapevolezza che le persone con disabilità soffrono di un’esclusione dall’effettivo esercizio dei diritti e dei doveri riconosciuti a tutti gli altri consociati<sup>6</sup>. In ragione di ciò, la Convenzione ONU sancisce con forza il divieto di qualsiasi discriminazione delle persone con disabilità da parte di qualsiasi persona, organizzazione o impresa privata» (art. 4, lett. e) riconoscendo altresì «il diritto delle persone con disabilità al lavoro, su base di parità con gli altri» e impegnando gli Stati Parti a «proibire la discriminazione fondata sulla disabilità con riguardo a tutte le questioni concernenti ogni forma di occupazione» (art. 27)<sup>7</sup>.

Cionondimeno, prima ancora di apprestare un adeguato sistema di tutele volto a favorire l’inclusione della persona con disabilità nel mondo del lavoro, bisogna anzitutto stabilire *quando* una persona è portatrice di disabilità. A tale ultimo proposito, da un lato, la Convenzione ONU – includendo tra le persone con disabilità «coloro che presentano durature menomazioni fisiche, mentali, intellettive o sensoriali che in interazione con varie barriere *possono* impedire la loro piena ed effettiva partecipazione nella società su una base di eguaglianza con gli altri» (art. 1) – fornisce una definizione sicuramente ampia attraverso la quale non si deduce con esattezza quando l’insorgere delle “minorazioni” in relazione con l’ambiente esterno impediscono alla persona di vivere l’esperienza sociale in condizioni di *eguaglianza* formale e sostanziale<sup>8</sup>.

Dall’altro lato, l’OIL, attraverso la Convenzione n. 159/1983, offre una definizione certamente più restrittiva includendo tra le persone con disabilità solo le persone affette da una menomazione di ordine fisico o mentale, il cui *handicap* sia stato *formalmente riconosciuto* e che nel mercato del lavoro la

<sup>5</sup> Cfr. Casella, 2021, pp. 115-134.

<sup>6</sup> Sul punto v. Loy, 2009, pp. 37 ss.

<sup>7</sup> Sulla tutela antidiscriminatoria nella giurisprudenza italiana v. Cerbone, 2009; per la raccolta della normativa antidiscriminatoria v. Zilli, Bilotta, 2019; v. anche Barbera, 2019, pp. 45 ss. Sulla discriminazione tra diritto comunitari e diritto interno, v. Lambertucci, 2020; per una disamina degli orientamenti della giurisprudenza della Corte di giustizia concernenti le principali questioni interpretative che si sono sinora poste in relazione alla direttiva 2000/78 in materia di parità di trattamento sul lavoro, con specifico riferimento al fattore della disabilità v. Chiaromonte, 2020. Sull’evoluzione del diritto antidiscriminatorio nei rapporti di lavoro v. Santucci, 2021, pp. 85 ss.

<sup>8</sup> Sul rapporto fra l’eguaglianza e i fattori di esposizione al rischio di discriminazioni (tra cui l’eventuale condizione di disabilità) nei rapporti di lavoro, v. Izzi, 2005.

difficoltà di tali persone di «reperire e di conservare un impiego adeguato, nonché di progredire professionalmente», risulti di *notevole entità* (art. 1).

Orbene, dinnanzi alle definizioni di carattere generale proposte dai suddetti organismi sopranazionali, ben si evince come sia lasciato ampio spazio all'interpretazione nel prevedere, in base alle peculiarità di ogni "minorazione", quali prestazioni il lavoratore con disabilità potrà svolgere in condizioni di *eguaglianza* sostanziale con gli altri lavoratori.

## 2.1. *Segue: norme costituzionali e disciplina del collocamento mirato nelle fonti nazionali*

Sul versante delle fonti nazionali, dinnanzi all'impossibilità che una definizione possa di per sé essere in grado di contenere il complesso fenomeno delle diversità della disabilità<sup>9</sup>, soltanto la presa di coscienza che dietro ogni persona umana<sup>10</sup> vi sia la luce della dignità potrà consentire di operare un'analisi sostanziale delle norme della Costituzione italiana in tema di *lavoro*, come in premessa precisato, e rintracciare nelle stesse un chiaro, sia pure implicito, riferimento al *diritto-dovere* del lavoro delle persone *anche* con disabilità<sup>11</sup>. Del resto, una Carta costituzionale come quella italiana, permeata dai principi del personalismo e solidarismo, non potrebbe che riconoscere il diritto ed il dovere sociale al lavoro anche alle persone con disabilità, risultando irragionevole una considerazione in senso contrario. Principi che trovano la loro sintesi sin dalla primissima norma costituzionale (art. 1 Cost.), laddove, con la formula «fondata sul lavoro» della Repubblica democratica si evince lo spirito informatore delle norme costituzionali in tema di lavoro nell'ordinamento italiano, che si pongono come «sintesi tra il *principio personalistico*, che implica la pretesa all'esercizio di un'attività lavorativa e quello *solidarista* che conferisce a tale attività carattere doveroso»<sup>12</sup>.

Il lavoro, nel rappresentare il criterio ordinante dell'assetto economico-sociale, si pone come fondamentale strumento di attuazione della giustizia sostanziale, identificando l'elemento di propulsione della mobilità sociale nella *pari dignità sociale* propugnata dall'art. 3 Cost, comma 1, che, affian-

<sup>9</sup> Anche con la legge delega sulla disabilità n. 227/2021 viene proposto di offrire una nuova definizione della condizione di disabilità nonché una revisione, un riordino e una semplificazione della normativa di settore: <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/gu/2021/12/30/309/sg/pdf>.

<sup>10</sup> Nel senso della valorizzazione della *persona* con disabilità, v. Migliaccio, 2018, pp. 188-194.

<sup>11</sup> Cfr. Arconzo, 2020; Colapietro, 2009, pp. 1000-1026.

<sup>12</sup> Mortati, 2010, p. 10.

candosi all'eguaglianza di fronte alla legge in senso formale, pone le basi per il raggiungimento di un'eguaglianza in senso sostanziale<sup>13</sup>. Il che però non sarebbe sempre possibile se lo Stato sociale di diritto non si assumesse il triplice compito di: promozione delle condizioni idonee a consentire lo sviluppo della persona con disabilità; rimozione degli ostacoli al raggiungimento di tale sviluppo affinché *tutti* i lavoratori possano avere le stesse opportunità di partecipazione alla vita del Paese; definizione di misure per affrontare ulteriormente le lacune della protezione sociale per le persone con disabilità al fine di ridurre le disuguaglianze, anche compensando i costi aggiuntivi connessi alla disabilità e all'ammissibilità ai fini delle prestazioni di invalidità. Nel perseguire i suddetti compiti, non si può trascurare di considerare che il diritto-dovere al lavoro, strumentale alla attuazione della giustizia sostanziale, richiede altresì che sia data a ciascuno la possibilità di svolgere l'attività più congeniale alle proprie attitudini<sup>14</sup>, traendovi i mezzi per "un'esistenza libera e dignitosa" (art. 36 Cost.). Tema questo che ha orientato lo sforzo attuativo del legislatore nazionale che, con la previsione della legge n. 68/1999 "Norme per il diritto al lavoro dei disabili", in adempimento al dovere di solidarietà sociale (art. 2 Cost.), ha dato attuazione all'art. 4, 1° comma, Cost., «promuovendo le condizioni necessarie per rendere effettivo il diritto al lavoro ed all'avviamento professionale (art. 38, 3° comma, Cost.) delle persone con disabilità attraverso un insieme di obblighi e di opportunità che devono essere amministrati dal datore di lavoro in modo quasi personalizzato, con la tecnica del *collocamento mirato*»<sup>15</sup> sancendosi così il passaggio da misure passive di assistenza sociale a misure di politica attiva del lavoro. Cionondimeno, se è vero che, da un lato, soltanto con l'introduzione dell'art. 1 del d.lgs. n. 151/2015<sup>16</sup>, l'inserimento e l'integrazione lavorativa delle persone con disabilità sia stato affidato esclusivamente al collocamento mirato, e non già al concorso tra collocamento mirato e tradizionale, così come è previsto dal precedente sistema, il vero aspetto qualificante dell'assetto normativo è da rintracciarsi nella disposizione costituzionale di cui all'art. 35 comma 2, secondo cui la Repubblica oltre che a tutelare «il lavoro in tutte le sue forme ed applicazioni» è chiamata a curare la «formazione e l'elevazione professionale dei lavoratori». In virtù della natura di interesse generale della collettività alla *formazione*, la summenzionata disposizione normativa deve, inoltre, leggersi in combinato disposto con quelle di cui agli

<sup>13</sup> Cfr. Perlingieri, 2009, pp. 13 ss.

<sup>14</sup> In tema di principi fondamentali v. Mortati, 2010, p. 160.

<sup>15</sup> Su questo profilo v. Malzani, 2019, pp. 717-740, nonché Proia, 2020, pp. 104-108.

<sup>16</sup> Sul tema dell'inserimento e della integrazione lavorativa delle persone con disabilità v. Ricciardi, 2018 nonché per le trattazioni meno recenti cfr. Colapietro, 2009, pp. 1000-1026.

artt. 2, 3, 4, 30, commi 1 e 2, 33 e 34 Cost., al fine di poter apprezzare l'inscindibile trinomio che sussiste tra lavoro, istruzione, formazione perché anche la persona con disabilità possa autodeterminarsi, le prestazioni da svolgere in condizioni di eguaglianza sostanziale e, perché, in definitiva, il sistema di collocamento mirato possa essere *effettivo*.

### 3. Circolarità della formazione del lavoratore con disabilità

Al fine di riconoscere alla persona con disabilità il diritto ed il dovere ad avere un lavoro e di tutelarlo per tutta la durata del rapporto di lavoro medesimo, bisogna dapprima dare attuazione al diritto ad avere una *formazione* adeguata in base alle peculiarità delle disabilità in costante *elevazione professionale*<sup>17</sup>. In effetti, in un mercato del lavoro come il nostro, in cui uno dei principali profili di criticità è quello della cronica debolezza dei percorsi formativi<sup>18</sup>, valorizzare la politica attiva della formazione, sino a considerarla una «precondizione di sviluppo», significa porre le basi sia per favorire nuove prospettive occupazionali sia per contribuire alla costruzione di una «competitività verso l'alto»<sup>19</sup>, dove vi sia la tutela della *professionalità* a fare da sfondo.

Del resto, dinnanzi ai benefici che la società e l'economia nel suo complesso possono ricavare da un sistema integrato di formazione ed istruzione<sup>20</sup>, il «collocamento mirato» nel mercato del lavoro delle persone con disabilità non può che essere l'esito di un articolato e più ampio processo educativo e formativo, che riguarda anche l'istruzione scolastica e quella universitaria, essendo percorsi propedeutici all'inclusione lavorativa. In particolare, il sistema di istruzione scolastica riservato alle persone con disabilità, com'è noto, è stato affidato alle scuole speciali.

Cionondimeno, il diritto all'istruzione – riconosciuto dall'art. 34 della Costituzione – è stato affrontato con gli strumenti delle *scuole speciali* fino all'introduzione della legge n. 517/1997<sup>21</sup>. Tuttavia, soltanto con la legge

<sup>17</sup> Sulla necessità di un «sistema della formazione» e sul collegamento tra formazione ed elevazione professionale v. Rusciano, 2006, pp. 301 ss.

<sup>18</sup> v. Tiraboschi, 2005, p. 76.

<sup>19</sup> Cfr. Bellavista, 2020, pp. 543 ss.

<sup>20</sup> v. Migliaccio, 2015, pp. 120 ss. che analizza, in una prospettiva microeconomica, gli oneri a carico dei bilanci delle imprese che accolgono risorse disabili ai quali si contrappongono benefici.

<sup>21</sup> Legge n. 517 del 1977 che ha introdotto una serie di disposizioni dirette ad agevolare l'*integrazione scolastica* attraverso l'abolizione delle classi differenziali per gli alunni con disabilità e a prevedere l'obbligo di specializzazione per gli insegnanti di sostegno.

104/1992 sono state affrontate, per la prima volta in maniera organica, tutte le problematiche connesse ai diritti delle persone “handicapate”<sup>22</sup> con riferimento a tutte le tappe formative, dagli asili nido alle università.

### 3.1. *Virtuose prassi di inclusione sociale: il metodo educativo della scuola “Madre Orsola Mezzini” di Benevento...*

Nel solco del “rinnovato” sistema di istruzione scolastica volto a garantire il pieno rispetto della dignità umana e lo sviluppo delle potenzialità delle persone con disabilità risulta significativo il metodo educativo sperimentato presso la scuola “Madre Orsola Mezzini” di Benevento<sup>23</sup>, considerata la specificità e la storia della scuola che, offrendo a tutti gli studenti l’invito ad aprirsi al valore dell’eguaglianza (di dignità) di ogni persona umana, si pone l’obiettivo di attuare il carisma dell’Effatà<sup>24</sup> e di includere gli studenti con sordità nella scuola, così come nella società. Alla base dell’azione educativa vi sono l’individualizzazione e la flessibilità della programmazione educativa, nonché l’utilizzo di metodologie didattiche e comunicative in grado di consentire agli studenti con sordità la partecipazione a tutte le attività e ai processi di apprendimento, ove l’attenzione agli alunni è favorita non solo dalla capacità di tutti i docenti di osservare e cogliere i segnali di disagio attraverso anche i servizi sanitari, ma anche dalla consapevolezza delle famiglie di trovare nella scuola un alleato competente per affrontare un percorso positivo per i loro figli. Del resto, solo un approccio integrato scuola-famiglia e servizi sanitari consente di avere una visione culturale dei bisogni “speciali”: in tal modo, la disabilità non riguarda soltanto il singolo bensì la comunità e le istituzioni.

Tale metodo educativo – che si prefigge di accogliere ed includere gli alunni con disabilità uditiva che, in conseguenza del *deficit* uditivo, incon-

<sup>22</sup> In tema di integrazione scolastica ex L. 104/1992, v. Rusciano, 2010, pp. 210-219.

<sup>23</sup> La scuola è intitolata a Madre Orsola Mezzini, la prima suora della “Piccola Missione per i sordi”, Congregazione religiosa fondata in Bologna nel 1849 da don Giuseppe Gualandi, per l’istruzione e l’evangelizzazione dei sordi, all’epoca ignorati ed emarginati dal contesto sociale ed ecclesiale. La scuola, nata come Istituto Audiofonologico, divenuta paritaria nel 2004, è presente sul territorio di Benevento da oltre trent’anni ed è gestita e diretta dalle Suore della “Piccola Missione per i sordi”. <http://www.scuolamezzini.net/sito/istituto.php>

<sup>24</sup> Effatà (“Apriti”) è la parola che Gesù pronunciò nel guarire il sordo, e il comando era rivolto non solo agli organi malati del ragazzo, ma alla persona stessa. E il miracolo è la relazione ristabilita, attraverso il recupero degli organi a ciò preposti. La parola miracolosa “Effatà” costituisce, infatti, la condizione per costruire o riallacciare i ponti con la vita, con il mondo, con i nostri simili, perché educare è sempre un cammino di relazione e di fiducia fra le persone.

trano numerose difficoltà di comunicazione, di accesso alle informazioni e, quindi, di comprensione – viene sperimentato all’interno del contesto scolastico in un luogo di *socializzazione primaria* che, accanto a quello della famiglia, crea più di ogni altro le condizioni per evitare o ridurre il *gap* comunicativo e permettere un positivo sviluppo affettivo-relazionale e cognitivo. Inoltre, tenuto conto delle scelte educative e riabilitative operate dalle famiglie e delle caratteristiche di ciascun alunno, la scuola offre gli strumenti necessari per sviluppare al meglio le loro abilità linguistiche e comunicative mediante l’attivazione di un servizio di logopedia quotidiana in orario scolastico e l’utilizzo della lingua dei segni, in modo da facilitare l’apprendimento anche per i compagni non affetti da sordità e, ciò, con l’obiettivo di costruire un ponte comunicativo volto ad accorciare le distanze delle relazioni e della socializzazione.

In definitiva, la proposta educativa della scuola mira allo sviluppo di tutte le potenzialità dell’alunno per far sì che si pongano le basi per la formazione della persona in una dimensione non solo individuale, ma anche collettiva.

### 3.2. ... *Students Helping Students: attività e progetti inclusivi dell’associazione “Erasmus Student Network”*

Un ulteriore virtuoso esempio di inclusione universitaria, attinente all’ambito del volontariato, deriva dalle attività promosse dalla più grande associazione di studenti volontari d’Europa: “*Erasmus Student Network*”<sup>25</sup>. Le attività dell’Associazione, tutte ispirate al principio “*Students Helping Students*”, sono finalizzate ad incentivare l’integrazione degli studenti universitari che partecipano a programmi di scambio interculturale nella comunità in cui sono accolti, favorendone un cambiamento attraverso le attività di volontariato. La mobilità, infatti, non consiste solamente nel viaggiare o studiare all’estero, ma deve coinvolgere attivamente gli studenti promuovendo loro una comprensione culturale e ispirandoli, una volta ritornati nel Paese di origine, a continuare a lasciare un segno nella società.

L’Associazione – composta da giovani studenti universitari che, offrendo servizi di volontariato anche a livello locale, oltre che a livello nazionale ed internazionale, collaborano con docenti Delegati del Rettore per le azioni Erasmus e con il personale dell’Ufficio Mobilità e Relazioni Internazionali

<sup>25</sup> D’ora in avanti “ESN” <https://esn.it/>. L’associazione opera a tre livelli: internazionale, nazionale e locale. A Benevento trova sede “ESN Maleventum”, che grazie alla collaborazione con l’“Università degli Studi del Sannio”, persegue la sua principale missione di supportare gli studenti internazionali in mobilità e favorire la loro integrazione nella comunità sannita.

– promuove lo spirito di fratellanza europea rendendo gli studenti partecipi al processo di “un’Unione dell’uguaglianza”, e prefiggendosi, tra gli altri, l’obiettivo di una mobilità inclusiva, si inserisce a pieno titolo nella “Strategia europea per i diritti delle persone con disabilità 2021-2030”<sup>26</sup>, in linea anche con quanto stabilito dalla Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità, nonché dall’”Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo sviluppo sostenibile”<sup>27</sup>.

Per la realizzazione del suddetto obiettivo, l’Associazione mette in campo numerosissime attività – come viaggi, tornei sportivi, cene internazionali, *tandem* linguistici – e numerosissimi progetti tra i quali si distingue – per ciò che più specificamente interessa il presente contributo – il progetto “*ExchangeAbility*”. Tale progetto è stato sviluppato per favorire l’inclusione degli studenti anche con disabilità nella mobilità internazionale attraverso la creazione di condizioni più accessibili di partecipazione attiva alla vita universitaria e all’associazionismo, sia presso le sedi universitarie locali che presso quelle estere. I due principali obiettivi del progetto “*ExchangeAbility*” sono: aumentare il numero di studenti con disabilità nei programmi di mobilità e rendere “ESN” un’associazione più accessibile offrendo agli studenti con disabilità le migliori condizioni possibili durante il loro periodo di soggiorno all’estero. Per perseguire tali obiettivi e, dunque, creare maggiori opportunità agli studenti con disabilità per vivere un’esperienza all’estero, l’Associazione collabora con le università e altri esperti nel campo della disabilità e dell’inclusione. In definitiva, il fine ultimo delle iniziative culturali di “ESN” è quello di coinvolgere gli studenti con disabilità anche come volontari tanto che gli stessi possano aiutare gli altri studenti, in condizione di eguaglianza sostanziale in linea con il motto “*Students Helping Students*”.

#### **4. Cenni conclusivi: l’istruzione e la formazione di qualità per un mercato del lavoro più inclusivo**

L’inclusione lavorativa delle persone con disabilità in un mondo del lavoro, come il nostro, sempre più complesso, competitivo e diseguale, non è conseguibile senza la crescita delle competenze. Per garantire l’“elevazione professionale”, tanto che ciascuno possa svolgere l’attività più congeniale alle proprie attitudini in condizioni di eguaglianza (di dignità) e di giustizia sociale, si rende assolutamente necessaria un’efficace implementazione delle

<sup>26</sup> <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8376&furtherPubs=yes>.

<sup>27</sup> <https://sdgs.un.org/2030agenda>.

politiche di potenziamento del capitale umano. Perché, cioè, si possa addiventare all'obiettivo del "collocamento mirato", occorre introdurre un sistema integrato di istruzione, formazione e politiche del lavoro<sup>28</sup> che consenta di dare attuazione al diritto delle persone con disabilità ad avere la migliore qualità di vita possibile raggiungendo i propri obiettivi personali.

Con riguardo al percorso formativo scolastico, è risultato significativo il metodo educativo sperimentato presso la scuola paritaria "Madre Orsola Mezzini" di Benevento, in quanto, attraverso un approccio integrato scuola-famiglia-servizi sanitari e avvalendosi di personale specializzato, persegue e raggiunge l'obiettivo dell'inclusione degli studenti con sordità, fornendo risposte efficaci in termini di impegno collettivo, un impegno collettivo in cui più soggetti mettono in comune le proprie conoscenze e competenze in vista di un fine condiviso e nel rispetto delle esigenze e dei ruoli di responsabilità di ciascuno.

Per converso, nelle odierne scuole pubbliche, invece, anche a seguito del decreto ministeriale n. 188/2021 persistono difficoltà in ordine all'attuazione dell'obbligo di formazione per i docenti non specializzati su sostegno che insegnano in classi in cui è presente un alunno con disabilità e in ordine al funzionamento del sistema di "corresponsabilità educativa"<sup>29</sup>.

Ciò che pure non dovrà sottovalutarsi, nell'opera di inclusione sociale e lavorativa, è la promozione dei programmi di scambio nelle università, al fine di accrescere la partecipazione degli studenti con disabilità ai programmi di mobilità studentesca e coinvolgerli attivamente nelle attività di volontariato. In questa direzione, è auspicabile un dialogo più regolare e sistematico tra le università e le associazioni studentesche, al fine di consentire agli studenti con disabilità di vivere quell'atmosfera internazionale ed interculturale associata al programma di scambio in grado di migliorare la vita personale e professionale, essendo indubbio che il mondo del volontariato sia un fondamentale vettore di pratiche sociali inclusive.

Obiettivi di inclusione che possono essere perseguiti soltanto rispondendo all'*esigenza di interdisciplinarietà*, come sottolineato in premessa, e ciò in quanto la disabilità è un fenomeno che deve essere attenzionato anche attraverso una valutazione economica<sup>30</sup>, unitamente a quella giuridica; solo così

<sup>28</sup> Sulla formazione e politiche attive dell'impiego v. Zoppoli, 2002, pp. 13 ss.

<sup>29</sup> Sul punto v. l'intervista rilasciata da Zamagni <http://www.vita.it/it/article/2021/08/05/zamagni-disabilita-e-medicina-personalizzata-hanno-bisogno-degli-ets/160183/>, il quale sostiene che per la modalità di intervento di tipo "burocratizzato" con cui vengono erogati i servizi pubblici sociali, sia impossibile offrire progetti personalizzati. Più precisamente, in tema di corresponsabilità educativa, v. Capperucci, Baroncelli, 2018, pp. 231-253.

<sup>30</sup> Sul punto v. Migliaccio, 2016, p. 113.

operando, potranno realmente apprezzarsi i benefici derivanti dall'innesto di risorse anche diversamente abili nel sistema produttivo, nella consapevolezza che agli oneri si contrappongono i vantaggi dovuti prevalentemente all'inserimento delle risorse "diversamente abili"<sup>31</sup>.

In definitiva, la persona con disabilità è anzitutto *persona*, depositaria di un nucleo di norme e di diritti fondamentali assolutamente inderogabili (soprattutto di specificazione del dettato costituzionale), ivi compreso il diritto e il dovere al lavoro, a prescindere dalla sua capacità funzionale, dalla qualità del suo pensiero, dalla sua indispensabilità. Semmai, in materia di tutela della professionalità nel lavoro, per la necessità di individuare l'idoneità delle persone con disabilità allo svolgimento di determinate mansioni, occorrerà di volta in volta procedere a una rimodulazione di talune tutele del lavoratore con disabilità in base alle singole esigenze. In questa direzione, l'istruzione e la formazione, in quanto diritti inviolabili e funzionali alla ricerca e alla conservazione dell'occupazione e quindi alla protezione della *dignità* della persona, devono essere il punto di ri-partenza per l'affermazione di un mercato del lavoro più inclusivo<sup>32</sup>.

## Riferimenti bibliografici

- Arconzo G., *I diritti delle persone con disabilità: profili costituzionali*. Franco Angeli, 2020.
- Barbera M., Principio di eguaglianza e divieti di discriminazione. M. Barbera-A. Guariso (a cura di), *La tutela antidiscriminatoria. Fonti, strumenti, interpreti, Giappichelli*, 2019.
- Bellavista A., Evoluzione e prospettive del diritto del lavoro, *Il diritto del mercato del lavoro*, p. 543, 2020.
- Caldin R., Scollo S., *Inclusione lavorativa, disabilità e identità. Riflessioni e rappresentazioni*. Studium educationis. Rivista semestrale per le professioni educative, 2018, pp. 49-60.
- Cappabianca A., Da costo a risorsa: un nuovo approccio economico per la disabilità. *Intersticios. Revista sociológica de pensamiento crítico*, 2008.
- Capperucci D., Ciucci E., Baroncelli A., *Relazione Scuola-famiglia: alleanze e corresponsabilità educativa*, *Rivista Italiana di Educazione Familiare*, 2018, pp. 231-253
- Casillo R., *La dignità nel rapporto di lavoro*, *Rivista di diritto civile*, 2008.
- Cerbone M., *La tutela antidiscriminatoria nella giurisprudenza italiana*. 2009.

<sup>31</sup> Migliaccio, 2012, pp. 141-149. v. anche Migliaccio, 2015. p. 118-123.

<sup>32</sup> Sulla necessità di una transizionalità inclusiva del mercato del lavoro v. Trojsi, 2021, pp. 383 ss. Con riguardo al ripensamento delle politiche di inclusione lavorativa dei disabili e dei soggetti svantaggiati all'indomani della pandemia Covid-19 v. Garofalo, 2021, pp. 418 ss.

- Chiaromonte W., *L'inclusione sociale dei lavoratori disabili fra diritto dell'Unione europea e orientamenti della Corte di giustizia*, Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro, Giappichelli, 2020.
- Colapietro C., *Diritto al lavoro dei disabili e Costituzione*, 2009.
- Flick G. M., Lavoro, dignità e Costituzione. *Rivista AIC*, 2018.
- Garofalo D., La tutela del lavoratore disabile nel prisma degli accomodamenti ragionevoli, *Argomenti di diritto del lavoro*, 2019.
- Garofalo C., Il ripensamento delle politiche di inclusione lavorativa dei disabili e dei soggetti svantaggiati all'indiano della pandemia Covid-19, in *Flexicurity e mercati transizionali del lavoro. Una nuova stagione per il diritto del mercato del lavoro?* ADAPT, 2021.
- Izzi D., *Eguaglianza e differenze nei rapporti di lavoro. Il diritto antidiscriminatorio tra genere e fattori di rischio emergente*, Joven, 2005.
- Lambertucci P., Disabilità e discriminazione tra diritto comunitario e diritto interno, in *DLM*. 2020.
- Loy G., La disabilità nelle fonti internazionali, in *Disabilità e lavoro* (a cura di Carmen La Macchia), 2009, Ediesse.
- Luccioli G., *Persona*, in Brollo M., Bilotta F., Zilli A. (a cura di), *Lessico della dignità*, Udine, 2021.
- Melchior C., *Inclusione*, in Brollo M., Bilotta F., Zilli A. (a cura di), *Lessico della dignità*, Udine, 2021.
- Migliaccio G., *Economicità, efficacia ed efficienza dei fattori produttivi «limitati». Produttività delle «diverse abilità» e tutele della loro sicurezza*, in *L'integrazione scolastica e sociale*, 2012.
- Migliaccio G., *Il bilancio tangibile e intangibile dell'inclusione*, in *Bisogni Educativi Speciali e Pratiche Inclusive. Una prospettiva internazionale*. Università degli Studi di Bergamo, Dipartimento di Scienze Umane e Sociali, 2015. p. 118-123.
- Migliaccio G., *Dalla soppressione alla valorizzazione delle persone con disabilità: alcune "provocazioni" di economia etica*, 2018.
- Mortati C., *Principi fondamentali*, Zanichelli, 2010.
- Nunin R., *Disabilità, lavoro e principi di tutela nell'ordinamento internazionale*. 2020.
- Perlingieri P., *Commento alla Costituzione italiana*, ESI, 2009.
- Proia G., *Manuale di Diritto del lavoro*. Wolters Kluwer, 2020.
- Realfonzo R., Zoppoli L., *Formazione e lavoro: l'efficacia dei nuovi strumenti giuridici e istituzionali*. Atti del convegno di Benevento, 2002.
- Ricciardi A., *Disabili e lavoro*, Bari, 2018.
- Rodotà S., *La dignità della persona*. Scuola di Cultura Costituzionale, 2011.
- Rusciano M., *Il "sistema" della formazione: scuola, Università, impresa*, in Reggiani Gelmini P., Tiraboschi M., (a cura di), *Scuola, Università e Mercato del lavoro dopo la Riforma Biagi*. Giuffrè, Milano, 2006.
- Santucci R., *L'effettività e l'efficacia del diritto del lavoro*, Giappichelli, 2021.
- Scognamiglio R., *Dignità dell'uomo e tutela della personalità*, Giustizia Civile, 2014.

- Seattu F., *La Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone disabili: i principi fondamentali*, 2008, pp. 1000-1025.
- Tiraboschi M., *Il problema della occupazione giovanile nella prospettiva della (difficile) transizione dai percorsi educativi e formativi al mercato del lavoro*. WP CSDLE, Massimo D'Antona, 2005.
- Trojsi A., *Per una transizionalità inclusiva del mercato del lavoro*, in *Flexicurity e mercati transizionali del lavoro. Una nuova stagione per il diritto del mercato del lavoro?*. ADAPT, 2021.
- Zamagni S., Intervista “Disabilità e medicina personalizzata hanno bisogno degli ETS”: <http://www.vita.it/it/article/2021/08/05/zamagni-disabilita-e-medicina-personalizzata-hanno-bisogno-degli-ets/160183/>.
- Zappelli E., *Integrare o includere le persone con disabilità all'interno delle organizzazioni: dibattito terminologico o prospettive differenziali?* Formazione e insegnamento, 2017, pp. 433-448.
- Zilli A., Bilotta F., *Codice di diritto antidiscriminatorio*, Esi, 2019.

# 10. INCLUDERE INSEGNANTI CON DISABILITÀ O CON DSA NELLA PROFESSIONE DOCENTE: BARRIERE, FACILITATORI E POTENZIALI BENEFICI

di *Dario Ianes, Rosa Bellacicco e Clarissa Sorrentino*<sup>1</sup>

## Abstract

L'eterogeneità della popolazione studentesca (in termini di status socioeconomico, *background* migratorio, abilità, etc.) non si rispecchia nel corpo docente, ancora caratterizzato da un'elevata omogeneità a livello internazionale. In questo quadro, gli insegnanti con disabilità/DSA –nonostante il loro reclutamento sia sostenuto da pronunciamenti internazionali, a partire dalla Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità – risultano particolarmente sottorappresentati e le loro esperienze scarsamente indagate, soprattutto in Italia. Questo contributo ha come oggetto alcuni esiti della ricerca "BECOM-IN: diventare/essere un insegnante con disabilità/DSA", che indaga, nel panorama nazionale, l'inclusione di (futuri) docenti con disabilità/DSA nella formazione insegnanti e nei setting scolastici. In questo capitolo, ci focalizzeremo in particolare sulla parte qualitativa dell'indagine, che ha approfondito l'inclusione nel contesto professionale di 14 docenti con disabilità/DSA in servizio nella scuola dell'infanzia o primaria e di 6 colleghi, che volontariamente hanno partecipato ad interviste semi-strutturate. I risultati nelle macroaree approfondite – benefici legati alla loro presenza; barriere e facilitatori; *disclosure* e costruzione dell'identità professionale – mettono in luce il potenziale di tali docenti quali modelli di ruolo, ma anche l'esistenza di numerose barriere strutturali e culturali che aleggiano nel contesto scuola e il cui superamento rappresenta una scelta di garanzia per una comunità scolastica inclusiva con vantaggi per tutti/e.

<sup>1</sup> Il capitolo è l'esito del lavoro congiunto dei tre autori. Più precisamente, Rosa Bellacicco è autrice dei parr. 1, 2 e 3; Clarissa Sorrentino dei parr. 4, 5 e 6. Il par. 7 è attribuibile a tutti e tre gli autori.

**Parole chiave:** inclusione lavorativa, docenti con disabilità/DSA, facilitatori, barriere, benefici.

*Ti insegno come io ho imparato.*

F. Barbera

## 1. Introduzione

A livello internazionale si è sviluppata una crescente attenzione al profilo del corpo docente, in termini di genere, etnia, background socio-economico, abilità, orientamento sessuale, etc.<sup>2</sup> Un aspetto che desta preoccupazione è, infatti, l'omogeneità della popolazione insegnante – prevalentemente composta da persone di genere femminile, bianche e appartenenti al gruppo socio-economico prevalente nella società –, che non rispecchia affatto l'eterogeneità presente oggi in classe<sup>3</sup>.

Tuttavia, il dibattito sulla *diversity* dei docenti è rimasto finora prevalentemente confinato sul genere e l'etnia<sup>4</sup>, trascurando altre caratteristiche, tant'è che gli insegnanti con disabilità/DSA sono considerati i più invisibili fra i docenti appartenenti ai gruppi sottorappresentati<sup>5</sup>.

Alcuni pronunciamenti hanno acceso i riflettori sul tema, a partire dalla Dichiarazione di Salamanca (punto 48)<sup>6</sup>, anche se l'inclusione delle persone

<sup>2</sup> J. RYAN, K. POLLOCK e F. ANTONELLI, *Teacher diversity in Canada: Leaky Pipelines, Bottlenecks and Glass Ceilings*, in *Canadian Journal of Education*, 2009, 32(3): 512-538; N. SANTORO, *The drive to diversify the teaching profession: Narrow assumptions, hidden complexities*, in *Race Ethnicity and Education*, 2015, 18(6): 858-876.

<sup>3</sup> A. SCHLEICHER, *Equity, Excellence and Inclusiveness in Education: Policy Lessons from around the World. Background report for the International Summit on the Teaching profession*, OECD, Parigi, 2014; M. HEINZ, M., KEANE E. e K. DAVISON, *Sexualities of initial teacher education applicants in the Republic of Ireland: Addressing the hidden dimension of diversity in teaching*, in *Journal of Education for Teaching*, 2017, 43(1): 99-116; B.S. BILLINGSLEY, E. A., BETTINI e T. O. WILLIAMS, *Teacher racial/ethnic diversity: Distribution of special and general educators of color across schools*, in *Remedial and Special Education*, 2019, 40(4): 199-212.

<sup>4</sup> H WARE, N. SINGAL e N. GROCE, *The work lives of disabled teachers: revisiting inclusive education in English schools*, in *Disability & Society*, 2021. <https://doi.org/10.1080/09687599.2020.1867074>

<sup>5</sup> P. NECA, M.L. BORGES e P.C. PINTO, *Teachers with disabilities: a literature review*, in *International Journal of Inclusive Education*, 2020. doi:10.1080/13603116.2020.1776779; E. KEANE, M. HEINZ e P. EATON, *Fit(ness) to teach?: disability and initial teacher education in the republic of Ireland*, in *International Journal of Inclusive Education*, 2018, 22(8): 819-838.

<sup>6</sup> UNESCO, *The Salamanca Statement and Framework for Action on Special Needs Education*, UNESCO, Salamanca, 1994.

con disabilità nella forza lavoro insegnante trova il suo principale riferimento nella *Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità*<sup>7</sup>, la quale ha espressamente indicato come fondamentale, nell'articolo 24 dedicato all'educazione (comma 4), l'adozione di «*misure appropriate per impiegare insegnanti, ivi compresi insegnanti con disabilità*». Ancora, la *European Agency for Development in Special Needs Education* (EADSNE)<sup>8</sup>, nel 2011, ha ribadito la necessità di un corpo docente che rispecchi le differenze degli studenti presenti nelle scuole. La stessa EADSNE, un anno dopo<sup>9</sup>, ha posto l'accento sulla necessità di tutelare già gli studenti con disabilità che accedono ai programmi di formazione insegnanti, spingendo verso il superamento dei rigidi requisiti selettivi iniziali e lo sviluppo di percorsi flessibili di apprendimento. Questi documenti internazionali si sono proposti quindi come stimolo per lo sviluppo di processi inclusivi in setting scolastici capaci di accogliere non solo l'eterogeneità della popolazione studentesca, ma anche quella dei professionisti dell'educazione.

## 2. Revisione della letteratura

Nella scarsa ricerca esistente in quest'area possono essere individuati alcuni filoni. Neca, Borges e Pinto<sup>10</sup>, che hanno condotto una revisione non sistematica della letteratura – teorica ed empirica – sul tema tra il 1990 e il 2018, hanno individuato quattro grandi tematiche: (1) le traiettorie di vita di tali insegnanti, le pratiche educative implementate in classe e le sfide incontrate; (2) il loro percorso formativo; (3) le percezioni relative al loro operato da parte di studenti, Dirigenti scolastici, etc.; (4) la loro sottorappresentazione. Rispetto al primo punto, la rilevanza delle esperienze di vita passate emerge sicuramente come centrale nel modellare la loro successiva identità e pratica professionale ed è presente, a titolo esemplificativo, anche nelle riflessioni di Benchetrit e Katz<sup>11</sup>. In questo studio condotto su insegnanti

<sup>7</sup> ONU, *Convenzione sui diritti delle persone con disabilità*, ONU, 2006.

<sup>8</sup> EUROPEAN AGENCY FOR DEVELOPMENT IN SPECIAL NEEDS EDUCATION [EADSNE], *Teacher Education for Inclusion Across Europe – Challenges and Opportunities*, European Agency for Development in Special Needs Education, Odense, 2011.

<sup>9</sup> EUROPEAN AGENCY FOR DEVELOPMENT IN SPECIAL NEEDS EDUCATION [EADSNE], *Teacher Education for Inclusion – Profile of Inclusive Teachers*. European Agency for Development in Special Needs Education, Odense, 2012.

<sup>10</sup> Op. cit. P. NECA, M.L. BORGES, P.C. PINTO, *Teachers with disabilities: a literature review*.

<sup>11</sup> R. BENCHETRIT e I. KATZ “*This is my way... I am an ambassador*” *identity voices of teachers with learning disorders*, in *Teaching and Teacher Education*, 2019, 86: 102923.

israeliani, i partecipanti hanno interpretato la loro disabilità come una risorsa, citando i vissuti negativi ereditati dalla loro vita scolastica come ragione dell'ingresso nella professione. Hanno anche espresso il desiderio di dare avvio a percorsi di apprendimento di maggiore qualità e responsabilizzanti per i loro studenti. La vicinanza con il più recente lavoro di Ware, Singal e Groce<sup>12</sup>, basato su interviste a 10 docenti con disabilità/DSA, è evidente. Gli insegnanti con disabilità/DSA hanno mostrato, in questa indagine, una maggiore empatia ed efficacia pedagogico-didattica nei confronti degli allievi (specie se con bisogni educativi speciali). Più in generale, viene esplicitato con chiarezza che la loro presenza è stata in grado di far "irruzione" nella cultura abilista ancora dominante nei setting scolastici, anche se la maggior parte dei docenti ha dovuto affrontare discriminazioni e barriere sul posto di lavoro, tra cui una limitata comprensione da parte dei colleghi e l'assenza di accomodamenti ragionevoli. Gli elementi chiave che concorrono al successo professionale, trasversali ai tre studi fin qui citati, si concretizzano invece essenzialmente nel supporto da parte della famiglia e dello staff scolastico.

Anche in una recente *systematic review* condotta dal nostro gruppo di ricerca ricorrono i trend già evidenziati e vengono suggeriti alcuni nuovi temi<sup>13</sup>. La maggior parte dei 32 studi primari selezionati concernono i benefici associati alla presenza in classe di un insegnante con disabilità/DSA; le motivazioni sottese alla scelta professionale; il problema della *disclosure* della disabilità/DSA; gli atteggiamenti di colleghi/studenti sul posto di lavoro, nonché i supporti implementati dall'istituzione scolastica. Per quanto riguarda la *disclosure*, si evince da almeno 7 degli studi reperiti<sup>14</sup> che molto

<sup>12</sup> Op. cit. H. WARE, N. SINGAL e N. GROCE, *The work lives of disabled teachers: revisiting inclusive education in English schools*.

<sup>13</sup> R. BELLACICCO, D. IANES e V. MACCHIA, *Insegnanti con disabilità e DSA: una revisione sistematica della letteratura internazionale*, in *Form@re*, 2022, 22(1): 64-88.

<sup>14</sup> B.A. FERRI, CH.H. KEEFE e N. GREGG, *Teachers with Learning Disabilities: A View From Both Sides of the Desk*, in *Journal of Learning Disabilities*, 2001, 34(1): 22-32; J.W. VALLE, S. SOLIS, D. VOLPITTA e D. J. CONNOR, *The Disability Closet: Teachers with Learning Disabilities Evaluate the Risks and Benefits of "Coming Out"*, in *Equity & Excellence in Education*, 2004, 37(1): 4-17; B.A. FERRI, D.J. CONNOR, S. SOLIS, J. VALLE e D. VOLPITTA, *Teachers with LD: Ongoing Negotiations with Discourses of Disability*, in *Journal of Learning Disabilities*, 2005, 38(1): 62-78; E. BURNS e S. BELL, *Voices of teachers with dyslexia in Finnish and English further and higher educational settings*, in *Teachers and Teaching: theory and practice*, 2010, 16(5): 529-543; G. VOGEL e V. SHARONI, *'My success as a teacher amazes me each and every day' – perspectives of teachers with learning disabilities*, in *International Journal of Inclusive Education*, 2011, 15(5): 479-495; J. GLAZZARD e K. DALE, *'It Takes Me Half a Bottle of Whisky to Get through One of Your Assignments': Exploring One Teacher Educator's Personal Experiences of Dyslexia*, in *DYSLEXIA*, 2015, 21: 177-192; B.M. SMITH, *A Phenomenological Study of Teachers with Dyslexia*, in ProQuest LLC, 2017.

spesso gli insegnanti sono riluttanti a rivelare la loro disabilità/DSA, perché temono di essere discriminati o considerati meno competenti professionalmente, in ambienti ancora permeati dal modello medico della disabilità. Molti contributi segnalano inoltre le barriere incontrate da questi docenti, ma allo stesso tempo mettono in luce la loro capacità di sviluppare strategie di coping individuali da utilizzare per farvi fronte ed operare in modo efficace. La ricerca inclusa nella *review* di Vogel e Sharoni<sup>15</sup> è significativa al riguardo perché menziona diverse tecniche: l'aumento del tempo dedicato a tutte le fasi dell'insegnamento (pianificazione delle lezioni, preparazione dei materiali, ecc.); l'utilizzo delle tecnologie; la richiesta di supporto a colleghi e familiari; strategie compensative più personalizzate, come pensare ad alta voce, lezioni in piccoli gruppi, etc. Similmente, Burns, Poikkeus e Aro<sup>16</sup> hanno scoperto, pur focalizzandosi prioritariamente sugli ambienti universitari, che gli insegnanti partecipanti al loro studio hanno affrontato avversità sul posto di lavoro, ma hanno utilizzato strategie di resilienza che hanno contribuito positivamente alla loro autostima, all'autoefficacia e all'impegno nella professione. Tuttavia, è lecito sollevare alcuni limiti degli studi inclusi nella *review*; poche fra le ricerche selezionate rispecchiavano infatti criteri rigorosi dal punto di vista metodologico, riducendo così l'affidabilità dei risultati. Inoltre, colpisce che nessuno degli studi inclusi nella sintesi sia stato svolto in Italia, nonostante la lunga tradizione inclusiva che connota il nostro paese.

Al di là delle due *review*, a conoscenza degli autori non ci sono infatti indagini empiriche nel nostro paese che guardano alle esperienze degli insegnanti con disabilità/DSA. Sono disponibili solo alcune preziose testimonianze/narrazioni, come quella recente raccontata in prima persona da Barbera<sup>17</sup>, docente con DSA, o quelle descritte da Canevaro<sup>18</sup> e Guaraldi<sup>19</sup>. Mancano inoltre in Italia statistiche ufficiali riguardanti gli insegnanti in servizio

<sup>15</sup> Op. cit. G. VOGEL e V. SHARONI, *'My success as a teacher amazes me each and every day' – perspectives of teachers with learning disabilities*.

<sup>16</sup> E. BURNS, A. M. POIKKEUS e M. ARO, *Resilience strategies employed by teachers with dyslexia working at tertiary education*, in *Teaching and Teacher Education*, 2013, 34: 77-85.

<sup>17</sup> F. BARBERA, *Ti insegno come io ho imparato*, Trento, Erickson, 2020.

<sup>18</sup> A. CANEVARO (a cura di), *Persone con disabilità impegnate in professioni di aiuto. La testimonianza di Simona Calderoni*, in *L'Integrazione Scolastica e Sociale*, 2013, 12(1): 53-57.

<sup>19</sup> G. GUARALDI, *DSA e mondo del lavoro. Esperienze di vita e strategie compensative*, Trento, Erickson, 2018.

con disabilità/DSA<sup>20</sup>. Secondo un'inchiesta giornalistica di Ofcs.Report<sup>21</sup>, ben il 15% del totale del corpo docente avrebbe una disabilità (considerando anche quelle sopravvenute a carriera già avviata), ma l'analisi, oltre a non restituire dati ufficiali, delinea molte lacune sullo stato della ricerca sul tema. Queste mancanze non sono colmate neanche dalle rilevazioni esistenti sul versante dell'inclusione lavorativa delle persone con disabilità/DSA. L'indagine *Aspetti della vita quotidiana* dell'ISTAT<sup>22</sup>, una delle poche fonti relative al tema della disabilità nel mondo del lavoro, lascia intravedere alcune direttrici promettenti: tra le persone con disabilità è occupato il 63,4% di coloro che hanno almeno la laurea (vs. il 42,7% dei diplomati e il 19,5% di chi ha al massimo il titolo di scuola secondaria di I grado). L'analisi per posizione nella professione evidenzia inoltre un maggior addensamento in corrispondenza proprio del livello intermedio (Direttivi, Quadri, Impiegati, Intermedi). Questo dà un indizio interessante ma non permette di individuare i soggetti con disabilità specificatamente occupati nell'ambito dell'insegnamento.

### 3. La ricerca “BECOM-IN”

In risposta alla significativa carenza esistente nella letteratura scientifica sul tema, soprattutto in Italia, abbiamo intrapreso un progetto di ricerca denominato “Becoming a teacher with disability: from teacher education to the work-field (BECOM-IN)”<sup>23</sup>, che ha affrontato il tema dell'inclusione degli studenti con disabilità/DSA nei programmi di formazione insegnanti e dei docenti con disabilità/DSA in servizio, mediante una indagine empirica sul territorio nazionale. Il *framework* teorico sotteso all'indagine è una visione relazionale del funzionamento umano<sup>24</sup>, che ci ha consentito di non sottostimare sia la specificità dell'input biologico – intrinsecamente connesso, talvolta, a fatica e do-

<sup>20</sup> R. BELLACICCO, *Diventare/essere un insegnante con disabilità o con DSA: la ricerca, i dati e i temi emergenti nel contesto italiano, alla luce del panorama internazionale*, in *Orientamenti pedagogici*, 2022, 69(1): 71-88.

<sup>21</sup> <https://ofcs.report/internazionale/difesa-e-sicurezza-nazionale/docenti-disabili-un-esercito-100mila-invisibili-siede-dietro-le-cattedre>

<sup>22</sup> ISTAT, *Conoscere il mondo della disabilità. Persone, relazioni e istituzioni. Istituto Nazionale di Statistica*, 2019, disponibile all'indirizzo: [www.istat.it/it/files//2019/12/Disabilita-1.pdf](http://www.istat.it/it/files//2019/12/Disabilita-1.pdf)

<sup>23</sup> La ricerca, di cui è referente scientifico il prof. Dario Ianes, è condotta da un gruppo di ricerca della Libera Università di Bolzano (Facoltà di Scienze della Formazione), in partnership con l'Università di Torino.

<sup>24</sup> T. SHAKESPEARE, *Disabilità e società. Diritti, falsi miti, percezioni sociali*, Trento, Erickson, 2017.

lore – sia quella del contesto – facilitatore o barriera – in cui si colloca l’operato dei docenti con disabilità/DSA.

Nella sua architettura complessiva, il disegno della ricerca è *multi-method*<sup>25</sup> essendo stati impiegati i due approcci – quantitativi e qualitativi –, senza processi di integrazione fra i due paradigmi fino alla fase di inferenza. Lo studio ha infatti utilizzato in sequenza due tecniche di raccolta dei dati – il questionario e le interviste –, coinvolgendo diverse popolazioni target: membri dello staff accademico, studenti con disabilità/DSA in formazione, docenti con disabilità/DSA e colleghi senza disabilità/DSA (esperti in merito). In questo capitolo presentiamo parte dei risultati dello studio qualitativo volto ad esplorare le esperienze di insegnanti con disabilità/DSA già in servizio nella scuola dell’infanzia o primaria e dei loro colleghi (senza disabilità/DSA). Le domande di ricerca cui si intendeva rispondere con l’indagine sono:

- quali sono i facilitatori e le barriere incontrate sul posto di lavoro dagli insegnanti con disabilità/DSA?
- come costruiscono la loro identità professionale gli insegnanti con disabilità/DSA e come gestiscono le tensioni inerenti la *disclosure*?
- quali sono i potenziali benefici associati all’operato di un docente con disabilità/DSA?<sup>26</sup>

#### 4. Metodo

Dopo aver individuato alcuni soggetti dotati delle caratteristiche richieste dall’indagine, il reclutamento è avvenuto a valanga. Riconosciamo che, in virtù dell’impiego di un campione piccolo, non probabilistico e potenzialmente distorto, i risultati non possono essere generalizzati alla popolazione di riferimento, ma in ogni caso risultano utili a intuire la presenza di regolarità tendenziali<sup>27</sup>.

Le interviste (Figura 1) – di circa 45 minuti – sono state condotte fra gennaio e giugno 2021. A causa della situazione epidemiologica sono state svolte online e videoregistrate. Successivamente trascritte integralmente,

<sup>25</sup> La combinazione sinergica tra i due paradigmi è invece tipica dei *mixed methods* (Per maggiori approfondimenti cfr. R. TRINCHERO e D. ROBASTO, *I mixed methods nella ricerca educativa*, Mondadori Education spa, Milano, 2019).

<sup>26</sup> Un altro nucleo tematico forte indagato nel progetto di ricerca è quello relativo al “dilemma della competenza professionale” (ovvero al dilemma fra l’offerta di accomodamenti ragionevoli a tali insegnanti e la necessità di garantire che essi operino in modo pienamente competente), non presentato in questa sede per ragioni di spazio.

<sup>27</sup> R. TRINCHERO. *Manuale di ricerca educativa*. FrancoAngeli, 2002.

sono state poi analizzate mediante l'analisi qualitativa del contenuto<sup>28</sup>. Sono state create sia categorie induttive che deduttive, mediante tecniche di conduzione carta matita e l'utilizzo del software ATLAS.TI.

Figura 1 – Traccia intervista insegnanti con DSA/Disabilità

<p>1. Iniziamo concentrandoci sul suo percorso professionale. Immaginiamo che, come per tutti i docenti, ci possano essere state delle difficoltà ma anche degli elementi che l'hanno supportata nell'iter. Per individuarli, ripercorreremo insieme le diverse fasi del percorso, a partire dal periodo lavorativo svolto ad esempio già durante l'università. Quali sono stati, se ha avuto questa esperienza, gli ostacoli e i facilitatori? Passiamo al periodo di prova. Quali sono stati gli ostacoli e i facilitatori? Passiamo ora alla quotidianità del lavoro scolastico. Quali sono gli ostacoli e i facilitatori?</p>	<p>7. In letteratura, alcuni studi svolti sul tema riportano l'esistenza di un dilemma tra il diritto/l'importanza di mettere a disposizione questo tipo di misure e il dovere dell'istituzione scolastica di garantire un insegnamento di qualità a tutti gli allievi. A lei è sembrato di percepire questo dilemma nella sua esperienza o in ogni caso lo riconosce in altre esperienze di suoi colleghi? Più in generale, che opinione ha del dilemma? Quali soluzioni ha adottato/suggerirebbe per superarlo?</p>
<p>2. Concentriamoci ora sul processo di comunicazione ufficiale della condizione di disabilità/DSA. Nel contesto professionale, lei ha parlato apertamente della sua disabilità/DSA? Se sì, con chi in particolare? Quali motivi hanno orientato questa decisione?</p>	<p>8. Siamo quasi giunti al termine dell'intervista. Indagando una dimensione più soggettiva, potrebbe dirci qual è il principale motivo che l'ha spinto a scegliere la carriera di insegnante?</p>
<p>3. Se e come il suo DSA/disabilità e tutto ciò che esso comporta ha condizionato la sua relazione e socializzazione con i colleghi nei vari contesti?</p>	<p>9. Complessivamente, definirebbe l'esperienza vissuta nel contesto universitario in termini positivi o negativi? Ritiene che tali vicissitudini abbiano in qualche modo modellato la sua successiva vita professionale?</p>
<p>4. Per gestire alcune delle attività professionali, ha dovuto sviluppare anche delle strategie di coping/individuali? Se sì, quali?</p>	<p>10. Ci sono alcune caratteristiche, connesse alla sua condizione personale di disabilità/difficoltà, che ritiene di aver integrato nella sua identità professionale e che rappresentano un punto di forza nello svolgimento della professione?</p>
<p>5. Focalizziamoci ora nello specifico sulle misure compensative/dispensative "istituzionali/strutturali". Lei ha per caso richiesto/le è stato proposto qualche tipo di supporto – inteso anche in termini di azioni positive di tipo organizzativo – da parte della istituzione scolastica?</p>	<p>11. Al di là dalla sua situazione individuale, crede che le persone con disabilità/DSA possano diventare insegnanti efficaci e competenti?</p>
<p>6. Le è capitato che i docenti/staff scolastico si siano mostrati riluttanti verso l'offerta di qualcuna di esse? Se sì, per quali ragioni secondo lei?</p>	<p>12. Sulla base della sua esperienza, pensa che il contesto socioculturale (in particolare il mondo universitario e quello scolastico) sia pronto all'inclusione nel corpo docente di insegnanti con disabilità/DSA?</p>

Fonte: Guerini e Sorrentino (in press)

<sup>28</sup> U. KUCKARTZ. Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung, Weinheim/Basel, Beltz Juventa, 2012 e M. SCHREIER. *Qualitative content analysis in practice*, London, Sage publications, 2012.

## 5. Campione

Come indicato nelle Tabelle 1 e 2, il campione è composto da 20 insegnanti di scuola dell'infanzia e primaria ( $F=15$ ;  $M=5$ , età 27-60 anni) provenienti dal Nord, Centro e Sud Italia (14 insegnanti con DSA, disabilità fisiche o sensoriali e 6 insegnanti che hanno lavorato con colleghi con DSA o disabilità fisiche o sensoriali).

Tabella 1 – Caratteristiche campione docenti con disabilità/DSA

Docenti	Scuola dell'infanzia	3	DSA	10	Curricolari	9
	Scuola primaria		11	Disabilità (fisiche/ sensoriali)	4	Sostegno

Fonte: nostra elaborazione sui dati del campione

Tabella 2 – Caratteristiche campione colleghi docenti con disabilità/DSA

Collegli	Scuola dell'infanzia	0	DSA	0	Curricolari	6
	Scuola primaria		6	Disabilità (fisiche/ sensoriali)	6	Sostegno

Fonte: nostra elaborazione sui dati del campione

## 6. Risultati

Si riportano di seguito gli aspetti salienti emersi e che hanno indagato barriere, facilitatori, e processo di *disclosure*.

Tra le **barriere** incontrate a scuola i docenti con disabilità/DSA hanno riportato spesso la *presenza di atteggiamenti negativi* da parte di colleghi e genitori.

L'atteggiamento negativo da parte dei genitori è stato vissuto prevalentemente dai docenti di scuola primaria con DSA, i quali spesso hanno avuto l'esigenza di nascondere la loro condizione per evitare forme di pregiudizio. Questi ultimi riportano la difficoltà per i genitori di accettare che un docente con DSA possa insegnare correttamente le abilità strumentali di lettura e scrittura ai propri alunni.

Un'ulteriore manifestazione di atteggiamento negativo è quella percepita rispetto al rapporto con i colleghi a scuola. A tal proposito i docenti con disabilità della scuola primaria riportano problemi di comunicazione e difficoltà relazionali in ambito lavorativo nella gestione delle dinamiche in aula e la necessità in alcuni casi di un intervento del/della Dirigente per la risoluzione di alcuni conflitti.

Un'altra barriera riportata dai docenti di scuola primaria e scuola dell'infanzia è stata la presenza di *spazi in classe molto caotici*, ossia, a detta di molti docenti, rumorosi, disorganizzati, piccoli, con una disposizione dei banchi poco sicura. Per quanto riguarda l'architettura scolastica si è rilevata la presenza di numerose barriere fisiche, come ad esempio gradini che non permettono l'accesso diretto in alcune aule o uffici.

La maggior parte dei docenti con disabilità riporta episodi di *incomprensione delle esigenze specifiche* rispetto al proprio deficit o condizione di disabilità sia durante le procedure concorsuali sia da parte dei colleghi durante lo svolgimento del proprio ruolo professionale. Riguardo quest'ultime, la formazione ai colleghi sui temi della disabilità in ambiente lavorativo, secondo i docenti, sembra essere una possibile via d'uscita al presentarsi di tale forma di barriere.

Analogamente ai docenti con disabilità/DSA, i colleghi hanno indicato la presenza di atteggiamenti negativi da parte di colleghi e genitori, soprattutto all'inizio del percorso scolastico, atteggiamento che viene a calare a seguito dell'esperienza diretta, dimostrando che l'esposizione continua e il vivere esperienze positive con una differenza porta ad una riduzione del pregiudizio<sup>29</sup>.

Ad ostacolare i docenti con DSA/disabilità, secondo la prospettiva dei colleghi, vi è anche la cosiddetta *Burocrazia*, segnalata come difficoltà ad accedere in tempi adeguati a specifiche risorse costringendo spesso i docenti con disabilità/DSA a provvedere autonomamente alle stesse. A ciò si accompagna la *mancaanza di risorse finanziarie*, che si concretizza nella mancanza di lavagne interattive nelle aule scolastiche e/o di dispositivi hardware o software che potrebbero facilitare la conduzione della lezione. Altresì la *mancaanza di flessibilità da parte dei colleghi*, ossia l'estrema rigidità da parte di alcuni ad adattare le pratiche didattiche alle esigenze del docente con disabilità/DSA (dalla disposizione dei banchi e gestione degli spazi all'utilizzo di modalità di insegnamento poco flessibili).

Contrapposta alle barriere, un'ulteriore categoria approfondita è stata quella dei **facilitatori**, ossia di tutti quegli elementi di supporto al docente nell'espletamento della sua professione.

Uno dei primi elementi di supporto evidenziato dai docenti con disabilità/DSA è legato alla *numerosità della classe*. Poter lavorare in classi poco numerose è stato un elemento che ha accomunato tutte le interviste e secondo

<sup>29</sup> G.W. ALLPORT, *The nature of prejudice*. Reading, MA: Addison Wesley, 1954 e A. FIORUCCI, *Le rappresentazioni della disabilità visiva di un gruppo di futuri insegnanti: una ricerca sul contributo della formazione iniziale e dell'esperienza del contatto*, in *Italian Journal of Special Education for Inclusion*, vol. 6, n. 2, 161-182, 2018.

i docenti è indispensabile per una qualità dell'azione didattica per tutti i docenti e in particolar modo per coloro che presentano specifiche esigenze.

Un secondo facilitatore riguarda la pratica del *co-teaching*. L'insegnare in compresenza crea sicurezza al docente con disabilità/DSA sia in termini di gestione della classe (quando numerosa) sia soprattutto nel bypassare alcune difficoltà specifiche (es. scrittura corretta di parole o numeri alla lavagna).

Un terzo aspetto che sembra supportare la professione docente secondo i docenti intervistati è la *ubicazione accessibile del plesso scolastico*. Molti insegnanti con disabilità, perlopiù sensoriali, riportano l'importanza della scelta della sede scolastica tendendo a preferire scuole collocate in zone non rumorose, con nessuna barriera fisica all'interno delle sedi, con poca distanza fra le varie sedi e vicine al proprio domicilio.

Un ultimo elemento di supporto alla pratica professionale è legato alla possibilità di utilizzo delle *misure dispensative e degli strumenti compensativi*. La dispensa dalla stesura di verbali di riunione durante i consigli di classe o collegi dei docenti, l'utilizzo di strumenti compensativi come sintesi vocali, lavagne interattive multimediali, sono stati spesso citati tra i possibili facilitatori.

I colleghi, coerentemente con quanto indicato dai docenti con disabilità/DSA hanno indicato come facilitatori la presenza di classi poco numerose; la metodologia del co-insegnamento e l'ubicazione della scuola accessibile.

Nell'argomentare gli elementi che facilitano la professione docente una sottocategoria di indagine è stata la presenza di **facilitatori cosiddetti non istituzionali**. Fra questi i docenti hanno riportato la comunicazione orale in modalità frontale con i bambini che facilita l'interscambio (soprattutto per i docenti con disabilità uditiva), il supporto dei colleghi e un buon rapporto con i colleghi.

I colleghi dal loro punto di vista riportano come fattore facilitante la possibilità di richiedere *pause frequenti o di fare lezioni all'aperto*. Anche i colleghi ritengono che il supporto e un buon rapporto con i colleghi siano fondamentali.

Un'ulteriore categoria indagata nel progetto BECOM-IN è stata il processo di *disclosure*, ossia la comunicazione della propria disabilità/DSA. A tal proposito le risposte dei docenti risultano controverse. Nonostante la maggior parte dei docenti (con disabilità e DSA) ritenga corretto affrontare il tema delle differenze con i bambini durante le attività didattiche e con i loro genitori, buona parte dei docenti con DSA durante le interviste ha manifestato molta perplessità nel condividere la propria condizione soprattutto ai

genitori. Ciò perché secondo i docenti intervistati esistono ancora numerosi pregiudizi circa l'essere insegnanti competenti e avere un DSA. A tal proposito si riporta un estratto dell'intervista di una docente con DSA e di un docente con disabilità.

“No, diciamo che è venuto fuori... molto più avanti... cioè è venuto lo dico dal momento che percepisco una difficoltà...allora dico: “eh, lo sai che anch'io alla tua età avevo... avevo questa difficoltà?”

(docente con DSA)

“Non devono sapere le colleghe troppo e questo non bisogna dirlo è tristissimo, siamo nel 2021 l'inclusione sta facendo tanto, ma non lo puoi dire”

(docente con DSA)

“Perché io non potevo dire a [...] che avevo difficoltà serie, con il vocabolario sotto alla scrivania, la cattedra [per controllare la correttezza delle parole] (n.d.a)”

(docente con DSA)

“Si ti devi stare zitta, tanti non lo dicono perché perdi di professionalità”

(docente con DSA)

“Da subito agli alunni dirigente colleghi e personale ATA, per diffondere la cultura della diversità ne bisogna parlare”

(docente con disabilità sensoriale)

L'indagine sulle percezioni dei colleghi rivela invece che gli insegnanti con disabilità/DSA non svelano la loro condizione a causa della presenza di pregiudizi e si confidano con pochi colleghi.

Per ciò che concerne i **benefici** apportati dall'operato dei docenti con DSA/disabilità sia i docenti con disabilità/DSA sia i colleghi ritengono che i docenti con disabilità/DSA abbiano migliori competenze didattiche (se il disturbo non è grave). A tal proposito si riporta un estratto di un'intervista:

“Però proprio perché questo collega partiva con questa sua disabilità sensoriale, quindi, aveva difficoltà nel controllare, nel verificare i quaderni ... si concentrava molto di più su attività orali... ha incentivato i bambini a sviluppare la parola ... e alla fine dell'anno avevano acquisito, oltre che gli argomenti di studio, anche una maggiore capacità nell'esprimersi su cosa avevano studiato...quindi io questa l'ho vista come... un punto di forza”

(collega di un docente con disabilità sensoriale)

Tutti i docenti con disabilità/DSA ritengono che le difficoltà incontrate come studenti hanno permesso loro di acquisire una serie di strategie didattiche che possono essere utili non solo ai bambini con difficoltà simili alle loro ma anche al resto della classe.

Da parte di tutti gli intervistati vengono attribuite ai docenti con disabilità/DSA anche migliori *competenze di screening*. Nello specifico tutti i docenti con DSA ritengono di avere buone capacità nel rilevare eventuali precursori o segnali di DSA.

Infine, i docenti con disabilità/DSA ritengono di avere una *maggiore apertura alle diversità* e un maggiore livello di *empatia* con gli studenti con le stesse difficoltà. I docenti con disabilità/DSA, come si evince dagli estratti di seguito riportati, ritengono di essere più sensibili e di sapere come coinvolgere e supportare studenti che incontrano difficoltà simili alle proprie; questo loro pensiero è condiviso anche dai colleghi.

“La diversità per me è un punto di forza. Anche aver avuto l’insegnante di sostegno per tutta la vita, ho sviluppato una sensibilità maggiore rispetto ad altri insegnanti e quindi mi permette di vedere anche più in profondità rispetto alle caratteristiche di tutti gli studenti”

(docente con disabilità sensoriale)

“Io penso che ci avvicini agli alunni [...] ho sempre pensato questo mi avvicina praticamente, a qualsiasi tipo di alunno anche il più bravo, ci rende più umani”

(docente con DSA)

## 7. Discussione e conclusioni

Lo studio presentato ha permesso di dar voce a docenti con disabilità/DSA e colleghi e di rilevare dall’interno le barriere i facilitatori nella professione docente, il processo di comunicazione della propria disabilità/DSA e i punti di forza dei docenti con disabilità/DSA.

Sono molte le barriere che il docente con disabilità/DSA si trova ad affrontare, partendo dalle procedure concorsuali, dall’atteggiamento di colleghi, genitori, alla difficoltà di essere compresi in ambito lavorativo da docenti dello stesso team e alla presenza, purtroppo, di barriere fisiche e architettoniche. In questo, i nostri risultati sono analoghi a quelli della letteratura internazionale<sup>30</sup>, che hanno evidenziato una limitata comprensione delle esi-

<sup>30</sup> Op. cit. P. NECA, M.L. BORGES, P.C. PINTO, *Teachers with disabilities: a literature review* e R. WOOD, R. & F. HAPPÉ, *What are the views and experiences of autistic teachers? Findings from an online survey in the UK*. Disability & Society, 1-26, 2021.

genze dei docenti con disabilità/DSA e l'assenza dell'erogazione dei necessari accomodamenti ragionevoli, difficoltà nell'iter formativo, nell'avanzamento di carriera; scarsi adattamenti messi in campo dalle istituzioni scolastiche e la diffusione di pregiudizi ed atteggiamenti negativi diffusi nella istituzione scolastica. In un interessante contributo Storey (2007)<sup>31</sup> parla al proposito dell'abilismo che ancora permea i contesti educativi e di come proprio l'assunzione di docenti con disabilità nelle classi sia una delle soluzioni per combatterlo.

Per quanto riguarda nello specifico i docenti con DSA, si conferma il presupposto implicito che tali insegnanti non saranno in grado di insegnare in modo efficace le competenze di alfabetizzazione<sup>32</sup>. Eppure, l'indagine di Griffiths<sup>33</sup> ha riscontrato che “non vi è alcuna indicazione che insegnanti e studenti insegnanti con dislessia siano meno competenti dei loro colleghi non disabili”<sup>34</sup>. Gli insegnanti con disabilità/DSA sono in grado di sviluppare, infatti, una varietà di strategie per supportare il loro insegnamento<sup>35 36</sup>. Oltre alle tecnologie spesso riportate in letteratura, nel nostro studio soluzioni come la possibilità di fare pause frequenti, di svolgere lezioni all'aperto, il *co-teaching* o il coinvolgimento attivo dei bambini nell'insegnamento (es. nel controllo congiunto dell'ortografia delle parole o scrittura dei numeri) possono “compensare” le difficoltà degli insegnanti con disabilità/DSA e rendere altrettanto efficaci le loro pratiche professionali.

Evidentemente, questa consapevolezza non è avvertita però da colleghi e genitori e indica quanto risulti ancora fondamentale lavorare sul piano della sensibilizzazione e formazione, come suggerito dagli stessi insegnanti partecipanti all'indagine, anche sul luogo di lavoro.

Nel definire i facilitatori si è potuto notare che la numerosità contenuta delle classi è stato un argomento affrontato da quasi tutti i docenti, assieme alle esperienze di *co-teaching*. La codocenza, riducendo il rapporto di nume-

<sup>31</sup> K. STOREY, *Combating ableism in schools. Preventing school failure: Alternative education for children and youth*, 52(1): 56-58, 2007.

<sup>32</sup> E. MORGAN, E. & E. BURN, *Three perspectives on supporting a dyslexic trainee teacher*. Innovations in Education and Training International, 37(2), 172-7, 2000 e S. BEVERTON, B. RIDDICK, E. DINGLEY, E. ENGLISH, E. & F. GALLANNAUGH, *Strategies for recruiting people with disabilities into initial teacher training: Research report to the Training Development Agency for Schools*, Durham, Durham University, 2008.

<sup>33</sup> *ibidem*

<sup>34</sup> *Ivi*, p. 55.

<sup>35</sup> E. BURNS, & S. BELL, *Voices of teachers with dyslexia in Finnish and English further and higher educational settings*. Teachers and Teaching: theory and practice, 16(5), 529-543, 2010.

<sup>36</sup> R. BELLACICCO, D. IANES & V. MACCHIA, (submitted), *Insegnanti con disabilità e DSA: una revisione sistematica della letteratura internazionale*, Form@re.

rosità docente/allievo, rappresenta un utile strumento di supporto messo sul tavolo dall'istituzione scolastica per il miglioramento della pratica didattica a vantaggio non solo dell'azione didattica degli insegnanti con disabilità/DSA ma anche degli studenti. Tuttavia, nella maggior parte delle esperienze di *co-teaching*<sup>37</sup> solitamente si verifica che un docente insegna e l'altro supporta. Sarebbe interessante indagare ulteriormente quale modello di codocenza immaginano/utilizzano i docenti con disabilità/DSA e che faciliti/potrebbe facilitare la loro pratica professionale.

Anche per quanto riguarda la *disclosure*, i dati sono in linea con quanto documentato dalla letteratura<sup>38</sup>. Non sorprendono i timori di discriminazione e la paura di essere considerati meno professionali<sup>39</sup> e la conseguente riluttanza a dichiarare il disturbo – in particolare da parte dei docenti con disabilità invisibili, come quelli con DSA –, anche a costo di perdere il diritto agli accomodamenti. Va considerato tuttavia che questo dilemma etico riflette le sfide affrontate da tutte le persone con disabilità/DSA ed è menzionato in un gran numero di studi che indagano le loro esperienze sul posto di lavoro<sup>40</sup>.

Infine, la presenza di docenti con disabilità/DSA permette di gestire con competenza quei processi di inclusione e integrazione tanto necessari nelle aule scolastiche. Gli alunni avrebbero inoltre la possibilità di confrontarsi con “modelli di docenti che si discostano dal modello *mainstream*”<sup>41</sup> aprendosi in ogni giornata scolastica alle differenze. Colpisce che gli insegnanti con disabilità/DSA intervistati, così come i loro colleghi, siano molto consapevoli delle loro potenzialità nella valorizzazione delle caratteristiche indi-

<sup>37</sup> M. FRIEND, L. COOK, D. HURLEY-CHAMBERLAIN, & C. SHAMBERGER, *Co-Teaching: An Illustration of the Complexity of Collaboration in Special Education*. Journal of Educational and Psychological Consultation, 20(1), 9–27, 2010 e R. DAINESE (a cura di). *La rete di relazioni a sostegno della Didattica per l'inclusione*, Milano, FrancoAngeli, 2020.

<sup>38</sup> Op. cit. R. BELLACICCO, D. IANES & V. MACCHIA, *Insegnanti con disabilità e DSA: una revisione sistematica della letteratura internazionale*

<sup>39</sup> Op. cit. VALLE, S. SOLIS, D. VOLPITTA e D. J. CONNOR, *The Disability Closet: Teachers with Learning Disabilities Evaluate the Risks and Benefits of “Coming Out”*; Op. cit. B.A. FERRI, CH.H. KEEFE e N. GREGG, *Teachers with Learning Disabilities: A View From Both Sides of the Desk*; E. BURNS e S. BELL, *Voices of teachers with dyslexia in Finnish and English further and higher educational settings*, in *Teachers and Teaching: theory and practice* e G. VOGEL e V. SHARONI, *My success as a teacher amazes me each and every day* – *perspectives of teachers with learning disabilities*.

<sup>40</sup> A.M. SANTUZZI, P.R. WALTZ, L.M. FINKELSTEIN & D.E. RUPP (2014). *Invisible disabilities: Unique challenges for employees and organizations*. *Industrial and Organizational Psychology*, 7(2), 204-219, 2014 e R. BELLACICCO, *Oltre l'università: la transizione al mondo del lavoro dei laureati con DSA*. *Nuova Secondaria*, 3, 187–202, 2019.

<sup>41</sup>Cfr. GUERINI, C. SORRENTINO (in press). Risultati di interviste svolte con insegnanti con disabilità/DSA e loro colleghi in Ianes, D., Pavone, M., Bellacicco, R. (a cura di) *Insegnanti con disabilità e DSA: dilemmi, sfide e opportunità*. FrancoAngeli, p.14.

viduali di ciascun alunno e nella promozione di un apprendimento e una partecipazione di successo per ognuno. Seppur siano necessarie ulteriori indagini empiriche a supporto di queste affermazioni, appare interessante che sia i docenti con disabilità/DSA sia i loro colleghi riscontrino gli stessi benefici. Riconosciamo anche che la ricerca futura dovrebbe affrontare il tema nelle scuole secondarie, dove l'attenzione allo sviluppo di ancor più alti livelli di alfabetizzazione negli studenti può rappresentare una ulteriore sfida per tali docenti<sup>42</sup>. Concludendo, la nostra indagine riconosce chiaramente il ruolo unico che gli insegnanti con disabilità/DSA possono svolgere in tutto il sistema educativo, sfidando le rappresentazioni egemoniche negative della disabilità e mostrando la loro competenza professionale attraverso, come afferma Pritchard<sup>43</sup> “una giustizia pedagogica esemplare e una pratica socialmente inclusiva”.

<sup>42</sup> L. JACOBS, E. COLLYER, C. LAWRENCE e J. GLAZZARD, “*I’ve got something to tell you. I’m dyslexic*”: the lived experiences of trainee teachers with dyslexia, in *Teaching and Teacher Education*, 2021, 104: 103383.

<sup>43</sup> Cfr. G. PRITCHARD, *Disabled People as Culturally Relevant Teachers*. *Journal of Social Inclusion*, 1(1), 43–51, 2010, doi:10.36251/josi.4, p.41.

# 11. DIRIGENZA PUBBLICA E INCLUSIONE DEI LAVORATORI MENO ABILI

di *Mario Cerbone*

## **Abstract**

Il saggio è incentrato sulla dimensione gestionale dell'attività del dirigente pubblico, colta *in funzione* della inclusione dei lavoratori meno abili nell'organizzazione amministrativa degli enti. Si tratta di funzioni che l'ordinamento attribuisce alla figura del dirigente delle pubbliche amministrazioni al fine di rispondere a specifiche istanze, di ordine costituzionale, sulla effettiva integrazione, sulla eguaglianza e sul pieno sviluppo della persona con disabilità (art. 3, comma 2, Cost.). La riflessione sulle funzioni dirigenziali consente inoltre di vagliare criticamente la figura del «Responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità», individuato dal legislatore (art. 39-ter d.lgs. n. 165/2001) quale soggetto propulsore della dimensione culturale, professionale e sociale dell'inclusione dei lavoratori disabili. Lo spazio di discrezionalità operativa riconosciuto al Responsabile appare decisivo per la transizione del concetto stesso di inclusione dal piano meramente *professionale*, concernente (soltanto) la relazione lavorativa, al piano *sociale*, che investe l'intera comunità di riferimento.

**Parole-chiave:** dirigente, responsabilità dirigenziale, lavoratore disabile, diversità, inclusione.

## **1. Premessa**

Nell'alveo delle prerogative che l'ordinamento attribuisce alla figura del dirigente delle pubbliche amministrazioni rientra, a pieno titolo, il potere/dovere di favorire l'inclusione dei lavoratori *meno abili* nell'organizzazione amministrativa (sulla disabilità quale "categoria unitaria", alla quale ven-

gono ricondotte le minorazioni che hanno incidenza sulla capacità lavorativa v. Riccardi, 2018, p. 33; Aimò, 2019, p. 161 ss.; La Macchia, 2016. Sull'adozione di una definizione di "disabilità" coerente con l'art. 1, secondo paragrafo, della Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità, v. i principi e criteri direttivi posti dalla l.d. 22 dicembre 2021, n. 227: per una primissima valutazione di essa, v. Bonardi, 2022). Si determinano, in tal guisa, le condizioni per una effettiva integrazione sul piano politico, economico e sociale dei lavoratori medesimi, in stretta adesione ai valori costituzionali dell'eguaglianza e del pieno sviluppo della persona umana (art. 3, comma 2, Cost.), perseguiti anche per il tramite del diritto alla educazione e all'avviamento professionale (art. 38, comma 3, Cost.).

In più punti dell'apparato normativo vigente [il riferimento sarà d'ora in avanti al d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165, recante «Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche», nella versione integrata e modificata dagli interventi normativi successivi: in particolare, saranno prese in considerazione le integrazioni apportate dal d.lgs. 25 maggio 2017, n. 75, nella parte in cui (art. 10, rubricato «Modifiche all'articolo 39 del Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165») ha introdotto le disposizioni di cui agli articoli 39-bis, 39-ter e 39-quater del d.lgs. n. 165/2001], l'interprete coglie la fondatezza di tale asserzione.

Allo stesso tempo, l'esperienza applicativa della richiamata normativa consegna allo studioso un quadro di luci e ombre, ove non sempre la coerenza interna delle norme riesce a tradursi all'esterno nella concretezza dell'azione amministrativa e gestionale del dirigente.

Le ragioni di questo disallineamento fra "fatti" e "regole" – segnatamente con riguardo al tema dei lavoratori disabili – sono, come noto, radicate in profondità, nel tessuto culturale della nostra amministrazione pubblica ed incrociano problemi più ampi, che investono l'effettività dell'azione dirigenziale nel settore pubblico. Si tratta di problemi, tuttora aperti, che attraversano *funditus* tutte le plurali direzioni dell'agire del dirigente: quale interlocutore del soggetto politico; quale controparte delle organizzazioni sindacali; quale datore di lavoro (sulle caratteristiche dei modelli normativi di riforma del lavoro pubblico, succedutisi nel tempo, v. Battini-Gasparrini, 2020, p. 3 ss.; sulla funzione dirigenziale nelle autonomie territoriali, sia consentito il rinvio a Cerbone, 2020).

In questo contributo, ci si concentrerà sulla dimensione gestionale dell'attività del dirigente pubblico, vale a dire la componente più autenticamente privatistica della sua azione, colta *in funzione* della inclusione dei lavoratori disabili nell'organizzazione amministrativa. Operando con la «capacità e i poteri del privato datore di lavoro» (art. 5, comma 2, d.lgs. n. 165/2001), il

dirigente-datore di lavoro è chiamato a concretizzare quella logica di risultato che, nelle intenzioni del legislatore, deve soppiantare il modello burocratico. L'incremento dello "spazio manageriale" del dirigente pubblico, determinato dal processo riformatore avviato negli anni '90 del secolo scorso, colloca il dirigente naturalmente in una posizione di assoluta centralità nella progettazione e nella implementazione delle misure organizzative e di gestione dei rapporti di lavoro funzionalizzate alla realizzazione del risultato finale dell'inclusione dei lavoratori disabili. Del resto, l'assimilazione che il legislatore sottintende fra "dirigente" e "privato datore di lavoro" rimanda ad una più articolata elaborazione giurisprudenziale, ad oggi consolidata, sulla nozione e sulla identificazione del "dirigente". Tradizionalmente, la figura del dirigente dell'impresa privata viene assimilata a quella dell'imprenditore-datore di lavoro, del quale costituisce – alla stregua degli orientamenti giurisprudenziali – l'*alter ego*, vale a dire il prestatore di lavoro preposto alla direzione dell'intera organizzazione aziendale ovvero ad una branca o settore autonomo di essa, «investito di attribuzioni che, per la loro ampiezza e per i poteri di iniziativa e di discrezionalità che comportano, gli consentono, sia pure nell'osservanza delle direttive programmatiche del datore di lavoro, di imprimere un indirizzo ed un orientamento al governo complessivo dell'azienda, assumendo la corrispondente responsabilità ad alto livello» (così Cass., sez. lav., 23 marzo 2018, n. 7295, ma si tratta, come detto, di un orientamento consolidato).

Dal momento che il legislatore – prendendo a modello l'impresa privata – decide di valutare l'operato del dirigente guardando alla sua "attività", e non più ai "singoli atti", secondo una logica di *funzionalizzazione sintetica* dell'attività organizzativa, è evidente che il concreto esercizio del potere/dovere di cui sopra assumerà altresì una peculiare conformazione: sarà il risultato di un'inedita combinazione delle disposizioni normative introdotte dal legislatore e dalla contrattazione collettiva con i comportamenti e le scelte organizzative che il dirigente adotterà di volta in volta. L'endiadi norme-comportamenti organizzativi rivelerà allora – proprio come avviene nell'impresa privata – limiti e potenzialità dell'attività dirigenziale.

## **2. L'apporto della dirigenza all'inclusione dei lavoratori meno abili: la dimensione (statica) delle norme**

Sulla base di questa premessa di ordine teorico, è possibile indagare l'endiadi a cui si faceva innanzi riferimento, a partire dalla coerenza delle norme.

In linea di principio, sul piano metodologico, va subito precisato che la peculiare caratterizzazione dell'azione dirigenziale, improntata alla logica della informalità e della proiezione ai risultati gestionali, non consente una classificazione, per tipologia, delle misure riguardanti i rapporti di lavoro nella "disponibilità" del dirigente medesimo.

Proprio per assecondare quella che potremmo definire la concreta «legislatività dell'organizzazione» (Zagrebelsky, 1992, p. 40), le norme arretrano, tenendosi su un piano generale, di limitazione della libera esplicazione manageriale del dirigente pubblico, in funzione della necessità di assicurare «la rispondenza al pubblico interesse dell'azione amministrativa» (art. 5, comma 1, d.lgs. n. 165/2001).

Il dibattito in dottrina è poi tuttora aperto in ordine alla configurazione giuridica del potere organizzativo, posto che il legislatore ne offre una sistemazione articolata su base binaria, tagliando al suo interno le attività di "alta amministrazione", tenute distinte dal segmento del potere organizzativo afferente alla "bassa organizzazione" (o micro-organizzazione), che si estrinseca nell'adozione, di volta in volta, di «determinazioni per l'organizzazione degli uffici» e «misure inerenti alla gestione dei rapporti di lavoro» (art. 5, comma 2, d.lgs. n. 165/2001), vale a dire atti di c.d. micro-organizzazione adottati dal dirigente in via esclusiva, quale organo preposto alla gestione.

Siamo cioè in presenza di un intervento normativo nel suo complesso teleologicamente orientato al risultato finale dell'efficienza amministrativa, che non si preoccupa perciò di investire frontalmente la *procedimentalità* dell'azione prescelta dal dirigente ma soltanto la sua finalizzazione.

Il peso maggiore dei limiti normativi all'azione manageriale del dirigente – limiti di derivazione costituzionale, scaturenti dal principio di imparzialità che deve ispirare l'azione delle pubbliche amministrazioni alla stregua dell'art. 97 Cost. – investe pertanto il fondamento stesso del potere di organizzazione della pubblica amministrazione.

La peculiare struttura del potere organizzativo viene poi conformata dal principio di non discriminazione e di tutela del benessere dei lavoratori, espressamente rivolto anche al fattore della disabilità (art. 7, comma 1, d.lgs. n. 165/2001), valevole per le amministrazioni pubbliche come per le imprese private.

Al fine di perseguire questi fini, la gestione delle risorse umane viene "contaminata" dall'azione di soggetti istituzionali, istituiti dal legislatore nella logica degli organismi di garanzia. Si fa riferimento, in particolare, al «Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni» (art. 57 d.lgs. n. 165/2001), la cui attività deve coordinarsi con l'organismo di cui all'art. 39-

*bis*, disposizione che ha istituito, presso il Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri, la «Consulta nazionale per l'integrazione in ambiente di lavoro delle persone con disabilità».

Anche a volere considerare questi soggetti nella veste di organi dotati di competenza meramente consultiva, non è certo trascurabile il condizionamento che essi sono in grado di far registrare, nella prassi, sull'esercizio delle funzioni dirigenziali (al riguardo, v. Casini, 2016, p. 9).

Il legislatore, in altri termini, controlla e limita l'esercizio del potere organizzativo del datore di lavoro pubblico facendo ricorso all'attività di organi di garanzia, la cui presenza contribuisce a proceduralizzare le decisioni datoriali, inscrivendole in una logica di collegialità che attenua il contenuto discrezionale tipico delle decisioni assunte in via unilaterale dal datore di lavoro medesimo. In questo contesto, si inserisce poi la previsione di un'apposita figura di «Responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità», nelle amministrazioni pubbliche con più di duecento dipendenti (art. 39-ter), sulla quale ci soffermeremo più avanti.

### **3. Le aree di intervento “incrementale” dell'azione dirigenziale: il ricorso al lavoro agile quale misura a contenuto innovativo per i lavoratori con disabilità**

Orbene, una volta delineati i limiti generali dell'attività dirigenziale, è possibile individuare, con un'attenta interpretazione delle norme, le aree nelle quali l'intervento del dirigente può esplicarsi nella sua libertà di espressione.

Una prima indicazione al riguardo proviene dalla funzione di “proposta” che il legislatore assegna alla richiamata Consulta nazionale per l'integrazione in ambiente di lavoro delle persone con disabilità, alla stregua della previsione normativa di cui all'art. 39-bis, comma 3, lett. c), d.lgs. n. 165/2001. L'organismo propone alle amministrazioni pubbliche – afferma il legislatore – «iniziative e misure innovative finalizzate al miglioramento dei livelli di occupazione e alla valorizzazione delle capacità e delle competenze dei lavoratori disabili». La disposizione individua pertanto uno *standard* qualitativo irrinunciabile per l'azione dirigenziale, segnatamente quanto allo specifico profilo del carattere innovativo delle misure adottate in funzione della valorizzazione delle capacità e delle competenze dei lavoratori con disabilità. Ciò implica che la relazione tra dirigente e organismo di garanzia debba essere orientata alla integrazione degli aspetti qualitativi della sua *performance* di volta in volta in rapporto alla proposta della Consulta (per la

prospettiva del “coordinamento sistemico” delle misure attraverso i nuovi organismi di consultazione, monitoraggio e pianificazione, istituiti allo scopo di propiziare una maggiore effettività dell’integrazione lavorativa del disabile, v. Berlingò, 2018, p. 122).

La richiamata disposizione – innescando auspicabilmente un circuito virtuoso di raccordo tra le proposte della Consulta e la risposta amministrativa degli enti – può pertanto contribuire a fondare su basi più solide la responsabilità del dirigente in ordine alla gestione della flessibilità nell’impiego del personale con disabilità (il disabile deve svolgere prestazioni lavorative compatibili con le sue minorazioni ed a parità di retribuzione rispetto agli altri lavoratori: sul punto, v. Corte cost. 11 luglio 1961, n. 55).

La tastiera della flessibilità lavorativa, come si sa, è molto ampia, consentendo al dirigente l’utilizzazione di vari schemi di impiego: si può sostenere che, in riferimento alla condizione personale dei lavoratori meno abili, il dirigente sia chiamato – per espressa previsione normativa – all’adozione di comportamenti specifici volti ad assecondare proprio la finalità di valorizzazione delle competenze dei disabili. La finalità inclusiva che permea l’attività dirigenziale entra, a pieno titolo, in quella sfera intangibile dell’organizzazione dell’attività d’impresa, in maniera molto più profonda rispetto alle altre decisioni che riguardano lavoratori non in condizione di disabilità. Ciò a motivo del carattere eminentemente “relazionale” del concetto stesso di disabilità, quale rapporto tra individuo e contesto nel quale è inserito (sul punto v. Riccardi, cit., pp. 33-34). Si pensi all’utilizzazione del lavoro agile, disciplinato dalla l. 22 maggio 2017, n. 81 [non va trascurato che, già nell’impianto normativo originario della l. 12 marzo 1999, n. 68, veniva contemplata l’ipotesi dell’impiego dei lavoratori disabili «a domicilio o con modalità di telelavoro» (art. 4, comma 3, l. n. 68/1999)] e alla interessante curvatura che esso ha assunto nella recente fase pandemica emergenziale, quale misura naturalmente vocata alla prevenzione del contagio da *Coronavirus* e quale accomodamento ragionevole per i lavoratori cc.dd. fragili (quanto alla delimitazione nozionale del c.d. lavoratore fragile, l’assetto normativo si fonda sull’art. 26 della l. 24 aprile 2020, n. 27 e sull’art. art. 83 del d.l. 19 maggio 2020, n. 34, conv. l. 17 luglio 2020, n. 77).

In linea di principio, sul punto, anche la giurisprudenza di legittimità (sia pure in casi riguardanti imprese private, ma il principio appare sicuramente estensibile alle pubbliche amministrazioni) sembra aprire un varco interessante nell’alveo del potere del datore di lavoro, segnatamente nelle ipotesi di licenziamento del lavoratore disabile per giustificato motivo oggettivo, mettendo in crisi il concetto di intangibilità dell’organizzazione interna dell’impresa. L’obbligo di accomodamento ragionevole assume – secondo i giudici

– una peculiare curvatura, in base alla quale «... potrà dirsi ragionevole ogni soluzione organizzativa praticabile che miri a salvaguardare il posto di lavoro del disabile in un’attività che sia utile per l’azienda e che imponga all’imprenditore, oltre che al personale eventualmente coinvolto, un sacrificio che non ecceda i limiti di una tollerabilità considerata accettabile secondo la “comune valutazione sociale”» (così Cass., sez. lav., 9 marzo 2021, n. 6497, con nota di Tarquini; nella stessa direzione, v. Corte di Giustizia dell’Unione Europea, sez. III, 10 febbraio 2022, C-485/2020; in dottrina, sul tema, v. Garofalo, 2019, p. 1211 ss.). Ed infatti anche la disposizione normativa sulle funzioni del responsabile dei processi di inserimento (sul quale v. *infra*) fa espresso riferimento alla predisposizione da parte del responsabile medesimo, sentito il medico competente della propria amministrazione, degli «accorgimenti organizzativi» e delle «soluzioni tecnologiche per facilitare l’integrazione al lavoro anche ai fini dei necessari accomodamenti ragionevoli di cui all’articolo 3, comma 3-*bis* del decreto legislativo 9 luglio 2003, n. 216» (così art. 39-*ter*, comma 2, lett. b, d.lgs. n. 165/2001).

In questa logica, il ricorso al lavoro agile apre un’interessante prospettiva nell’esercizio dei poteri datoriali di cui, come detto, il dirigente è espressione. Anzitutto, inverte il rapporto datore-prestatore, specialmente quando ricorrano condizioni di fragilità di quest’ultimo, nel senso di far sorgere il diritto del lavoratore allo svolgimento della prestazione lavorativa in condizioni negoziabili con la controparte in maniera paritaria, attenuando quella supremazia delle esigenze organizzative tipica degli istituti della flessibilità (in questa nuova prospettiva, v. «Schema di linee guida in materia di lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni ai sensi dell’articolo 1, comma 6, del decreto del Ministro per la pubblica amministrazione recante modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni», 30 novembre 2021). Si pensi, per esempio, al ricorso al lavoro a tempo parziale come disciplinato anche in ambito di contrattazione collettiva, ove l’istanza del lavoratore o della lavoratrice è invece in ogni caso subordinata alle esigenze organizzative opposte dall’amministrazione (cfr., a titolo esemplificativo, la previsione che autorizza l’amministrazione a negare la trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale qualora «... in relazione alle mansioni ed alla posizione di lavoro ricoperta dal dipendente, si determini un pregiudizio alla funzionalità dell’amministrazione»: art. 57, comma 4, lett. c, Ccnl del comparto Funzioni Centrali per il triennio 2016-2018).

Oltre al ricorso a tipologie di impiego flessibile, è nell’area della salute e sicurezza degli ambienti di lavoro che si rintracciano ulteriori spazi per l’attività dirigenziale. Anche in questo caso, come accennato, il legislatore in-

troduce un organismo *ad hoc*, il Comitato unico di garanzia, che instaura con la dirigenza uno stretto raccordo e che chiama la dirigenza a rispondere delle proprie capacità organizzative «anche in relazione alla realizzazione di ambienti di lavoro improntati al rispetto dei principi comunitari e nazionali in materia di pari opportunità, benessere organizzativo, contrasto alle discriminazioni e *mobbing*» [in questi termini, v. la Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'innovazione e del Ministro per le pari opportunità, recante «Linee guida sulle modalità di funzionamento dei “Comitati Unici di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni” (art. 21, legge 4 novembre 2010, n. 183)», del 4 marzo 2011, p. 3].

Sempre nella logica della contaminazione del potere datoriale in funzione dell'inclusione lavorativa delle persone con disabilità e del perseguimento di interessi pubblici di imparzialità delle decisioni, va inoltre considerato il tema del raccordo tra dirigenza e figura del medico competente, alla quale il d.lgs. 9 aprile 2008, n. 81 attribuisce la responsabilità della sorveglianza sanitaria nei luoghi di lavoro (anche la Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione n. 1/2019, su cui v. *infra*, pone un raccordo fra responsabile dei processi di inserimento e medico competente).

Infine, la fase dell'accesso all'impiego pubblico, segnatamente di quello dirigenziale, contiene spazi di possibile innovazione: è fuor di dubbio che nella disciplina degli incarichi dirigenziali e nella valutazione del dirigente debba entrare il livello di risultati raggiunto in relazione all'obiettivo dell'inclusione dei lavoratori disabili.

#### **4. Timidi segnali di costruzione della figura del c.d. *disability manager* nelle amministrazioni pubbliche: il «Responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità» (art. 39-ter d.lgs. n. 165/2001) e la naturale connotazione dirigenziale/apicale della sua funzione**

L'introduzione di una specifica figura quale «responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità» costituisce l'innovazione normativa più rilevante. La disposizione di riferimento, l'art. 39-ter d.lgs. n. 165/2001, tuttavia apre non poche questioni interpretative.

Anzitutto, colpisce la previsione dell'obbligatorietà della nomina rapportata al limite dimensionale dei duecento dipendenti dell'amministrazione, operando in questa maniera il legislatore una distinzione fra datori di lavoro fondata su criteri quantitativi, in contrasto con la logica di protezione di diritti

fondamentali della persona che lavora, refrattari per definizione a logiche numerico-quantitative. A poco vale l'ovvia interpretazione che consente alle amministrazioni al di sotto del predetto limite dimensionale di fare ricorso, se ritengono, alla nomina (sulla facoltà delle amministrazioni "piccole" di fare ricorso alla nomina del responsabile, cfr. Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione, recante «Chiarimenti e linee guida in materia di collocamento obbligatorio delle categorie protette. Articoli 35 e 39 e seguenti del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 – Legge 12 marzo 1999, n. 68 – Legge 23 novembre 1998, n. 407 – Legge 11 marzo 2011, n. 25», n. 1 del 24 giugno 2019, p. 5).

Al di là di questo aspetto riguardante il campo di applicazione della disposizione normativa, non irrilevante comunque ai fini dell'attivazione della disposizione medesima, il punto cruciale su cui poggia la figura è l'ampiezza contenutistica dei compiti e poteri attribuiti al responsabile, dalla quale si deduce *ictu oculi* una sua naturale connotazione dirigenziale.

La richiamata Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione ha sostenuto l'opportunità che il responsabile sia individuato dalle amministrazioni nell'ambito del personale con qualifica dirigenziale «... tenuto anche conto dei profili di responsabilità connessi con l'espletamento delle predette funzioni» (così Direttiva n. 1/2019 del Ministro per la Pubblica Amministrazione, cit., p. 5). Relativamente alle amministrazioni pubbliche nelle quali non siano previste posizioni dirigenziali, l'individuazione avverrà tra i dipendenti in posizione apicale. È plausibile ritenere tale soluzione estensibile altresì alle ipotesi in cui le amministrazioni di piccole dimensioni (al di sotto cioè della soglia fissata normativamente dei duecento dipendenti) decidano di fare ricorso alla fattispecie.

Orbene, siffatta lettura interpretativa coglie indubbiamente un punto importante della vicenda e merita di essere attentamente sviluppata, al fine di individuare la portata delle funzioni del responsabile, in carenza di indicazioni espresse del legislatore.

Il conferimento dell'incarico "aggiuntivo" al dirigente – per seguire la sequenza procedimentale prefigurata dalla predetta Direttiva – non deve far perdere di vista un aspetto essenziale dell'assetto normativo: il conferimento non deve essere visto soltanto nell'ottica dell'aggravio quantitativo delle attività del dirigente medesimo. Esso si atteggia a elemento da considerare altresì sul piano qualitativo, quale momento di verifica della permanente connotazione metodologica che il dirigente, appositamente incaricato come responsabile, deve dare alla sua azione, informandola costantemente ai principi generali normativamente fissati della non discriminazione e della inclusione lavorativa dei disabili: l'art. 39-*ter* menziona espressamente la finalità della

«efficace integrazione nell'ambiente di lavoro delle persone con disabilità». Ciò significa che la nomina *ex art. 39-ter* innesca un circuito di responsabilità del soggetto individuato che attraversa la sua prestazione lavorativa e che innerva nello schema contrattuale del lavoro dirigenziale l'interesse generale, che si situa al di sopra dell'interesse delle parti del contratto di lavoro e che si traduce nella integrazione e inclusione dei lavoratori disabili nell'ambiente di lavoro, interesse peraltro collegato ai valori costituzionali dell'eguaglianza sostanziale di cui all'art. 3, comma 2, Cost. Ne deriva che, anche nelle ipotesi in cui l'amministrazione, al momento della nomina del dirigente-responsabile, non dovesse specificare in maniera analitica gli obiettivi dell'incarico, il soggetto designato sarà, in ogni caso, chiamato a rispondere secondo i canoni dell'ordinario svolgimento diligente della sua prestazione lavorativa rispetto al perseguimento dell'interesse generale dell'inclusione dei disabili, normativamente identificato. Il parametro generale dell'art. 2104 c.c. consente, senza dubbio, di inglobare nell'adempimento contrattuale del dirigente pubblico, nominato responsabile *ex art. 39-ter*, l'esecuzione dei compiti normativamente attribuitigli.

È allora l'ampiezza contenutistica dell'incarico, da un lato, e la peculiare conformazione pubblicistica degli interessi sottesi alla nomina, dall'altro lato, a far propendere per la lettura che impone alle amministrazioni pubbliche di individuare la figura tra il personale avente qualifica dirigenziale.

## **5. Segue: il «Responsabile dei processi di inserimento» all'interno del Sistema di valutazione delle *performance***

L'attrazione del responsabile nell'alveo della categoria dirigenziale trascina l'attività del soggetto, quanto allo specifico campo dell'inserimento delle persone con disabilità, nell'area di sottoposizione alla valutazione delle *performance* dirigenziali, secondo le previsioni del Sistema di valutazione delle *performance* previsto obbligatoriamente da ogni amministrazione [un'esplicita conferma in tal senso viene dalle disposizioni della l.d. n. 227/2021, nella parte in cui (art. 2, comma 2, lett. e, n. 5) si prevede che «il rispetto degli obiettivi derivanti dalla programmazione strategica della piena accessibilità, fisica e digitale, delle amministrazioni da parte delle persone con disabilità sia inserito tra gli obiettivi da valutare ai fini della *performance* del personale dirigenziale»].

A questo allargamento quali-quantitativo delle attività del dirigente-responsabile corrisponde specularmente un aggravamento delle ipotesi di responsabilità dirigenziale, alla stregua dell'art. 21 d.lgs. n. 165/2001. In tal

guisa, tutta la infrastruttura normativa predisposta ha buone possibilità di tradursi in comportamenti effettivamente orientati al perseguimento dell'interesse generale, normativamente radicato.

Inutile dire che anche la fase del conferimento dell'incarico dovrà essere inserita nel circuito della valutazione, in modo da assicurare quella competenza e capacità necessarie per raggiungere gli obiettivi. Carattere decisivo assume allora la relazione annuale sull'attività svolta, che il Responsabile è chiamato a redigere anche al fine di segnalare la necessità o l'opportunità di interventi correttivi alla luce delle criticità riscontrate, al fine di facilitare l'integrazione delle persone con disabilità (è sempre la citata Direttiva n. 1/2019 a ribadire l'utilità e l'opportunità che il Responsabile rediga una relazione annuale sull'attività svolta «... per garantire la piena attuazione delle previsioni normative a tutela delle persone con disabilità»).

Si tratta di un passaggio cruciale per l'effettività dell'assetto normativo. Gli assi portanti dell'attività del dirigente-responsabile investono due versanti: da un lato, quello del rapporto istituzionale con i Centri per l'impiego, che concerne pertanto l'integrazione a partire dal momento del reclutamento e del collocamento mirato dei disabili (art. 39-ter, comma 2, lett. a); dall'altro lato, il rapporto con il medico competente, al fine di predisporre le misure di accomodamento ragionevole e ogni altra soluzione in grado di facilitare l'integrazione delle persone con disabilità (art. 39-ter, comma 2, lett. b): del resto, questo principio è ribadito dalla recente l.d. n. 227/2021, là dove prevede la «nomina, da parte dei datori di lavoro pubblici, di un responsabile del processo di inserimento delle persone con disabilità nell'ambiente di lavoro, ai sensi della l. 12 marzo 1999, n. 68, anche al fine di garantire l'accomodamento ragionevole di cui all'art. 3, comma 3-bis, d.lgs. 9 luglio 2003, n. 216» (art. 2, comma 2, lett. e, n. 6). Al medico competente l'ordinamento riconosce il potere di accertare l'inidoneità sopravvenuta alla mansione specifica per i lavoratori subordinati: tale accertamento costituisce la premessa per l'adozione, da parte del datore di lavoro, di determinazioni volte a modificare le mansioni del lavoratore interessato, adibito, ove possibile, a mansioni equivalenti o, in difetto, a mansioni inferiori, garantendo tuttavia il trattamento corrispondente alle mansioni di provenienza (art. 42 d.lgs. n. 81/2008, s.m.i.).

La relazione non può (e non deve) tradursi in un mero adempimento formale del dirigente ma deve piuttosto rappresentare l'esito più rilevante e significativo della sua conduzione del processo di integrazione dei lavoratori con disabilità: essa deve enucleare la mappatura dei processi messi in campo e la risposta applicativa, la fase istruttoria condotta dal dirigente, gli interventi ipotizzati. Non c'è dubbio che essa assolve ad una funzione di garanzia della continuità amministrativa sul tema dell'inclusione.

Alcuna indicazione il dettato normativo offre sul piano dello spettro di azioni che le singole amministrazioni possono affidare al responsabile. L'assenza di indicazione eteronoma, a mio avviso, determina non un vuoto normativo ma la valorizzazione delle fonti di regolazione autonoma di ogni ente, che hanno facoltà di "occupare" lo spazio regolativo di questa materia in rapporto alle specificità dei propri ordinamenti. In questa opera di costruzione "dal basso" ed in autonomia dei contenuti professionali dell'incarico al responsabile, la logica dell'inclusione lavorativa delle persone con disabilità deve trovare specifica considerazione.

Decisiva è la declinazione del paradigma della "inclusione" dei lavoratori disabili e di integrazione efficace nell'ambiente di lavoro. Il radicamento costituzionale dell'inclusione implica che della stessa l'amministrazione non possa che accogliere un'accezione ampia e sistemica, capace di rivolgere a tutti i lavoratori le misure in grado di valorizzare le differenze e le diversità. La transizione dalla "integrazione" alla "inclusione" implica che l'intera organizzazione del lavoro sia da riprogettare in funzione della valorizzazione delle differenze e dell'inclusività (in questa logica, v. il già richiamato art. 2, comma 2, lett. e, n. 1, l.d. n. 227/2021, là dove prevede che «... presso ciascuna amministrazione possa essere individuata una figura dirigenziale preposta alla programmazione strategica della piena accessibilità, fisica e digitale, delle amministrazioni da parte delle persone con disabilità, nell'ambito del piano integrato di attività e organizzazione previsto dall'art. 6 del d.l. 9 giugno 2021, n. 80, conv. l. 6 agosto 2021, n. 113»). Il mutamento del paradigma organizzativo, che rimanda a sua volta ad una nuova impronta culturale, è la premessa per il cambiamento della gestione delle risorse umane. In questa prospettiva, l'azione delle amministrazioni dovrà iscriversi nelle linee-guida tracciate dal «Piano nazionale di ripresa e resilienza», segnatamente in relazione alla Missione 5 su «Inclusione e coesione». L'idea centrale è quella di accompagnare le politiche di inclusione e inserimento lavorativo delle persone con disabilità con un'azione riformatrice ad ampio spettro, centrata altresì sulle condizioni di disabilità e marginalità sociale delle persone. La missione M5 C2 del Piano nazionale si occupa degli interventi su «Infrastrutture sociali, famiglie, comunità e terzo settore» (cfr. altresì la «Strategia per i diritti delle persone con disabilità 2021-2030», adottata dalla Commissione europea nel marzo 2021).

Altrettanto importante sarà lo sviluppo di modelli plurimi di gestione della inclusione dei lavoratori disabili in stretta correlazione con l'autonomia organizzativa e normativa dell'ente pubblico di riferimento. Occorre cioè condurre un discorso plurale rispetto alle dirigenze delle pubbliche amministrazioni.

## 6. L'apporto della contrattazione collettiva

Nella individuazione dei punti fermi in materia, la contrattazione collettiva può fornire apporti interessanti. Del resto, già l'esperienza applicativa degli ultimi anni, sia nel settore delle pubbliche amministrazioni sia nel lavoro privato, ha messo in risalto, pur nella sua eterogeneità, la necessità di effettuare un preliminare lavoro definitorio del concetto di disabilità, onde avere ben presente l'accezione che si intende cogliere. Quello definitorio è, come visto, un nodo della materia, dal quale dipende l'effettività della normativa predisposta.

Al di là del problema definitorio, diversamente affrontato dai contratti collettivi (per un'efficace ricostruzione delle disposizioni dei testi contrattuali collettivi cfr. Stefanovichj, 2014; Giovannone, 2021, p. 118), gli interventi della fonte contrattuale sembrano muoversi privilegiando due piani: a) quello dei *soggetti* deputati ad intervenire per l'inclusione e l'integrazione dei lavoratori con disabilità, in piena coerenza con le scelte dello stesso legislatore che, come detto, investe sulla centralità della Consulta nazionale e del Comitato unico di garanzia. Non mancano previsioni normative volte ad introdurre modalità innovative di confronto tra amministrazioni e organizzazioni sindacali: v., per esempio, l'«organismo paritetico per l'innovazione», introdotto dal Ccnl Area dirigenziale Funzioni centrali 2016-2018, per le amministrazioni pubbliche ministeriali con almeno 30 unità di personale (art. 6); v. la previsione normativa, di identico contenuto, del Ccnl Area dirigenziale Funzioni locali 2016-2018, ove il limite dimensionale è di 12 unità di personale (art. 6); b) quello dello svolgimento del rapporto di lavoro, con la previsione di specifiche disposizioni a tutela dei lavoratori con disabilità, con situazione di non autosufficienza, con malattie prolungate.

Questa sistemazione contrattuale restituisce al quadro normativo della disabilità un effetto positivo per l'azione dirigenziale, nei termini di un arricchimento della mediazione degli interessi del dirigente nel rapporto istituzionale e nella interlocuzione con i soggetti individuati. La contrattazione collettiva incrementa i momenti collegiali e di confronto dell'azione dirigenziale, oltre la sfera propriamente sindacale, nella prospettiva del perseguimento dell'interesse generale dell'inclusione.

Essa fa registrare inoltre riflessi sul piano della responsabilità del dirigente, al quale i soggetti del processo di misurazione e valutazione della *performance* (tra i quali anche i cittadini, per effetto della valorizzazione della «valutazione esterna», ad opera del d.lgs. 25 maggio 2017, n. 74) chiederanno conto della “gestione” virtuosa dei processi di inserimento e di integrazione dei lavoratori disabili nell'ambiente di lavoro.

## 7. Qualche considerazione in via conclusiva

Le osservazioni svolte riportano al centro dell'assetto normativo in tema di disabilità il dirigente, quale soggetto catalizzatore delle istanze della diversità e, al contempo, propulsore della dimensione culturale, professionale e sociale dell'inclusione dei lavoratori meno abili.

Lo spazio di discrezionalità che il dirigente può occupare con la sua azione è assolutamente decisivo per la transizione del concetto di inclusione dal piano meramente *professionale*, concernente (soltanto) la relazione lavorativa, al piano *sociale*, che investe la comunità di riferimento, in coerenza sia con le indicazioni generali del richiamato Piano nazionale di ripresa e resilienza sia con l'elaborazione giurisprudenziale a proposito della tollerabilità, per il potere organizzativo datoriale, di sacrifici accettabili secondo la "comune valutazione sociale" (nella prospettiva della transizionalità inclusiva del mercato del lavoro, v. Trojsi, 2021, p. 383 ss.).

L'inclusione è fattore che può implicare, per il tramite dell'intervento della dirigenza, il superamento della logica negoziale/transattiva dello scambio contrattuale alla base del rapporto di lavoro (di per sé insufficiente ad esprimere compiutamente le istanze delle persone con disabilità), a favore dell'affermazione di una logica relazionale di tipo sociale, in funzione del perseguimento di un interesse pubblico. La assoluta peculiarità degli interessi che confluiscono nel rapporto di lavoro tra la pubblica amministrazione e il lavoratore disabile trova allora nella mediazione degli interessi operata dal dirigente la garanzia della sua espressione più compiuta. Al dirigente pubblico l'ordinamento affida le chiavi della transizione innanzi evocata, con la consapevolezza che è proprio in questa difficile transizione che viene a inverarsi il "buon andamento" dell'attività dei pubblici uffici *ex art. 97 Cost.*

## Bibliografia

- Aimo M., *Inidoneità sopravvenuta alla mansione e licenziamento: l'obbligo di accomodamenti ragionevoli preso sul serio. Nota a Cass., sez. lav., 19 marzo 2018, n. 6798*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2019, p. 161 ss.
- Battini S.-Gasparri S., *Miseria delle politiche del pubblico impiego in Italia, Sinnapsi*, X, n. 1, 2020, p. 3 ss.
- Berlingò V., *L'effettività dell'integrazione lavorativa del disabile alla luce delle più recenti riforme della pubblica amministrazione*, in [www.giurcost.org](http://www.giurcost.org), 2018, p. 109 ss.
- Bonardi O., *Luci e ombre della nuova legge delega sulla disabilità*, in *Italian equality network*, 2022.

- Casini L., *Introduzione. La (mancata) separazione tra politica e amministrazione in Italia*, in ID. (a cura di), *Venti anni di politica e amministrazione in Italia*, il Mulino, Bologna, 2016, p. 7 ss.
- Cerbone M., *Lavoro del dirigente pubblico e autonomia territoriale*, Giappichelli, Torino, 2020.
- Garofalo D., *La tutela del lavoratore disabile nel prisma degli accomodamenti ragionevoli*, in *Arg. dir. lav.*, 2019, p. 1211 ss.
- Giovannone M., *Il collocamento dei disabili nel mercato del lavoro post-emergenziale: criticità e prospettive*, in [www.federalismi.it](http://www.federalismi.it), 2021, p. 100 ss.
- La Macchia C., *Disabili (dir. lav.)*, in *Treccani – Diritto on line*, 2016.
- Riccardi A., *Disabili e lavoro*, Cacucci, Bari, 2018.
- Stefanovichj S., *Disabilità e non autosufficienza nella contrattazione collettiva*, Adapt Labour Studies, e-book series n. 33, 2014.
- Tarquini E., *Oltre un intangibile confine: principio paritario, ragionevoli accomodamenti e organizzazione dell'impresa*, in *Questione Giustizia*, 2021.
- Trojsi A., *Per una transizionalità inclusiva del mercato del lavoro*, in Ciucciovino S.-Garofalo D.-Sartori A.-Tiraboschi M.-Zoppoli L. (a cura di), *Flexicurity e mercati transizionali del lavoro*, Adapt University Press, 2021, p. 383 ss.
- Zagrebelsky G., *Il diritto mite*, Einaudi, Torino, 1992.

# 12. L'EFFICIENZA REGIONALE NELL'APPLICAZIONE DELLA LEGGE 68/99: IL RUOLO DELLA FORMAZIONE E DEL CAPITALE SOCIALE

di *Katia Marchesano e Antonio Garofalo*

## Abstract

Il lavoro analizza l'efficienza delle regioni italiane nella creazione di occupazione per le persone con disabilità che ricorrono alla legge n. 68 del 1999, "*Norme per il diritto al lavoro dei disabili*". L'analisi utilizza, a tal fine, le informazioni fornite dall'Istituto Nazionale di Statistica e dall'Istituto per lo Sviluppo della Formazione Professionale dei Lavoratori, relative agli anni 2006-2011, e implementa la *Data Envelopment Analysis*.

I risultati mostrano l'esistenza di un dualismo territoriale di high e low performance nel processo di matching occupazionale, che persiste negli anni. Segnalano, inoltre, l'importanza del capitale sociale e della capacità regionale di fornire programmi di istruzione e formazione per il raggiungimento di livelli più elevati di efficienza nell'applicazione della legge.

**Parole-chiave:** disabilità, quote d'obbligo, *performance*, capitale sociale, DEA.

*... enhancing human capabilities must be an important part of promoting individual.*

Amartya Kumar Sen (1990)

## 1. Introduzione

Oltre 1 miliardo della popolazione mondiale vive una qualche forma di disabilità (WHO, 2021)<sup>1</sup>. In Europa il 14% della popolazione in età lavora-

<sup>1</sup> Disability and health (who.int)

tiva (15-64 anni) dichiara di avere almeno una difficoltà nelle attività essenziali della vita quotidiana (Eurostat, 2021)<sup>2</sup>. In Italia, nel 2019, il 5,2% della popolazione presenta gravi limitazioni nello svolgimento di almeno una delle attività essenziali della vita quotidiana e il 16,4% presenta limitazioni lievi (ISTAT, 2021)<sup>3</sup>. Poiché la disabilità è altamente correlata all'età, queste cifre aumenteranno nei prossimi anni a causa dell'aumento dell'aspettativa di vita e dell'invecchiamento della popolazione (WHO, 2020)<sup>4</sup>.

La disabilità influenza negativamente i tassi di disoccupazione, i tassi di partecipazione e di occupazione delle persone con disabilità. La dimensione di questi effetti varia al variare del tipo e gravità di disabilità e tra Paesi (Gannon e Nolan, 2004; Mussida e Sciulli, 2015; Zwicker et al., 2017). Inoltre, gli individui con disabilità sono maggiormente concentrati in forme di lavoro atipiche, in occupazioni meno qualificate e meno retribuite (Meager e Higgins, 2011). Tali risultati sono spiegati da fattori sia dal lato dell'offerta sia dal lato della domanda di lavoro. I fattori dal lato dell'offerta sono legati all'istruzione e alla formazione dei *job seekers con disabilità*, i quali presentano un più basso livello di istruzione e *skills* più basse rispetto ai non disabili (Greve, 2009; Mitra, 2014). In Italia, le persone con disabilità (PcD) hanno una minore probabilità di conseguire un livello medio-alto di istruzione rispetto ai non disabili e tra quelle con bassi livelli di istruzione solo una su cinque è occupata (Ferrucci, 2014). Nei paesi dell'UE, il divario occupazionale tra disabili e non disabili si riduce per livelli di istruzione più alti (Greve, 2009). I fattori dal lato della domanda, invece, sono identificabili nella discriminazione operata dalle imprese al momento delle selezioni del personale. La disabilità rappresenta, per i datori di lavoro, un segnale di bassa produttività che impone costi *extra* all'impresa (Jones, 2011).

La forte dipendenza dai trasferimenti pubblici e gli scarsi risultati nel mercato del lavoro espongono maggiormente le PcD a bassi livelli di *well-being* (materiale e immateriale, si veda Young, 2012) e all'esclusione sociale. L'inserimento lavorativo di questa fascia della popolazione costituisce una delle maggiori sfide per il raggiungimento di livelli di crescita inclusiva e sostenibile, in linea con gli obiettivi definiti dall'Agenda 2030 e le *missions* poste dal recente Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

La Legge n. 68 del 1999, "*Norme per il diritto al lavoro dei disabili*", rappresenta la principale risposta normativa a tali problematiche. Questa, attraverso l'istituto del collocamento mirato e delle quote di riserva, promuove l'occupazione delle PcD, influenzando sia la domanda sia l'offerta di lavoro.

<sup>2</sup> *Disability statistics - Statistics Explained (europa.eu)*.

<sup>3</sup> *Disabilità in cifre - Consultazione dei dati, Ultimo accesso 19/10/2021.*

<sup>4</sup> [https://www.who.int/health-topics/disability#tab=tab\\_1](https://www.who.int/health-topics/disability#tab=tab_1). Ultimo accesso 19/10/2021.

Il collocamento mirato rappresenta “quella serie di strumenti tecnici e di supporto che permettono di valutare adeguatamente le PD 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). Tali strumenti dovrebbero condizionare la riduzione di discriminazione datoriale nei confronti del lavoratore: la PcD è più produttiva perché collocata nel posto di lavoro “giusto”. Il sistema di quote di riserva, invece, è modulato in proporzione al numero di addetti delle imprese pubbliche e private<sup>5</sup>. Inoltre, la legge dispone un quadro di benefici economici alle imprese (esenzione parziale dai contributi previdenziali) e di misure finanziarie per supportare l’adattamento dell’ambiente di lavoro. Una delle sue principali limitazioni è che le quote d’obbligo riguardano solo le imprese con più di 15 dipendenti, mentre la maggior parte delle imprese, soprattutto nel Mezzogiorno, è di piccole dimensioni.

Gli attori principalmente responsabili del *management* del processo di *matching* disciplinato dalla legge 68/99 sono le Regioni. A loro è, infatti, assegnato il ruolo di coordinamento tra i vari attori (scuole, uffici di collocamento, ASL, imprese etc..) e di tutte le attività di sostegno alla realizzazione del *match* della legge 68/99 (formazione, ricerca, infrastrutture, supervisione del sistema produttivo).

Il primo obiettivo della ricerca è quello di analizzare l’efficienza tecnica regionale nella gestione di questo processo, ovvero nella creazione di occupazione per i *job-seekers* con disabilità che ricorrono alla legge. A tal fine, l’analisi utilizza le informazioni fornite dall’Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT) e dall’Istituto per lo Sviluppo della Formazione Professionale dei Lavoratori (ISFOL) per gli anni 2006-2011. Per il calcolo dei punteggi di efficienza viene implementata la *Data Envelopment Analysis*. Oltre agli *input* classici della funzione di *matching* (disoccupati e *vacancies*), l’analisi considera, tra i fattori della produzione, anche la dotazione regionale di capitale sociale.

Il capitale sociale, e in particolare le reti *bridging* e *linking*, al pari del capitale fisico e umano, rappresentano una risorsa che gli individui possono impiegare per il raggiungimento degli obiettivi nelle diverse sfere della vita economica e sociale (Robison e Ritchie, 2010; Marchesano e Musella, 2020). Tali reti di relazioni sono considerate, tra le altre cose, un potente mezzo per favorire la diffusione di informazioni e conoscenza (Granovetter, 1973; Sa-

<sup>5</sup> Le imprese con: 15-35 dipendenti sono obbligate a riservare 1 posto per il lavoratore con disabilità; 36-50 dipendenti devono riservare 2 posti; 50 e più dipendenti devono riservare un numero di posti pari al 7% dei dipendenti (art. 3 legge 68/99).

batini, 2009; Degli Antoni e Sabatini, 2013). Gli individui coinvolti nelle relazioni generate da queste reti si scambiano informazioni, riducono il rischio di emarginazione e gettano le basi per raggiungere obiettivi comuni (Devine e Parr, 2008; Robison e Ritchie, 2010). Il lavoro muove dall'ipotesi che, nel caso del mercato del lavoro disciplinato dalla legge 68/99, questo *input* possa facilitare il *match* tra imprese obbligate e *job-seekers* con disabilità, ovvero possa favorire le opportunità e la rapidità di trovare un'occupazione e, quindi, l'efficienza regionale, proprio attraverso la diffusione di informazione e di conoscenza anche sulla disabilità. Infatti, mentre le PcD partecipano al mercato del lavoro con la consapevolezza delle difficoltà legate alla propria disabilità e alle difficoltà di accettazione e gestione della stessa da parte degli altri (dei potenziali datori di lavoro), le imprese non sempre possiedono la stessa conoscenza e preparazione. Questa asimmetria informativa tra imprese e *job-seekers* costituisce una frizione al raggiungimento del *match*. La diffusione di conoscenze e di informazioni sulla disabilità, attraverso i canali relazionali *bridging* e *linking*, potrebbe permettere di superare tale asimmetria informativa e quella parte di discriminazione datoriale che ne deriva. Quest'ultima risulta, infatti, ancorata al paradigma *disabilità=malattia=scarsa produttività e/o impossibilità lavorativa*. Le interazioni tra persone con e senza disabilità ridurrebbero, quindi, il divario di conoscenza tra le due parti, le quali potrebbero, così, sviluppare una maggiore sensibilità rispetto ai problemi affrontati dalle PcD. Una volta nota la disabilità e i fattori che ne alterano la dimensione, è possibile agire, attraverso la forza della rete, sulle errate percezioni per ridurre le frizioni nel processo di *matching*.

Sulla base di quanto sopra, il secondo obiettivo del lavoro è quello di indagare sul contributo del capitale sociale al raggiungimento di livelli più elevati di *performance* nel processo di *matching* occupazionale della legge 68/99. In particolare, attraverso un'analisi a cascata, viene indagato il contributo di ciascun *input* al raggiungimento di alti livelli di efficienza regionale.

Il resto del lavoro è organizzato come segue. La Sezione 2 presenta il metodo. La Sezione 3 descrive i dati. La Sezione 4 presenta e discute i risultati. La Sezione 5 conclude.

## 2. Il Metodo

Il processo di *matching* occupazionale disciplinato dalla legge 68/99 può essere riassunto dalla cosiddetta funzione di *matching* (Petrangelo e Pissaridi, 2001). Questa funzione di produzione descrive la creazione di *matches*, avviamenti al lavoro (*output*), come funzione degli *inputs* numero di *job*

*seekers* con disabilità e posti vacanti delle imprese obbligate. Oltre a queste variabili, l'analisi include tra gli *inputs* anche le dotazioni regionali di capitale sociale, la capacità di fornire istruzione e formazione e di spesa in R&S.

L'efficienza regionale nella gestione di tale processo è calcolata implementando la *Data Envelopment Analysis* (DEA). La DEA è una metodologia non parametrica, che consente di valutare l'efficienza relativa di unità operative simili (in questo caso, le Regioni) non richiedendo una descrizione dettagliata del processo produttivo. Il lavoro analizza l'efficienza in relazione alla massima espansione ammissibile dell'*output* regionale all'interno dell'insieme di unità e in un determinato periodo di tempo (*output-orientation*). La frontiera di *matching* di *best-practice* e lo scostamento dei punti da essa vengono stimate attraverso metodi di programmazione lineare. In particolare, l'analisi considera il seguente problema di programmazione lineare CCR *output-oriented*, per la *i*-esima Regione:

$$\begin{aligned} & \max_{\theta_o, \gamma} \theta_o \\ \text{subject to (s.t.)} & \\ & \sum_i^n \gamma_i y_{mi} \geq \theta_{oi} y_{omi} \quad m = 1, \dots, M \\ & \sum_i^n \gamma_i x_{ki} \leq x_{oki} \quad k = 1, \dots, K \\ & \gamma \geq 0 \end{aligned}$$

dove  $y_{mi}$  è l'ammontare del *m*-esimo output della Regione *i*,  $x_{ki}$  è l'ammontare del *k*-esimo input della Regione *i* e  $\gamma$  sono pesi delle DMU *i*. Il valore ottenuto di  $\theta_o$  è l'efficienza tecnica regionale (compresa tra 0 e 1). Seguendo la definizione di Farrell (1957), quando  $\theta$  è uguale a 1 l'unità produttiva è tecnicamente efficiente, ovvero tale valore indica che la Regione si colloca sulla frontiera di *best-practice*. Le analisi presentate in questo lavoro considerano, quindi, un modello *output-oriented* a rendimenti di scala costanti.

### 3. Dati

Le informazioni sulle variabili di *output* e di *inputs* sono fornite dall'ISFOL e dall'ISTAT e si riferiscono agli anni 2006-2011. La Tabella 1 ne riporta le statistiche descrittive.

L'output è rappresentato dalla variabile tasso di *matching*,  $M$ , una variabile di flusso, che rappresenta la quota di *job seekers* con disabilità iscritti alle liste del collocamento mirato che trovano una occupazione nell'anno (art. 7, legge 68/99). In media, il tasso di *matching* si è ridotto nel corso degli anni e presenta il suo valore medio più basso nel 2009. Nel confronto tra le aree geografiche si osserva un forte divario territoriale: le Regioni del Nord con il più alto numero di assunzioni e all'estremo opposto le Regioni del Sud con i valori più bassi ad eccezione della Sicilia. Il Centro Italia si colloca in una posizione intermedia (Fig. 1).

L'input tasso di disoccupazione,  $D$ , considera i *job-seekers* con disabilità disoccupati che hanno “...*minorazioni fisiche, psichiche e portatori di handicap intellettuale con una riduzione della capacità lavorativa superiore al 45%; le persone invalide del lavoro con grado di invalidità superiore al 33%; le persone non vedenti o sorde; le persone invalide di guerra, invalide civili di guerra e di servizio*” (art.1, legge 68/99), i quali si iscrivono alle liste del collocamento mirato, tenute dai centri per l'impiego, per la ricerca di un lavoro. Il tasso di disoccupazione, in media, è aumentato maggiormente durante l'inizio della fase recessiva di quegli anni. La Figura 1 mostra un forte dualismo territoriale: un *cluster* di regioni nell'Italia meridionale con, in media, alti tassi di disoccupazione e un *cluster* di Regioni, nell'area Nord-Est, caratterizzate da tassi di disoccupazione più bassi rispetto alle altre macroaree.

L'input tasso di *vacancy*,  $V$ , è dato dal rapporto tra i posti scoperti che la legge riserva alle PcD e il totale dei posti riservati alle PcD. In media, il tasso di *vacancy* è aumentato dal 2006 al 2009 e ha subito una significativa riduzione nel 2011. La figura 1 mostra un *cluster* di Regioni al Sud che hanno, in media, un minor numero di posti disponibili per i *job-seekers* con disabilità. Inoltre, l'analisi considera, tra i fattori della produzione, anche: - tre variabili che approssimano la dotazione di capitale sociale (*linking* e *bridging*) regionale, ovvero: **SC1**, che misura la partecipazione sociale ovvero la percentuale di persone di 14+ che ha preso parte ad almeno un'attività di partecipazione sociale<sup>6</sup>; **SC2**, che misura la diffusione del volontariato ovvero la percentuale di persone di 14+ che ha svolto attività gratuita per gruppi o associazioni di volontariato; **SC3**, che misura il perso delle cooperative sociali in termini di addetti; - una variabile che approssima la capacità delle Regioni di fornire programmi di formazione e istruzione, **HC**, e misurata dalla percentuale di persone di 25-64 anni che hanno partecipato ad attività di istruzione e formazione; - **R&S**, una variabile che approssima la capacità delle

<sup>6</sup> Le attività considerate sono: partecipato a riunioni di associazioni (culturali/ricreative; ecologiche; per la pace) di organizzazioni sindacali e di categoria; riunioni di partiti politici e club sportivi.

regioni di innovare (investire in R&S), misurata come percentuale di spesa per attività di ricerca e sviluppo *intra-muros* svolte dalle imprese, istituzioni pubbliche, Università (pubbliche e private) e dal settore non profit sul Pil. La Figura 1 mostra che le aree del Paese caratterizzate da una maggiore partecipazione sociale e con un maggior peso del volontariato e della cooperazione, in termini di addetti, sono quelle del Centro e del Nord. Si osserva, inoltre, una disomogenea distribuzione delle opportunità formative regionali, più ridotte al Sud e nelle Regioni Lombardia e Piemonte; mentre la spesa in R&S è maggiore nelle aree del Nord-Ovest e del Centro Italia.

I dati mostrano, dunque, l'esistenza di un dualismo territoriale negli esiti del mercato del lavoro disciplinato dalla legge: alti tassi di disoccupazione e tassi di *matching* e di *vacancies* più bassi al Sud. È utile ricordare che negli anni 2007-2011 il sistema produttivo italiano ha risentito molto della crisi economica (minore valore aggiunto, minore produttività, minore natalità e maggiore mortalità delle imprese) e le Regioni del Sud hanno subito la maggior parte di questi effetti negativi, con ricadute importanti sull'occupazione (Istat, 2011; SVIMEZ, 2013; Aria *et al.*, 2015) e soprattutto delle persone con disabilità. Tuttavia, una minore dotazione regionale di posti vacanti per le PcD non implica necessariamente una minore efficienza tecnica nella produzione di avviamenti al lavoro, ovvero nella capacità di utilizzare le risorse di cui si dispone in modo da produrre la maggiore quantità di *output* possibile.

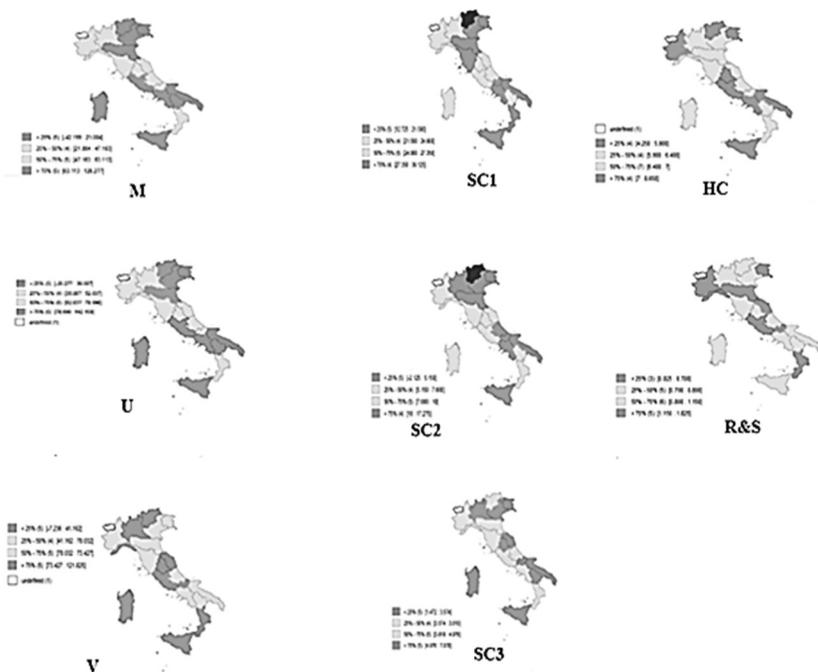
Tab. 1 – Statistiche descrittive. Anni 2006-2011

Variabili	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Output:</b>						
<b>M</b>						
Min	10,279	9,872	6,292	5,237	6,589	5
Media	40,83	36,402	40,296	32,186	33,853	35,88
Max	71,8	82,233	94,328	72,131	76,908	89,002
Std. Dev.	21,696	22,349	27,443	19,83	20,473	23,795
<b>Inputs:</b>						
<b>U</b>						
Min	7,94	17,767	5,672	27,869	23,092	10,998
Media	56,603	64	59,704	67,814	66,147	60,807
Max	89,721	90,128	93,708	94,763	93,412	94,672
Std. Dev.	24,024	22,349	27,443	19,83	20,473	23,871

<b>V</b>						
Min	16,696	10,152	9,15	13,38	11,919	3,312
Media	59,349	56,795	56,779	62,823	61,37	5,99
Max	82,464	82,641	85,695	89,62	87,774	79,633
Std. Dev.	20,276	21,454	23,45	21,413	21,441	23,8
<b>SC1</b>						
Min	17,1	18,2	17,2	18,8	18,8	16,6
Media	25,51	26,39	25,74	26,595	27,64	26,005
Max	43,6	41,3	41,3	40,7	42	41,1
Std. Dev.	6,037	5,384	6,004	5,453	5,44	6,263
<b>SC2</b>						
Min	4,4	4,8	4,8	5,1	5,2	5,4
Media	8,93	9,05	9,52	9,185	10,1	10,21
Max	21,7	19,1	21,9	20,1	22,4	22,5
Std. Dev.	4,209	3,581	4,012	3,513	3,942	4,32
<b>SC3</b>						
Min	2,788	2,889	2,857	2,809	2,974	2,715
Media	4,194	4,182	4,209	4,247	4,336	4,147
Max	6,604	6,331	6,48	6,567	6,518	6,133
Std. Dev.	1,005	0,696	1,026	1,059	1,085	1,043
<b>HC</b>						
Min	4,7	4,9	4,9	4,4	3,9	4,1
Media	6,26	6,42	6,57	6,2	6,275	5,775
Max	7,5	8,4	8,1	8,3	8,2	7,6
Std. Dev.	0,868	1,062	1,051	1,093	1,135	0,917
<b>R&amp;S</b>						
Min	0,3	0,4	0,4	0,5	0,5	0,4
Media	0,905	0,945	0,965	1,045	1,035	1,015
Max	1,7	1,8	1,8	1,8	1,8	1,9
Std. Dev.	0,37	0,38	0,36	0,378	0,377	0,392

Fonte: Ns. elaborazione su dati Istat e Isfol.

Fig. 1 – Box Maps delle variabili di input e output, 2006



Fonte: Ns. elaborazione su dati Istat e Isfol. Nota: Le *box maps* mostrano la distribuzione delle variabili considerando i quartili delle distribuzioni. Le *box maps* relative agli altri anni saranno fornite su richiesta dagli autori.

#### 4. Risultati e discussioni

La *Tabella 2* riporta i punteggi medi di efficienza tecnica per gli anni 2006-2011. In media, la *performance* regionale legata all'impiego delle sole quote d'obbligo e degli iscritti alle liste del collocamento mirato resta piuttosto stabile nel corso degli anni, con una riduzione maggiore negli anni 2010 e 2011. In tutti i modelli analizzati, inoltre, il Nord-Est, il Nord-Ovest e le Isole hanno punteggi di efficienza superiori alla media nazionale nel 2006 e nel 2011, mentre il Centro e il Sud hanno *performance* più basse, con un calo di efficienza dal 2006 al 2011 (*Figure 2, 3*).

Tab. 2 – Punteggi di efficienza tecnica, Anni 2006-2011

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Modello I</b>						
Min	0,07	0,119	0,05	0,05	0,05	0,02
Media	0,494	0,497	0,47	0,41	0,39	0,351
Max	1	1	1	1	1	1
Std. Dev.	0,309	0,292	0,292	0,29	0,28	0,337
<b>Modello II</b>						
Min	0,142	0,119	0,11	0,1	0,09	0,06
Media	0,589	0	0,59	0,57	0,476	0,476
Max	1	1	1	1	1	1
Std. Dev.	0,293	0,292	0,3	0,29	0,291	0,318
<b>Modello III</b>						
Min	0,245	0,195	0,14	0,11	0,08	0,061
Media	0,71	0,64	0,55	0,53	0,532	0,52
Max	82,464	1	1	1	1	1
Std. Dev.	1	0,269	0,28	0,303	0,285	0,32
<b>Modello IV</b>						
Min	0,245	0,20	0,14	0,11	0,127	0,1
Media	0,723	0,66	0,6	0,64	0,575	0,566
Max	1	1	1	1	1	1
Std. Dev.	0,287	0,27	0,29	0,297	0,285	0,317

Fonte: Ns. elaborazione su dati ISFOL e ISTAT.

La capacità regionale di fornire istruzione e formazione migliora le *performance* del processo di *matching* (Modello II, Fig. 2). Il capitale sociale migliora l'efficienza media sia rispetto al modello I, sia rispetto al modello II. In media, questa *performance* è abbastanza stabile a livello nazionale negli anni. I livelli di capitale sociale e di formazione, inoltre, contribuiscono a spiegare anche il divario (persistente) di efficienza osservato negli anni. In particolare, è possibile osservare un *cluster* di Regioni al Sud con punteggi più bassi rispetto alla media nazionale e un *cluster* di Regioni, nel Nord-Est, con punteggi molto al di sopra della media nazionale (Fig. 3). Tali risultati possono essere in parte attribuiti al lento processo di attivazione di servizi specifici del collocamento mirato, soprattutto al Sud, e alla minore distribuzione delle opportunità formative regionali che caratterizza le regioni di que-

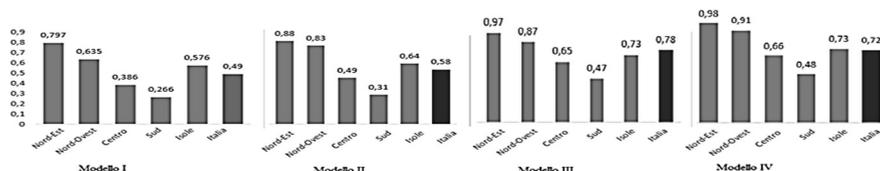
sta area del Paese (si veda Sezione 3). Maggiori possibilità formative favoriscono l'accrescimento del patrimonio in capitale umano di un territorio, il quale può avere effetti positivi sulla qualità della *governance* e sulla qualità dei servizi offerti (Tesauro, 2016; Cascarano et al., 2019), tra cui quelli di sostegno al processo di *matching* della legge 68/99. Il capitale sociale, inoltre, attraverso la diffusione di informazioni e conoscenze, contribuisce alla riduzione delle frizioni del mercato del lavoro legate all'asimmetria informativa sulla disabilità e, per questa via, favorisce la creazione del *match* occupazionale. Nel caso del mercato del lavoro disciplinato dalla legge, il capitale sociale può agire complementariamente agli strumenti e alle azioni del collocamento mirato attraverso la diffusione di conoscenza e informazione sulla disabilità al fine di ridurre l'asimmetria informativa tra imprese e *job-seeker* con disabilità. Quest'ultima, infatti, può portare a fenomeni di discriminazione datoriale legati ad una errata percezione della disabilità e alla, conseguente non realizzazione del *match*. La diffusione, via reti *bridging* e *linking*, di una corretta conoscenza potrebbe consentire di accogliere con più facilità i lavoratori con disabilità e di collocarli nei processi produttivi dell'impresa "più adatti", valorizzandoli, anche attraverso l'ausilio di forme di gestione della disabilità ancora poco diffuse in Italia. Applicando tali forme di gestione, l'impresa può minimizzare gli effetti della disabilità sulla capacità dell'individuo di espletare al meglio le sue mansioni lavorative a sostegno della produttività del lavoratore e del contenimento dei costi extra (Roncallo e Sbolci, 2011; Shrey, 2011). Un ruolo importante, a tal riguardo, è svolto dall'adeguamento del posto di lavoro.

Buoni livelli di capitale sociale, così come di capitale umano e di R&S, possono contribuire anche allo sviluppo e alla diffusione di nuove tecnologie, innovazioni drastiche di processo, che potrebbero permettere le trasformazioni e gli aggiustamenti dei posti di lavoro per le PcD a costi più contenuti. Tutti questi fattori abbasserebbero il rischio di ricorso all'istituto dell'esonero parziale. Tale istituto è riconosciuto dalla legge in particolari casi e, probabilmente, proprio nei casi in cui sarebbe più costoso adeguare una *vacancy* per una PcD<sup>7</sup>. Una riduzione del numero di *vacancies*, a parità di tasso di disoccupazione, può generare delle esternalità negative per le PcD, legate alla congestione tra gruppi. Queste possono avere effetti negativi sul tasso di uscita dalla disoccupazione. A parità di altre condizioni, la probabilità di tro-

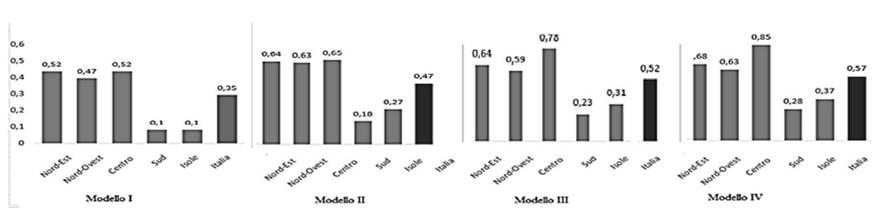
<sup>7</sup> Le imprese obbligate (con più di 35 dipendenti) possono chiedere l'esonero dall'obbligo di assunzione nel caso in cui la loro attività lavorativa è: a) faticosa; b) pericolosa; c) richiede una particolare modalità di svolgimento (articolo 5 comma 3). Le aziende esonerate devono versare al Fondo regionale per l'occupazione delle persone con disabilità un contributo esonerativo giornaliero di 30,64 € per ogni PcD non assunta.

vare e coprire rapidamente una *vacancy*, per un *job-seeker* con disabilità, si riduce all'aumentare degli esoneri concessi. In tali casi si presuppone che i posti di lavoro non possono essere ri-adattati per le esigenze delle PcD. La legge 68/99 dispone che le imprese, in seguito all'assunzione di una PcD, devono adottare gli accorgimenti necessari per "... *la trasformazione del posto di lavoro per renderlo adeguato alle possibilità operative dei disabili con riduzione della capacità lavorativa superiore al 50% ... per l'apprestamento di tecnologie di telelavoro... per la rimozione delle barriere architettoniche che limitano in qualsiasi modo l'integrazione lavorativa del disabile...*" (art. 13). Tuttavia, questi aggiustamenti, ovvero i costi extra ad essi connessi, possono scoraggiare l'assunzione di una PcD e giustificare il ricorso all'istituto dell'esonero dall'obbligo di assunzione. Il *Box 1* mostra un confronto tra i costi di esonero, che l'impresa dovrebbe sostenere, e i costi relativi a un posto di lavoro occupato da una PcD. In particolare, l'esercizio numerico mostra che il costo annuo di una *vacancy* occupato (23.439,6 €) è, circa, tre volte maggiore del costo esonerativo annuo (8.088,96 €). Pertanto, nei casi di elevati costi di adeguamento (che si aggiungerebbero al costo del lavoro annuo), alle imprese converrebbe pagare il contributo ed essere esonerate, piuttosto che assumere una PcD. Questo accade anche perché la legge non prevede degli incentivi sufficienti per gli adeguamenti, ma solo un rimborso forfetario parziale (art. 13), il quale non è sempre concesso. In aggiunta, "*Ai lavoratori assunti a norma della presente legge si applica il trattamento economico e normativo previsto dalle leggi e dai contratti collettivi...*" (art. 10). Quindi, le imprese non potrebbero corrispondere salari più bassi rispetto a quelli degli altri lavoratori assunti per le stesse mansioni e ricompensare, così, le spese di aggiustamento con il differenziale salariale. Quest'ultima soluzione non sarebbe comunque possibile, perché discriminatoria.

Fig. 2 – Punteggi di efficienza tecnica per macroaree geografiche



Anno 2006

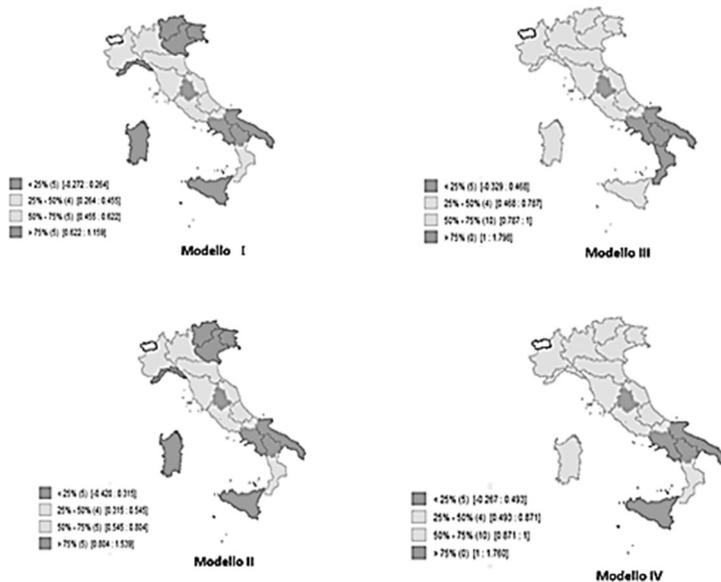


Anno 2011

*Nota:* il Modello I tiene conto degli input D e V; Il Modello II considera, oltre agli *input* D e V anche l'*input* HC.

*Fonte:* Ns. elaborazione su dati ISFOL e ISTAT, 2006 e 2011

*Fig. 3 – Box Maps dei punteggi di efficienza, 2006.*



*Nota:* Le *box maps* mostrano la distribuzione dei punteggi considerando i quartili delle distribuzioni.

*Fonte:* Ns. elaborazione su dati ISFOL e ISTAT.

*Esercizio numerico:*

Il contributo è calcolato considerando, in media, 5-6 giorni lavorativi settimanali (40 ore settimanali). La retribuzione lorda annua fa riferimento alla retribuzione media del V e del VII livello, a seconda del contratto di categoria applicato e del settore di appartenenza.

**Costo di un *vacancy* occupato da un lavoratore con disabilità:**

(A) *Retribuzione lorda annuale* 17.000 €

(B) *Costo del lavoro annuo*

Euro 17.000 x 31,78% = 5.402,6 € contributi INPS a carico del datore di lavoro

Euro 17.000 x 61% = 1.037€ contributi INPS a carico del datore di lavoro

Totale costo del lavoro annuo (A + B) = 23.439,6 € + **Spese extra di adeguamento della postazione lavora-**

**Costo esonero:**

(A) contributo esonerativo giornaliero 30,64€

(B) giorni lavorativi 264

Totale costo annuo di esonero (A x B) = 8.088,96 €

## 5. Conclusioni

Il lavoro ha analizzato, in termini di efficienza, la risposta normativa italiana alle difficoltà di accesso al mercato del lavoro delle PcD, la quale prevede l'istituzione di un sistema di quote d'obbligo per influenzare la domanda di lavoro. In particolare, è stata valutata l'efficienza tecnica delle regioni italiane nella creazione di avviamenti al lavoro delle PcD che ricorrono alla legge per la ricerca di un lavoro, indagando, in particolare, sul contributo del capitale sociale e di ciascun *input* coinvolto nel processo produttivo (U, V, SC1, SC2, SC3, HC, R&S).

I dati mostrano l'esistenza di un dualismo territoriale negli esiti del mercato del lavoro disciplinato dalla normativa e nell'efficienza del processo di *matching*. Le Regioni del Sud Italia, rispetto alle regioni del Centro e del Nord, hanno tassi di *matching* più bassi, elevati tassi di disoccupazione e una minore dotazione di *vacancies*. Tali risultati sono legati in buona parte alla crisi economica che ha colpito maggiormente le imprese del Sud e alla più alta presenza di piccole e medie imprese di questa area del Paese.

I risultati hanno evidenziato minori livelli di *performance* delle regioni meridionali, in tutti gli anni di analisi. Inoltre, è emerso che buoni livelli nella dotazione di capitale sociale contribuiscono a migliorare le *performance* regionali del processo di *matching*, così come una buona capacità di fornire programmi di istruzione e formazione. Il ritardo nell'implementazione delle politiche attive del mercato del lavoro e una minore dotazione di capitale sociale certamente spiegano i differenziali di efficienza osservati tra le macro-aree geografiche. Prioritari risultano, alla luce dei risultati emersi, la creazione e la diffusione di iniziative volte ad incrementare i *network* di tipo *linking* e *bridging* regionali, che si configurano come un potente mezzo per favorire la diffusione di informazioni e conoscenza anche sulla disabilità, e il potenziamento del patrimonio in capitale umano, il quale, tra le altre cose, può garantire l'esplicitamento di servizi più articolati del collocamento mirato e buoni livelli di *governance*.

## Bibliografia

- Aria, M., Gaeta, G.L., Marani, U.: Sovereign debt crisis e divari di competitività tra regioni: il Mezzogiorno tra resistenza e resa, *Rivista Economica del Mezzogiorno*, Anno XXIX, n. 3-4 (2015).
- Cascarano M., Di Addario S., Lamorgese A. (2019) Do inventors obtain a premium in urban areas? Evidence from matched employer-employee data in sviluppo locale, economie urbane e crescita aggregata, a cura di Accetturo A. Lamorgese A., Mocetti S. E Sestito S., Banca D'Italia, Issn 1972-6643.
- Degli Antoni, G., Sabatini, F. (2013) Cooperative sociali, motivazioni intrinseche e creazione di network. *Rivista Impresa Sociale*, 1(6).
- Devine, M.A., Parr, M.G. (2008) Come on in, but not far: "Social capital in an inclusive leisure setting". *Leisure Sciences*, 30: 391-408.
- Farrell, M.J., 1957. The measurement of productive efficiency. *J. R. Stat. Soc., Ser. A (G.)* 120 (3), 253–290.
- Ferrucci, F. 2014. Disability and Work Inclusion in Italy: between Unfulfilled Promises and New Disability Culture. *Modern Italy* 19 (2): 183–197.
- Gannon, B. and B. Nolan. 2004. Disability and Labour Market Participation in Ireland'. *The Economic and Social Review* 35 (2): 135–155.
- Granovetter, M.S. (1973) The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.
- Greve, B. 2009. The Labour Market Situation of Disabled People in European Countries and Implementation of Employment Policies: a Summary of Evidence from Country Reports and Research Studies. Report prepared for ANED.
- ISTAT 2011. 'Report ISTAT struttura e dimensione delle imprese in crisi'. Rome: Archivio Statistico delle Imprese Attive (ASIA).

- Jones, M. 2011. 'Disability, employment and earnings: an examination of heterogeneity'. *Applied Economics* 43 (8): 1001–1017. 10.1080/00036840802600053
- Marchesano, K., Musella, M. (2020), Does volunteer work affect life satisfaction of participants with chronic functional limitations? An empirical investigation. *Socio-Economic Planning Sciences*, <https://doi.org/10.1016/j.seps.2019.04.005>.
- Mitra, S. 2014. 'Employment Challenges and Successes in Low- and Middle-Income Countries'. In *Disability and Equity at Work*, edited by J. Heymann, M.A. Stein and G. Moreno Oxford: Oxford University Press.
- Mussida, C. and D. Sciulli. 2015. 'Direct and indirect effects of disability on employment probabilities: a comparative analysis'. *DISCE – Quaderni del Dipartimento di Scienze Economiche e Sociali* 1507. Milan: Università Cattolica del Sacro Cuore, Dipartimenti e Istituti di Scienze Economiche (DISCE).
- Petrangelo, B., Pissaridis, C.: Looking into the black box: a survey of the matching function. *J. Econ. Lit.* 39, 390-431 (2001)
- Robison, L. J., Ritchie, B. K. (2010). *Relationship economics: The social capital paradigm and its application to business, politics and other transactions*. Burlington, Routledge, ISBN 9780566091698
- Roncallo C., Sbolci M. (2011) *Disability manager. Gestire la disabilità sul luogo di lavoro*, Edizioni FerrariSinibaldi.
- Sabatini, F. (2009) *Social Capital as Social Networks: a New Framework for Measurement and an empirical analysis of its determinants and consequences*. *Journal of Socio-Economics*, 38 (3), 429-442.
- Shrey D. E. (2011) *Disability Management at the Workplace: Overview and Future Trends*, in *Encyclopedia of Occupational Health and Safety*, International Labor Organization.
- SVIMEZ (2013) *Rapporto SVIMEZ sull'economia del mezzogiorno*. Il Mulino, Bologna.
- Tesaro G (2016) *Capitale umano, pubblica amministrazione e sviluppo locale in ISFOL*, (2016) *Crisi economica, lavoro e imprese. il ruolo del capitale umano in Italia*, ISFOL, ISSN: 1590-0002
- Young, C. 2012. 'Losing a Job: the Nonpecuniary Cost of Unemployment in the United States'. *Social Forces* 91: 609-633.
- Zwicker, J., A. Zaresani and J.C. Herb Emery. 2017. 'Describing Heterogeneity of Unmet Needs Among Adults with a Developmental Disability: an Examination of the 2012 Canadian Survey on Disability'. *Research in Developmental Disabilities* 65: 1-11.



PARTE SECONDA  
PERCORSI UNIVERSITARI PER L'OCCUPABILITÀ



# 13. IL RUOLO DELLE UNIVERSITÀ PER LA PROMOZIONE DELLA CULTURA DELL'INCLUSIONE INTERNA ED ESTERNA

di Luisa Varriale, Tiziana Volpe e Paola Briganti

## Abstract

Le università nell'ambito delle principali funzioni che assolvono, quali didattica e formazione, ricerca e collaborazione con la comunità esterna, si ritrovano ad assumere un ruolo cruciale nel promuovere una cultura di totale inclusione sociale all'interno e all'esterno della propria organizzazione. Le università assumono quindi un ruolo elettivo nel processo di promozione e diffusione di una logica inclusiva ad ampio raggio, predisponendo gli strumenti e le pratiche, fornendo le conoscenze e arricchendo le competenze necessarie al fine di superare ogni ostacolo e/o barriera che impedisca l'accettazione e l'assoluto dominio di una cultura dell'inclusione in ogni contesto organizzativo, soprattutto negli ambienti di lavoro, destinazione finale di coloro che vengono formati, supportati e guidati dalle stesse università.

Il presente studio si propone di indagare le organizzazioni universitarie adottando la metodologia del *multiple case study* e utilizzando *primary* e *secondary data*. Lo studio fornisce un ritratto delle università pubbliche e private italiane evidenziando il loro livello di inclusione seguendo due direttrici: università come ambiente lavorativo (presenza di politiche a sostegno di categorie di lavoratori con disabilità, numerosità lavoratori con disabilità, politiche di *disability management*, presenza delle donne negli organi di *governance*, politiche di *work life balance*, ecc); università come ente di alta formazione (corsi di formazione dedicata, progetti attivi, corsi su *disability management*, ecc.).

**Parole chiave:** università, inclusione, sostenibilità, processi educativi inclusivi, disabilità.

## 1. Introduzione

A fronte dell'insostenibilità del nostro Pianeta, definito da Ban Ki-moon, ex Segretario Generale delle Nazioni Unite, “la nostra casa comune”, 193 Paesi hanno adottato nel settembre 2015 l'Agenda Globale per lo Sviluppo Sostenibile, contenente 17 Obiettivi, 169 target e più di 240 indicatori statistici, da raggiungere entro il 2030 (Agenda ONU 2030).

L'Agenda ONU 2030 rappresenta un'azione programmatica universale per il perseguimento di uno sviluppo inclusivo, globale, integrato, localmente focalizzato e guidato dalla tecnologia, per sfruttare al meglio le opportunità dell'era in cui viviamo, soprattutto quelle derivate dai progressi nell'ambito delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, e affrontare le altrettante sfide esistenti, dal cambiamento climatico, all'innovazione tecnologica, alla parità di genere e all'inclusione sociale.

L'implementazione dell'Agenda ONU 2030 e la concretizzazione dei suoi obiettivi richiedono la mobilitazione di imprese, istituzioni, Terzo Settore e società civili tutte, impegnati a garantire alle generazioni future un Pianeta inclusivo e sostenibile. Per fare ciò, ai Paesi firmatari è stato chiesto di pianificare una strategia nazionale, frutto del processo di declinazione dell'Agenda internazionale da globale a locale, che tenesse conto delle tre dimensioni dello sviluppo sostenibile (economica, ambientale e sociale) e che fosse supportata da un'azione integrata a livello locale, nazionale e internazionale.

Per questo, il 22 dicembre 2017 è stata approvata dal CIPE la Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile (SNSvS), programma strategico per l'Italia, nonché primo passo per declinare gli Obiettivi internazionali a livello nazionale.

Nonostante i notevoli progressi registrati nel mondo del lavoro in merito alla questione dell'accessibilità e dell'inclusione in generale, tanta strada resta ancora da percorrere soprattutto nel contesto italiano, dove l'introduzione di disposizioni legislative *ad hoc* ha spesso disegnato un quadro del mondo del lavoro solo apparentemente inclusivo. Si consideri, ad esempio, la Legge Golfo-Mosca (Legge n. 120/2011) sull'equilibrio di genere negli organi di *governance* delle società quotate, che la legge di bilancio 2020 ha esteso per ulteriori mandati al fine di garantire la presenza del genere meno rappresentato nei Consigli di Amministrazione e Collegi Sindacali di società quotate, non solo in modo puramente numerico, e riconoscere un ruolo realmente attivo alle donne nelle posizioni di leadership ricoperte. Inoltre, è noto che i datori di lavoro in ambito privato e pubblico sono tenuti per legge a garantire una quota delle assunzioni dedicata a lavoratori con disabilità, pertanto l'as-

sunzione di tale categoria ‘protetta’ di lavoratori costituisce un mero obbligo, quasi a rappresentare che l’inclusione delle persone con disabilità nel mondo del lavoro possa avvenire solo attraverso l’applicazione di una disposizione di legge e trascurando in seconda analisi le reali condizioni in cui tali lavoratori operano. Questa breve descrizione dello scenario generale porta a maturare un fabbisogno concreto di conoscere le modalità attraverso le quali le università, per il ruolo ad esse riconosciuto, promuovono e diffondono la cultura dell’inclusione e della sostenibilità per il mondo del lavoro con la consapevolezza di assumere una duplice veste di ‘agenti’ e ‘soggetti’ del cambiamento per l’inclusione, trasformazione che si rende necessaria per potere parlare di un mondo lavorativo realmente e totalmente inclusivo.

## 2. Background teorico e contestuale

Nel corso degli ultimi trent’anni la comunità accademica ha manifestato un crescente interesse verso le tematiche riconducibili allo sviluppo sostenibile, a seguito della diffusione, da parte delle organizzazioni di comportamenti e azioni improntati su logiche di responsabilità socio-ambientale e l’utilizzo di strumenti di *accountability* che consentano di rendere conto agli stakeholder del proprio impegno nel perseguimento di obiettivi di sostenibilità (RUS & Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale, 2021). Le università hanno contemporaneamente iniziato a svolgere un ruolo di agenti e soggetti del cambiamento, tramite, rispettivamente, la promozione di ricerche e percorsi di formazione sul tema della sostenibilità economica, sociale e ambientale, e la definizione e implementazione interna soprattutto di politiche di differenziazione dei rifiuti, *mobility management* (analisi e miglioramento dei trasporti casa-università-casa di docenti e studenti) e inclusione di dipendenti e studenti diversamente abili e con bisogni speciali (CRUI, 2019a).

In considerazione delle funzioni svolte nel contesto economico-sociale in cui operano, le università sono state chiamate ad adottare un approccio verso la sostenibilità diverso da quello di altre organizzazioni. Le *core activity* delle università sono rappresentate da didattica, ricerca e sviluppo di legami utili socialmente con il territorio (Terza Missione); da ciò deriva l’essersi trovate a svolgere un ruolo elettivo nel processo di diffusione della logica della sostenibilità.

La prima dichiarazione ufficiale sull’impegno che sono state chiamate ad adempiere le università per la sostenibilità è riconducibile alla dichiarazione di Talloires, firmata in Francia nel 1990: “*Universities educate most of the people who develop and manage society’s institutions. For this reason, universities*

*bear profound responsibilities to increase the awareness, knowledge, technologies, and tools to create an environmentally sustainable future. Universities have all the expertise necessary to develop the intellectual and conceptual framework to achieve this goal. Universities must play a strong role in the education, research, policy development, information exchange, and community outreach to help create an equitable and sustainable future”<sup>1</sup>.*

Il ruolo delle università per la sostenibilità è stato ulteriormente rinforzato dall’Agenda ONU 2030, adottata nel 2015 dall’Assemblea Generale delle Nazioni Unite, costituita da 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (*Sustainable Development Goals*, SDGs), inquadrati all’interno di un programma d’azione costituito da 169 target o traguardi, ad essi associati, da raggiungere in ambito ambientale, economico, sociale e istituzionale entro il 2030. Tramite i 17 Obiettivi, l’Agenda 2030 si propone di affrontare in maniera coordinata e condivisa le sfide più urgenti del pianeta, tra cui porre fine alla povertà e portare prosperità economica, inclusione sociale e sostenibilità ambientale. Le università, sono chiamate a guidare la costruzione di quella “resilienza trasformativa” necessaria alla realizzazione concreta degli SDGs (RUS & Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale, 2021).

L’invito a seguire specifiche prassi operative per adempiere al meglio al ruolo per la sostenibilità è stato rappresentato dal piano di attuazione del Manifesto “Da ‘Le Università per la sostenibilità’ a ‘La sostenibilità nelle Università’”, elaborato dalla Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile (RUS) e sottoscritto dalla CRUI nel maggio 2019 a Udine, che identifica azioni concrete da mettere in atto seguendo diverse linee operative.

Il Manifesto si configura come un “patto” fra i Rettori delle università italiane, non normato da leggi, ma di valore etico pregnante, che impegna le università italiane a farsi promotrici dell’attuazione dell’Agenda 2030, al fine di rafforzare il ruolo degli atenei nel percorso di trasformazione socio-economica del Paese, per supportare lo sviluppo sostenibile delle comunità locali e territoriali.

In tale senso, le università sono state chiamate a fornire un contributo alla maturazione della consapevolezza della sostenibilità nella duplice veste di “agenti del cambiamento” e di “soggetti del cambiamento” (RUS & Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale, 2021).

Una delle tematiche più importanti e delicate che richiede un ruolo reattivo e, nel medio-lungo termine, proattivo delle università è rappresentata

<sup>1</sup> [https://www.google.it/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKewixo-bnz9jzAhUAhf0HHeSoBFYQFnoECAMQAw&url=https%3A%2F%2Fulsf.org%2Freport-and-declaration-of-the-presidents-conference-1990%2F&usg=AOvVaw15sOAGy\\_xfb1Si8y-0TjKk](https://www.google.it/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKewixo-bnz9jzAhUAhf0HHeSoBFYQFnoECAMQAw&url=https%3A%2F%2Fulsf.org%2Freport-and-declaration-of-the-presidents-conference-1990%2F&usg=AOvVaw15sOAGy_xfb1Si8y-0TjKk) (Report and Declaration of The Presidents Conference, 1990).

dalla sostenibilità sociale e, in particolare, dall'inclusione sociale, da promuovere e attuare soprattutto attraverso la Terza Missione, interessandosi a elaborare servizi e soluzioni innovative in ambito abitativo, familiare e di assistenza e cura per i nuclei sociali più "fragili", spesso invisibili agli occhi delle istituzioni locali e lasciati silenziosamente ai margini delle comunità.

L'aumento dell'età demografica della popolazione, i tassi elevati di disoccupazione e di abbandono degli studi e inattività soprattutto giovanili, il crescente afflusso di immigrati rendono le tradizionali politiche di welfare aziendale e sociale assolutamente inadeguate in termini di risposte tempestive e utili da dare a un intero spettro di emergenti bisogni sociali e di nuove diseguaglianze.

Le università sono state chiamate a seguire un approccio di *Public engagement multi-stakeholder*, per realizzare progetti che rafforzino i legami con il territorio e la comunità civile ed economica di riferimento, fungendo da leve di un indirizzo istituzionale virtuosamente connesso ai temi dello sviluppo sostenibile (CRUI, 2019b).

Risulta, dunque, interessante mappare lo stato dell'arte in tema di educazione allo sviluppo sostenibile nelle Università italiane, operazione complessa e delicata, in quanto non esistono ad oggi dei criteri oggettivi di identificazione e classificazione delle molteplici attività rientranti nella categoria dell'educazione allo sviluppo sostenibile. Diversi studi hanno ritenuto sufficiente che il titolo dell'attività dell'Università contenesse un rimando più o meno esplicito al tema della sostenibilità, una percentuale di ore minime o di materiali di studio all'interno del programma formativo dedicati al tema dello sviluppo sostenibile.

Inoltre, la mappatura risulta essere un'operazione impegnativa dai margini eterogenei e sfumati perché lo sviluppo sostenibile è una tematica trasversale che può essere trattata da tutti i settori scientifico-disciplinari, seguendo diversi approcci e diverse intensità di progettazione e azione. Infine, il quadro si presenta in continua evoluzione e in forte sviluppo.

Il GdL RUS - Educazione ha classificato le pratiche sul tema degli SDGs presenti negli Atenei RUS in sei categorie (CRUI, 2019c):

- a) Lezione Zero, o modulo formativo trasversale finalizzato all'alfabetizzazione di base;
- b) Corsi di Laurea, triennali o magistrali;
- c) Corsi di Alta Formazione (dottorati, *summer school*, *business school*, master);
- d) Moduli\attività curriculari sul tema dello sviluppo sostenibile, in corsi formativi non specifici;
- e) Formazione per personale docente e tecnico amministrativo;
- f) Attività extra-curriculari, attività non formali e informali per studenti, di tipo esperienziale.

Definire dei confini utili alla mappatura delle diverse attività è necessario e urgente.

Un’iniziativa a sostegno della diffusione dell’insegnamento di CSR (Corporate Social Responsibility) all’interno dei percorsi formativi è oggetto delle Nazioni Unite e denominato “*United Nations’ Principles for Responsible Management Education*” (PRME), che mira a favorire il perseguimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile da parte dei Paesi aderenti attraverso la predisposizione di percorsi di formazione di tipo manageriale socialmente responsabili (Caputo & Pizzi, 2019; Godemann et al., 2014). I dati forniti dalle Nazioni Unite evidenziano come l’attuazione di tale programma all’interno degli stati aderenti abbia favorito l’attuazione di oltre 660 corsi universitari con circa 20 milioni di studenti coinvolti al suo interno (United Nations, 2017). Tale intervento ha riguardo anche gli atenei italiani, come indicato nel PRME che individua, nel 2018, complessivamente 8 atenei italiani che hanno aderito al programma formativo. Si ricordi che nel corso dell’ultimo decennio, sotto l’aspetto didattico, la CSR è stata gradualmente accolta all’interno dei percorsi formativi degli atenei italiani (Gulluscio & Torrecchia, 2013).

Lo scopo della presente ricerca è, pertanto, quello di valutare l’attuale grado di apertura verso tali tematiche da parte del sistema universitario italiano fornendo un’analisi delle realtà universitarie italiane considerando due diverse direttrici: da un lato, focus sull’organizzazione interna delle università evidenziando le strategie e le politiche e conseguenti modelli comportamentali esistenti in una prospettiva di inclusione globale e sostenibilità ad ampio raggio; dall’altro, focus sulle proposte e interventi in termini di attività formativa, di ricerca e di Terza Missione attuati dalle università nella prospettiva dell’inclusione e della sostenibilità coinvolgendo l’intera comunità.

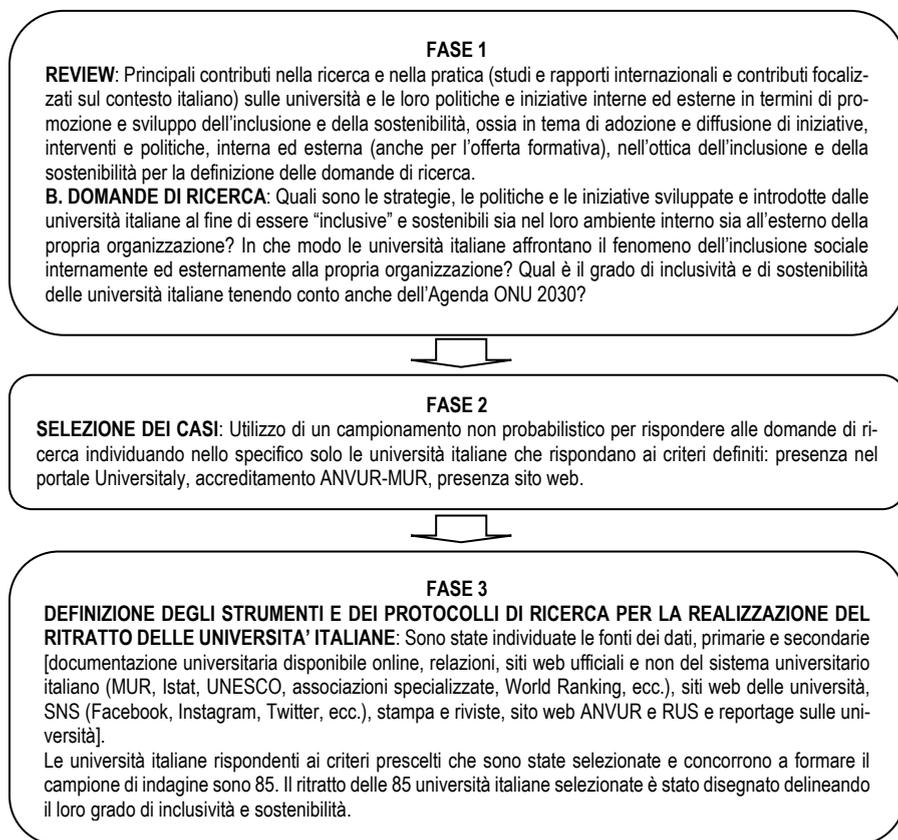
### 3. Metodologia

Partendo da una *review* dei principali contributi della letteratura e della pratica e adottando una metodologia qualitativa, questo studio fornisce un approfondimento delle strategie, delle politiche e delle iniziative introdotte nelle università italiane nella prospettiva dell’inclusione sociale e della sostenibilità in generale.

Questa analisi empirica si propone di fornire un ritratto delle università italiane, statali e non statali, sul territorio italiano, approfondendo i modelli comportamentali e le iniziative introdotte secondo la prospettiva dell’inclusione sociale e delineandone pertanto il grado di inclusività e relativa sostenibilità. Nel dettaglio, nel presente studio viene adottato un approccio di stu-

dio di casi multipli (*Multiple Case Study*) (Yin, 2015; Yazan, 2015), metodo che viene solitamente utilizzato per raggiungere scopi descrittivi. La ricerca, infatti, è stata condotta principalmente per descrivere lo stato attuale del grado di inclusività e sostenibilità delle università italiane. La maggior parte degli studiosi afferma che uno studio qualitativo non può convalidare ipotesi teoriche o muoversi verso una “teoria fondata”, perché rappresenta uno studio di casi (Glaser & Straus, 2017). Nel nostro studio qualitativo seguiamo una specifica metodologia logica iterativa (Figura 1), con una selezione dei casi effettuata applicando specifici criteri. Il campione è costituito da 85 casi studio di università sul territorio nazionale che presentano un diverso grado di inclusività e sostenibilità testimoniato dal loro impegno in questa prospettiva internamente ed esternamente alla stessa organizzazione.

Figura 1 – Schema metodologico.



Fonte: Ns. elaborazione

Il campione delle università italiane è stato costituito utilizzando il sito University, il portale del Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR), una piattaforma online che permette di raccogliere tutte le informazioni utili in merito alle università operative sul territorio italiano con la propria offerta formativa e rinvii attraverso link disponibili ai siti web ufficiali e a tutti i loro esistenti canali di comunicazione. Il portale fornisce una scheda di sintesi per ogni università evidenziandone dimensione (mega, grande, media e piccola), natura (statale, non statale, telematica) e area geografica di riferimento (Nord, Sud, Centro, Isole).

Il campionamento è stato, quindi, effettuato attraverso il portale University selezionando solo università rispondenti ai criteri prescelti, ossia “presenza nel portale University, accreditamento ANVUR-MUR, e presenza sito web”.

Abbiamo condotto un'analisi manuale del contenuto di tutta la documentazione, precisamente *primary* e *secondary data* sono stati presi in considerazione. Il quadro delle strategie, delle politiche e delle iniziative promosse e realizzate dalle università italiane investigate è stato costruito raccogliendo ed elaborando informazioni e dati attraverso report (MUR, Istat, ecc.), analisi di dati d'archivio, documentazione universitaria, siti web universitari, *social network sites* (SNS) universitari, stampa e riviste, focalizzandosi sulle tematiche relative all'inclusione e alla sostenibilità.

Abbiamo individuato e indagato tutte le strategie, le politiche e le iniziative promosse e introdotte dalle università analizzate per delineare il loro grado complessivo di inclusività e sostenibilità.

Per completare l'analisi, sono state confrontate alcune iniziative ed esperienze più significative realizzate da alcune università di piccole, medie, grandi e mega dimensioni per identificare le implicazioni organizzative e gestionali chiave che caratterizzano le principali differenze con un focus specifico sul loro approccio e orientamento all'inclusione e alla sostenibilità. Di conseguenza, abbiamo costruito un ritratto delle università italiane seguendo due distinte direttrici: 1. Università come ambiente di lavoro inclusivo e sostenibile attraverso un'analisi interna all'organizzazione al fine di identificare e indagare strategie, politiche e iniziative per promuovere e diffondere l'inclusione e la sostenibilità all'interno della struttura per il personale docente e non docente e gli studenti; 2. Università come ente di alta formazione a sostegno dell'inclusione e della sostenibilità attraverso l'investigazione dei programmi di formazione dedicata, progetti attivi, corsi su *disability management*, e così via.

## 4. Risultati e discussione

Il campione analizzato è costituito da 85 università di cui 59 sono rappresentate da università statali e 15 non statali, 11 sono università telematiche e si evidenzia la presenza di 1 università per stranieri. Su 85 università soltanto 28 università presentano una figura specifica, quale delegato, pro-rettore oppure consigliere del Rettore, a cui si affida la funzione legata all'area della sostenibilità. Tale figura è soprattutto presente nelle università di mega, grandi e medie dimensioni. In altri casi, precisamente 49 università hanno un delegato, pro-rettore oppure un consigliere del Rettore dedicato alla disabilità oppure all'inclusione. Soltanto 26 università hanno un delegato, pro-rettore o un consigliere del Rettore che si dedica all'area delle pari opportunità. Nel campione selezionato 16 università non sono iscritte alla rete per la sostenibilità di cui 3 statali, 10 telematiche e 3 non statali, e si tratta prevalentemente di atenei piccoli e medi.

Le linee principali di attività promosse e attuate dalle università in ottica di inclusione e sostenibilità sono riconducibili a cinque aree di competenza: 1) sostegno fasce deboli rivolto a studenti con disabilità, DSA e/o BES; 2) accoglienza e sportello alloggi, rivolto a studenti fuori sede, ricercatori e docenti ospiti dell'Ateneo; 3) counseling psicologico rivolto a studenti e personale strutturato (docente e non docente)<sup>2</sup>; 4) mobilità interna e barriere architettoniche; 5) definizione e implementazione di strumenti informatici a supporto.

Molte università svolgono anche attività di accoglienza e offrono uno sportello alloggi o programmi e soluzioni per combattere ogni forma di discriminazione, difatti 11 università italiane si uniscono per lanciare i corridoi universitari e offrire a studenti rifugiati la possibilità di continuare il loro percorso accademico in Italia. Ad esempio, la Carriera Alias è stata istituita al fine di garantire e tutelare la privacy di "studenti" in transizione di genere. Si tratta di una documentazione provvisoria (doppio libretto o libretto alias) da utilizzare all'interno dell'Ateneo in attesa che il percorso di rettificazione anagrafica venga completato. Alcune università, come l'Università Sapien-

<sup>2</sup> In merito al servizio di counseling psicologico, si precisa che nella maggioranza delle università tale servizio consiste in uno sportello di supporto psicologico per prevenire e gestire manifestazioni di ansia eccessiva e vissuti emotivi di malessere, di disagio sociale e relazionale o di difficoltà nella gestione dello stress, o problematiche familiari. Il servizio di counseling si articola, inoltre, anche in counseling di orientamento, di apprendimento, alla persona, di gruppo, mirato alla prevenzione e al contrasto delle dipendenze. Solitamente il servizio di counseling presso le università si interfaccia con altri servizi di Ateneo, quali il servizio di orientamento ai corsi e tutorato, il servizio orientamento Post Laurea, il servizio Tirocini di Orientamento e Formazione e il servizio di sostegno fasce deboli.

za, prevedono il *Diversity Day*, ossia il *career day* dedicato alle categorie protette.

La maggioranza delle università presenta alloggi privi di barriere architettoniche e attrezzati per diverse disabilità, come ad esempio l'Università di Trento all'interno dello studentato 'San Bartolomeo' e presso gli appartamenti in centro, anche con possibili soluzioni per ospitare un familiare o una persona di fiducia per esigenza di assistenza. "Ci sono mappe di accessibilità fisico-strutturale presso i dipartimenti/centri. L'Ateneo di Trento promuove la partecipazione a reti nazionali e internazionali, dirette a sviluppare le politiche in materia di disabilità, con particolare riferimento ai contesti universitari, tra cui la Conferenza Nazionale Universitaria dei Delegati per la Disabilità (CNUDD), costituita dal 2001 presso la Conferenza dei Rettori delle Università Italiane (CRUI), il Coordinamento delle Università del Triveneto per l'inclusione (Uni3V), che ha visto nell'Università di Trento uno dei soggetti promotori alla Conferenza Nazionale Organismi di Parità delle Università Italiane, la RUS, e in particolare il Gruppo di Lavoro 'Inclusione e giustizia sociale'" ([www.unitn.it](http://www.unitn.it)).

L'Università degli Studi di Roma Tor Vergata offre un servizio di consulenza psicologica e sessuologica attraverso il "Centro di consulenza psicologica dove si forniscono agli studenti indicazioni sul piano psicologico e psicoattitudinale tramite colloqui e valutazioni psicometriche. Inoltre, è operativo il Servizio di Consulenza Sessuologica (SeCS Cathedra), unico in Italia, gratuito e rivolto a tutta la Comunità universitaria, che nasce per accogliere le richieste d'aiuto per problemi sessuali, affettivi, relazionali, oppure legati all'orientamento sessuale o all'identità di genere, o a storie di abuso e di stigma sociale legate alla sessualità. Altro servizio consiste nello 'S.O.S. CUG e counseling psicologico', ossia un servizio di ascolto e supporto nei casi di disagio lavorativo e malessere dovuti a situazioni personali o familiari, promosso dal Comitato Unico di Garanzia di Ateneo. Ciononostante, il monitoraggio delle condizioni di accessibilità delle strutture di Ateneo è contemplato nel più ampio contesto dell'attività di CARIS, il cui scopo principale è quello di garantire il diritto allo studio degli studenti con disabilità e DSA, favorendone la massima autonomia e integrazione in tutti i momenti della vita universitaria" ([www.uniroma2.it](http://www.uniroma2.it)).

Presso l'Università di Udine è stato attivato un "servizio di divulgazione delle informazioni relative all'accessibilità delle sedi con la possibile fornitura di guide illustrate. Inoltre, è offerto un servizio di trasporto per spostamenti tra sedi universitarie (compresa la Casa dello Studente) site all'interno dei Comuni di Udine e Gorizia, soprattutto per studenti con disabilità. Sono anche attivi i seguenti servizi: il servizio di supporto allo studio individuale

per studenti ipovedenti; il prestito di PC portatili con installazione, su richiesta, di programmi di video-lettura e per il reperimento di testi presso le biblioteche d'Ateneo; servizio di assistenza, in collaborazione con le strutture competenti di volta in volta coinvolte, per l'evasione delle pratiche burocratiche; la fruizione di uno scanner optikbook, un video-ingranditore Topaz e una postazione Maestro presso la sede; un servizio di orientamento specifico finalizzato alla scelta del corso di studi" ([www.uniud.it](http://www.uniud.it)).

In merito alle politiche sulla disabilità nelle sue diverse dimensioni, si precisa che la maggior parte degli atenei tende a introdurre le misure compensative classiche, quali, la carta dei servizi, il supporto agli esami, i servizi di counseling e ascolto psicologico, la digitalizzazione dei testi, il tutorato specializzato alla pari, la totale accessibilità agli edifici e alle aule, la definizione di programmi differenziati, il riconoscimento di agevolazioni per le tasse universitarie e la progettazione di interventi personalizzati.

Nel 2020 l'Università degli Studi della Tuscia ha acquistato la licenza del font Easyreading, che "prevede un carattere dedicato a chi è dislessico". Si tratta di un carattere tipografico ad alta leggibilità che supera le barriere di lettura anche per chi è dislessico. È utilizzato come predefinito per lo svolgimento delle attività didattiche telematiche. Lo scopo è facilitare il percorso accademico degli studenti con DSA, offrendo loro un nuovo tipo di didattica fuori dagli schemi classici e più vicina alle proprie esigenze. L'Ateneo presenta il diritto di utilizzo del Font per l'installazione sui computer all'interno delle proprie strutture e su quelli personali dei docenti al fine di realizzare, sia in formato cartaceo che in formato digitale materiale didattico, stampati, pubblicazioni non commerciali e facilitare la propria comunicazione interna ed esterna, anche per il sito web dell'Ateneo" ([www.unitus.it](http://www.unitus.it)).

In altri casi, come presso l'Università degli Studi di Foggia, è offerta una serie di servizi: un'attività di tutorato alla pari, soluzioni diverse come tempo aggiuntivo fino a un massimo del 30% in più, l'opportunità di effettuare verifiche orali piuttosto che scritte, tenendo conto anche del profilo individuale di abilità, la valutazione dei contenuti piuttosto che la forma e l'ortografia, la registrazione delle lezioni, l'utilizzo di testi in formato digitale e programmi di sintesi vocale" ([www.unifg.it](http://www.unifg.it)).

Gli Atenei lombardi partecipano e condividono la propria esperienza con il CALD, la rete di Coordinamento degli Atenei Lombardi per la Disabilità che i Delegati dei Rettori hanno costituito nel 2011 per attuare con maggiore efficacia la legislazione universitaria in favore della piena inclusione e partecipazione degli studenti con disabilità e DSA alla vita universitaria.

Gli Atenei italiani nella maggior parte dei casi al fine di promuovere le pari opportunità, presentano al proprio interno un Comitato Unico di Garan-

zia (CUG) che, in particolare, si propone di sostenere l'integrazione della parità di genere in tutte le politiche dell'Ateneo, attraverso strumenti quali il Bilancio di Genere e il Piano di Azioni Positive, ovvero l'azione mirata a promuovere la sperimentazione di modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa "innovative" (ad esempio, lo *smart working*), in coerenza con le istanze mirate a facilitare l'armonizzazione della vita professionale con la vita privata che emergono dal quadro ordinamentale di riferimento, oltre che dalle scienze organizzative, e che hanno visto crescere in maniera repentina, e non senza criticità, il loro ruolo strategico con l'esplosione dell'emergenza epidemiologica da Covid-19. A tale scopo, l'intervento del CUG diviene ancora più efficace attraverso la figura dei garanti del comportamento. In particolare, tali garanti promuovono e realizzano i seguenti servizi e iniziative: servizi di accoglienza per rendere più agevole il percorso universitario delle categorie più deboli e in difficoltà; iniziative per favorire il percorso formativo prescelto; servizi di assistenza, ausili tecnologici, tutorato didattico e specializzato; selezioni pubbliche per contratti a tempo parziale con studenti "seniores"; iniziative per il miglioramento delle condizioni lavorative del personale diversamente abile; lo studio di forme di attività volte al miglioramento delle condizioni lavorative di personale con a carico familiari diversamente abili; il monitoraggio delle barriere architettoniche; i rapporti con il CUG.

Negli ultimi anni, soprattutto a partire dal 2015 con l'introduzione dell'Agenda ONU 2030, le università italiane hanno mostrato una crescente attenzione verso i temi della sostenibilità cercando di promuovere e attuare iniziative e politiche per rendere la loro organizzazione sostenibile e stimolare ed educare alla sostenibilità.

Ad esempio, l'Università degli Studi della Campania 'Luigi Vanvitelli' ha promosso e realizza "progetti sulla sostenibilità, quali progetti sulla mobilità sostenibile, sulla riduzione della plastica (installazione di erogatori di acqua pubblica per l'approvvigionamento con propria borraccia), sull'alimentazione sostenibile e sulla cultura dello sviluppo sostenibile" ([www.unicampania.it](http://www.unicampania.it)).

L'Università di Trieste ha un proprio delegato ai rifiuti che si occupa principalmente di promuovere iniziative concrete e di sensibilizzazione di sostenibilità ambientale. "L'Università Ca' Foscari ha lanciato il programma 'Ca' Foscari sostenibile' che si occupa di promuovere la sostenibilità e includerla come prospettiva all'interno di tutte le attività dell'Ateneo che presenta anche un'offerta formativa con molteplici possibilità per 'imparare la sostenibilità' attraverso corsi di studio, a vari livelli, focalizzati sui temi della sostenibilità ambientale, sociale ed economica. Le Competenze di sostenibilità,

inserirle nel Piano di Studio, permettono l'acquisizione di 1 CFU extracurriculare e di un attestato al momento della Laurea. Altri progetti dell'Ateneo nell'ottica della sostenibilità sono 'Orto in Campus', 'Competenze di sostenibilità', 'Ca' Foscari plastic free'. L'Ateneo redige annualmente un proprio Bilancio di Sostenibilità in cui presenta i risultati ai propri stakeholder" ([www.unive.it](http://www.unive.it)).

L'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale ha istituito un "Comitato per lo Sviluppo Sostenibile, il quale intende applicare un approccio integrato, di natura transdisciplinare, rivolto alle trasformazioni e allo sviluppo delle responsabilità sociali. Difatti, a partire dagli obiettivi dell'Agenda dell'ONU 2030 per lo Sviluppo Sostenibile si intendono perseguire i 17 SDGs. Il Comitato persegue, in applicazione allo 'Statuto di Ateneo' nell'Art.I.2 'Finalità istituzionali', l'elaborazione e la trasmissione delle conoscenze, combinando in modo organico e coerente ricerca, didattica e Terza Missione, in vista del progresso scientifico, culturale, civile, sociale ed economico. Il Comitato ha la priorità di avviare gruppi di ricerca per lo studio dell'integrazione degli obiettivi di sostenibilità riuscendo a rivolgere l'attenzione verso attività di ricerca specialistica, così da consentire di sviluppare strategie di policy per l'applicazione degli SDGs nei diversi ambiti scientifici" ([www.unicas.it](http://www.unicas.it)).

L'Università degli Studi di Siena rientra nel ristretto gruppo delle Università italiane che hanno sottoscritto, nel 2012, nell'ambito della Conferenza di Rio, il *Commitment on Sustainable Practices of Higher Education Institutions on the Occasion of the United Nations Conference on Sustainable Development* ([www.unisi.it](http://www.unisi.it)). In tema di sostenibilità, negli ultimi anni l'Università di Bolzano ha promosso e realizzato alcune misure volte ad assumere un ruolo attivo per la tutela dell'ambiente e a costruire una vera e propria comunità sostenibile ([www.unibz.it](http://www.unibz.it)). L'Università degli studi di Genova in tema di sostenibilità prevede, grazie ad accordi sul territorio, servizio di bus gratis per le matricole UniGe e sconti per under 25, nonché è offerto un corso online gratuito sul tema "Introduzione alla sostenibilità, finanza sostenibile e ruolo del diritto" ([www.unige.it](http://www.unige.it)). "L'Università LUISS Guido Carli propone il "*Vehicle Sharing Luiss Green Mobility*" che consiste in un servizio offerto da Electric Drive Italia e dedicato a studenti, docenti e personale amministrativo Luiss. Inoltre, gli spazi sono dotati anche di un erogatore d'acqua di rete (naturale e frizzante) per valorizzare l'utilizzo dell'acqua pubblica potabile riducendo così l'impatto ambientale derivante dalle bottiglie in PET" ([www.luiss.it](http://www.luiss.it)). Negli ultimi anni l'Università di Bergamo ha realizzato alcune interessanti "misure finalizzate a renderla attiva per la tutela dell'ambiente, e nel lungo periodo, a costruire una comunità di persone

sensibili alle tematiche della sostenibilità. L'Ateneo di Bergamo ha operato su tre fronti: gli ambienti e le sedi universitarie, luoghi e spazi che accolgono le attività accademiche, devono abbattere i consumi ed essere pensate per ridurre sensibilmente l'utilizzo di suolo pubblico; dentro e fuori l'Università invita tutti, studenti, docenti e personale dell'ateneo, ad assumere comportamenti sostenibili, attraverso laboratori di ricerca che quotidianamente lavorano a iniziative green, l'abolizione della plastica usa e getta, e l'utilizzo di trasporto pubblico e biciclette rispetto ad auto e ciclomotori; all'interno delle sedi dell'Università di Bergamo sono presenti 16 erogatori di acqua potabile con l'obiettivo di ridurre l'utilizzo di plastica; il merchandising universitario, oltre a offrire un catalogo ricco di oggettistica utile e di ottima qualità, è composto da materiali riciclati e riciclabili. E' anche promosso il progetto "Vita in università", ossia al fine di spingere verso comportamenti green, l'UniBg si impegna a promuovere forme di mobilità sostenibile attraverso diverse iniziative: convenzione trasporti grazie agli accordi stabiliti con le principali aziende di trasporto pubblico del territorio gli studenti usufruiscono di prezzi scontati per gli abbonamenti e possono utilizzare mezzi pubblici; bici elettriche attraverso una sperimentazione avviata nel 2019 per consentire ai docenti e al personale UniBg di utilizzare biciclette a pedalata assistita per gli spostamenti casa-università e tra le sedi; Living lab e sperimentazioni urbane che grazie all'istituzione della figura del Mobility Manager di Ateneo permettono di organizzare numerosi momenti di incontro con la comunità universitaria e la cittadinanza per stimolare e realizzare idee di mobilità sostenibile. Anche l'UniBg attraverso l'accordo siglato tra CRUI, Associazione Marevivo e il Conisma (Consorzio Nazionale Interuniversitario per le Scienze del Mare) aderisce alla campagna #StopSingleUsePlastic." ([www.unibg.it](http://www.unibg.it)).

L'Università degli Studi di Catania si presenta quale "promotore di uno sviluppo equo e favorisce l'accesso agli studi universitari anche per i detenuti, prevede iniziative nell'ottica Plastic free (erogatori acqua potabile), ha lanciato un Piano d'azione per la sostenibilità ambientale dei servizi e delle forniture" ([www.unict.it](http://www.unict.it)).

L'analisi condotta che ha delineato brevemente un quadro di sintesi delle università italiane permette di maturare alcune considerazioni (si veda la Tabella 1 per una sintesi):

1. la maggioranza delle università che presentano politiche e misure finalizzate a promuovere l'inclusione nel proprio ambiente lavorativo e all'esterno tende sostanzialmente a recepire e applicare la normativa vigente in materia di tutela di categorie protette o garanzia per le categorie fragili o in difficoltà;

2. le università che presentano un maggiore orientamento all'inclusione e alla sostenibilità sono concentrate nel Nord e Centro Italia andando ad alimentare lo storico divario geografico esistente nel Paese;
3. le università di mega, grandi e medie dimensioni si distinguono maggiormente per la promozione e l'adozione di misure e politiche inclusive e sostenibili;
4. le università più sensibili ai temi della sostenibilità tendono prevalentemente a promuovere corsi focalizzati sulla *green economy*, *circular economy* e sostenibilità ambientale, ancora scarsa attenzione è rivolta ad una formazione mirata sui temi dell'inclusione con corsi sul *disability management* (corsi di laurea o Master professionalizzanti) o sulle aree dell'inclusione sociale.

Tab. 1 – Le università italiane in sintesi

CAMPIONE UNIVERSITÀ DISTINTO DIMENSIONE/NATURA/ AREA GEOGRAFICA	ISCRITTA RUS	PRESENZA POLITICHE CATEGORIE PROTETTE	PRESENZA POLITICHE DISABILITY MANAGEMENT
Università mega	10	7	10
Università grandi	20	15	20
Università medie	21	10	22
Università piccole	13	13	17
Università statali	55	37	49
Università non statali	12	9	14
Università telematica	1	5	6
Università Nord	25	21	26
Università Centro	27	19	30
Università Sud	11	9	17
Università Isole	5	3	5

## 5. Considerazioni conclusive

Il presente studio offre un'analisi sintetica del contesto italiano fotografando la realtà delle università italiane nella prospettiva dell'inclusione e della sostenibilità. In particolare, tale studio permette di poter sottolineare la necessità di creare le condizioni per attivare un confronto aperto tra le università italiane al fine di condividere esperienze e buone prassi nell'ottica di creare organizzazioni inclusive e sostenibili non solo nell'ambiente interno

ma anche e soprattutto rivolgendo l'attenzione all'esterno. Si evince, infatti, non solo un divario di natura geografica e dimensionale tra le università in termini di adozione di modelli e di comportamenti inclusivi e sostenibili, ma matura anche il fabbisogno di promuovere internamente alle università, quali responsabili esclusivi della formazione delle generazioni future, un processo di cambiamento radicale nella cultura individuale e organizzativa per acquisire realmente i principi fondamentali dell'inclusione e della sostenibilità, così da continuare tale processo di cambiamento esternamente coinvolgendo l'intera comunità.

## Bibliografia

- Caputo A. V. P. F. & Pizzi, S. (2019). *L'offerta di contenuti di responsabilità sociale negli atenei italiani. Un'analisi esplorativa*.
- CRUI (2019a). I Magnifici Incontri Crui 2019 'Le Università Per La Sostenibilità – Ambiente, Mobilità, Rifiuti E Territorio' (Position paper).
- CRUI (2019b). I Magnifici Incontri Crui 2019 'Le Università Per La Sostenibilità – Welfare Sociale' (Position paper).
- CRUI (2019c). I Magnifici Incontri Crui 2019 'Le Università Per La Sostenibilità – Educazione Universitaria Per La Sostenibilità' (Position paper).
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge. doi: 10.4324/9780203793206.
- Godemann, J., Haertle, J., Herzig, C. E Moon, J. (2014). United Nations supported principles for responsible management education: purpose, progress and prospects. *Journal of Cleaner Production*, 62, 16-23.
- Gulluscio, C., Torrecchia, P. E De Cristofaro, T. (2016). CSR Modules in Catholic and Ecclesiastical Universities in the Italian Territory. In *Key Initiatives in Corporate Social Responsibility* (pp. 131-156). Springer, Cham.
- RUS & Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (2021). Il Bilancio di Sostenibilità delle Università.
- Yazan, B. (2015). Three approaches to case study methods in education: Yin, Merriam, and Stake. *The Qualitative Report*, 20(2), 134-152.
- Yin, R. K. (2015). *Qualitative research from start to finish*. New York, NY, USA: The Guilford Press.
- United Nations (2017). Impact: A Decade of Principles for Responsible Management Education.

## Sitografia

[https://www.google.it/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwixobnz9jzAhUAhf0HHeSoBFYQFnoECAMQAw&url=https%3A%2F%2Fulsf.org%2Freport-and-declaration-of-the-presidents-conference-1990%2F&usg=AOvVaw15sOAGy\\_xfb1Si8y-0TjKk](https://www.google.it/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwixobnz9jzAhUAhf0HHeSoBFYQFnoECAMQAw&url=https%3A%2F%2Fulsf.org%2Freport-and-declaration-of-the-presidents-conference-1990%2F&usg=AOvVaw15sOAGy_xfb1Si8y-0TjKk) (Report and Declaration of The Presidents Conference, 1990).

[www.luiss.it](http://www.luiss.it)  
[www.unibg.it](http://www.unibg.it)  
[www.unicas.it](http://www.unicas.it)  
[www.unifg.it](http://www.unifg.it)  
[www.unige.it](http://www.unige.it)  
[www.uniroma2.it](http://www.uniroma2.it)  
[www.unisi.it](http://www.unisi.it)  
[www.unitn.it](http://www.unitn.it)  
[www.unitus.it](http://www.unitus.it)  
[www.uniud.it](http://www.uniud.it)  
[www.unive.it](http://www.unive.it)

# 14. ACCOGLIERE, ORIENTARE, INSERIRE NEL MONDO DEL LAVORO: I SERVIZI DI UNIMORE DEDICATI A STUDENTI E LAUREATI CON DISABILITÀ

di *Giacomo Guaraldi, Cinzia Magnani ed Elisabetta Genovese*

## **Abstract**

A seguito dell'entrata in vigore della Legge 17/99 ad integrazione e modifica della legge quadro 104/92 a tutela degli studenti con disabilità e della Legge 170/2010 a tutela di quelli con disturbi specifici dell'apprendimento, il numero di studenti con bisogni educativi speciali in Università è cresciuto notevolmente (arrivando nell'ultimo anno accademico al numero di 38.000). Un numero sempre crescente di tali studenti, oggi, non solo acquisisce un diploma di laurea triennale ma molti di loro proseguono gli studi raggiungendo il diploma di laurea magistrale e addirittura il dottorato di ricerca, master o scuola di specializzazione.

Grazie ai servizi erogati dagli Atenei e alle misure compensative di cui essi possono godere in sede di esame, gli studenti con disabilità e con DSA raggiungono tale traguardo.

Una volta laureati, grazie al titolo acquisito, molti di loro si inseriscono nel mondo del lavoro senza grosse difficoltà, in particolare se sono privi di una disabilità fisica.

L'università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, da diversi anni, favorisce l'inserimento lavorativo di laureati con disabilità a seguito dell'entrata in vigore della Legge 68/99.

Il Servizio Accoglienza Studenti Disabili e con DSA, infatti, in collaborazione con l'Ufficio Placement di Ateneo e con l'Azienda regionale per gli studi superiori (Ergo), organizza due incontri all'anno con laureati e laureandi con disabilità per fornire loro i principali strumenti utili alla ricerca del lavoro, come ad esempio: redigere un curriculum vitae e una lettera di accompagnamento, come utilizzare il web e i servizi del territorio per ricercare opportunità di lavoro.

Particolare attenzione viene posta nell'informare laureandi e laureati con disabilità su cosa comporti essere iscritti alle liste del Collocamento Mirato (L. 67/99) grazie alla partecipazione agli incontri dei referenti territoriali dell'Agenzia Regionale per il lavoro (Centri per l'Impiego). Le tematiche affrontate nei seminari, a seconda delle esigenze degli utenti, sono erogate anche sotto forma di colloqui individuali di orientamento al lavoro da parte degli operatori dell'Ufficio Placement.

L'Ateneo svolge un'importante opera di mediazione tra il mondo dell'impresa e i laureati stessi, per i quali è stata prevista una specifica liberatoria al fine di permettere all'Ufficio Placement di fornire i nominativi di coloro che sono realmente alla ricerca di lavoro alle aziende che ne hanno fatto richiesta, in quanto interessate ad assumere soggetti nel rispetto della Legge 68/99. La segnalazione dei nominativi alle aziende avviene nel rispetto della privacy (non vengono forniti dati relativi alla patologia e alla percentuale di invalidità) ed è stata facilitata dalla realizzazione di un database, unico nel suo genere, che permette al personale di Unimore di comunicare le caratteristiche di ciascun laureato ed in particolare soffermarsi sulle loro potenzialità.

Nonostante si manifesti, talvolta, una non perfetta coincidenza tra profili ricercati delle aziende e laureandi o laureati con disabilità disponibili ad essere segnalati, diverse aziende riescono a individuare laureati con disabilità coerentemente alle loro aspettative (percorso accademico e ruolo previsto) e ad inserirli in azienda con reciproca soddisfazione.

**Parole chiave:** inclusione, disabilità, inserimento lavorativo, ufficio placement, servizio accoglienza studenti disabili.

## 1. Sportello accoglienza studenti disabili in UNIMORE

L'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia considera le tematiche dell'inclusione e del rispetto alle diversità quali valori fondanti del proprio operato.

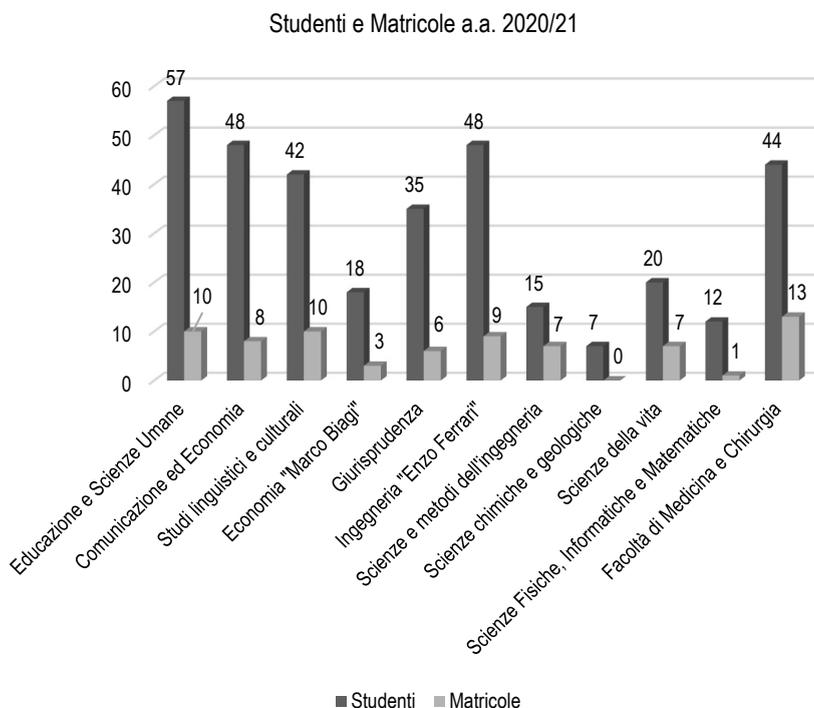
Da ciò anche il nostro Ateneo, così come tutte le Università italiane, pertanto, a seguito dell'entrata in vigore della normativa vigente, offre agli studenti con disabilità una serie di servizi di qualità, tra cui quello dell'orientamento in entrata, in itinere ma anche in uscita, ovvero all'interno del mondo del lavoro. Quest'ultimo servizio viene erogato unicamente agli studenti con disabilità, i quali, tutelati grazie alla Legge 68/99, possono inserirsi nel mondo del lavoro. L'Università, quindi, si pone come ponte tra il mondo

della formazione e quello del lavoro, garantendo un'opera di mediazione tra i due.

Nell'anno accademico 2020/2021 erano presenti in UNIMORE 346 studenti con disabilità, di cui 226 con invalidità pari o superiore al 66% e 726 studenti con DSA.

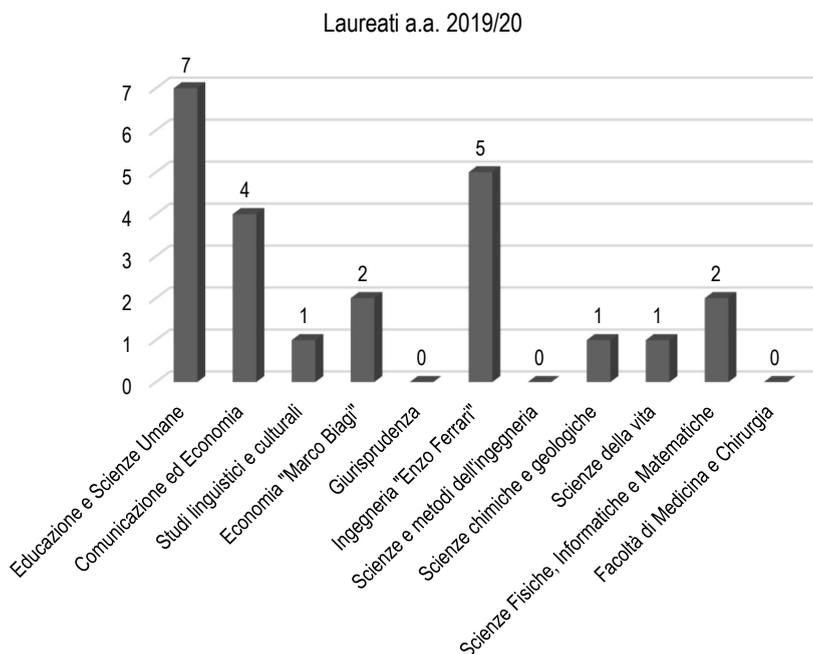
I 346 studenti con invalidità dal 46% al 100% e/o con Legge 104/92, 74 dei quali sono nuove matricole, erano così distribuiti nei rispettivi Dipartimenti:

Grafico 1 – Studenti e matricole Unimore con disabilità anno accademico 2020/2021



I laureati con disabilità nell'Anno Accademico 2019/2020 nei diversi corsi di Laurea erano 23, così suddivisi nei rispettivi Dipartimenti:

Grafico 2 – Laureati Unimore con disabilità anno accademico 2019/2020



UNIMORE si è sempre dimostrata particolarmente sensibile alla cultura della disabilità ed ha cercato di far emergere le potenzialità insite nei suoi studenti. Per meglio orientare gli studenti con disabilità nella scelta del corso di studi, i dipendenti del Servizio Accoglienza Studenti disabili e con DSA hanno creato una rete capillare con le scuole secondarie di secondo grado di entrambe le provincie universitarie (Modena e Reggio Emilia) tramite il progetto dal titolo “No more limits”.

## 2. No More Limits

Grazie a tale progetto il Servizio Accoglienza ha potuto incontrare numerosi studenti con disabilità e con DSA delle classi quarte e quinte della scuola secondaria di secondo grado di Modena e Reggio Emilia favorendone l’orientamento in entrata. Durante tali incontri individuali o collegiali il personale di UNIMORE, formato da figure professionali competenti sulle tematiche della disabilità e dei DSA, ha illustrato i benefici economici ed i servizi

erogati dall'Ateneo agli studenti con disabilità e con DSA così come le misure compensative di cui essi possono godere in sede di esame.

La Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità e la normativa vigente (legge 17/99 e 170/2010), infatti, favoriscono, il proseguo degli studi di soggetti con bisogni educativi speciali e gli Atenei, riunitisi nella Conferenza Nazionale dei Delegati dei Rettori alla Disabilità e ai DSA (CNUDD), hanno indicato le linee guida e le buone prassi da seguire al fine di garantire loro il diritto allo studio e pari opportunità di formazione, studio e ricerca.

È, pertanto, opportuno che il corpo docente di ogni ordine e grado scolastico sia informato sui benefici e servizi erogati a tali studenti in ambito accademico e possa orientare (a volte ri-orientare) gli stessi nella scelta più opportuna del Corso di Laurea. Prima ancora di fare ciò, tuttavia, il personale docente deve essere adeguatamente formato sulla cultura della disabilità e sui DSA e conoscere quali siano le misure compensative erogabili in ambito accademico.

È stata, inoltre, compiuta un'importante opera di sensibilizzazione e di formazione sulla cultura della disabilità e dei DSA a favore del corpo docente interessato. Il Servizio Accoglienza, successivamente alla immatricolazione dello studente con disabilità o con DSA, monitora l'iter universitario di ciascuno di essi redigendo un profilo dello stesso ed inserendolo all'interno di un apposito database universitario, visibile solo dal docente di quel Corso di Laurea. A seguito dell'interpretazione della documentazione medica fornita dallo studente stesso e a seguito dei numerosi colloqui individuali svolti dal personale del Servizio, infatti, per ciascuno studente con disabilità e con DSA viene redatto un profilo in cui si individuano i suoi bisogni educativi e le modalità con cui l'Università possa rispondervi positivamente. La carriera universitaria dello studente viene, poi, monitorata ed il profilo aggiornato di anno in anno.

Infine, da diversi anni, il Servizio Accoglienza Studenti disabili e con DSA collabora con l'Ufficio Orientamento & Placement di Ateneo al fine di favorire l'orientamento in uscita e il placement anche degli studenti con disabilità.

### **3. Database**

Per facilitare il rapporto tra i docenti ed i singoli studenti disabili e con DSA, come anticipato, è stato creato un database universitario relativo agli studenti disabili e con DSA iscritti all'Università (<https://siaweb.uni->

more.it/private/sdda) in cui sono stati inseriti tutti i profili degli studenti con disabilità e con DSA regolarmente iscritti all'Ateneo di Modena e Reggio Emilia. Di tali studenti, pertanto, è possibile visionare i dati anagrafici, la carriera universitaria, il certificato di invalidità o la diagnosi clinica di DSA e i rispettivi profili. Il sito è visionabile dal personale docente e tecnico-amministrativo (coordinatori didattici) a seguito di presentazione di apposita liberatoria da parte degli studenti con disabilità e con DSA. Nel database i docenti possono trovare alcuni suggerimenti didattici su come favorire il sostenimento degli esami da parte di studenti con disabilità e con DSA.

Ricordiamo che, in generale, per tutti i servizi erogati agli studenti con disabilità e con DSA, il Servizio, quotidianamente, riceve feedback positivi dagli utenti stessi, sia tramite i numerosi colloqui individuali, effettuati durante l'intero Anno Accademico, sia tramite questionari ad essi erogati.

#### **4. Opera di sensibilizzazione per favorire l'inserimento lavorativo di laureati con disabilità**

È inutile ricordare che lo studente con disabilità, secondo quanto previsto dalla normativa vigente, acquisisce un titolo di studi alla pari degli altri, senza “scorciatoie” o “vie preferenziali” e deve possedere le medesime competenze dei propri compagni di corso. Non è, infatti, prevista, in Università, una “programmazione differenziata” o per “obiettivi minimi” a differenza degli altri ordini e gradi scolastici, ma sono previste misure compensative che garantiscano allo studente con disabilità e con DSA pari opportunità formative. Presso l'Ateneo di Modena e Reggio Emilia, grazie ai servizi erogati agli studenti con disabilità e con DSA, in particolare al servizio di tutorato didattico o specializzato, oggi, un numero sempre maggiore di studenti con disabilità si riesce a laureare (sono circa 20 all'anno) e molti di questi non si limitano ad acquisire un Diploma di Laurea triennale, ma si iscrivono ad una Laurea Magistrale o a ciclo unico ed addirittura al dottorato o Master o scuola di specializzazione. Una volta acquisito il titolo di studi lo studente con disabilità può, infatti, firmare, in modo volontario, un'apposita liberatoria con la quale si autorizza il Servizio Accoglienza ad inoltrare i suoi dati ad aziende ed enti interessati ad assumere soggetti appartenenti alle categorie protette. Il laureato, pertanto, dovrebbe essere iscritto alle liste di collocamento mirato ed essere disponibile a colloqui individuali da tenersi con le singole ditte ed aziende in ambito territoriale. Purtroppo vi è ancora una certa “ignoranza” per quanto concerne la disciplina dell'inserimento lavorativo delle persone con disabilità e molti laureati con disabilità non conoscono le opportunità

lavorative loro offerte dalla Legge 68/99, così come molti di loro non conoscono neppure l'esistenza dell'Ufficio di Collocamento Mirato. L'opera di sensibilizzazione e di formazione del Servizio Accoglienza Studenti Disabili e con DSA consiste proprio nell'informare tali laureati e laureandi su come potersi iscrivere all'Ufficio di Collocamento Mirato e come ciò permetta loro di godere di ulteriori opportunità lavorative rispetto al singolo cittadino in possesso di titolo di studi universitario. È vero che molti laureati con disabilità non faticano a trovare un proprio impiego viste le competenze acquisite, tuttavia, a seconda della disabilità, vi sono alcuni laureati (con disabilità motorie, sensoriali e prevalentemente psichiche e psichiatriche) che, pur in possesso di tale titolo di studi, faticano ad individuare opportunità lavorative idonee. Per tali studenti è indispensabile il contributo portato dal Servizio Accoglienza in collaborazione con l'Ufficio Orientamento & Placement di Ateneo.

## **5. Ufficio Placement di UNIMORE**

Il Rapporto AlmaLaurea sulla Condizione dei Laureati, ogni anno, attesta l'ottima performance raggiunta dai laureati Unimore, soprattutto in termini di tasso di occupazione e di tempi di inserimento nel mondo del lavoro.

I risultati ottenuti si devono ad un tessuto economico in grado di favorire l'inserimento dei laureati di UNIMORE nel mondo del lavoro in tempi rapidi (anche in un periodo di crisi come quello attuale) e all'importanza strategica, da sempre riconosciuta dall'Ateneo, allo sviluppo e alla incentivazione dei rapporti con le forze economico-sociali locali.

L'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia sostiene, infatti, il passaggio dall'ambito formativo a quello del lavoro con le attività e i servizi dell'Ufficio Orientamento al Lavoro e Placement, che può contare su una vasta rete di rapporti e collaborazioni con aziende ed enti, non solo locali ma anche al di fuori dell'ambito regionale.

Durante tutto l'arco del percorso di studi è possibile, infatti, usufruire dei seguenti servizi di consulenza individuale e/o di gruppo: definizione di un progetto professionale personale; stesura e correzione Curricula Vitae; suggerimenti su come affrontare un colloquio di selezione; tecniche di ricerca attiva del lavoro.

L'obiettivo di queste attività è aiutare gli studenti, ivi compresi quelli con disabilità, a compiere scelte professionali consapevoli, attraverso l'incremento del patrimonio di informazioni necessarie e l'approfondimento della conoscenza di loro stessi. In prossimità della conclusione del percorso di

studi, essi possono approfondire le proprie conoscenze per inserirsi, in modo adeguato, nel mondo del lavoro.

L'Ufficio Orientamento & Placement di Ateneo svolge, infatti, un'opera di mediazione tra il mondo imprenditoriale ed i laureati, con particolare attenzione nel declinare i servizi a favore degli studenti con disabilità che si apprestano a concludere il loro percorso di studi.

Aziende/Cooperative/Enti/Agenzie per il lavoro, interessate all'assunzione di laureati appartenenti alle categorie protette e/o per necessità di assolvere all'obbligo previsto dalla Legge 68/99, possono contattare l'Ufficio Placement di Unimore e richiedere i nominativi di studenti e laureati con disabilità. Tali studenti, tuttavia, devono necessariamente aver firmato un'apposita liberatoria che autorizza l'Ateneo a metterli in contatto con tali Aziende al fine di svolgere un colloquio individuale per una eventuale assunzione.

A seconda del profilo richiesto, l'Ufficio Orientamento & Placement fornisce i nominativi dei singoli laureati favorendo così il contatto diretto tra azienda richiedente e candidato.

Le informazioni vengono fornite alle aziende nel rispetto della privacy (non si trasmettono indicazioni sulla patologia e la percentuale di invalidità).

Il servizio, come anticipato, si avvale di un database, presente in Ateneo, all'interno del quale il Servizio Accoglienza Studenti Disabili e con DSA inserisce i profili dei laureati con disabilità ed ulteriori informazioni relative al loro percorso universitario. È possibile, pertanto, conoscere anche il titolo della tesi da loro redatta e tutti gli esami sostenuti durante la carriera universitaria, oltre ai servizi di cui hanno fruito.

All'azienda che ha ricevuto l'elenco dei nominativi è richiesto un feedback sull'esito della selezione.

I punti di debolezza di questo procedimento sono fondamentalmente due:

1. scarsa percentuale di laureati che hanno firmato la liberatoria;
2. impossibilità per il Servizio Accoglienza e l'Ufficio Orientamento & Placement di sapere (e imporre) se il candidato si è iscritto alle liste di collocamento mirato. Spetta, pertanto, alle aziende interessate, verificare questo aspetto con i candidati stessi.

Da diversi anni il Servizio Accoglienza Studenti disabili e con DSA collabora, quindi, con l'Ufficio Orientamento & Placement di Ateneo al fine di favorire l'orientamento in uscita e il placement degli studenti con disabilità, nell'ottica di sviluppare una maggiore consapevolezza sui servizi e le opportunità presenti sul territorio.

Questi i servizi erogati dall'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia a tutti i suoi laureati:

1. Bacheca online delle offerte di lavoro e di tirocinio per laureati.
2. Incontri con le imprese per laureandi e laureati con colloqui conoscitivi e consegna CV.
3. Seminari e workshop tematici (Fare Impresa, Mobilità Internazionale, Contratti di lavoro, Professioni...) e incontri con esperti e testimoni significativi del mondo del lavoro.
4. Career Day di Ateneo (è la principale occasione di incontro tra laureati e aziende, si svolge con cadenza annuale ed è finalizzata a sviluppare occasioni di inserimento nel mondo del lavoro).
5. Le aziende possono, inoltre, consultare gratuitamente la banca dati dei Curricula di studenti e laureati in Unimore e contattare direttamente i potenziali candidati. Vediamo, in dettaglio, in cosa consistono.

## **6. Seminari sulle tecniche di ricerca del lavoro**

In collaborazione con l'Azienda Regionale per gli studi Superiori della Regione Emilia-Romagna (Er-Go) ed in collaborazione con l'Agenzia regionale per il lavoro della Regione stessa e con l'Ufficio per il Collocamento mirato di entrambe le provincie universitarie, vengono organizzati (da remoto o in presenza nelle due sedi universitarie di Modena e Reggio Emilia) seminari sulle Tecniche di ricerca del lavoro rivolti a studenti, laureati e laureandi con disabilità.

Nel corso dei seminari i relatori descrivono i loro servizi di appartenenza e forniscono informazioni specifiche finalizzate a informare i laureati sui principali e strategici servizi del territorio (Centri per l'impiego, Cooperative, Agenzie di somministrazione, ecc.) in modo tale che ciascun studente con disabilità possa attivarsi consapevolmente per ricercare una opportunità di inserimento nel rispetto delle proprie competenze specifiche.

## **7. Servizio di consulenza**

A studenti e laureati con disabilità l'Ufficio Orientamento & Placement offre, oltre ai seminari sulle Tecniche di ricerca del lavoro (accessibili alla generalità degli studenti di UNIMORE), un servizio individuale di consulenza, finalizzato a sostenere tali studenti e laureati con disabilità e con DSA nella definizione del proprio progetto professionale e conseguentemente delle modalità per raggiungere obiettivi consoni alle loro esigenze. I colloqui individuali, da remoto o in presenza, vertono pertanto su:

- definizione di un progetto professionale;
- strategie e servizi per la ricerca del lavoro (collocamento mirato, cooperative sociali, motori di ricerca, siti internet);
- supporto per la stesura del *curriculum vitae* e della lettera di accompagnamento;
- suggerimenti su come affrontare il colloquio di selezione.

## 8. Piattaforma Placement

Tra i servizi offerti alle aziende e ai laureati, citiamo anche la Piattaforma del placement, istituita da anni in adempimento al Collegato Lavoro (L.183/2010), che ha imposto di mettere a disposizione delle aziende, gratuitamente, i *Curricula Vitae* di studenti e laureati.

La piattaforma consente, infatti, alle aziende registrate, di accedere alla banca dati dei laureandi e laureati di UNIMORE, i quali sono, a loro volta, invitati a registrarsi su Almalaurea e a inserire i propri *Curricula Vitae* nella banca dati sopracitata.

Un apposito campo, inoltre, consente a studenti e laureati di evidenziare la loro appartenenza alle categorie protette, elemento che, dal punto di vista dell'azienda, consente di impostare una ricerca mirata. Nella stessa ottica, la piattaforma consente la pubblicazione di annunci di tirocinio e/o di lavoro, sulla "bacheca annunci on line", visibile sul sito dell'Ufficio Placement di UNIMORE. Un apposito flag, presente sull'annuncio, segnala che il profilo ricercato è rivolto a studenti e laureati appartenenti alle categorie protette, i quali possono, in tal modo, candidarsi autonomamente, inviando il proprio Curriculum Vitae.

## 9. Risultati

Grazie a tali servizi e all'opera di mediazione svolta dal Servizio Accoglienza Studenti disabili in collaborazione con l'Ufficio orientamento e Placement, sia sul lato aziende/mercato del lavoro sia sul lato studenti/laureati, un elevato numero di laureati con disabilità di UNIMORE si è potuto inserire, con soddisfazione, nel mondo del lavoro così come numerose aziende hanno potuto inserire validi neolaureati nelle loro realtà.

L'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia eroga, inoltre, agli studenti con disabilità e con DSA durante il loro percorso universitario, al

fine di far acquisire loro una maggiore autonomia e indipendenza anche nel mondo del lavoro, ausili in usufrutto gratuito per l'intera durata universitaria.

Per “ausili” intendiamo il personal computer, il registratore digitale, l'iPad ed i diversi software ed applicativi utilizzati nella didattica. Ciò permette al soggetto con disabilità di acquisire una maggiore autonomia ed indipendenza nello studio (e successivamente nel lavoro) e di conoscere gli ausili presenti sul mercato nazionale ed internazionale più idonei a ridurre il proprio handicap. Oggi sappiamo, infatti, che, grazie alle moderne tecnologie, ed in particolare, alle tecnologie assistive, molti giovani con disabilità sono perfettamente autonomi nello svolgimento di particolari mansioni in ambito lavorativo. È opportuno, pertanto, che, anche all'interno della ditta o dell'azienda presso la quale lavora il laureato con disabilità, tali strumenti siano a disposizione. Solo in tal modo, infatti, il disabile laureato potrà far emergere le proprie potenzialità e portare il proprio contributo senza far nascere, come spesso avviene, pregiudizi e stereotipi sulla persona con disabilità, vista come un “parassita” e di conseguenza stigmatizzata dalla società stessa.

La persona con disabilità deve, infatti, passare dall'essere un “fruitore di ricchezza” (per l'assegno di accompagnamento che percepisce) all'essere un “creatore di ricchezza” ma ciò sarà possibile solo se si permetterà al soggetto con disabilità di lavorare in un ambiente accogliente, inclusivo e se gli si daranno gli strumenti utili ad “esprimersi” al meglio. Questo è il nostro auspicio per il futuro!

## **10. Conclusioni**

Auspichiamo, pertanto, che, in futuro, il numero dei laureati con disabilità cresca ulteriormente e possa inserirsi sempre più facilmente nel contesto lavorativo, divenendo parte attiva del successo economico dell'azienda stessa. Riteniamo, infatti, che ciascun individuo sia unico e che la diversità sia una ricchezza per l'intera società. Il mondo imprenditoriale, pertanto, dovrebbe evitare di stigmatizzare il lavoratore con disabilità ed al contrario, essere in grado di riconoscere le sue doti e qualità e far emergere le potenzialità ancora nascoste.

## Bibliografia

- A. Canevaro, L. D'Alonzo, D. Ianes, R. Caldin, *L'integrazione scolastica nella percezione degli insegnanti*, Erickson, Trento, 2011.
- E. Genovese, E. Ghidoni, G. Guaraldi, G. Stella (a cura di), *Dislessia ed università. Esperienze ed interventi di supporto*, Erickson, Trento, 2010.
- E. Genovese, G. Guaraldi, G.M. Malagoli, *LIM e strumenti compensativi a supporto degli alunni universitari*, Test Point, Bologna, 2012.
- G. Guaraldi, *DSA e mondo del lavoro. Esperienze di vita e strategie compensative*, Erickson, Trento, 2018.
- G. Guaraldi, A. Valenti, E. Genovese (a cura di), *DSA: Dalla scuola secondaria all'università. Percorsi per il successo formativo*, Erickson, Trento, 2018.

# 15. TERZA MISSIONE E INNOVAZIONE SOCIALE: LO SPIN-OFF UNIVERSITARIO “IO FACCIO FUTURO”

di *Ezio Del Gottardo e Maria Concetta Rossiello*<sup>1</sup>

## **Abstract**

Partendo dall'analisi del costrutto di “innovazione sociale” in relazione al concetto di “Terza missione”, l'articolo descrive un percorso virtuoso tra l'Università di Foggia e l'Associazione di promozione sociale I-FUN, associazione di genitori di figli con autismo e disturbi psicosensoriali, per la creazione dello spin off universitario “Io faccio futuro”. Tale spin off persegue l'obiettivo di porre al centro della ricerca universitaria il miglioramento dell'offerta di pedagogia speciale nonché di programmi personalizzati e specifici per utenti con disturbi dello spettro autistico o problematiche psico sensoriali o bisogni educativi speciali. Per rispondere a tale obiettivo si prevede la promozione di percorsi di valorizzazione delle competenze e progettazioni di inserimento socio-educativo e lavorativo per persone con autismo o disturbi psico sensoriali, valutazioni funzionali, percorsi di presa in carico personalizzati e laboratori riabilitativi. Altresì nel contributo sarà presentata una progettazione in atto che, partendo dalle teorie e dai servizi di *parent training* e *parent coaching*, mira ad offrire un percorso virtuoso psico-pedagogico alle famiglie come protagoniste attive nell'interscambio con gli istituti scolastici e gli enti pubblici e privati del territorio.

**Parole chiave:** spin-off universitario, bisogni educativi speciali, empowerment familiare, comunità capacitante, parent training.

<sup>1</sup> La stesura del contributo è stata condotta congiuntamente dai due autori. Per quanto riguarda la redazione del contributo medesimo a Ezio Del Gottardo sono attribuiti i paragrafi: “1 e 2, a Maria Concetta Rossiello sono attribuiti i paragrafi: “3, 4, 5. A entrambi gli autori è attribuito il paragrafo “6. Conclusioni”.

*La chiave della felicità è scoprire che cosa una persona.*

*È adatta a fare e darle l'opportunità di farlo.*

*J. Dewey, Democrazia e Educazione*

## **1. Verso la creazione di una “Community empowerment”**

In Italia e in Europa il concetto di terza missione dell'Università si esprime con l'espressione “*Public engagement*”. Nel manuale per la valutazione della terza missione delle università italiane, l'ANVUR afferma, per “*Public engagement*” s'intende l'insieme di attività senza scopo di lucro con valore educativo, culturale e di sviluppo della società<sup>2</sup>. Ciò segnala una nuova ridefinizione nazionale e internazionale della *mission* delle Università alle quali si riconosce (e si chiede) oltre alla produzione di nuovi saperi e competenti profili professionali, un nuovo impegno nella realizzazione della “terza missione”. Un impegno che annette due fondamentali istanze: di partecipazione e di cambiamento.

La prima intesa come capacità di costruire nuove strategie e orientamenti per diffondere il sapere nella società, attraverso processi comunicativi, di management, di “*engagement*”, di reperimento di fondi, di partecipazione dei cittadini. La seconda istanza, intesa come formazione e apprendimento cioè come assunzione da parte dell'Università di una responsabilità diretta in termini di cambiamento sociale. Seconda istanza che corre il rischio di essere letta secondo una “semplificazione tecnicista”: il cambiamento sociale inteso come diffusione di tecniche, metodi e relativi prodotti (brevetti) o con una curvatura puramente “funzionalista”: il cambiamento sociale inteso come risposta ai compiti sociali e professionali. Tale visione risulterebbe limitante se non addirittura controproducente. La terza missione delle università dovrebbe essere fortemente “impregnata” di una dimensione sociale che a ben guardare è la stessa ricerca a richiedere; questa, infatti, dipende “dalla qualità e quantità del capitale umano”: il capitale umano non si forma con le università di eccellenza e con le ricerche di punta, ma con la diffusione della cultura, con la crescita complessiva del paese in preparazione, “skills” e competenze diffuse, che sono frutto di tradizione, di sedimentazione, di crescita lenta e costante. Esso rappresenta il patrimonio cognitivo di una nazione e può essere assicurato da una rete d'istruzione universitaria diffusa nel paese,

<sup>2</sup> ANVUR, *La Terza Missione nelle Università e negli enti di ricerca italiani. Documento di lavoro sugli indicatori*, 2013.

di buona qualità e in grado di fornire competenze e mentalità flessibili: non tutti devono essere scienziati e inventori, ma è necessario tutto un ceto di intellettualità diffusa senza la quale la società della conoscenza non potrebbe neanche esistere<sup>3</sup>.

Come principio ispiratore del costrutto di “cambiamento sociale” vi è la portata trasformativa dei numerosi mutamenti che la società sta attraversando nel processo di transizione verso la società della conoscenza. Diviene quindi obiettivo primario delle politiche istituzionali universitarie la creazione delle condizioni per cui ciascun individuo possa dare pieno sviluppo alle proprie potenzialità, contribuendo in modo consapevole allo sviluppo della società nel suo complesso. In questo caso, l’azione dell’Università, oltre ad essere di stampo divulgativo e comunicativo diviene di “promozione della persona”. Il termine “promozione” radicato in una cultura socio-pedagogica, suscita suggestioni positive che rimandano all’idea di sostenere, sollecitare, animare le risorse, incrementare il protagonismo, l’emancipazione delle diverse soggettività. È un approccio che richiama quello delle *capabilities* che valuta il benessere sociale in termini non soltanto di sviluppo di competenze individuali delle persone, ma anche delle condizioni esterne favorevoli al possesso e all’uso di esse: *«per garantire una capacità a una certa persona non è sufficiente produrre stati interni di disponibilità ad agire. È almeno altrettanto necessario predisporre l’ambiente materiale e istituzionale in modo che le persone siano effettivamente in grado di funzionare»*<sup>4</sup>.

Non basta dotare gli individui di effettiva capacità interna, se il contesto e le circostanze esterne di contesto sono sfavorevoli e non permettono una piena realizzazione. Lavorare in questa duplice direzione: accrescimento delle competenze delle persone attraverso la formazione e la ricerca, e contribuire a sviluppare un “*Welfare capacitante*” che stimoli i soggetti a sviluppare le risorse e le capacità necessarie per fronteggiare le situazioni di rischio e le incertezze, per cogliere le opportunità della società e per rendersi coautori delle politiche di Welfare maggiormente corrispondenti ai loro bisogni, diviene il minimo comune denominatore che soggiace alle tre missioni dell’Università.

Diversamente il rischio è di appiattare la terza missione ad una dimensione esclusivamente produttivistica: trasformazione della conoscenza prodotta dalla ricerca in conoscenza utile ai fini produttivi, attivazione di processi di

<sup>3</sup> E. DEL GOTTARDO, *La terza missione come creazione di valore pubblico. Attività conto terzi: lavorare con le competenze non formali e informali*, in FORMICA C., *Terza missione. Parametro di qualità del sistema universitario*, Giapeto editore, Napoli, 2014, p. 110.

<sup>4</sup> M. C. NUSSBAUM, *Giustizia sociale e dignità umana. Da individui a persone*, Il Mulino, Bologna, 2012, p. 82.

trasferimento tecnologico (brevetti) privilegiando e potenziando unicamente le relazioni con le imprese è un pensiero fragile e controproducente perché oltre a causare l'impossibilità di una effettiva innovazione produttiva porterebbe ad una progressiva subordinazione della ricerca alle esigenze della produzione e alla riduzione dei suoi orizzonti di creatività e di innovazione. Le università hanno un ruolo cruciale, conservano quella che da secoli ha costituito la nostra eredità culturale. In esse è possibile conciliare tradizione e modernità: istruzione, democraticità, pace, sicurezza e benessere generalizzato rappresentano fattori strettamente concatenati tra loro e interdipendenti; ma tra di essi, la formazione è l'elemento strategico il *file rouge* che connette e crea le condizioni, i contesti, le relazioni perché tutto ciò si manifesti.

## 2. Differenze tra “Public engagement” e “Community empowerment”

Considerando questo background, nel rispetto dei principi del “*quintuple helix model*”<sup>5</sup>, la terza missione mira a favorire le relazioni tra università, industria, governo e comunità, per promuovere la sostenibilità in termini di prodotti e processi. Questo impegno risponde quindi a due esigenze fondamentali: partecipazione e innovazione sociale.

Il primo è la capacità di costruire nuove strategie e orientamenti per diffondere la conoscenza nella società attraverso processi comunicativi e gestionali, inclusi l'impegno, la raccolta di fondi e la partecipazione dei cittadini.

Il secondo requisito è la formazione e l'apprendimento; le università sono direttamente responsabili dell'innovazione – cambiamento sociale. Questa seconda esigenza potrebbe essere erroneamente letta come una “semplificazione tecnica”: innovazione e cambiamento sociale intesi come diffusione di tecniche, metodi e relativi prodotti (diritti) in un'ottica meramente “funzionalista”; innovazione sociale come risposta a doveri sociali e professionali. Questa visione sarebbe limitante o addirittura controproducente.

<sup>5</sup> Il modello di innovazione Triple Helix si concentra sulle relazioni università-industria-governo. La Quadrupla Elica incorpora la Tripla Elica aggiungendo come quarta elica il “pubblico basato sui media e sulla cultura” e la “società civile”. Il modello d'innovazione della Quintupla Elica è ancora più ampio e completo contestualizzando la Quadrupla Elica e aggiungendo, inoltre, l'elica (e la prospettiva) degli “ambienti naturali della società”. E. G. CARAYANNIS, T. D. BARTH, D. F. CAMPBELL, *The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation* in *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, SpringerLink, vol. 1, n. 2 (2012).

La prima priorità nelle politiche universitarie è creare le condizioni giuste perché ogni individuo possa esprimere appieno le proprie potenzialità, contribuendo consapevolmente allo sviluppo sociale nel suo insieme. Per questo motivo, la terza missione delle università dovrebbe sempre avere, oltre alla caratteristica di “*Public engagement*”, anche quella di “*community empowerment*”.

Mentre il “*Public engagement*” descrive i molti modi possibili in cui le attività e i benefici della didattica e della ricerca universitaria possono essere condivisi con la società, il “*Community Empowerment*” porta con sé una dimensione pedagogica fondamentale in quanto propone una visione dell’Università quale agente di innovazione sociale.

Generare valore sociale, attivare modelli d’innovazione partecipata e processi sostenibili di crescita organizzativa: sono questi i tre criteri che stanno alla base del costrutto di “*Community Empowerment*”.

L’approccio si basa su un’innovativa visione di sviluppo dell’Università che consente di aumentare il livello di partecipazione e di interdipendenza tra le persone e di promuovere l’idea di università come organizzazione aperta, come luogo dove scambiare stimoli e risorse con il contesto sociale di riferimento, collegando processi e relazioni in una visione nuova di “welfare capacitante territoriale”.

Tab. 1 – Differenze tra “*public engagement*” e “*community empowerment*”

Differenze tra “ <i>public engagement</i> ” e “ <i>community empowerment</i> ”	
Public engagement	Community empowerment
<b>Finalità:</b> creazione di prodotti e servizi (beni pubblici) che aumentino il benessere sociale.	<b>Finalità:</b> crescita del territorio attraverso la condivisione e la coproduzione di conoscenze socialmente e culturalmente rilevanti e diffuse, con ricadute non necessariamente o prioritariamente di tipo economico.
<b>Obiettivo:</b> condivisione con il territorio dei benefici della didattica e della ricerca universitaria.	<b>Obiettivo:</b> avviare processi sostenibili di sviluppo territoriale.
<b>Azioni:</b> divulgative, conoscitive: il territorio e la comunità partecipano al momento conclusivo - divulgativo e di restituzione dei prodotti e servizi realizzati dall’Università.	<b>Azioni:</b> identificare e coinvolgere territorio e comunità nel processo decisionale. Percorso di doppia comunicazione.
<b>Visioni:</b> L’università che “informa” il territorio dei risultati della ricerca scientifica. Territorio e comunità come bacino competitivo	<b>Visioni:</b> L’università che contribuisce a “formare” il territorio in quanto agente di cambiamento sociale. Territorio e comunità come <i>partners</i> co - decisionali

Fonte: Del Gottardo E., Patera S. (2016)

### 3. “Io Faccio Futuro”: la Spin-off che crea comunità capacitanti

È nel solco di questa visione che si struttura e nasce lo spin off universitario “Io faccio futuro”, che, oltre alla formazione e alla ricerca, ha l’obiettivo di progettare e realizzare percorsi di valorizzazione delle competenze e co-costruzione di percorsi di inserimento socio-educativo e lavorativo per persone con autismo e disturbi psico sensoriali, migliorando la loro autonomia e la loro integrazione nella società.

La comunità di riferimento è quella foggiana ove, ad oggi, non esiste una struttura, nonché una organizzazione tale che si occupi della presa in carico complessiva della persona disabile, che promuova formazione continua e percorsi di sensibilizzazione parentale e sociale tout court. Pertanto uno spin off di questa natura può rappresentare una grande svolta nel tessuto socio-comunitario pugliese perseguendo primariamente l’obiettivo di avviare una alleanza con l’ente pubblico principale per eccellenza, ovvero l’ASL di Foggia, che non ha ad oggi una struttura in grado di evadere le richieste di servizi riabilitativi specifici per un numero sufficiente di casi. Dall’unione e dalla cooperazione, invece, è possibile auspicare ad una presa in carico globale e comunitaria insieme incontrando le teorie del *community empowerment* sopra citate.

La sfida del nuovo millennio ci è offerta dall’autismo, una problematica in fortissima espansione, se si considera che il tasso di crescita sia passato da 0,68% di nuovi nati nel 2016 a circa il 2% di nuovi nati lo scorso anno (Osservatorio Nazionale Autismo, 2021). Si tratta di una condizione che coinvolge tanto l’ambito sociale quanto quello comunicativo e chiede a gran voce di mettere in campo tutti gli strumenti possibili, nonché le conoscenze e gli studi finora condotti, per provare a ridisegnare una nuova mappa culturale e nuove alleanze psico-educative ove gli attori coinvolti sono tanti quante le persone che condividono una responsabilità educativa.

Poiché le risposte provinciali non sono molte, lo spin off “Io Faccio Futuro” vuole collocarsi non tanto come concorrente, ma come completamento di un’offerta che possa essere utile e di supporto alla collettività e anche agli attori privati e pubblici. Una S.R.L., con l’accezione specifica di impresa sociale, la rende più uno strumento a vantaggio del miglioramento dei servizi del territorio, piuttosto che concorrenziale ad essi, mirando all’accreditamento regionale e al convenzionamento con la ASL di riferimento.

La forza di impatto di questo spin off è quella di mettere assieme l’Università degli Studi di Foggia, che rappresenta oggi il soggetto che fornisce i pedagogisti e gli educatori a tutto il territorio provinciale, e le famiglie che, oltre ad essere lo stakeholder principale, sono di fatto il motore di co-proget-

tazione più dinamica della provincia di Foggia. La rete messa in campo dalle famiglie, unita alla forza di competenza e di offerta di un'università dinamica che vuole essere riferimento dello sviluppo del territorio, divengono, di fatti l'unicum di questo spin off che mette insieme competenze trasversali, partendo dal basso e da coloro che portano i bisogni, permettendo di trovare soluzioni customizzate ed efficaci, con la possibilità di realizzare una rete di autoapprendimento e potenziamento reciproco.

Siamo nell'ottica di uno sviluppo inteso come un "processo di espansione delle opportunità e delle libertà di cui le persone possono effettivamente godere"<sup>6</sup>.

Ciò che conta è quanto e cosa le persone riescono a fare con le risorse che hanno a disposizione, quindi il benessere, l'uguaglianza vanno valutati nello spazio delle capacità, cioè "l'attenzione va qui all'effettiva libertà della persona di fare o essere ciò che ritiene valga la pena fare o essere"<sup>7</sup>. Pertanto è dall'insieme delle caratteristiche sociali, ambientali, familiari, personali che si delinea la specificità del soggetto da includere in una comunità e questo spin off vuole collocarsi proprio in questo orizzonte cui fa da sfondo il *capability approach* inteso come superamento delle differenze: "esso, infatti, si focalizza sulle specificità della situazione e dei bisogni del singolo, senza imprigionarlo con un'etichetta immutabile"<sup>8</sup> e, soprattutto, si interroga sul come integrare i bisogni di ciascuno all'interno di un contesto socialmente condiviso in cui la libertà educativa diviene, in un'ottica inclusiva, libertà di sviluppo, crescita, partecipazione, emancipazione; altresì è resa possibile grazie alla libertà da tutti quei vincoli fisici, psichici, sociali, economici, politici che rallentano o impediscono lo sviluppo delle potenzialità individuali. Il salto dal paradigma dell'uguaglianza a quello dell'equità diviene necessario, determinante in una dimensione che vuole istituzioni, famiglie e persone autistiche coinvolte insieme in un processo formativo.

#### **4. Progettazioni psico-pedagogiche e orizzonti comunitari**

Ciò che viene promosso a partire dallo spin off "Io faccio futuro", dunque, è un lavoro sinergico tra le istituzioni formative per dare avvio ad un reale progetto inclusivo. Il concetto di inclusione, infatti, è legato all'idea di una

<sup>6</sup> M. BIGGERI, N. BELLANCA, *L'approccio delle capability applicato alla disabilità: dalla teoria dello sviluppo umano alla pratica*, Dossier n. 3 Umanamente, UCOPED, Arezzo, 2011, p. 22.

<sup>7</sup> A. SEN, *L'idea di giustizia*, Mondadori, Milano, 2010, p. 241.

<sup>8</sup> Ivi, 2011, p. 23.

formazione alla ‘cittadinanza attiva’ intesa come partecipazione responsabile di tutti i cittadini alla vita politica della comunità di cui sono parte. Per poter giungere a questo approdo è richiesta una particolare ‘cura’ delle relazioni e uno stile di leadership aperto e ‘distribuito’, capace di attivare un sistema delle decisioni e delle progettazioni partecipato, democratico, di rendere la comunicazione trasparente, le informazioni condivise, la valutazione un processo centrato sulle azioni e non sulle persone<sup>9</sup>. Il principio educativo che fa da cornice a questo tipo di approccio ‘globale’ è quello del ‘crescere tutti’ fortemente sintonizzato con le istanze famigliari, scolastiche e territoriali in cui ognuno è partecipe di un’impresa comune. Nessun progetto di inclusione può, infatti, prescindere da un’intenzionalità orientata alla costruzione di reti di qualità relazionale infra-contestuali ed extra-contestuali<sup>10</sup>.

L’eterogeneità dei diversi bisogni educativi speciali va, infatti, affrontata, coordinata e progettata nella direzione della *com-presenza* che non riguardi solo i professionisti della cura e dell’educazione bensì tutti gli attori coinvolti nel processo formativo, prima fra tutti la persona che vive una disabilità. Il lavoro collaborativo basato sul *co-design*<sup>11</sup> viene riconosciuto come elemento fondamentale e fondante la professionalità della figura del professionista inclusivo ma potrebbe essere un concetto da estendere ai genitori e alle figure parentali insieme poiché si evolve nella direzione di un’ottica collaborativa di *co-progettazione*, condividendo come obiettivo quello di promuovere il pieno accesso all’apprendimento e alla formazione di tutti, rimuovendo le barriere e mettendo, invece, in campo tutti i facilitatori volti a favorire una piena e concreta partecipazione. L’idea della pratica del co-design ha permesso di superare la condizione di isolamento che spesso vive il professionista che è impegnato a confrontarsi, continuamente, con successi e insuccessi della propria attività educativa-di cura. A muovere lo spin off “Io faccio futuro” vi è una progettazione che si ripensa nelle vesti di un *co-design with family* per la costruzione di un ambiente sereno e differenziato in cui tutti abbiano la possibilità di trovare la propria dimensione all’interno del territorio proprio perché ad essere presa in carico è la completezza della storia di vita e di formazione delle famiglie e non solo della persona autistica.

<sup>9</sup> L. PERLA, (Ed.), *Per una didattica dell’inclusione. Prove di formalizzazione*, Pensa Multimedia, Lecce, 2013.

<sup>10</sup> M.C. ROSSIELLO, (Ed.), *Narrare l’inclusione. Riflessioni e prospettive nell’educazione alle diversità*, Edizioni Conoscenza, Roma, 2020.

<sup>11</sup> B. BøJER, *Creating a space for innovative learning: The importance of engaging the users in the design process*. In W. IMMS & T. KVAN (Eds.), *Teacher transition into innovative learning environments*. Springer, 2021.

La *compresenza* resta, forse, l'unica risposta progettuale possibile per ridurre la distanza tra i due sistemi educativi ovvero territorio e famiglia; dove la figura del professionista della cura e il ruolo genitoriale, collaborando in un'ottica inclusiva, si coordinano per poter veicolare e pianificare delle proposte didattiche-educative che siano calibrate in base alle difficoltà, potenzialità e alle differenze di ogni singola persona con disabilità, ma che siano, insieme, rivolte all'intera comunità.

Costruire un'offerta educativa integrata con la famiglia e il territorio significa rendere possibile la formazione permanente e ripetuta nel corso della vita, che accompagni la crescita attraverso occasioni di socialità e di cultura, che crei promozione sociale. Per tali ragioni, negli obiettivi primari dello spin off vi sono i servizi di *parent training* e *parent coaching* per famiglie nonché servizi di supporto e counseling psico-pedagogico agli istituti scolastici e ad enti pubblici e privati per favorire un supporto ed una rete comunitaria forte.

La finalità più grande che si vuole perseguire è il raggiungimento dell'autonomia come processo evolutivo che parte dalla prima infanzia. Durante i primi anni di vita i bambini sperimentano, per lo più all'interno della propria famiglia, il piacere di crescere e di apprendere, nonché la fiducia nell'autonomia delle proprie competenze, tali aspetti sono maggiormente compromesse nelle persone con disabilità intellettiva. L'autonomia, infatti, è essenziale per la fiducia in se stessi, l'autostima, l'integrazione sociale sono aspetti psicologici fondamentali per una buona qualità della vita. Questo vale anche per i bambini e gli adolescenti con disabilità intellettiva. Più in particolare, la percezione del proprio ruolo nella società e del ruolo che gli altri attribuiscono loro è un elemento importante nel processo di conoscenza di sé. Il ruolo è l'anello di congiunzione tra l'individuo e la società e regola ogni singola relazione. A tal fine, è interessante osservare il ruolo dei bambini e degli adolescenti con disabilità intellettiva all'interno della loro famiglia, e la loro reazione a questo dato ruolo. La famiglia è quindi un supporto fondamentale e stabile per l'autonomia personale e l'adattamento sociale all'interno delle relazioni interpersonali, pertanto lavorare sui processi di empowerment familiare diviene indispensabile nell'ottica di uno sviluppo comunitario capacitante di tutti e di ognuno ed è possibile farlo partendo da una analisi delle visioni delle famiglie che vivono l'autismo.

## 5. Dalle “visioni delle famiglie” al *co-design with family*. Prove di formalizzazione

Per essere in grado di attivarsi rispetto alle sfide che una disabilità comporta è necessario dar vita a significati situazionali, vale a dire dare significato all’evento che propone tali sfide: i genitori, destrutturando e ristrutturando l’evento-problema (secondo il proprio schema cognitivo) lo rendono comprensibile e giustificabile e solo così è possibile affrontarlo ponendosi obiettivi di volta in volta ritenuti possibili e realizzabili.

Emerge dalla famiglia che condividere i significati rispetto a un evento riduce le ambiguità e le incertezze relative a una situazione problematica e crea un coordinamento di risposte tra i membri del gruppo che contribuisce alla stabilità del gruppo stesso e massimizza i benefici di ciò che non può essere cambiato. Anche laddove esistano dei disaccordi tra i membri della famiglia occorre sottolineare come la loro presenza non implichi un’assenza di condivisione<sup>12</sup>.

Questa fatica di individuare nuovi significati ha comunque la funzione di raggiungere un *modus vivendi* che sia soddisfacente per tutti i membri del nucleo.

Gli studiosi di psicologia e pedagogia della famiglia<sup>13</sup> riportano come gli stili di comportamento attivi appaiono più evidenti nelle famiglie che sono in grado di individuare spiegazioni coerenti e stili di comportamento congruenti.

Soltanto poche di queste famiglie si affannano a dare un senso alle condizioni dei loro bambini ancora molti anni dopo la diagnosi.

La caratteristica fondamentale delle famiglie competenti è la capacità di trovare spiegazioni condivise rispetto alle cause del disagio e dopo tentare di individuare i vantaggi o il valore dell’esperienza in riferimento alla qualità della propria esistenza.

<sup>12</sup> E. ZANFRONI, S. MAGGIOLINI, *Sostenere la famiglia che vive la disabilità di un figlio: il ruolo dell’associazionismo familiare*, Annali online della Didattica e della Formazione Docente, Vol. 10, n. 15-16/2018, pp. 479-490.

<sup>13</sup> A tal proposito tra i riferimenti principali si vedano: M. ALTIERE, S., M.J., VON KLUGE, (2008). *Family Functioning and Coping Behaviors in Parents of Children with Autism*. Journal of Child and Family Studies, 18, pp. 83-92; E.D., GERSTEIN, K.A. CRNIC, B.L., J. BLACHER, (2009). *Resilience and the course of daily parenting stress in families of young children with intellectual disabilities*. Journal of Intellectual Disability Research. 53 (12), pp. 981-997; R. HASSALL, J. ROSE, J. McDONALD, (2005). *Parenting stress in mothers of children with an intellectual disability: the effects of parental cognitions in relation to child characteristics and family support*. Journal of Intellectual Disability Research, 49 (6), pp. 405-418.

Esse riescono a costruire un senso per le loro azioni e questo, se non risolve il problema, consente loro di avere un approccio alla condizione di disabilità più attivo o, quantomeno, più sereno.

Gli individui che hanno un buon senso di coerenza sono portati a vedere gli avvenimenti esterni e interni come predicibili in buona misura e a pensare che ci sia un'alta probabilità che le cose si evolvano come è ragionevole che ci si possa attendere. Questo genera un senso di fiducia che aiuta ad affrontare gli eventi che accadono nel corso della vita.

I genitori e le famiglie che presentano un buon funzionamento sembrano possedere e ricorrere ad efficaci strategie per affrontare le diverse difficoltà. Alcune di queste strategie sono essenzialmente cognitive e si riferiscono alla "riformulazione" di quanto si è verificato, all'individuazione, nonostante tutto, di alcuni aspetti positivi, alla rilettura della propria esperienza alla luce di più dettagliate informazioni e conoscenze scientifiche; altre sono prevalentemente "emozionali" e consistono nell'esprimere apertamente i propri sentimenti e le proprie emozioni, nel "bloccare" la tendenza a stimolare in se stessi e negli altri sentimenti negativi, nel ricorrere, in presenza di situazioni conflittuali, alla contrattazione e nel dare spazio e tenere in considerazione anche i bisogni degli altri membri della famiglia, del partner e dei figli non disabili. Accanto a queste, alcuni genitori fanno ricorso anche a strategie relazionali, come il porre accentuate attenzioni alla coesione familiare, allo sviluppo delle capacità adattive dei diversi membri della famiglia, alla cooperazione e alla tolleranza, ma anche e di contro a strategie finalizzate a potenziare il proprio sviluppo personale, a mantenere soddisfacenti livelli di autonomia e indipendenza, a ricavare del tempo per i propri interessi e per la propria vita comunitaria e spirituale<sup>14</sup>.

Le famiglie che ricorrono con elevata frequenza a queste strategie (*high coping family*) si differenziano da quelle che vi ricorrono solo sporadicamente (*low coping family*) per come affrontano le difficoltà sin dall'inizio, per gli atteggiamenti che tendono ad assumere nel corso del tempo, per i valori ai quali sembrano aderire, per le attività che svolgono, per la partecipazione alla cura del figlio e per come vivono il supporto sociale che ricevono.

Le strategie di coping si associano anche alle credenze di efficacia nutrite dai genitori a proposito delle loro capacità di gestire diversi e quotidiani problemi. Queste credenze riguardano l'aver fiducia nelle proprie capacità di attuare i comportamenti necessari per raggiungere determinati risultati e obiettivi e risultano generalmente collegate a un innalzamento dei livelli di

<sup>14</sup> A.M. SORRENTINO, *La famiglia di fronte all'handicap*, Raffaello Cortina, Milano, 2006.

motivazione delle persone, all'attivazione delle loro risorse cognitive e alla realizzazione delle azioni necessarie a svolgere compiti impegnativi.

Tenendo conto di queste considerazioni, il gruppo di lavoro dello spin-off<sup>15</sup> sta mettendo a punto una progettualità volta a indagare le dinamiche, le difficoltà e i progressi raggiunti sia dai bambini/adolescenti con autismo che dai propri genitori nell'affrontare i percorsi evolutivi di autonomia personale.

L'obiettivo principale è quello di indagare se le relazioni familiari più orientate al riconoscimento dei processi di maturazione dei bambini e degli adolescenti con disabilità siano positivamente correlate alla costruzione di un'adeguata autorappresentazione, di percorsi evolutivi di autonomia personale e sociale e di comportamenti adattivi. Lo studio sarà condotto su un gruppo sperimentale costituito dai 20 ai 30 partecipanti ovvero le madri e padri di bambini/ragazzi con disabilità.

Nelle famiglie in cui è presente un bambino/adolescente con disabilità è compromessa non solo la funzione genitoriale, ma anche, e prevalentemente le funzioni e la vita della coppia coniugale.

La percezione della qualità della relazione di coppia è una variabile cruciale per comprendere le dinamiche connesse al *co-parenting* e alla creazione di un'adeguata relazione genitori-figli. Pertanto, risulta necessario valutare la qualità del rapporto coniugale rispetto all'Adattamento diadico e alle modalità di comunicazione e gestione del conflitto di coppia.

Innanzitutto, bisogna sottolineare che la presenza di una concordanza nella percezione degli aspetti qualitativi e nella consapevolezza delle modalità interattive tipiche del rapporto, funge da ulteriore risorsa per affrontare congiuntamente e al meglio l'educazione del figlio.

Inoltre, la percezione di un adeguato supporto sociale è, senza dubbio, un fattore protettivo: non solo favorisce il miglior adattamento personale, riducendo il rischio di inadeguatezza, ma influenza anche la soddisfazione coniugale percepita e la qualità del comportamento genitoriale nei confronti del proprio figlio.

## 6. Conclusioni

Da queste prime ipotesi d'indagine emerge la mission dello spin off "Io faccio futuro" ove assumere la visione ecologica è il passo fondamentale per

<sup>15</sup> L'équipe del progetto di ricerca "Co-design with family" è composta da Grazia Terrone – Università Tor Vergata Roma, Ezio Del Gottardo e Maria Concetta Rossiello – Università di Foggia. Il progetto sarà implementato nell'A.A. 2022/2023.

avvicinarsi ad una prospettiva basata sulla competenza: occorre, infatti, concentrarsi non sugli elementi deficitari o patologici delle famiglie, bensì sulle loro forze, risorse e potenzialità. I servizi territoriali e comunitari devono orientarsi verso il benessere delle famiglie ed essere pronti ad aiutare la normalità della vita delle persone e non solo a rispondere a particolari situazioni di difficoltà o crisi. Per fare questo, è necessario agire secondo una logica di cooperazione e di coinvolgimento delle famiglie, sottolineandone le risorse e rafforzando la presa di coscienza delle competenze genitoriali.

Emerge, allora, con chiarezza l'importanza di privilegiare interventi basati sulla promozione di capacità positive delle famiglie e sull'empowerment, ovvero sulla presa di coscienza del proprio potere, quindi sull'arricchimento delle competenze, mantenendo l'attenzione sulla normalità, sulla quotidianità e sulle risorse, non su deficit, sulle mancanze e sulle difficoltà.

Per promuovere e rinforzare le competenze della famiglia, diventa di primaria importanza rendere i genitori protagonisti degli interventi di sostegno e dei processi di aiuto in cui sono coinvolti. I genitori sono gli attori principali del processo di cambiamento teso a migliorare le dimensioni educative insite nel contesto familiare e a rinforzare le relazioni che la famiglia intesse con il contesto sociale in cui è inserita. E questo spin off vuole dare un forte segnale nell'ambito della promozione di percorsi di valorizzazione delle competenze affinché la persona incontri la società consapevolmente e serenamente per una comunità capacitante in grado di risignificare nell'ottica dell'empowerment l'autismo.

## Bibliografia

- ALTIERE, S., VON KLUGE M.J., (2008). *Family Functioning and Coping Behaviors in Parents of Children with Autism*. Journal of Child and Family Studies, 18, pp. 83-92;
- BIGGERI M., BELLANCA N., *L'approccio delle capability applicato alla disabilità: dalla teoria dello sviluppo umano alla pratica*, Dossier n. 3, Umanamente, UCOPED, Arezzo, 2011.
- BØJER B., *Creating a space for innovative learning: The importance of engaging the users in the design process*. In W. IMMS & T. KVAN (Eds.), *Teacher transition into innovative learning environments*. Springer, 2021.
- CARAYANNIS, E. G., & CAMPBELL, D. F. J. (2010). Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and how do knowledge, innovation and the environment relate to each other? A proposed framework for a trans-disciplinary analysis of sustainable development and social ecology. *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*, 1(1), 41-69

- DEL GOTTARDO E., *La terza missione come creazione di valore pubblico. Attività conto terzi: lavorare con le competenze non formali e informali*, in Formica C., *Terza missione. Parametro di qualità del sistema universitario*, Giapeto editore, Napoli, 2014.
- DEL GOTTARDO E., PATERA S., *Spin-offs of the Third Mission and social innovation: the case study of the research–training–intervention project of Geodata Ltd*, REM - Research on Education and Media Vol. 8, N. 2, Year 2016.
- GERSTEIN E.D., CRNIC K.A., BLACHER J.B.L., (2009). *Resilience and the course of daily parenting stress in families of young children with intellectual disabilities*. Journal of Intellectual Disability Research. 53 (12).
- HASSALL R., ROSE J., McDONALD J., (2005). *Parenting stress in mothers of children with an intellectual disability: the effects of parental cognitions in relation to child characteristics and family support*. Journal of Intellectual Disability Research, 49 (6).
- NUSSBAUM M. C., *Giustizia sociale e dignità umana. Da individui a persone*, Il Mulino, Bologna, 2002.
- PERLA L. (Ed.), *Per una didattica dell'inclusione. Prove di formalizzazione*, Pensa Multimedia, Lecce, 2013.
- ROSSIELLO M.C. (Ed.), *Narrare l'inclusione. Riflessioni e prospettive nell'educazione alle diversità*, Edizioni Conoscenza, Roma, 2020.
- SEN A., *L'idea di giustizia*, Mondadori, Milano, 2010.
- SORRENTINO A.M., *La famiglia di fronte all'handicap*, Raffaello Cortina, Milano, 2006.
- ZANFRONI E., MAGGIOLINI S., *Sostenere la famiglia che vive la disabilità di un figlio: il ruolo dell'associazionismo familiare*, Annali online della Didattica e della Formazione Docente, Vol. 10, n. 15-16/2018.

## 16. “TRY THE FUTURE”. UN PERCORSO DI COACHING E DI ACCOMPAGNAMENTO AL LAVORO PER GLI STUDENTI CON DISABILITÀ E DSA

di *Giulia Savarese, Ilaria Summa, Mariella Bruno e Luna Carpinelli*

### **Abstract**

È stato creato un percorso laboratoriale online di accompagnamento al lavoro per laureandi con disabilità e DSA dell’Università di Salerno. Esso è stato condotto da un job coach dell’Ente “Diversity Opportunity”, che si occupa di inclusione lavorativa e diversità.

Il laboratorio ha avuto n° 5 incontri più un sesto con i manager di alcune aziende.

Hanno partecipato n° 4 laureandi in discipline umanistiche e n° 4 in discipline scientifiche.

È stato somministrato un questionario di fine corso, costruito *ad hoc*, ed è stata condotta un’analisi quanti-qualitativa sui dati.

La *co-word* analisi ha evidenziato fundamentalmente due cluster relativamente alla rappresentazione di futuri lavoratori: il primo è legato ad aspetti di resilienza e di creatività; il secondo è relativo alle capacità possedute. Questi aspetti sono evidenti anche alla cloud analisi, laddove si evince, in aggiunta, il lemma “gestione”, che fa riferimento alle modalità di adattamento del lavoro alle loro esigenze lavorative speciali.

Rispetto alle domande sul lavoro al tempo del Covid-19, i soggetti hanno evidenziato la possibilità che lo smart working diventi un’esperienza organizzativa stabile ed esso è ritenuto un elemento importante per il diversity job per lavoratori con bisogni speciali.

*L'inclusione non è una questione di correttezza politica. È la chiave per la crescita.*

Jesse Jackson

## **1. Analisi della letteratura**

L'Assemblea delle Nazioni Unite, il 13 dicembre 2006, approvava la Convenzione sui Diritti delle Persone con Disabilità (in inglese *Convention on the Rights of Persons with Disabilities*, in sigla CRPD) con lo scopo di assicurare alle persone disabili il pieno godimento di tutti i diritti e di tutte le libertà e garantendo loro una partecipazione effettiva ed egualitaria alla vita economica e sociale. La CRPD, formalmente in vigore in tutta l'Unione Europea (UE) dal 22 gennaio 2011, è – di fatto – ampiamente disapplicata (Dongo, 2020).

Il livello di discriminazione in riferimento alla disoccupazione, infatti, viene a tutt'oggi espresso con un rapporto 1:2 per le persone con disabilità e 1:4 per i normotipici. Le stime percentuali indicano il livello di occupazione medio in UE per le persone con disabilità (escluse quelle che vivano in istituti o siano dichiarate inabili al lavoro) pari al 51% a fronte del 75% per i normotipici.

Il collocamento lavorativo delle persone con disabilità in UE è tuttora privo di armonizzazione e solo in alcuni Paesi, tra cui Italia, Francia, Germania e Spagna, vige il sistema delle quote di assunzione obbligatoria, del quale si riscontra spesso il mancato rispetto.

Nello specifico, in Italia il collocamento delle persone con disabilità è disciplinato dalla Legge n. 68 del 12 marzo 1999 “Norme per il diritto al lavoro dei disabili” e dal decreto attuativo del Jobs Act approvato l'8 settembre 2018, aventi come obiettivo la promozione dell'inserimento e l'integrazione delle persone con disabilità nel mondo del lavoro, attraverso il “collocamento mirato” affidato agli “uffici competenti” individuati dalle Regioni e maggiori facilitazioni, ma che le barriere architettoniche presenti nei luoghi di lavoro (Europa 2020, documento “La strategia dell'Unione Europea per la crescita e l'occupazione”) ne impediscono la reale attuazione. In Italia, quindi, ancora non c'è una reale inclusione per i lavoratori con disabilità e addirittura nessuna norma esiste per coloro che hanno diagnosi di Disturbi Specifici dell'Apprendimento (DSA), nonostante l'aumento esponenziale delle certificazioni (Rilevazione ANVUR-CNUDD, 2021).

Nel documento “Implementation guidelines Erasmus+ and European Solidarity Corps Inclusion and Diversity Strategy”, redatto dall' UE in aprile 2021,

si evidenzia la necessità di creare contesti inclusivi in Europa fornendo opportunità accessibili a tutti negli ambiti dell'istruzione, della formazione e dell'animazione socio-educativa. Il quinto capitolo del suddetto programma è interamente dedicato all'inclusione operativa nel settore del lavoro per le persone svantaggiate attraverso diverse e specifiche azioni, tra cui l'accessibilità dell'apprendimento digitale, visite preparatorie con il sostegno di un familiare accompagnatore, mentoring rinforzato, tutoraggio, finanziamenti aggiuntivi, attività più centrate a livello locale, possibile partecipazione online, supporto all'apprendimento della lingua utilizzata tra i partner con fondi dedicati.

A tal riguardo, nell'Ateneo salernitano, sin dal 2011, è presente il "Servizio di valutazione neuropsicologica e di classificazione ICF diretta agli studenti disabili e con DSA" evolutosi nel tempo in "Sportello di orientamento e analisi dei bisogni" e avente come obiettivo prioritario quello di migliorare la qualità di vita degli studenti, definendone un profilo funzionale attraverso non solo le vulnerabilità clinico-diagnostiche ma soprattutto con i punti di "forza" che, se sostenuti e potenziati, saranno la più grande risorse da sfruttare per la propria dimensione professionale (D'Elia, Savarese & Carpinelli, 2016).

## **2. Metodologia**

Il laboratorio online è stato organizzato in 5 incontri durante i quali sono stati trattati i seguenti argomenti:

- riconoscere e valorizzare i propri talenti e competenze;
- la normativa di inclusione lavorativa per le persone con disabilità;
- peculiarità del mercato del lavoro e le nuove posizioni lavorative;
- come cambia il colloquio di lavoro nell'era digitale e come gestirlo al meglio;
- social, digital e networking: quali sono le skills più richieste;
- il potere dell'empatia nel settore lavorativo.

In aggiunta, è stato realizzato un ulteriore incontro con i manager di alcune aziende, per confrontarsi sul matching al lavoro attraverso la Società Adecco.

## **3. Partecipanti**

Hanno partecipato n°8 studenti con disabilità e DSA dell'Università di Salerno, dei quali n° 4 laureandi in discipline umanistiche e n° 4 in discipline scientifiche.

## 4. Strumento e analisi dei dati

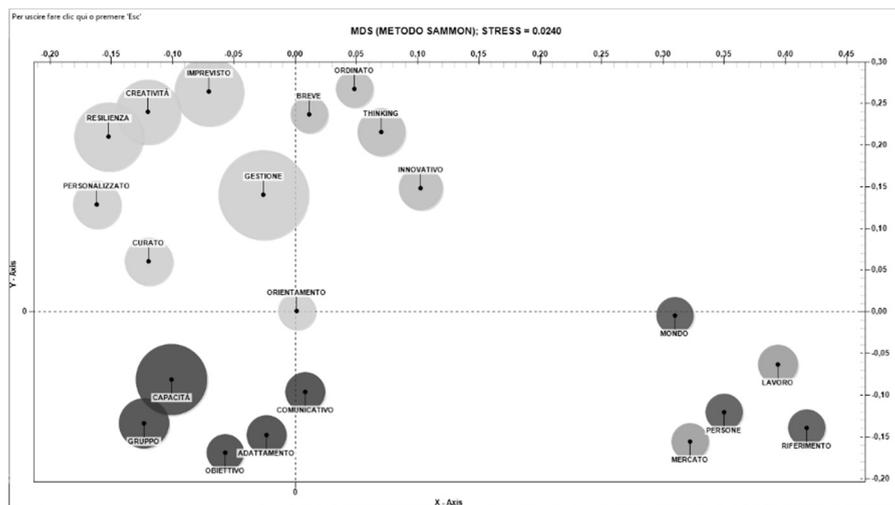
Al termine del percorso laboratoriale è stato somministrato un questionario costruito *ad hoc* e costituito da 13 domande (n°6 a risposta chiusa e n°7 aperta) con un duplice aspetto di indagine: a) la valutazione delle attese e problematiche inerenti all'inserimento lavorativo e l'approfondimento delle stesse attraverso la narrazione dei partecipanti, anche alla luce del periodo post pandemico Covid-19; b) la valutazione degli esiti del percorso laboratoriale.

Ai fini dell'interpretazione e della valutazione delle risposte rilevate, è stata condotta un'analisi quanti-qualitativa dei dati con il software T-lab plus (Sito web: <https://www.tlab.it/?lang=it>).

## 5. Risultati

I principali risultati si evincono dalla Co-word analisi (Grafico 1), che evidenzia fondamentalmente due cluster relativamente alla rappresentazione dei partecipanti come futuri lavoratori: il primo è legato ad aspetti di resilienza e di creatività; il secondo è relativo alle capacità e abilità possedute.

Graf. 1 – Co-world analisi



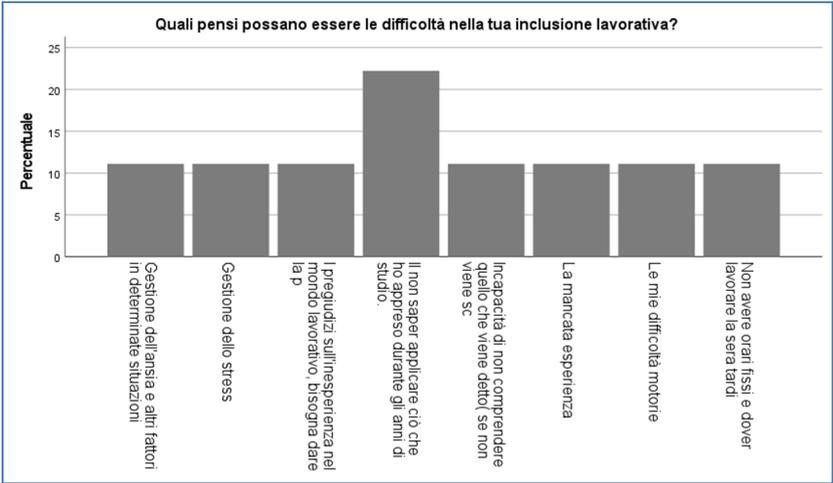
Gli aspetti di resilienza, capacità e creatività sono evidenti anche nella Cloud analisi (Grafico 2), laddove si evidenzia, in aggiunta, il lemma “gestione”, che fa riferimento alle modalità di adattamento del lavoro alle loro esigenze lavorative speciali di persone con disabilità e DSA.

Graf. 2 – Cloud analisi



Rispetto alla domanda che indagava le rappresentazioni legate alla propria inclusione lavorativa (Grafico 3), il 22% dei soggetti ha risposto di non sentirsi in grado di applicare quanto appreso nella formazione universitaria.

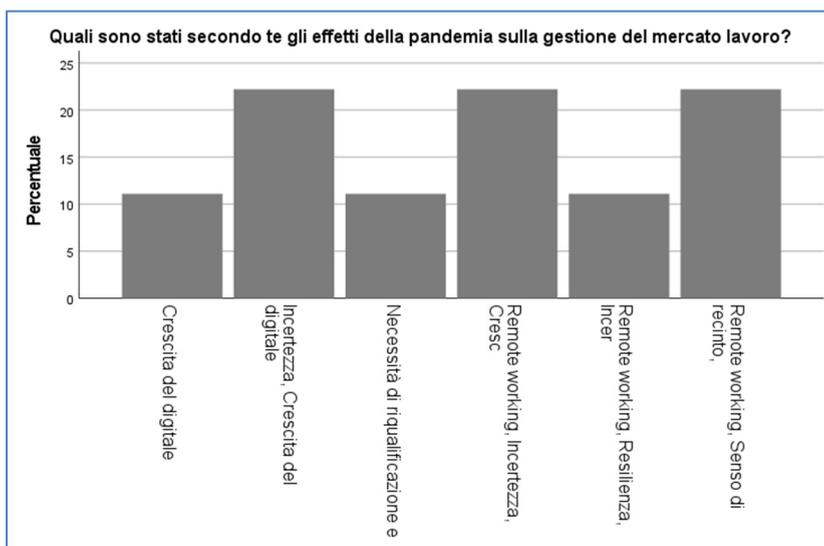
Graf. 3 – “Quali pensi possano essere le difficoltà nella tua inclusione lavorativa?”



In riferimento alla domanda sul lavoro al tempo del Covid-19 (Grafico 4), i soggetti hanno evidenziato l'importanza della crescita digitale e del *remote working*. Nei colloqui con il conduttore del laboratorio gli intervistati hanno evidenziato il loro auspicio che il *remote working* diventi un'esperienza organizzativa stabile, poiché esso è ritenuto un elemento importante per il diversity job per lavoratori con bisogni educativi speciali.

Sul punto, anche in un precedente studio (Carpinelli, Bruno & Savarese, 2021), avevamo approfondito l'approccio al digitale, nello specifico l'esperienza di Emergency Remote Teaching, degli studenti con disabilità e DSA durante il primo lockdown dovuto alla pandemia da COVID-19. In particolare, l'82% aveva ritenuto che "l'apprendimento a distanza fosse utile" e il 42% aveva dichiarato che "vorrebbe continuarlo dopo il ripristino della didattica *face-to-face*". Per l'85% degli intervistati "l'Ateneo aveva fornito tempestivamente la didattica online".

Graf. 4 – "Quali sono stati secondo te gli effetti della pandemia sulla gestione del mercato del lavoro?"



## 6. Discussione e conclusioni

In un momento di forte evoluzione del mercato del lavoro, in cui l'innovazione digitale e la trasformazione tecnologica valorizzano al meglio le abi-

lità di ognuno, il percorso laboratoriale “TRY THE FUTURE” è stato un momento di confronto, ispirazione e orientamento interamente dedicato agli studenti con disabilità che si sono messi in gioco, confrontandosi con esperti del settore.

Il percorso ha dato agli studenti partecipanti la possibilità di ricevere differenti stimoli, sollecitazioni e interazioni che hanno permesso loro di portare avanti un percorso di analisi tecnica e trasversale sulle proprie competenze (hard e soft), sulle potenzialità dei loro percorsi formativi e su come questi possono creare loro opportunità di un futuro professionale.

Il job coach ha avuto la possibilità di canalizzare, orientare e accompagnare gli studenti verso l'utilizzo di nuovi strumenti digitali e la creazione di networking per la ricerca del lavoro e per la realizzazione di percorsi professionali innovativi e competitivi.

Un momento di confronto partecipato è stato quello in cui gli studenti hanno avuto modo di comprendere come sono cambiati gli strumenti del colloquio di lavoro attraverso l'utilizzo di applicativi digitali e la definizione di nuove competenze allineate in maniera trasversale e diversificata all'interno delle Organizzazioni aziendali.

Importante, inoltre, è stato approfondire la dimensione dell'Empatia e come questa caratteristica sia fondamentale all'interno dei contesti lavorativi.

Il percorso laboratoriale, con finalità formativa e preparatoria all'entrata nel mondo del lavoro, si è concluso offrendo la possibilità agli studenti partecipanti di mettere in pratica quanto appreso durante l'incontro finale con l'Azienda Adecco.

La partecipazione attiva degli studenti ha messo in evidenza come, in questo particolare momento di fluidità e trasformazione del mercato del lavoro, sia fondamentale comprendere e analizzare i cambiamenti in atto per preparare i giovani a un percorso professionale di crescita consapevole e attinente a quanto la trasformazione digitale e sociale richiede ai professionisti del futuro.

## **Bibliografia**

Carpinelli, L., Bruno, G., & Savarese, G. (2021). A Brief Research Report on the Perception and Satisfaction of Italian University Students with Disabilities and Specific Learning Disabilities at the Emergency Remote Teaching During the COVID-19 Lockdown. In *Frontiers in Education* (p. 305). Frontiers. Vol. 6. Pag. 1-6. doi: 10.3389/feduc.2021.680965.

D'Elia, D., Savarese, G., Carpinelli, L. (2016). “L'utilità della batteria MT 16-19 per la valutazione clinica di studenti universitari con DSA: l'esperienza dell'Università di Salerno”. *Psicologia clinica dello sviluppo*, 3/2016, pp. 469-476. doi: 10.1449/85047

## Sitografia

Europa 2020. “La strategia dell'Unione europea per la crescita e l'occupazione”. In [www.publications.europa.eu](http://www.publications.europa.eu)

European Commission. “Implementation guidelines Erasmus+ and European Solidarity Corps Inclusion and Diversity Strategy”. Version 1 – 29/04/2021 in <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/it/node/2596>

Dongo, D. 2020. *Il covid e la disabilità*. In [www.ansa.it](http://www.ansa.it).

Organizzazione Nazioni Unite – ONU. “Convenzione sui Diritti delle persone con disabilità. (CDPD)”. In [www.osservatoriodisabilita.gov.it](http://www.osservatoriodisabilita.gov.it)

Riferimento Jobs act del 2018. In [www.fmtslavoro.it](http://www.fmtslavoro.it)

Riferimento Legge 68/1999. In [www.parlamento.it](http://www.parlamento.it)

Rilevazione ANVUR-CNUDD, 2021. In [www.anvur.it](http://www.anvur.it)

Software *T-Lab-plus*. In <https://www.tlab.it/?lang=it>

# 17. LA NARRAZIONE DELL'ESPERIENZA DI STUDENTI CON DISABILITÀ DELL'ATENEO PISANO COME STRUMENTO DI RIFLESSIONE E CONSAPEVOLEZZA

di *Luca Fanucci e Sandra Lischi*

## 1. La collana “Progetti di Vita”

La collana “Progetti di vita” è stata ideata e fortemente voluta dall’Ateneo pisano: edita dalla Pisa University Press, nasce dall’osservazione delle esperienze di tanti studenti e di tante studentesse con disabilità della nostra Università che meritano di essere valorizzate e diffuse. Storie diverse, caratterizzate, pur nelle diverse forme di disabilità e quindi di difficoltà da affrontare, da un segno importante e positivo che abbiamo voluto sintetizzare nel titolo “Progetti di vita”<sup>1</sup>. La collana vuole essere uno strumento rivolto a tutti coloro che desiderano avvicinarsi, da una prospettiva “altra”, all’esperienza universitaria: studenti delle scuole di ogni ordine e grado (con particolare attenzione per studenti di scuola secondaria di II grado e studenti universitari), famiglie degli studenti, personale docente e tecnico-amministrativo universitario e scolastico, personale medico e operatori sanitari, sociali e dell’educazione. Le prospettive qui proposte, infatti, si fanno elementi indicatori del fatto che scelte diverse e talvolta impensate sono possibili e realizzabili, con volontà, determinazione e spirito di condivisione e sostegno. L’intento, in armonia con una tendenza comunicativa generale che vede la “narrazione” come uno strumento efficace di trasmissione e condivisione di esperienze, è quello di anteporre le storie di vita alle trattazioni saggistiche, fornendo chiavi di lettura dirette, certamente arricchenti e significative, che sappiano trasmettere la quotidianità segnata dalle diverse disabilità, i problemi ma anche gli slanci, il coraggio, l’impegno. Basi che sono utili anche per le ricerche più approfondite.

Ogni volume (talvolta anche in versione cartacea, comunque sempre disponibile sulla piattaforma online) affronta un tema diverso, declinato se-

<sup>1</sup> <https://progettdivita.unipi.it/>.

condo il punto di vista e la personale narrazione delle studentesse e degli studenti (anche dopo il completamento degli studi: quindi laureate e laureati del nostro Ateneo). Alle storie raccontate in prima persona si affianca, alla fine di ogni volume, il commento di un docente o una docente del comitato scientifico della collana la cui ricerca è particolarmente attenta, appunto, alla tematica individuata. Il comitato vede infatti la presenza di docenti sia di area scientifica che umanistica, in un intreccio di sguardi e competenze necessario e fecondo.

Il primo volume è stato dedicato alle esperienze al tempo del Covid, narrate anche con la scelta di una fotografia simbolica e per parole chiave individuate. Il secondo si focalizza sulle storie di laureate/laureati che riguardano l'entrata nel mondo del lavoro e per questo si intitola "*L'ingresso nel mondo del lavoro*". Dai loro testi si possono infatti estrapolare vari elementi da offrire alla riflessione. Di seguito si riporta un estratto delle narrazioni di Maria e Giulia.

## **2. La storia di Maria**

Maria si è laureata a Pisa nel 2003 in Economia, Amministrazione e diritto delle imprese, e si occupa della comunicazione aziendale e di eventi di promozione del territorio in un'azienda che gestisce l'impianto di smaltimento e trattamento rifiuti in provincia di Pisa. Affetta da tetraparesi spastica, ha difficoltà nel linguaggio e non ha la funzionalità degli arti. Usa prevalentemente il computer per comunicare e lavorare, con un "caschetto" con un puntale con il quale digita le lettere sulla tastiera dotata di una sorta di griglia per separare i tasti. Nel suo testo racconta della passione per lo studio, dell'importanza di avere gli insegnanti giusti, del condizionamento nelle scelte della scuola imposto anche da edifici scolastici in cattive condizioni: "sono stati anni in cui ho dovuto accettare pienamente la mia disabilità: è stato un percorso lungo e a tratti doloroso", scrive. Poi, la fortissima volontà di iscriversi all'Università, anche con l'assistenza dell'USID, l'ufficio di Ateneo per l'inclusione degli studenti con disabilità, il piacere della socializzazione, il traguardo della laurea. Dopo, la faticosa consapevolezza, a livello di entrata nel mondo del lavoro, stavolta, degli ostacoli posti dalla propria disabilità, con molte risposte negative da parte di aziende a cui aveva spedito il curriculum. E l'aiuto dell'USID anche nell'accompagnare verso il mondo del lavoro: nel caso di Maria, anche grazie all'istituzione del nuovo servizio per le persone disabili da parte della Regione Toscana, i "Progetti di vita indipendente", a cui si rivolge nel 2011. Un iter fatto di corsi di formazione,

concorsi riservati alle categorie protette, fino all'assunzione nel 2013: "mi sono dovuta reinventare e l'azienda mi ha messo a disposizione tutti gli strumenti di cui avevo bisogno". Competenze di informatica da acquisire, attività che escludevano ovviamente la comunicazione diretta col pubblico, la presenza costante di un'assistente, "aspetto che non è per nulla usuale". Scrive ancora Maria: Senza peccare di presunzione, credo che la mia esperienza rappresenti un esempio di come, quando si creano i giusti presupposti, anche le persone con una disabilità importante possano diventare delle risorse per la comunità." E ancora: "In questi anni, con il contributo del Progetto di Vita Indipendente, ho dato lavoro a 6 persone in periodi diversi. Se questo servizio venisse potenziato, potrebbe diventare un volano occupazionale; invece, i fondi stanziati sono sempre esigui e molte persone ne rimangono fuori. Grazie a questo servizio, ho potuto inserirmi nel mondo del lavoro e grazie a quest'ultimo mi sono tolta delle piccole soddisfazioni, come fare brevi viaggi, visitare mostre, andare a cena fuori e – perché no? – acquistare anche beni voluttuari di vario genere; in altri termini, sono diventata una acquirente di beni e servizi. Sembra incredibile, ma anche il mio stato di salute ne ha tratto beneficio. Questo è successo gradualmente: con molta fatica, ho cercato di crearmi una quotidianità abbastanza soddisfacente. È un circolo virtuoso che determina vantaggi anche per tutto il sistema sociosanitario nazionale. L'assistenzialismo puro e semplice non paga; solo la creazione di una serie di servizi in cui la persona con disabilità può trovare l'aiuto di cui necessita arriva a generare lavoro e un migliore stile di vita degli utenti, e quindi meno costi sanitari." Poi il periodo del confinamento, il lento ritorno alla quotidianità. Il coraggio di vivere anche queste nuove, inattese, difficoltà. "Il futuro è un grande punto interrogativo: ho imparato a navigare a vista".

### **3. La storia di Giulia**

Giulia si è laureata a Pisa nel 2018, è ipoacusica dall'età di sei anni. E ha studiato nel corso di studio in Tecniche Audioprotesiche. Anche qui, con l'appoggio e il sostegno dell'USID – anche sul piano della fornitura di strumenti adatti a far percepire meglio la lezione, con microfono da posizionare sulla cattedra e cuffie wireless. Come nel caso di Maria, la socializzazione, la condivisione con le compagne e i compagni di studio, sono stati fattori fondamentali nella vita universitaria. Insieme alla passione per "aiutare gli altri" proprio con strumenti e tecnologie atti a rendere meno grave (o a risolvere, in alcuni casi) le disabilità. Giulia ha trovato subito lavoro dopo la laurea, in un'azienda toscana che opera nel settore audio protesico. "I miei pa-

zienti si trovano molto bene con me e riescono ad aprirsi facilmente e a raccontarmi le loro difficoltà uditive quotidiane. Mi occupo, infatti, di analizzare la loro soglia uditiva, facendo loro degli esami audiometrici tramite cuffie, e di capire, in base alle esigenze e alle storie che li caratterizzano, le loro principali difficoltà: posso, così, indirizzarli nel miglior modo verso la soluzione più adatta alle necessità rilevate.

Nella struttura in cui attualmente lavoro tutto mi è accessibile, a partire dal contatto con i clienti, fino agli strumenti di lavoro; uso molto il PC per effettuare gli esami audiometrici e ciò non mi crea nessuna difficoltà, poiché sono abituata ad utilizzarlo fin dagli anni di studio universitario”. E ancora: “La scelta universitaria, a mio avviso, è molto importante, quanto delicata, ed è necessario farla guardando molteplici aspetti: il principale è quello di indirizzarla verso qualcosa che profondamente piace e appassiona; inoltre, è importante guardare allo sbocco lavorativo che tale scelta può dare al termine degli studi. Quello che, secondo me, è il più grande errore che si può commettere è non iniziare il percorso che ci piace per paura degli ostacoli, perché nella vita ci saranno sempre ostacoli; tuttavia, così come sono stata aiutata io dal centro USID in un momento particolare e difficile, ci sarà sempre un modo per raggiungere un obiettivo e non bisogna mai credere di non potercela fare anche con le nostre piccole difficoltà, con cui ci troviamo a convivere quotidianamente.”

#### **4. Riflessioni**

Si tratta di due percorsi di vita e di studio molto diversi ma che ci mostrano come scelte motivate e consapevoli possano consentire di trovare percorsi rispondenti alle proprie aspirazioni, come pure le risorse personali e contestuali per affrontare le difficoltà che possono interpersi nel perseguimento dei propri progetti permettendo il passaggio al mondo del lavoro che rappresenta l’approdo a quella vita adulta e autonoma a cui l’esperienza universitaria in parte inizia a preparare.

Due storie che confermano l’importanza di possedere un titolo universitario per poter aspirare ad un inserimento lavorativo di qualità. Come si evince dai dati ISTAT presentati nell’audizione sulla legge di Bilancio nel novembre 2019<sup>2</sup> in cui l’occupabilità di una persona con disabilità con gravi limitazioni nella fascia 15-64 raddoppia con il possesso di un titolo di studio

<sup>2</sup> ISTAT, *Audizione Legge di Bilancio 2020*, Roma, 11 novembre 2019. <https://www.istat.it/it/archivio/235402>.

universitario passando dal 31,3% al 63,4%. Questo spiega in parte anche la difficoltà di trovare un'occupazione lavorativa da parte delle 733.708 persone con disabilità iscritte alle liste di collocamento al 31.12.2018 in cui solo il 2,9% è in possesso di un titolo di Laurea come risulta dalla IX relazione sullo stato di attuazione della Legge 68/99 per gli anni (2016-2018)<sup>3</sup>.

Due storie che ci confermano l'importanza di incontrare una realtà aziendale che sappia riconoscere le competenze della persona e valorizzarle creando un ambiente di lavoro inclusivo e collaborativo che rispetti i ritmi ed i tempi di lavoro del dipendente.

<sup>3</sup> <https://www.lavoro.gov.it/priorita/Pagine/Stato-attuazione-Legge-68-sul-diritto-al-lavoro-dei-disabili.aspx>.

# 18. LA VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE INDIVIDUALI NELL'INSERIMENTO LAVORATIVO DI PERSONE CON DISABILITÀ O DSA: UN'ESPERIENZA DI BUONA PRASSI PRESSO UNISALENTO

di *Giuseppe Antonioli, Serena Grasso, Tamara Pentassuglia, Pierluigi Congedo, Giovanni Mattia Gioia e Giulia Piraino*

## Abstract

Il lavoro svolge un ruolo rilevante nel benessere delle persone, con o senza disabilità. L'*employability* riguardante i comportamenti proattivi e adattivi che consentono migliore corrispondenza tra individuo e organizzazione, riveste a sua volta un ruolo essenziale per l'inserimento lavorativo, soprattutto all'interno dell'incerto scenario lavorativo attuale.

Impiegabili è stato pensato per il potenziamento delle competenze trasversali dei partecipanti e la valorizzazione delle loro abilità e attitudini personali al fine di aumentarne l'*employability* e orientare la ricerca di un impiego professionale o formativo.

Il progetto, rivolto ad un gruppo di laureati e laureandi ( $m = 6$ ;  $f = 3$ ;  $M = 35.56$ ;  $sd = 5,93$ ) con disabilità o con DSA dell'Università del Salento, ha previsto prima la misurazione di variabili psicologiche, poi lo svolgimento di training di potenziamento, dapprima in presenza e successivamente online. Al termine delle attività, per ogni partecipante è stata stilata una relazione da allegare al Curriculum Vitae riguardante caratteristiche e abilità individuali emerse. Infine, sono stati incrociati i profili dei partecipanti con le posizioni lavorative disponibili per indirizzare eventuali collocamenti mirati. I risultati raggiunti evidenziano come una maggiore consapevolezza personale sia il punto di partenza per promuovere una maggiore *employability* e una migliore qualità di vita.

**Parole chiave:** disabilità, DSA, *employability*, job placement, job crafting.

*Ognuno di noi è un genio. Ma se si giudica un pesce dalla sua abilità di arrampicarsi sugli alberi lui passerà tutta la sua vita a crederci stupido.*

Einstein

## **Introduzione**

Nell'era digitale il mercato del lavoro ha attraversato continui cambiamenti e stravolgimenti: forte aumento del precariato, aumento dell'incidenza della disoccupazione permanente, creazione di nuovi lavori e ruoli lavorativi (Ingusci, Manuti & Callea, 2016). All'interno di uno scenario così instabile, sono per lo più i giovani e i soggetti "difficilmente occupabili" a pagar dazio e a dover scendere a compromessi. L'instabilità e l'incertezza che caratterizzano l'attuale contesto lavorativo condizionano gravemente l'intero percorso di vita degli individui. Nello specifico, la disoccupazione risulta essere sempre più un problema sociale pervasivo che ha conseguenze negative ben documentate in letteratura (Ingusci, Manuti & Callea, 2016): i disoccupati manifestano livelli più elevati di atteggiamenti depressivi (Feather & O'Brien, 1986), livelli più bassi di autostima (Muller, Hicks, & Winocur, 1993), tassi più elevati di disagio psicologico (Henwood & Miles, 1987) e un maggiore deterioramento del benessere (Liem & Liem, 1988).

### **1. Il concetto di Employability**

In tale contesto il tema dell'*employability* (l'occupabilità) riveste ad oggi un ruolo importante per coloro che si affacciano al mondo del lavoro. Esso si inserisce come un set di abilità del lavoratore, un requisito necessario per affrontare le sfide poste da un mercato del lavoro in continua evoluzione (Ingusci, 2015). Nello scenario attuale è, infatti, opportuno che i giovani sviluppino le capacità di trasferire e regolare le proprie competenze all'interno di un determinato contesto, per renderle efficaci in contesti diversi e in continuo cambiamento (Ingusci et al., 2019). L'approccio psico-sociale di Fugate e collaboratori (2004) ha incluso questa capacità di adattamento nel concetto di *employability* definendola come una forma di adattabilità pro-attiva specifica nel settore del lavoro. L'*employability* è data dall'insieme delle caratteristiche individuali del lavoratore e dalle competenze possedute dall'individuo che gli consentono di rispondere alle esigenze sempre nuove del contesto lavorativo (Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004). Van Dam (2004) ha stu-

diato l'orientamento all'occupabilità con l'intento di individuare le attività finalizzate ad aumentare concretamente la propria *employability*, ad esempio, attraverso percorsi di formazione e di aggiornamento. Il costrutto di *employability*, inoltre, si concretizza nello sforzo e nel coinvolgimento continui in iniziative volte a migliorare l'apprendimento e lo sviluppo, per un migliore adattamento tra individuo e organizzazione (Crant, 1995; Ingusci, Manuti & Callea, 2016). Alcuni esempi sono: dare un senso alle esperienze professionali pregresse e prefigurarsi il proprio futuro professionale, sviluppare importanti competenze e abilità, incrementare i propri network lavorativi formali e informali, esplorare il contesto sociale alla ricerca di opportunità e di limiti al proprio percorso di carriera, ecc. (Lo Presti & Pluviano, 2016). L'*employability*, dunque, sembra avere un ruolo significativo per cercare di migliorare le esperienze individuali sul mercato del lavoro contemporaneo, sia per quanto riguarda gli indicatori oggettivi che soggettivi di successo occupazionale. Pertanto, può essere importante sollecitare le persone e le organizzazioni ad investire sulla *employability* propria e dei propri dipendenti, fornendo concretamente degli strumenti di aggiornamento e crescita continua delle competenze (Lo Presti & Pluviano, 2017).

## 2. Employability e disabilità

In tale scenario, particolarmente complesso appare l'incontro dei giovani con disabilità e il mondo del lavoro, a causa della presenza di stereotipi, stigmi e la mancanza di una reale volontà nell'applicare e far rispettare le normative (Colella, DeNisi & Varma, 1998; Cesarano, 2019). Nel contesto italiano, infatti, tra le persone con disabilità il 3,5% è occupato e lo 0,9% è in cerca di lavoro (Nota et al., 2014).

Uno studio di Carter e collaboratori (2010) indica che i giovani disabili, solitamente, concludono il percorso formativo senza consolidate abilità e senza un supporto che consenta loro di avere concrete opportunità di lavoro. Dunque, emerge l'importanza di adottare strumenti che favoriscano la narrazione delle competenze possedute dai laureati con disabilità, fornendo orientamento al lavoro che valorizzi l'occupabilità (Sen, 1993). Innanzitutto, occorre capire come mettere il giovane con disabilità nelle condizioni di partecipare attivamente nella società, attraverso l'acquisizione di un ruolo lavorativo (Zappaterra, 2012), laddove la condizione di disabilità spesso complica sia le relazioni con i colleghi sia le possibilità di portare a termine i compiti richiesti a lavoro, limitando le opportunità dei lavoratori disabili di mantenere un'occupazione (Fassinger, 2008). In passato, la disabilità era conside-

rata uno status che esonerava la persona dal mercato del lavoro (Stone, 1984). Negli ultimi quarant'anni, l'approccio del *Disability Management* ha favorito il passaggio da una concezione della disabilità come condizione limitante, a una valorizzazione della diversità come risorsa nel contesto lavorativo (Geisen & Harder, 2011). Tuttavia, recenti ricerche evidenziano come la condizione di disabilità sia attualmente connessa ad alcune problematiche quali una retribuzione media inferiore, minore partecipazione alle decisioni, minore sicurezza ed inclusione sul posto di lavoro, determinando rilevanti implicazioni sulla carriera (Schur et al., 2009; Heymann et al., 2014). È stato altresì evidenziato come i laureati con disabilità, anche quando in possesso di una formazione tecnica, siano spesso chiamati a svolgere attività generiche, sperimentando una sottostima delle proprie competenze possedute (Bocuzzo, Fabbris & Nicolucci, 2011). Inoltre, l'occupabilità dei laureati con disabilità assume valore in una prospettiva anche sociale, in quanto il contesto non riconosce la compatibilità tra condizione di disabilità e vita indipendente (Vlachou & Papananou, 2018). Infatti, il lavoro favorisce lo sviluppo dell'autonomia, la costruzione dell'identità personale ed è una risorsa fondamentale per il benessere delle persone con disabilità che hanno così l'opportunità di applicare le conoscenze acquisite (Szymanski & Hershenson, 2005; Bassi & Delle Fave, 2007). Tuttavia, dalle ricerche relative al lavoro delle persone con disabilità (O'Really, 2007; Jones, 2008) emerge un progressivo calo delle ambizioni dei laureati con disabilità associato ad un decremento di una attiva ricerca di un'occupazione e un incremento nella tendenza ad usufruire dei benefici normativi, svolgere lavori di secondo piano o a contare prevalentemente sulla famiglia e sulla comunità.

### 3. **Employability e studenti universitari**

Tra gli ambiti di applicazione del concetto di *employability* non rientra solo quello lavorativo, ma anche scolastico e universitario. Infatti, le criticità dal mercato del lavoro hanno fatto emergere la necessità di implementare politiche che sostengano la transizione al lavoro dei giovani adulti a partire dall'ambito accademico (Signore et al., 2019). Dunque, il concetto di *employability* è diventato un punto di riferimento per la realizzazione di percorsi educativi mirati alla costruzione di professionalità (Boffo & Terzaroli, 2017). Uno degli anelli di congiunzione tra mondo accademico e mondo del lavoro è il possesso della *metacompetenza*, ossia la capacità di apprendimento e di trasferimento di competenze già conseguite in base a obiettivi e priorità ritenuti specifici in quelle circostanze (Ingusci et al., 2019). L'*employability* è,

infatti, una capacità in divenire che si costruisce nei percorsi di studio, nei corsi disciplinari, nel tirocinio e non solo agli esordi della carriera formativa (Boffo, Gioli & Terzaroli, 2017). A tal proposito, interessante è la definizione di *employability* di Yorke e Knight (2006) che la definiscono un set di risultati, abilità, competenze e attributi personali che rendono i laureati più propensi a ottenere un impiego e ad avere successo nelle occupazioni scelte. Ad oggi il concetto di *employability* è sempre più strettamente legato alla formazione ed inserito all'interno dei percorsi di apprendimento. Risultano di significativa importanza, in quest'ottica, i servizi di *Job Placement* e dei *Career Service* universitari, il cui scopo principale è quello di colmare il *gap* tra sistema di istruzione e mondo del lavoro, rendendo il passaggio tra i due mondi il più fluido possibile. A tal fine, puntano a valorizzare le risorse personali e a fornire l'occasione agli studenti di maturare una mentalità proattiva, per un miglioramento e una costruzione dell'*employability*. I *Career Service* universitari si configurano, inoltre, come il luogo in cui diventa possibile costruire collegamenti tra studenti, famiglie, professori e aziende/istituzioni (Boffo & Terzaroli, 2017). Spesso laureandi e neolaureati appaiono, infatti, disorientati e disinformati rispetto alle future opportunità lavorative (Boffo & Gioli, 2017). È in questa fase critica che i servizi di orientamento e *placement* universitario devono affiancare il soggetto e potenziare le sue specifiche conoscenze, competenze e abilità, oltre che le capacità di *networking* (Ingusci et al., 2019). Inoltre, negli ultimi anni si sta affermando un nuovo modello di servizio che coinvolge nella responsabilità circa l'occupabilità degli studenti non solo il personale dei *Career Service*, ma tutti coloro che si trovano nel sistema universitario (Boffo, 2020). Ciò che emerge è, dunque, una trasformazione della missione stessa della formazione che invita al coinvolgimento e alla collaborazione tra diverse figure per identificare nuove opportunità e conseguire, infine, il successo professionale degli studenti (Montefalcone, 2016).

#### **4. Servizi e programmi universitari**

L'Università italiana, in quanto principale responsabile dell'alta formazione, svolge attività con l'obiettivo di costruire relazioni con la società e il territorio per il trasferimento di conoscenze e innovazioni tecnologiche (AN-VUR, 2015); tuttavia i servizi di *Job Placement* hanno iniziato a costituirsi solo a partire dal 2005 (Candia & Cumbo, 2015), ed è solo dal 2010 che la maggior parte degli atenei italiani ha predisposto al proprio interno un ufficio

*Career Service* (Boffo & Terzaroli, 2017). Tali servizi si sono sviluppati attorno alla funzione di orientamento: in entrata, in uscita e in itinere.

Si sviluppa, quindi, un modello di servizio che è caratterizzato da servizi complessi e multilivello, comprendenti attività eterogenee che spaziano dalla revisione di un c.v., alle simulazioni di colloqui, dalla formazione al lavoro, alla consulenza psicologia per il sostegno della progettualità e pianificazione della carriera (Candia & Cumbo, 2015; Boffo & Terzaroli, 2017).

Tuttavia, la presenza di tali servizi e le relative attività svolte è spesso sconosciuta a studenti e agli *stakeholder* (scuole, aziende, enti, ecc.).

Al fine di ridurre il divario tra due realtà apparentemente distinte (mondo accademico e mondo professionale), i governi e gli enti istituzionali hanno avviato varie procedure (D.lgs. 81/2015 e la L. 107/2015 cd. della Buona scuola) per avvicinare i giovani, con opportuni strumenti, alle imprese presenti sul territorio. Recenti studi hanno dimostrato come i *Career Service*, al fine di aumentare i comportamenti di *academic crafting* e, quindi, avere un'influenza positiva sul futuro lavorativo degli studenti, potrebbero sviluppare interventi focalizzati allo sviluppo delle risorse personali e sociali, gestione delle richieste sfidanti, formazione continua degli studenti e creazione di programmi di fidelizzazione, attraverso una progettualità di rete con le parti interessate, i potenziali datori di lavoro e aziende operanti nel territorio di interesse (Ingusci, et al., 2020).

## **5. Le differenze individuali come variabili correlate al concetto di employability**

Le risorse personali di ogni individuo, che si manifestano nelle differenze individuali, rivestono un ruolo rilevante nelle attività lavorative in quanto se opportunamente riconosciute e valorizzate favoriscono la performance, il benessere e la soddisfazione individuale e organizzativa (Muchinsky, 2003). In letteratura sono state proposte diverse classificazioni delle risorse personali, che coinvolgono principalmente: abilità cognitive e psicomotorie, personalità, interessi e valori (Murphy, 1996; Guion 1998), ma anche personalità e abilità mentali (George & Jones, 2002). Il concetto di abilità risulta certamente preponderante, essa è genericamente definibile come ciò che una persona è in grado di fare; pertanto, nel contesto lavorativo risulta fortemente associata alla performance (Lubinski & Dawis, 1992).

Dati presenti in letteratura evidenziano come le abilità cognitive specifiche (memoria, funzioni esecutive, velocità di elaborazione e apprendimento), rispetto ad abilità fisiche e percettive, risultino forti predittori della perfor-

mance lavorativa e di risultati lavorativi specifici (Goertz, Hülshager & Maier, 2014). Kalechstein e collaboratori (2003), in una meta-analisi della letteratura empirica, hanno concluso che le funzioni intellettive, esecutive e di memoria risultano forti predittori di occupabilità suggerendo che livelli superiori di tali abilità aumentino l'effettiva probabilità di impiego.

Anche la personalità di un individuo risulta fortemente collegata ai comportamenti lavorativi e alla condizione di *employability* (Barrick & Mount, 2012) descrivendo la modalità con cui la persona gestisce le richieste lavorative. Tratti come l'estroversione e la capacità di adattamento risultano influenzare positivamente la possibilità di impiego, mentre impulsività e ostilità risultano disfunzionali tanto alla prestazione lavorativa quanto al benessere individuale e organizzativo (Judge, Piccolo & Kosalka 2009; O Boyle et al., 2012).

Concetti come autostima, *locus of control* e autoefficacia rivestono un ruolo altrettanto importante nel contesto lavorativo (Lindsay, Brass & Thomas, 1995): gli individui che possiedono bassi livelli di autoefficacia, ad esempio, posti in un contesto che offre molte opportunità, tendono a soffermare il proprio sguardo esclusivamente sugli ostacoli e, ritenendoli insormontabili, limitano qualsiasi sforzo poiché percepito come infruttuoso ed inutile (Liem & Liem, 1988; Dickerson & Taylor, 2000), alti livelli di autoefficacia sono invece associati a bassi livelli di stress, maggiore tolleranza al dolore, riduzione dell'ansia (Stevens, Bavetta & Gist, 1993).

Anche il concetto di proattività, definita come tendenza ad accettare e ricercare i cambiamenti, a pianificare il futuro e perseverare di fronte agli ostacoli riveste un ruolo rilevante nel contesto lavorativo in quanto permette di rispondere al bisogno del mercato del lavoro di flessibilità e di intercambiabilità (Bateman & Crant, 1993). Gli individui proattivi ricercano gli ambienti maggiormente in grado di stimolare le proprie competenze e qualora il contesto non sia in grado di rispondere a tale esigenza tendono a ricercarne differenti (Li et al., 2014).

Un altro aspetto rilevante in ambito lavorativo riguarda gli interessi, intesi come le differenze individuali basate sull'identità personale e sostenute da processi di tipo motivazionale, ossia il costrutto relativo agli interessi si definisce, invece, come le differenze basate sull'identità personale e sostenute da processi di tipo motivazionale, ossia ciò che le persone vogliono fare al lavoro; pertanto, se gli interessi determinano la scelta del lavoro la personalità influenza i comportamenti individuali dopo la scelta (Ingerick, & Rumsey 2014). Se una persona svolge un lavoro non maggiormente in linea con essi è più probabile che otterrà livelli di prestazione inferiori rispetto a quanto potrebbe ottenere svolgendo un lavoro conforme ai propri interessi. I valori,

invece, rappresentano ciò che le persone ritengono debba essere soddisfatto in risposta al ruolo professionale ricoperto (Brown, 2002) e, pertanto, si configurano come ciò che motiva le persone verso specifici obiettivi. Alcune ricerche hanno, infatti, evidenziato l'impatto dei valori sulle performance lavorative (Choi et al., 2013), nello specifico è stato rilevato quanto lo svolgimento di lavori in linea con i propri valori, condivisi con i propri responsabili, incrementi la produttività aziendale (Yankelovich, 1981).

In conclusione, risulta chiaro che il comportamento lavorativo sia il prodotto tanto delle caratteristiche individuali quanto delle variabili situazionali e ambientali e dell'interazione tra queste.

## 6. Il progetto Impiegabili

In linea con lo scenario lavorativo odierno e con i concetti teorici qui esposti il progetto "Impiegabili", svolto grazie alla collaborazione tra il Centro Integrazione Disabili e Disturbi Specifici dell'Apprendimento (DSA) dell'Università del Salento, i volontari del Servizio Civile Nazionale impegnati al suo interno e l'Associazione di Promozione Sociale Spazio Evolutivamente, è stato pensato come spazio di formazione finalizzato all'acquisizione di nuove competenze ed al contempo di valorizzazione delle proprie abilità personali. Impiegabili ha previsto la misurazione e il potenziamento delle competenze specifiche e trasversali dei partecipanti attraverso specifici training e attività laboratoriali, al fine di orientare la ricerca di un impiego professionale o formativo che valorizzasse, non solo il titolo di studio, ma anche le attitudini e le capacità di ciascuno dei partecipanti lavorando sulla propria *employability*. Il gruppo dei partecipanti era costituito da 9 laureati e laureandi ( $m = 6$ ;  $f = 3$ ) con disabilità o con DSA dell'Università del Salento, con range d'età compreso tra 25 e 42 anni ( $M = 35.56$ ;  $sd = 5,93$ ). Sono state misurate alcune variabili psicologiche al fine di strutturare attività finalizzate al rafforzamento delle competenze emotive, comunicative, professionali dei partecipanti. Le attività previste avevano altresì l'obiettivo di far acquisire conoscenze specialistiche necessarie per l'inserimento nel mondo del lavoro (es. stesura del curriculum, utilizzo del pacchetto Office, utilizzo principali motori di ricerca, dattilografia ecc.). Con il coinvolgimento della Prof.ssa Ingusci, esperta nel settore di Psicologia del lavoro e delle organizzazioni presso l'Università del Salento, e dei suoi collaboratori (Dott. Signore e Dott. Gioia) è stato possibile inoltre implementare la valutazione attraverso un bilancio delle competenze di ciascun partecipante servendosi di una specifica

piattaforma tecnologica (*Sorprendo*); tale valutazione ha permesso l'implementazione di un piano di sviluppo atto alla promozione di scelte professionali consapevoli e funzionali per il futuro dei partecipanti. Successivamente sono state fornite le principali nozioni normative relative al collocamento mirato (L. 68/99) con l'obiettivo di informare i partecipanti sui propri diritti. I training di potenziamento e i laboratori sono stati dapprima svolti in presenza e successivamente trasferiti su piattaforma a causa dell'emergenza sanitaria legata al COVID-19; in questa seconda modalità sono stati forniti ai partecipanti tutorial videoregistrati, sottotitolati o trascritti al termine dei quali veniva richiesta la realizzazione di alcune consegne per la verifica dell'apprendimento della specifica abilità. Tale modalità operativa ha permesso ai partecipanti di allenare le loro competenze digitali. Al termine delle attività, per ogni partecipante è stata stilata una relazione sintetica da allegare al Curriculum Vitae riguardante le caratteristiche, le abilità individuali emerse e i relativi interessi professionali. Successivamente è stato svolto un incontro finalizzato alla restituzione e discussione del profilo emerso con ciascun partecipante. Infine, sono stati incrociati i profili dei partecipanti con le posizioni lavorative disponibili per indirizzare eventuali collocamenti mirati. Tuttavia, le scoperture del periodo in questione non risultavano in linea con le attitudini dei partecipanti. Dopo circa 6 mesi dal termine del progetto ogni partecipante è stato nuovamente contattato al fine di monitorarne l'inserimento lavorativo e i dati relativi sono attualmente in fase di elaborazione.

## **7. Conclusioni**

Oggi più che mai, l'inserimento nel mondo del lavoro risulta essere complesso e difficoltoso, ancor di più per le persone con disabilità. Il collocamento mirato, l'obbligo di assunzione, le quote di persone con disabilità presenti in azienda sono alcuni degli aspetti normativi che tutelano il diritto alla salute delle persone con disabilità, dove per salute si intende complessivamente lo stato di benessere fisico, mentale e sociale. Spesso, inoltre, le persone che si affacciano al mondo del lavoro non hanno piena consapevolezza né dei propri diritti né delle proprie effettive competenze; e le scelte professionali sono quindi fortemente condizionate da valori e interessi appresi o trasmessi dai contesti abituali di riferimento, più che essere rappresentativi delle proprie preferenze e caratteristiche. Tale quadro non favorisce l'impiego di quelle risorse utili a rispondere e bilanciare le proprie esigenze con quelle del mercato del lavoro. In quest'ottica, quindi, per un efficace inserimento lavorativo, risulta fondamentale la mobilitazione degli individui stessi

nella ricerca del lavoro e nell'utilizzo delle proprie risorse personali. Il progetto Impiegabili è nato come progetto pilota, finalizzato ad incrementare l'*employability* di laureati con disabilità e DSA dell'Università del Salento. Il lavoro svolto, seppur con molti limiti (parte dei dati auto-riferiti, campione esiguo, emergenza sanitaria) ha permesso di mettere in luce e di lavorare sulle abilità di ogni partecipante valorizzandone le competenze. In futuro è auspicabile ingrandire il campione, così come strutturare una baseline di riferimento delle competenze dei partecipanti basata su valutazioni standardizzate al fine di tarare al meglio le attività di formazione e di rivalutazione al termine. Per l'avvenire è prevista una implementazione dei dati, in seguito alla revisione degli ultimi aggiornamenti. Quanto svolto ha portato alla luce l'utilità del progetto in una prospettiva non solo individuale, ma anche sociale e culturale in quanto ha promosso una prospettiva volta all'autodeterminazione e alla proattività dei partecipanti nel ricercare attivamente contesti e spazi che ne valorizzino caratteristiche e competenze.

## Bibliografia

- ANVUR, A. s. (2015). Sul documento ANVUR relativo ai criteri di abilitazione scientifica nazionale: commenti, osservazioni critiche e proposte di soluzione.
- Bandura, A. (2000). *Autoefficacia: teoria e applicazioni*. (Presentazione all'edizione italiana di Gian Vittorio Caprara). Edizioni Erickson, Trento.
- Barrick, M.R. & Mount, M.K. (2012). "Nature and use of personality in selection". In Schmitt, T.S., *The Oxford Handbook of Personnel Selection and Assessment*. Oxford University Press, New York, pp 225 – 251.
- Bassi, M., & Delle Fave, A. (2007). L'esperienza della disabilità: selezione psicologica e promozione del benessere. *Psicologia della salute*.
- Bateman, T.S. & Crant, J.M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *J. Organiz. Behav.*, 14: 103-118.
- Bocuzzo, G., Fabbris, L., & Nicolucci, E. (2011). Il capitale umano dei laureati disabili. *Criteri e indicatori per misurare l'efficacia delle attività universitarie*, 129-162.
- Boffo, V., & Terzaroli, C. (2017). Lo sviluppo di employability in alta formazione. Il ruolo dei career service. *MeTis-Mondi educativi. Temi indagini suggerzioni*, 7(2).
- Boffo, V., Gioli, G., & Terzaroli, C. (2017). The Development of Student Employability in Higher Education: a comparative perspective on university approaches at European level. *Educational reflective practices*, pp. 7-29.
- Boffo, V., Gioli, G., Del Gobbo, G., & Torlone, F. (2017). *Employability Processes and Transition Strategies in Higher Education: An Evidence-Based Research Study*. In V. Boffo, M. Fedeli, C.

- Boffo, V. (2020). Sostenere l'Employability dei giovani adulti: il Career Service in Alta Formazione. *Lifelong Lifewide Learning*, 16(35), 56-70.
- Brown, D. (2002). The Role of Work and Cultural Values in Occupational Choice, Satisfaction, and Success: A Theoretical Statement. *Journal of Counseling & Development*, 80(1), 48-56. John Wiley & Sons, Ltd.
- Candia, G., & Cumbo, T. (2015). *Un ponte tra Università e lavoro. Rapporto sullo stato dei servizi universitari di orientamento e placement.*
- Carter, E., Austin, D., & Trainor, A. (2010). Predictors of postschool employment outcomes for young adults with severe disabilities. *Journal of Disability Policy Studies*, 1, 50-63.
- Cesarano, V. P. (2019). *Il potenziale di occupabilità dei giovani adulti in condizione di disabilità in Campania: negoziazione tra ostacoli e risorse* (Doctoral dissertation, Université de Nanterre-Paris X; Università degli studi di Napoli Federico II).
- Choi, B. Y., Kim, B., Jang, S. H., Jung, S. H., Ahn, S. S., Lee, S. M., & Gysbers, N. (2013). An individual's work values in career development. *Journal of Employment Counseling*, 50(4), 154-165. John Wiley & Sons, Ltd.
- Colella, A., DeNisi, A. S., & Varma, A. (1998). The impact of ratee's disability on performance judgments and choice as partner: The role of disability-job fit stereotypes and interdependence of rewards. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 102.
- Crant, J. M. (1995). The Proactive Personality Scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 532-537.
- Dickerson, A., & Taylor, M. A. (2000). Self-Limiting Behavior in Women: Self-Esteem and Self-Efficacy as Predictors. *Group & Organization Management*, 25(2), 191-210.
- Fassinger, R. E. (2008). Workplace diversity and public policy: challenges and opportunities for psychology. *American Psychologist*, 63(4), 252.
- Feather, N. T., & O'brien, G. E. (1986). A longitudinal study of the effects of employment and unemployment on school-leavers. *Journal of Occupational Psychology*, 59(2), 121-144.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational behavior*, 65(1), 14-38.
- Geisen, T., & Harder, H. G. (Eds.). (2011). *Disability management and workplace integration: International research findings.* Gower Publishing, Ltd.
- George, J.M. & Jones, G.R. (2002). *Organizational Behavior*, 3th ed Prentice – hall International, Englewood Cliffs, NJ.
- Goertz, W., Hülsheger, U. R., & Maier, G. W. (2014). The Validity of Specific Cognitive Abilities for the Prediction of Training Success in Germany. *Journal of Personnel Psychology*, 13(3), 123-133. Hogrefe Publishing. doi:10.1027/1866-5888/a000110
- Guion, R.M (1998). *Assessment, Measurement and Prediction for Personnel Decision.* Erlbaum, Mahwah, NJ.

- Harvey, L. (2001). Defining and measuring employability. *Quality in Higher Education*, 7(2), 97–110.
- Harvey, L. (2004). *On employability*. York: The Higher Education Academy.
- Harvey, L. (Cur.). (2003). *Transitions from higher education to work, A briefing paper*. Centre for Research and Evaluation, Sheffield Hallam University.
- Henwood, F., & Miles, I. (1987). The experience of unemployment and the sexual division of labour. *Unemployed people*, 94-110.
- Heymann, J., Stein, M. A., Moreno, G., & de Elvira Moreno, M. R. (2014). Disability, employment, and inclusion worldwide. *Disability and equity at work*, 1-19.
- Ingerick, M., & Rumsey, M. G. (2014). Taking the Measure of Work Interests: Past, Present, and Future. *Military Psychology*, 26(3), 165-181. Routledge.
- Ingusci, E. (2015). Employability and job search during unemployment: An explorative study. *Sociologia del Lavoro*, 137, 130-1447.
- Ingusci, E., Manuti, A., & Callea, A. (2016). Employability as mediator in the relationship between the meaning of working and job search behaviours during unemployment. *Electronic Journal of Applied Statistical Analysis*, 9(1), 1-16.
- Ingusci, E., De Carlo, E., Catalano, A., Madaro, A., Perrone, M., Brocca, L., & Signore, F. (2019) *Il ruolo dei servizi di placement universitari nel processo di transizione al lavoro: lo stato dell'arte. The state of the art of the role of university placement services in the transition process to work*.
- Ingusci, E., Signore, F., Pasca, P., Catalano, A., De Masi, S., Gioia, G. & Cortese, C. (2020). *Boosting human and social capital in the university: The role of seeking challenges on academic performance*. BPA-Applied Psychology Bulletin (Bollettino di Psicologia Applicata), 68(287).
- Jones, M. K. (2008). Disability and the labour market: a review of the empirical evidence. *Journal of Economic Studies*.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 855-875.
- Kalechstein, A. D., Newton, T. F., & van Gorp, W. G. (2003). Neurocognitive Functioning is Associated with Employment Status: A Quantitative Review. *Journal of Clinical and Experimental Neuropsychology*, 25(8), 1186-1191.
- Li, W. D., Fay, D., Frese, M., Harms, P. D., & Gao, X. Y. (2014). Reciprocal relationship between proactive personality and work characteristics: a latent change score approach. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 948.
- Liem, R., & Liem, J. H. (1988). Psychological effects of unemployment on workers and their families. *Journal of Social Issues*, 44(4), 87-105.
- Lindsay, D. H., Brass, D. J., & Thomas, J. B. (1995). Efficacy-Performing Spirals: A Multilevel Perspective. *Academy of Management Review*, 20(3), 645-678. Academy of Management.
- Lo Presti, A., & Pluviano, S. (2016). Looking for a route in turbulent waters: Employability as a compass for career success. *Organizational Psychology Review*, 6(2), 192-211.

- Lo Presti, A., & Pluviano, S. (2017). *Employability e carriera. Promuovere l'occupabilità entro e tra le organizzazioni*. Atti del Convegno «“Work in progress” for a better quality of life», 73-80.
- Lubinski, D., & Dawis, R. V. (1992). Aptitudes, skills and proficiencies. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1–59). Consulting Psychologists Press.
- Montefalcone, M. (2016). *I modelli organizzativi dei servizi di orientamento e placement. Spunti per la discussione*. Roma: Italia Lavoro.
- Muchinsky, P.M. (2003), *Psychology Applied to Work*, 7<sup>th</sup> ed. Thomson Wadsworth, Belmont, CA.
- Muller, J., Hicks, R., & Winocur, S. (1993). The effects of employment and unemployment on psychological well-being in Australian clerical workers: Gender differences. *Australian Journal of Psychology*, 45(2), 103-108
- Murphy, K.R. (1996). Individual differences and behaviour: Much more than ‘g’. In Murph, K.R. *Individual differences and behaviour in organizations*. Jossey – Bass, San Francisco, CA pp 3-30.
- Nota, L., Santilli, S., Ginevra, M. C., & Soresi, S. (2014). Employer attitudes towards the work inclusion of people with disability. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 27(6), 511-520.
- O'Reilly, A. (2007). *The right to decent work of persons with disabilities*. International Labour Office, Geneva.
- O'Boyle, E. H., Jr., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557–579.
- Schur, L., Kruse, D., Blasi, J., & Blanck, P. (2009). Is disability disabling in all workplaces? Workplace disparities and corporate culture. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 48(3), 381-410.
- Sen, A. (1993). Capability and well-being 73. *The quality of life*, 30, 270-293.
- Signore, F., Catalano, A., De Carlo, E., Madaro, A., & Ingusci, E. (2019). The role of employability in students during academic experience: A preliminary study through PLS-PM technique. *Electronic Journal of Applied Statistical Analysis*, 12(4), 720-747.
- Stevens, C. K., Bavetta, A. G., & Gist, M. E. (1993). Gender differences in the acquisition of salary negotiation skills: The role of goals, self-efficacy, and perceived control. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 723–735.
- Stone, D. A. (1984). *The Disabled State*; Temple University Press: Philadelphia, PA, USA.
- Szymanski E. M. & Hershenson D. B. (2005) An ecological approach to vocational behavior and career development of people with disability. In R. M. Parker, E. M. Szymanski & J. B. Patterson (Eds.), *Rehabilitation counseling: Basic and beyond* (pp. 225–280). Austin, TX: Pro-Ed.
- Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 29-51.
- Vlachou, A., & Papananou, I. (2018). Experiences and perspectives of Greek higher education students with disabilities. *Educational Research*, 60(2), 206-221.

- Yankelovich, D. (1981). *New rules: Searching for self-fulfillment in a world turned upside down.*
- Yorke, M., & Knight, P. T. (2006). *Embedding employability into the curriculum. Learning and Employability Series 1.* York, UK: The Higher Education Academy.

## 19. I TIROCINI DEL PROGRAMMA “GARANZIA GIOVANI” IN CAMPANIA PER L’INSERIMENTO LAVORATIVO DELLE PERSONE LAUREATE CON DISABILITÀ

di *Alessandro Pepino, Giulia Savarese, Guido Migliaccio, Ciro Pizzo,  
Katherine Russo e Vasco D’Agnese*

### **Abstract**

A dispetto dei consistenti passi avanti che si sono fatti nella formazione delle persone con disabilità in ambito universitario, vi sono ancora molti problemi per trasformare questa disponibilità di capitale umano di profilo elevato in forza lavoro.

La normativa, su questo versante, sebbene abbia consentito negli anni di dare opportunità lavorative a centinaia di migliaia di persone con disabilità, purtroppo, anche a seguito delle modifiche che si sono succedute nel tempo (Legge Renzi), non valorizza in alcun modo le competenze ma, in modo implicito, lascia spazio alle aziende di scegliere le persone in base alla loro disabilità il che si traduce purtroppo, paradossalmente, in una ulteriore grave forma di discriminazione.

Obiettivo di questo lavoro è quello di illustrare una esperienza pilota condotta dalla rete di atenei Prius della Campania con la finalità di costruire buone pratiche nella inclusione lavorativa di persone con disabilità laureate, attraverso l’uso dei tirocini nell’ambito della misura “Garanzia Giovani”.

**Parole chiave:** disabilità, lavoro, inclusione, tirocini, università.

## **Introduzione**

L'inclusione lavorativa di una persona laureata con disabilità rappresenta per un'Azienda, come ampiamente dimostrato in varie esperienze (Bellacicco et al., 2020; Proietti et al., 2020), un'opportunità per rinnovare i propri flussi organizzativi e per portare una cultura dell'inclusione a livello di quadro e manageriale.

Vale subito la pena segnalare un singolare paradosso che limita fortemente l'efficacia della legge 68/99 e che riguarda l'equivoco invalidità/disabilità.

Senza entrare in dettagli normativi che esulano l'intento di questo lavoro, basta segnalare che la legge 68/99 cerca di tutelare le persone con disabilità attraverso il riconoscimento della loro invalidità, quando, oggi molte persone con disabilità, messe nelle opportune condizioni, possono tranquillamente essere ritenute NON INVALIDE e al tempo stesso persone invalide non è detto che siano da considerare con disabilità. In altri termini questo impianto normativo va sicuramente rivisto e già vi sono diverse proposte di radicale modifica presentate in parlamento, tra cui la stessa nuova legge delega.

I tirocini si stanno affermando in questi ultimi anni come uno strumento abilitante concreto ed efficace per agevolare la fase di transizione post-lauream nel mondo del lavoro.

Ancora di più per le persone con disabilità, il tirocinio consente all'Azienda e al tirocinante di disporre di spazi e tempi adeguati a risolvere gli inevitabili problemi di adattamento.

Tra i principali problemi che ostacolano una efficace inclusione in ambito lavorativo, e che spesso scoraggiano le Aziende ad assumere persone laureate con gravi disabilità, impattando, quindi, anche sulla disponibilità di una azienda ad ospitare i tirocini, si possono elencare i seguenti:

### **1. Carenza dell'assistenza adeguata da parte dello Stato**

In violazione dell'articolo 3 della Costituzione e di una serie di norme, come la legge 165/98, nonché dell'articolo 19 della Convenzione Onu sui diritti delle persone disabili, lo Stato non permette alle persone con disabilità grave e bisognosi di assistenza 24 ore su 24 di poter accedere al mercato del lavoro. Ciononostante, si annoverano tra queste persone diversi laureati che, al termine del loro percorso di studi, non trovano alcun tipo di collocamento adeguato alle loro competenze.

Esiste, peraltro, una differenza per questo tipo di assistenza tra Regione e Regione; come sempre il Sud Italia risulta essere fanalino di coda.

Dunque, potremmo dire che lo Stato e le famiglie investono somme rilevanti per la formazione universitaria, spesso con notevoli sacrifici, senza poi ottenere alcunché.

## **2. Carenza di alfabetizzazione tecnologica ed organizzativa**

Una persona con grave disabilità, laureata, quasi sempre necessita di un computer per lavorare e di integrarsi con i colleghi; purtroppo, molte Aziende, in particolare piccole e medie imprese, non hanno una strategia organica per l'innovazione informatica ed organizzativa, e questo, di fatto, impedisce una efficace inclusione. Anche su questo aspetto, purtroppo, si paga uno scotto di gap tecnologico tra Nord e Sud.

## **3. Carenza di informazione da parte dei colleghi di lavoro**

Le nuove opportunità offerte dalle tecnologie, di includere nei flussi di lavoro persone con gravi disabilità, sono spesso ignorate dai colleghi di lavoro, i quali, quindi, non sanno come comportarsi e come correttamente interagire con i colleghi disabili. Occorrerebbe, dunque, prevedere in ambito aziendale specifiche iniziative di informazione e sensibilizzazione per i vari livelli delle risorse umane: personale, quadri e dirigenti.

## **4. Presenza di barriere architettoniche nei luoghi di lavoro**

A dispetto dei numerosi dispositivi di legge, ancora sono numerose le aziende che conservano al loro interno servizi (come servizi igienici, percorsi, postazioni) non accessibili alle persone con disabilità.

## **5. Mancanza di risorse tecniche e tecnologiche specialistiche per la gestione degli ausili**

Soprattutto nel Meridione d'Italia si assiste, sia nel pubblico che nel privato, ad una assoluta carenza di risorse professionali in grado di gestire in modo corretto i nuovi ausili tecnologici per la comunicazione. L'installazione, personalizzazione e gestione delle postazioni di lavoro sono condizioni imprescindibili per una efficace inclusione del lavoratore con disabilità queste attività e responsabilità non possono ricadere totalmente sulla responsabilità dell'azienda che quindi si considera esposta a difficoltà operative che non si sente in grado di gestire.

I punti sopra esposti indicano la necessità, contestualmente alla proposta di percorsi di tirocinio per le persone con disabilità, di creare anche dei percorsi di sostegno per le aziende (soprattutto le piccole e medie), affinché le stesse non si trovino ad affrontare, spesso per la prima volta, problemi complessi e con molteplici risvolti: tecnici, relazionali, educativi.

Un ulteriore elemento di difficoltà è legato al fatto che l'inclusione lavorativa dei laureati viene ancora visto con diffidenza e, quindi, mal si presta

ad un reclutamento a tempo determinato, che oggettivamente richiede da parte delle Aziende un atto di “fiducia”.

## 1. Background: una introduzione alla letteratura

Il tema delle relazioni tra percorsi di istruzione delle persone con disabilità e realtà lavorativa è stato oggetto di numerosi studi che coinvolgono scuole secondarie e Università.

Tra i più recenti, si segnala il contributo di Schillaci et al. (2021) che delinea l’impatto dei servizi di transizione universitaria sull’autodeterminazione per i giovani con disabilità intellettive e dello sviluppo. I servizi hanno avuto un effetto significativo sulla loro autodeterminazione. In particolare, gli studenti universitari con autismo hanno avuto benefici da tirocini e praticantati che hanno facilitato la preparazione per l’occupazione (Pesonen et al., 2021). Sono state soprattutto apprezzate le relazioni di supporto svolte da mentori e personale accademico disposti a collaborare con i membri della famiglia. Agli studenti con autismo e più in generale neurodivergenti è stato anche dedicato uno specifico programma di collaborazione tra atenei e grandi aziende operanti nel settore della tecnologia innovativa (Carrero et al., 2019). Tirocini e stage hanno consentito successivamente di progettare una strategia di reclutamento e selezione equa, etica, efficiente e veramente inclusiva, pure per utilizzare le spiccate capacità intellettive nei processi produttivi.

Conclusioni positive per tutte le persone con disabilità caratterizzano anche la ricerca di Espada-Chavarria et al. (2020) che, partendo dalla evidente premessa dell’incremento del numero degli studenti universitari con bisogni educativi speciali e dalle loro oggettive difficoltà dello svolgimento di tirocini talvolta imposti dai curricula, descrivono il programma *Generating Professional Skills* per lo sviluppo della maturità professionale basato su percorsi formativi, realizzato dall’Unità di Attenzione alle Persone con Disabilità di un Ateneo. Gli allievi disabili partecipanti hanno aumentato la loro maturità professionale grazie soprattutto ai servizi di tutoraggio considerati fondamentali nel processo di inclusione educativa. In generale, comunque, iniziative del genere aumentano le conoscenze e le competenze utili per completare con successo gli studi, auspicando un più facile ingresso nel mondo del lavoro.

Contesti più ricchi, nei quali l’inclusione è considerata da tempo un significativo valore, registrano ulteriori, ottimi risultati di collaborazione tra università e mondo del lavoro. L’Università di Washington, per esempio,

coinvolge gli studenti delle scuole superiori e post-secondari con disabilità in esperienze di apprendimento basate sul lavoro come stage nell'industria e nella ricerca, attività di sviluppo della carriera, job shadow ecc. (Bellman et al., 2014). Conseguentemente si registra un maggiore successo occupazionale, buona motivazione a lavorare sperando positivi sviluppi di carriera, incremento di abilità personali connesse alle mansioni lavorative, capacità di lavorare con supervisori e colleghi, ecc. Risultati auspicabili ovunque e soprattutto in Italia.

Le brevi esperienze precedentemente delineate consentono di affermare che investimenti ulteriore nel settore della formazione teorico-pratica degli studenti con disabilità sono assolutamente necessari.

Del resto, anche la letteratura economico manageriale internazionale (Pérez-Conesa et al., 2020; Quairain and Issa, 2021; Reiman et al., 2017; ) e italiana (Scarpat, 1987; Almici et al., 2019; Angeloni, 2010, 2011 e 2013; Metallo et al., 2009; Balistreri et al., 2020) evidenzia i vantaggi per le imprese dell'ingresso nelle proprie compagini di persone con disabilità, sottolineando spesso l'insostituibile ruolo dell'università nei processi di formazione (Migliaccio, 2018). Rimuovendo atavici pregiudizi, infatti, il contributo ai processi produttivi di queste persone può essere molto utile, nonostante alcuni innegabili oneri di adattamento e inclusione, comunque ben compensati da un ambiente solidale, meno propenso alla conflittualità (Ferrara and Varriale, 2018; Migliaccio, 2015, 2016 e 2019; Stefanovichj, 2017).

## **2. I tirocini extracurricolari come strumento di abilitazione e sperimentazione di best practices per l'inclusione lavorativa**

La misura Garanzia Giovani consente di attivare tirocini extracurricolari della durata max di 1 anno e il cui importo mensile, di circa 500 euro/mese, è completamente a carico della Regione Campania. Il rimborso previsto, ovviamente, non comporta la perdita degli eventuali ulteriori benefici di cui dispone il candidato con disabilità.

Il tirocinio, come ogni altro aspetto relativo all'inserimento lavorativo di una persona con disabilità, rappresenta per l'Azienda un potenziale onere in termini di sensibilizzazione del personale, adeguamento del contesto (barriere architettoniche) e adattamento delle postazioni in termini di accessibilità e fruibilità da parte del candidato.

Tali costi, rapportati al periodo lavorativo, possono rappresentare un impedimento o almeno un disincentivo per le Aziende, soprattutto quelle medio-piccole, poiché meno attrezzate da un punto di vista organizzativo.

L'idea, alla base dell'iniziativa riportata nel presente lavoro, è proprio quella di sostenere le Aziende, che lo desiderano, per predisporre percorsi di inclusione adeguati, fornendo un contributo di esperienza e di tecnologie.

Per questo motivo, le Università della Regione Campania coordinate nel Tavolo Istituzionale "PRIUS" si propongono, a titolo non oneroso, come partner delle Aziende per affrontare i problemi connessi all'inclusione nel percorso di tirocinio dei candidati con disabilità all'uopo selezionati.

I progetti, naturalmente, dovranno prevedere, per il periodo del tirocinio e con le modalità di seguito proposte, un sostegno tecnico, formativo ed economico per le Aziende ospitanti, al fine di consentire loro di attrezzarsi in modo definitivo ad accogliere tipologia di personale con disabilità.

### **3. Il supporto alle aziende da parte della Rete di Atenei del Tavolo PRIUS**

L'intervento tecnico/formativo consisterà in una serie di misure di sostegno consulenziale ed operativo finalizzate ad accompagnare il tirocinio e rimuovere eventuali difficoltà o impedimenti di diversa natura si dovessero palesare.

Fra le attività che potrebbero rendersi necessarie a beneficio dell'Azienda ospitante, per agevolare lo svolgimento del tirocinio, vale la pena menzionare:

- servizio personalizzato di supporto alla predisposizione del Curriculum Vitae in formato europeo, con un focus specifico sulle aree di funzionamento in chiave ICF, sui talenti e sulle risorse;
- servizio personalizzato di Bilancio di Competenze, con una particolare attenzione alla ricognizione ed alla valorizzazione di Soft Skills;
- supporto consulenziale alle Aziende, per la predisposizione del progetto di inclusione, con un focus sulle azioni di Diversity Management da implementare;
- seminari/Webinar di sensibilizzazione, in presenza ed on line, per il personale aziendale sui temi dell'inclusione e della partecipazione;
- un'attività di assessment e formazione alle figure di management ed al personale aziendale, per la eventuale revisione dei modelli organizzativi;

- formazione tecnica per piccoli gruppi, per colmare i gap formativi in tema di tecnologie informatiche a supporto dei processi di inclusione e di partecipazione;
- assessment e personalizzazione della/e postazioni e degli strumenti di lavoro dedicati al/ai tirocinanti con disabilità, in particolare quelli in condizione di particolare gravità o fragilità, sia in presenza, sia eventualmente in smart working;
- predisposizione di una piattaforma online dedicata, di supporto alla formazione on the job per i tirocinanti ed i loro colleghi;
- attività di monitoraggio sulla base di specifici indicatori di inclusione predefiniti ed inseriti nel progetto di inclusione;
- attività di valutazione di impatto a breve, medio e lungo termine, con specifica attenzione agli outputs ed agli outcomes del progetto sul contesto aziendale ed organizzativo, sul contesto produttivo, sullo scenario occupazionale.

#### 4. Matching dei profili dei candidati

La misura Garanzia Giovani prevede, per la selezione dei candidati, la predisposizione di una sorta di bando denominato “vacancy”. Tale bando, prodotto a cura del soggetto ospitante, contiene il profilo di ogni singolo candidato, in base alle esigenze del soggetto ospitante, in relazione alla sede specifica per ogni tirocinio da attivare.

È del tutto evidente quanto la corretta definizione di tale documento rivesta un’importanza fondamentale per il successo del tirocinio, in quanto, una definizione generica, potrebbe portare alla selezione di persone, sebbene laureate, non adeguate alla mansione; una definizione viceversa troppo specifica, data la platea relativamente ristretta di candidati, potrebbe far andare deserta la selezione.

Al fine, quindi, di individuare i profili adeguati, è stato effettuato uno studio pilota, da allargare successivamente a tutti gli Atenei della Rete campana. Si tratta di un’indagine conoscitiva della condizione occupazionale dei laureati con disabilità dell’Università “Federico II”. Nell’ambito di un progetto *ad hoc*, condotto con la collaborazione di INAPP, è stato predisposto un questionario strutturato ed è stato somministrato, attraverso interviste telefoniche, alle persone con disabilità laureate presso l’Ateneo “Federico II”.

Da questa indagine è emersa una situazione che presenta diversi spunti interessanti, dati che si prova a tracciare nelle linee fondamentali, in via pre-

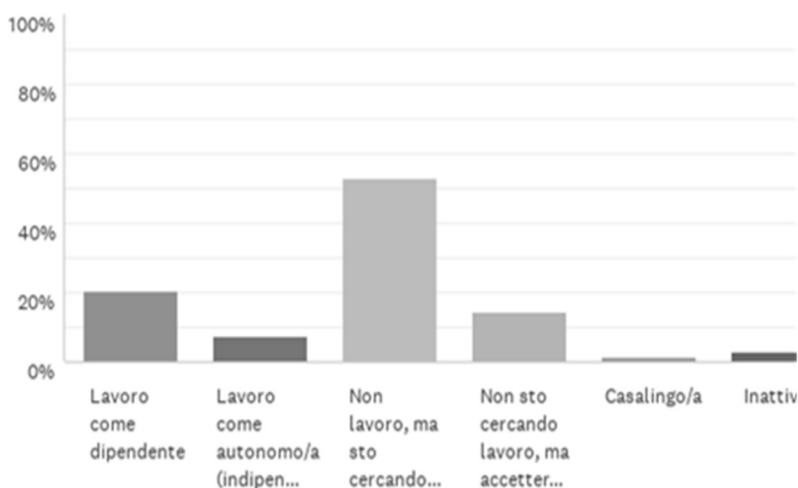
liminare, e che saranno sicuramente oggetto di approfondimento in successivi lavori.

La ricerca è partita da una banca dati di persone laureate con disabilità costituita da circa 1200 persone, con una percentuale di invalidità > 45 % e laureate tra gli anni 2015-2020.

Dei 1200 laureati, solo 100 persone hanno risposto di essere interessate ad una attività di tirocinio retribuito della misura “Garanzia Giovani”.

Quindi, da questa prima scrematura, possiamo affermare, con la dovuta prudenza, trattandosi di un lavoro molto preliminare, relativo alla sola popolazione della “Federico II” che, apparentemente, solo il 10% della popolazione di laureati napoletani con disabilità  $\geq 45\%$  risulta essere senza lavoro o comunque interessato a cambiare la propria condizione lavorativa. Questo dato è in linea da quanto emerge dal già citato studio della Fondazione consulenti del lavoro indicato in bibliografia.

Fig. 1 – Attuale Condizione Occupazionale

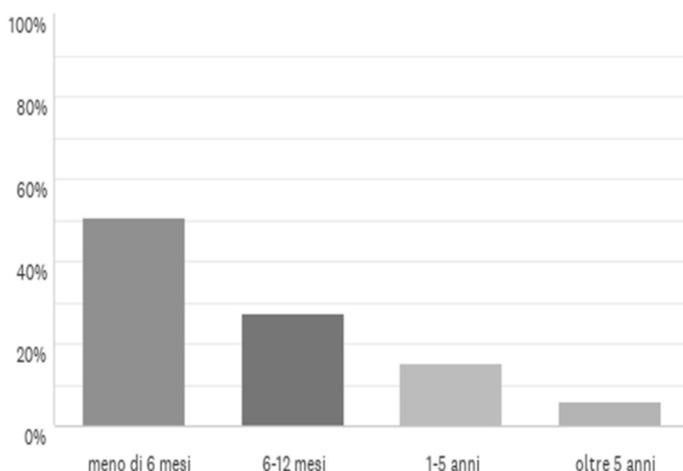


Fonte: elaborazione dati questionario INAPP

Dalla Fig. 1 emerge che anche meno del 60% di coloro che hanno compilato il questionario è ancora senza lavoro e lo sta cercando, quindi circa 60 persone, che corrispondono a poco più del 5% del numero complessivo di persone laureate con disabilità.

Un altro dato interessante riguarda la domanda “Da quanto tempo cerca lavoro” e, dalla Fig. 2, emerge che poco più del 25% del campione cerca lavoro da più di 1 anno.

Fig. 2 – Da quanto tempo cerchi lavoro?



Fonte: elaborazione dati questionario INAPP

Dall’incrocio di questi due ultimi dati preliminari, emerge, quindi, che, su un campione di circa 1200 persone laureate, quelle che si trovano in una condizione di effettiva difficoltà nel trovare lavoro sono ben poche rispetto a quanto normalmente ci si possa aspettare (meno del 3% della popolazione investigata).

Pertanto, il tasso reale di disoccupazione, inteso come percentuale di persone che cercano lavoro, è quindi ben inferiore a quello relativo alle persone laureate tout court che, secondo i dati almalaurea relativi a persone laureate da 5 anni, si attesta sul 10%.

Questi dati in qualche modo indicano quindi che, nell’attuale accezione, il termine “persona laureata con disabilità” racchiude una grande quantità di persone e la maggior parte di loro NON sperimenta particolari difficoltà nell’inserimento lavorativo. Questo si spiega facilmente attraverso la Legge 68/99. Tale legge, che regola l’inserimento lavorativo delle persone con disabilità, prevede, infatti, una quota riservata di personale all’interno delle aziende relativa alle persone in grado di dimostrare una invalidità  $\geq 47\%$ .

Le persone laureate in grado di soddisfare tale requisito, e che non necessariamente soffrono di particolari difficoltà nello svolgimento delle più frequenti attività lavorative, anche in forza della “Legge Renzi” che consente la chiamata nominativa, sono infatti estremamente ricercate dalle Aziende, a discapito dei NON LAUREATI con disabilità.

Viceversa, una quota residuale pari a circa 1 - 2 % dell’intera popolazione delle persone laureate con disabilità, presumibilmente quelle con disabilità più gravi, come emerso dallo studio condotto con il questionario INAPP, rimane totalmente esclusa dal mercato del lavoro.

Ma è proprio su questa popolazione che, quindi, devono essere concentrati gli sforzi, in quanto, in assenza di misure specifiche, azioni dimostrative, best practices, queste persone sono destinate a rimanere ai margini della popolazione lavorativa.

I tirocini, riservati a categorie protette, per rivelarsi uno strumento efficace devono, quindi, essere destinati prioritariamente a laureati con disabilità più grave.

Una politica che non tenga conto di tale priorità finirebbe per lasciare aperto un varco a persone che comunque, come prima dimostrato, in considerazione delle agevolazioni loro riservate, e ad un minore livello di invalidità trovano comunque un’occupazione lasciando quindi, spesso, prematuramente vacante il posto di tirocinio (questo è peraltro un problema ben noto che affligge i tirocini di garanzia giovani, anche quelli non riservati a categorie protette).

La Regione Campania ha attualmente approvato 14 tirocini per la Federico II, 3 per la Seconda Università, 3 per quella di Salerno e 7 per quella del Sannio, per un totale di 29 tirocini per i quali entro il 30 novembre il tavolo PRIUS dovrà definire le vacancies e, quindi, successivamente organizzare le selezioni dei candidati, d’intesa con l’Agenzia che sta sbrigando la mole, non indifferente, di adempimenti amministrativi.

Il lavoro che i ricercatori impegnati in questo progetto nei vari Atenei dovranno svolgere, quindi, partendo dai profili richiesti dalle unità organizzative ospitanti, è quello di ricercare, sulla base dei dati statistici in possesso dai vari uffici placement degli Atenei, i profili lavorativi adeguati, dando priorità a coloro che presentano maggiori difficoltà di inserimento lavorativo a causa della propria condizione di salute.

Questo naturalmente non significa “Riservare” tali posti, ma unicamente orientare le politiche di reclutamento verso le persone più bisognose.

Questo lavoro non facile tende a mettere a punto, per ogni tirocinio, il miglior compromesso possibile fra i laureati con disabilità in attesa della op-

portunità di lavoro e le esigenze e le possibilità delle sedi ospitanti i tirocini stessi.

## 5. Conclusioni

Ad oggi siamo alla vigilia della scadenza del bando di selezione. Volendo trarre alcune preliminari osservazioni conclusive, una prima nota positiva riguarda sicuramente la struttura di Rete e i criteri prima esposti da adottare nell'attività di matching che raramente prima di oggi erano stati presi in considerazione in attività analoghe.

Lo studio ha, inoltre, consentito di svolgere un'attività di diffusione mirata per cercare di sollecitare la partecipazione di persone laureate con disabilità più grave.

Purtroppo, i criteri di selezione e raggruppamento dei partecipanti continuano a essere basati su un dato quale la percentuale di invalidità, che non tiene in alcun conto i profili curriculari e le competenze delle persone con disabilità. Questo è il risultato di un "sistema" che, a dispetto di quanto prescritto chiaramente dalla legge 68/99, di fatto funziona ancora unicamente su tale criterio.

Pertanto, è quasi superfluo ribadire che è assolutamente indispensabile che, per il futuro, le politiche per l'integrazione lavorativa delle persone con disabilità tengano nel debito conto non solo le difficoltà individuali, ma anche gli specifici e diversi livelli di competenze e di effettiva capacità tra una persona con disabilità e l'altra, che possono essere esibiti grazie all'adozione di politiche di inclusione multidisciplinari, una puntuale personalizzazione degli interventi e un uso appropriato delle tecnologie assistive.

## Bibliografia

- Almici, A., Arengi, A., Camodeca, R. (2019), *Il Valore Dell'accessibilità. Una Prospettiva Economico-Aziendale*, FrancoAngeli, Milano.
- Angeloni, S. (2010), *L'aziendabilità. Il valore delle risorse disabili per l'azienda e il valore dell'azienda per le risorse disabili*, FrancoAngeli, Milano.
- Angeloni, S. (2011), *Il Disability Management Integrato. Un'analisi interdisciplinare per la valorizzazione delle persone con disabilità*, Quaderno Monografico Rirea No. 94, Rirea, Roma.
- Angeloni, S. (2013), *Integrated disability management: An interdisciplinary and holistic approach*, *SAGE Open*, 3(4), 1-15.

- Balistreri, S., Agostini, M., Vecchio, G. (2020), *Il disability management nella gestione delle risorse umane*, Aracne, Roma.
- Bellacicco, R., & Parisi, T. (2020), L'inserimento lavorativo dei laureati con disabilità. Uno studio esplorativo sull'Ateneo torinese, *Scuola democratica*, 11(1), 99-119.
- Bellman, S., Burgstahler, S., Ladner, R. (2014), Work-based learning experiences help students with disabilities transition to careers: A case study of University of Washington projects, *Work*, 48 (3), pp. 399-405.
- Carrero, J., Krzeminska, A., Härtel, C.E.J. (2019), The DXC technology work experience program: Disability-inclusive recruitment and selection in action, *Journal of Management and Organization*, 25 (4), pp. 535-542.
- Espada-Chavarria, R., Moreno-Rodriguez, R., Jenaro, C. (2020), Development of vocational maturity in university students with disabilities to access, obtain an internship and complete university studies, *Education Sciences*, 10 (12), art. no. 386, pp. 1-13.
- Ferrara, M., Varriale, L. (a cura di) (2018), *Contributions on disability in organization*, Enzo Albano, Napoli.
- Metallo, G., Ricci, P., Migliaccio, G. (a cura di) (2009), *La risorsa umana "diversamente abile" nell'economia dell'azienda. Disability management e accountability*, Giappichelli, Torino.
- Migliaccio, G. (2015), Il bilancio tangibile e intangibile dell'inclusione, in Dovigo, F. Favella, C., Gasparini, F., Pietrocarlo, A., Rocco, V., Zappella, E. (a cura di), *Atti del Convegno internazionale Bisogni Educativi Speciali e Pratiche Inclusive. Una prospettiva internazionale*, Università degli Studi di Bergamo, Dipartimento di Scienze Umane e Sociali, 23-24 ottobre 2014. Bergamo, 2015, 119-124.
- Migliaccio, G. (2016), Economicità e disabilità: un connubio possibile? Il governo inclusivo dell'azienda per un'economia e una società inclusive, in Marchi, L., Lombardi, R., Anselmi, L. (Eds.), *Il governo aziendale tra tradizione e innovazione*, FrancoAngeli, Milano, VI 113-136.
- Migliaccio, G. (2018), "Disabilità, economia e università: alcune considerazioni progettuali", in Pace, S., Pavone, M., Petrini, D. (a cura di), *UNIversal Inclusion. Rights and Opportunities for Students with Disabilities in the Academic Context*, FrancoAngeli, Milano.
- Migliaccio, G. (2019), Disabled people in the stakeholder theory: a literature analysis, *Journal of the Knowledge Economy*, 10(4), 1657-1678.
- Pérez-Conesa, F.J., Romeo, M., Yepes-Baldó, M. (2020), Labour inclusion of people with disabilities in Spain: the effect of policies and human resource management systems, *International Journal of Human Resource Management*, 31(6), 785-804.
- Pesonen, H.V., Waltz, M., Fabri, M., Lahdelma, M., Syurina, E.V. (2021), Students and graduates with autism: perceptions of support when preparing for transition from university to work, *European Journal of Special Needs Education*, 36 (4), pp. 531-546.

- Quaigrain, R.A., Issa, M.H. (2021), Construction disability management maturity model: case study within the Manitoban construction industry, *International Journal of Workplace Health Management*, 14(3), 274-291.
- Reiman, A., Ahonen, G., Juvonen-Posti, P., Heusala, T., Takala, E.-P., Joensuu, M. (2017), Economic impacts of workplace disability management in a public enterprise, *International Journal of Public Sector Performance Management*, 3(3), 297-310.
- Scarpat, O (a cura di) (1987), *Economia e handicap. L'analisi costi-benefici dell'inserimento dei disabili nel mercato del lavoro*, Unicopli, Milano.
- Schillaci, R.S., Parker, C.E., Grigal, M., Paiewonsky, M. (2021), College-based transition services' impact on self-determination for youth with intellectual and developmental disabilities, *Intellectual and Developmental Disabilities*, 59 (4), pp. 269-282.
- Stefanovichj, S. (a cura di) (2017), *Disability management, welfare e permessi solidali: analisi di casi aziendali e contrattuali che affrontano la sfida delle disabilità e gravi patologie*, Lavoro, Roma.

## 20. ICF e SOFT SKILLS: ISTRUZIONI PER L'USO

di *Ileana Caruso e Mariangela Messina*

### **Abstract**

I Servizi di Placement/Collocamento Mirato del CInAP (Centro per l'Integrazione Attiva e Partecipata – Servizi per le Disabilità e i DSA – UNICT) hanno intrapreso, nel tempo, percorsi individualizzati per l'inserimento lavorativo di laureandi/laureati con disabilità attraverso l'utilizzo dell'International Classification of Functioning, Disability and Health (ICF), implementando strumenti innovativi nella ricerca attiva del lavoro e nella valorizzazione delle competenze, con specifico riferimento alle Skills for life (OMS nel 1992).

La ricerca-azione presentata, di cui alcune fasi ancora in progress, conferma l'ipotesi della validità dell'ICF nella rilevazione delle Soft Skills per la costruzione di profili di funzionamento efficaci suggerendo, ove possibile, interventi da attuare e politiche da sostenere quando l'ambiente causa restrizioni nella partecipazione di una persona al proprio contesto lavorativo.

La Check-list ICF, strutturata *ad hoc* per rilevare le abilità emotive, relazionali e cognitive di base che permettono ad un individuo di affrontare efficacemente le sfide poste dai contesti lavorativi, si sta rivelando uno strumento capace di:

§ migliorare l'analisi e la lettura dei bisogni (sia a livello individuale, che a livello statistico) sulla base di una metodologia scientificamente attendibile;

§ monitorare, nel tempo, la validità delle politiche adottate attraverso l'attribuzione dei qualificatori di capacità e di performance previsti.

*Quando perdiamo il diritto di essere diversi, perdiamo il privilegio di essere liberi.*

Charles Evans Hughes

## **Introduzione**

L'autonomia e la realizzazione professionale rappresentano fattori estremamente importanti per la piena partecipazione e inclusione sociale dei giovani; ciò è ancor più significativo se si tratta di persone con disabilità che affrontano, quotidianamente, il proprio percorso formativo universitario con estreme fatiche e difficoltà.

La stessa conclusione di questo percorso rappresenta l'inizio di una nuova e complessa fase della vita, dunque un bivio in cui la ricerca del lavoro diviene un passaggio fondamentale per la piena realizzazione personale e professionale di ciascun individuo. Questo passaggio è ancor più significativo per i laureati con disabilità che, alla soddisfazione per il traguardo raggiunto, spesso associano la paura di non essere adeguati al mondo del lavoro o di non trovare contesti professionali pronti ad accoglierli.

A tal fine, il CInAP (Centro per l'Integrazione Attiva e Partecipata dell'Università degli Studi di Catania) si adopera attraverso i propri Servizi di Placement/Collocamento Mirato (L.68/99), implementando occasioni e possibilità di inserimento professionale e accrescimento delle competenze.

Sulla base di tale considerazione abbiamo intrapreso, nel tempo, percorsi individualizzati di supporto all'inserimento lavorativo mirato attraverso l'utilizzo dei principi base dell'ICF (Classificazione Internazionale del Funzionamento, della Disabilità e della Salute), dirigendoci verso una nuova definizione di disabilità intesa come una condizione di salute determinata da un ambiente sfavorevole, che comporta un generale ripensamento dei servizi e delle linee di intervento nel rispetto delle reali capacità/potenzialità dei lavoratori con disabilità.

*“L'approccio della persona, accolta nella sua totalità [...] ha lo scopo di partire dall'analisi del contesto in cui essa vive, dalle sue capacità, dalle sue aspettative ed esigenze per creare [...] un percorso che la veda interprete e primo attore. Partire dalla centralità della persona significa innanzitutto riconoscere la sua intrinseca dignità umana.”* (Leonardi M., 2008, pag. 51).

In linea con la Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità (30 marzo 2007, ratificata in Italia con Legge 3 marzo 2009, n. 18), che sottolinea un radicale spostamento verso l'individuo considerato nella sua globalità e nel suo funzionamento, si è resa fondamentale una valutazione indi-

vidualizzata delle capacità di ciascuna persona che ne favorisse l'inserimento lavorativo e l'implementazione della diffusione di buone prassi nel mercato del lavoro, consentendo anche una migliore corrispondenza tra quest'ultimo, le diverse competenze professionali e le singole capacità funzionali.

Su queste solide basi scientifiche e metodologiche si fonda il nostro Servizio di Placement/Collocamento Mirato, nato in ottemperanza alla Legge n. 68/99 "Norme per il diritto al lavoro dei disabili" e alle politiche del lavoro attive sul territorio nazionale.

Il CInAP ha implementato strumenti innovativi di rilevazione, elaborazione e analisi di tutte quelle informazioni necessarie al matching tra domanda e offerta di lavoro, mediante l'utilizzo dell'ICF (Classificazione Internazionale del Funzionamento, della Disabilità e della Salute).

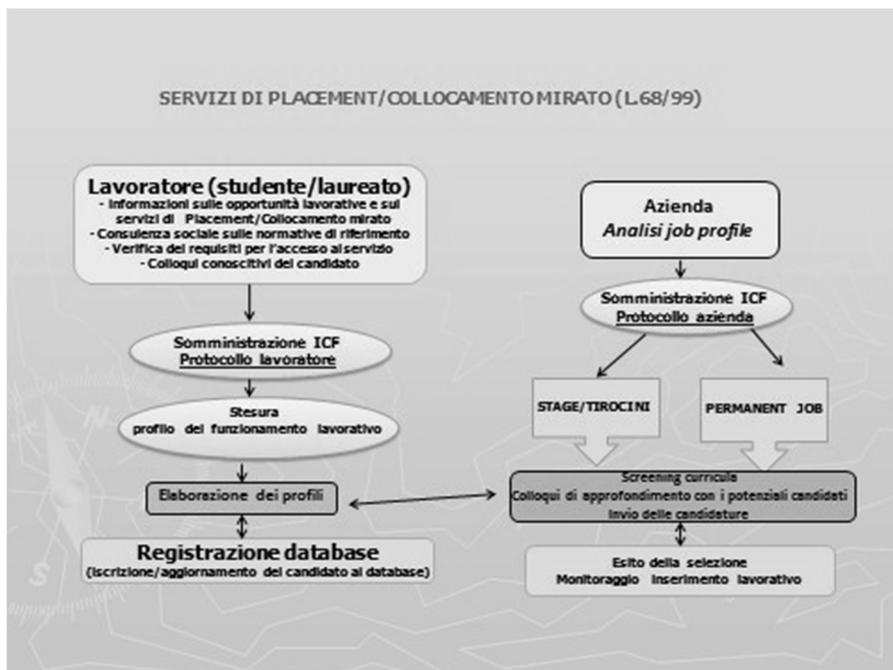
Il recepimento di questo paradigma culturale rappresenta un'opportunità importante anche per la normativa italiana che, sebbene all'avanguardia e anticipatrice di molte innovazioni, si caratterizza per la presenza di un modello di intervento basato prevalentemente su considerazioni di tipo medico e su una definizione della disabilità che non considera la relazione tra persona e ambiente, rimandando un'immagine di isolamento sociale e improduttività personale e lavorativa del soggetto con disabilità.

Si tratta, infatti, di un approccio che costringe ad una visione sistemica della persona e del suo "funzionamento", in cui tutti gli elementi in gioco interagiscono fra loro e si condizionano reciprocamente: stato di salute, funzioni corporee, attività, partecipazione, fattori ambientali e fattori personali non si possono più definire a prescindere e, ciascuno di essi, da solo non determina il funzionamento della persona.

Nello specifico, il Servizio si avvale di strumenti costruiti *ad hoc* (PROTOCOLLO LAVORATORE e PROTOCOLLO AZIENDA) che consentono di effettuare un'attività di intermediazione basata su criteri di funzionalità, qualità ed efficienza.

L'impiego dell'ICF, infatti, rilevando i fattori ambientali intervenienti nello svolgimento della mansione lavorativa, favorisce l'individuazione di tutti quegli elementi che possono influenzare la prestazione della persona.

Fig. 1 – La struttura metodologica del Servizio di Placement/Collocamento Mirato L. 68/1999

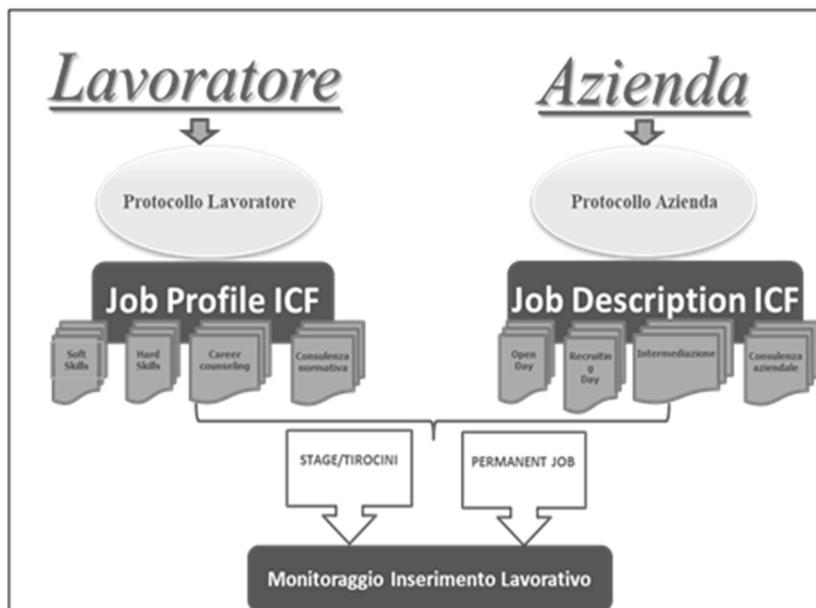


Fonte: propria elaborazione

Il servizio si struttura in due percorsi paralleli:

- organizzazione di piani individualizzati per l'inserimento professionale di studenti e laureati con disabilità (PROTOCOLLO LAVORATORE);
- consulenza specialistica alle aziende in obbligo di assunzione e rilevazione dei profili professionali ricercati (PROTOCOLLO AZIENDA).

Fig. 2 – Le dimensioni di analisi del Servizio di Placement/Collocamento Mirato L. 68/1999



Fonte: propria elaborazione

Il percorso tracciato con questi strumenti ha prodotto due linee di sviluppo molto significative: l'evoluzione della Check-list lavoratore verso una logica protocollare, integrata con altri ambiti e finalità; l'utilizzo dell'ICF per la rilevazione delle condizioni proprie della destinazione/mansione lavorativa. Infatti, i due protocolli lavoratore e azienda consentono l'acquisizione e l'aggiornamento di dati utili alla strutturazione di profili specifici delle persone con disabilità in cerca di occupazione e la rilevazione dei fabbisogni delle aziende in obbligo di assunzione, favorendo l'innalzamento della qualità degli interventi di collocamento mirato.

Il PROTOCOLLO LAVORATORE semplifica l'individuazione delle condizioni di autonomia e corrispondenza sul versante dell'offerta; il PROTOCOLLO AZIENDA rileva le caratteristiche della mansione da ricoprire e le condizioni del contesto aziendale di inserimento lavorativo sul versante della domanda.

Il CInAP, negli anni, ha valorizzato il ruolo attivo dell'Università nell'implementazione di prassi innovative che superino le trappole neo-assistenzialistiche, sviluppando azioni di potenziamento delle reti territoriali e nuove opportunità di dibattito sull'inclusione lavorativa e sull'innovazione sociale.

L'ICF, utilizzato quale linguaggio comune e unificato, rappresenta una risorsa nel generare nuove sinergie nella valutazione dei profili socio-lavorativi della persona, agevolando il coinvolgimento di tutta la comunità nel suo insieme (individui, famiglie, istituzioni).

Nell'intento di proseguire la costante attività di diffusione della cultura delle pari opportunità, il nostro Servizio di Placement/Collocamento Mirato, ha in atto una ricerca sulle Soft skills for life in chiave ICF degli studenti e dei giovani laureati destinatari del Servizio.

Questa ricerca rappresenta il primo passo per la strutturazione di prassi specifiche in tale ambito. L'applicazione dell'ICF in questo specifico settore, infatti, diviene ponte per l'ingresso in un mercato del lavoro sempre più esigente nella ricerca di competenze che esulano dalle mere conoscenze tecniche, puntando su quelle peculiarità personali del candidato che lo rendono perfettamente adatto alla mansione da ricoprire. Il suo utilizzo, in questa direzione, contribuisce a diffondere una cultura della disabilità basata su elementi di valorizzazione e partecipazione attiva, classificando punti di forza e punti di debolezza della persona.

La classificazione delle abilità trasversali consente una vera e propria rivoluzione concettuale rispetto al passato, divenendo elemento innovativo, in quanto accresce negli studenti/laureati con disabilità la percezione di una presa in carico complessiva e continua, non necessariamente confinata al completamento degli studi.

## **1. La ricerca**

L'attenzione rivolta alle persone con disabilità costituisce una grande sfida per le Università; più strumenti si hanno a disposizione per conoscere il funzionamento di questi studenti/laureati, meglio si riuscirà a configurare un progetto formativo e di inserimento lavorativo che ne consenta la valorizzazione e la piena inclusione.

Con specifico riferimento ai nostri Servizi di Placement/Collocamento Mirato, è stato avviato uno studio pilota finalizzato a rilevare le abilità trasversali dei partecipanti attraverso una Check-list ICF dedicata. L'intento è quello di ripensare il ruolo di questi Servizi e delle Istituzioni territoriali in generale, nella progettazione e realizzazione di un nuovo modello di accompagnamento al lavoro degli studenti universitari con disabilità.

L'ICF è stato utilizzato, quindi, in questo studio, per identificare le barriere e i facilitatori esistenti tra i fattori ambientali e la ripercussione che gli stessi hanno sulle soft skills in termini di attività e partecipazione.

La scelta di avviare uno studio pilota, o studio di fattibilità, è stata ritenuta pregnante per lavorare su un piccolo campione, prima di proiettarci su grande scala. Lo studio pilota, quindi, è da considerarsi un pre-testing dello strumento costruito.

## 2. Obiettivi della Ricerca

Lo studio è nato dall'esigenza di verificare l' idoneità dell' utilizzo del modello biopsicosociale per la rilevazione delle soft skills degli studenti/laureati afferenti al Servizio di Placement/Collocamento Mirato dell' Ateneo di Catania, rispetto alla metodologia tradizionale impiegata dagli esperti HR nella selezione del personale.

Al contempo, è emersa la necessità di strutturare dei profili di funzionamento che si traducevano in percorsi individualizzati di inserimento lavorativo, attraverso un bilancio di competenze che favorisse processi di inclusione sociale.

Si tratta, in sostanza, di proseguire il percorso che ha condotto il CInAP nel passaggio da un approccio individuale ad uno multidimensionale nello studio della disabilità, intesa *“come la conseguenza o il risultato di una complessa relazione tra la condizione di salute di un individuo e i fattori personali, e i fattori ambientali che rappresentano le circostanze in cui vive l'individuo”* (OMS, 2002, pag. 21).

Nello specifico, sono due gli obiettivi della ricerca:

- verificare la fruibilità della Check-list Soft Skills ICF e la sua efficacia nella rilevazione da parte di operatori di settore, che non necessariamente conoscono/utilizzano la Classificazione Internazionale;
- far emergere le abilità trasversali della persona in relazione ai facilitatori e alle barriere del contesto, avviando una riflessione su ciò che può favorirne o inibirne la loro massima espressione ed intervenire ove necessario.

Se *“il grado di integrazione di una società dipende in ultimo dalla capacità dei sistemi sociali di comunicare efficacemente tra loro [...], a sua volta il grado di integrazione di ogni sistema dipende dalla capacità dei sottosistemi di comunicare a vicenda”* (Gallino L., 1997, pag. 529). Conseguentemente, trasversale a questi obiettivi è l'intenzione di contribuire alla sensibilizzazione degli esperti di selezione del personale nella rilevazione di tutte le abilità (personali e professionali) richieste dallo svolgimento delle singole mansioni lavorative, consentendo una lettura del funzionamento della per-

sona con disabilità che conduca alla messa in atto di “accomodamenti ragionevoli” non solo nella dimensione hard, ma anche in quella soft.

### 3. Metodologia

*“La ricerca-azione mira al cambiamento di comportamento, di pratiche, di situazioni, di condizioni, di prodotti, di discorsi, in funzione di un progetto-obiettivo (Ardoino, 1994) che esprima sempre un sistema di valori, una filosofia di vita, individuale e collettiva, che si suppone essere migliore di quella che presiede l’ordine dominante. Se esiste un problema da risolvere è perché quest’ordine dominante è stato incapace di determinare un cambiamento, o non ha voluto provocarlo. Da questo punto di vista la ricerca-azione rappresenta sempre una problematica politica, nel senso etimologico dell’organizzazione della comunità”* (Barbier R., 2007, pag. 84).

La metodologia della ricerca azione, dunque, intesa come processo sociale che permette di migliorare, trasformare e promuovere buone prassi (pianificazione, azione, osservazione e riflessione), è stata ritenuta la più adeguata al raggiungimento degli obiettivi prefissati in quanto consente di rilevare, tempestivamente, la validità dei metodi e degli strumenti proposti, ridimensionando il rischio che questi risultino inappropriati o particolarmente complessi.

*“Ricordiamo che secondo Kurt Lewin la ricerca-azione presuppone che il gruppo passi attraverso tre fasi di cambiamento: una fase di decristallizzazione (unfreezing) che sblocca le abitudini, una fase di cambiamento in senso stretto (moving), e una fase di rinvigorimento e di cristallizzazione di un nuovo equilibrio (freezing). Da parte sua Alain Touraine mette in guardia i ricercatori contro tutti i tentativi di riduzione della dinamica dei movimenti sociali ad una vaga ideologia del cambiamento, il che ci riporta ad una morale dello status quo”* (Barbier R., 2007, pag. 85).

Conseguentemente, si è scelto di contemperare l’acquisizione di conoscenze utilizzando metodologie quantitative e qualitative, con la messa in opera di meccanismi di azione che vanno a incidere direttamente sulla realtà oggetto di indagine e di intervento. L’esigenza di utilizzare tale approccio si correla alla necessità di salvaguardare le connessioni tra la dimensione prettamente teorica del modello biopsicosociale e la parte più operativa applicata ai meccanismi di inserimento lavorativo mirato. Dunque, la sfida è stata quella di coniugare indagine e intervento, ricerca e azione, ipotizzando e definendo gli strumenti da utilizzare nella fase successiva dell’azione.

La stessa ricerca assume, poi, un ruolo di monitoraggio e accompagnamento all'azione al fine di valutarne l'impatto, rimodulandola ove necessario.

Lo spazio della ricerca diventa, pertanto, un contesto nel quale tutti gli attori coinvolti, da destinatari passivi dell'azione dei servizi, diventano promotori di un modello di supporto rispondente alle loro specifiche esigenze.

#### 4. Le fasi di lavoro

Gli obiettivi, precedentemente esposti, hanno orientato l'organizzazione e l'implementazione delle seguenti fasi di lavoro:

*Tab. 1 – Le fasi della ricerca*

FASI	AZIONI - Anni 2021/ 2022
1	Predisposizione dossier relativo a ciascuno studente/laureato (PROTOCOLLO LAVORATORE, Scheda Sociale, Verbale L. n. 68/1999, Annotazioni degli Operatori) appartenente ad un campione ristretto
2	Somministrazione Check-List ICF <i>Soft Skills</i>
3	Analisi feed-back dei somministratori
4	Rimodulazione della Check-List
5	Somministrazione della nuova Check-List ICF <i>Soft Skills</i>
6	Decodifica dei profili di funzionamento
7	Stesura rapporto di ricerca

*Fonte:* propria elaborazione

La sperimentazione, così come strutturata nei passaggi elencati, potrebbe proseguire con il coinvolgimento dei Servizi di Placement/Collocamento Mirato di altri Atenei e, in generale, con l'attivazione di un lavoro di rete territoriale.

Infatti, replicando le fasi operative descritte su un campione di studenti/laureati con disabilità più ampio, sarà possibile incrementare i dati utili alla valutazione dell'efficacia e dell'efficienza dello strumento proposto.

## 5. Il campione

La ricerca è stata avviata su un gruppo ristretto di studenti/laureati (n.10), iscritti al nostro Servizio di Placement/Collocamento Mirato, che si sono resi disponibili alla stessa.

I somministratori, tirocinanti dei CdLM in Politiche e Servizi Sociali, hanno avuto modo di studiare i dossier e l'approccio teorico del modello biopsicosociale, senza però aver mai utilizzato la classificazione. Questa scelta di metodo è in linea con gli obiettivi prefissati dalla ricerca e, nello specifico, con la finalità di strutturare uno strumento fruibile anche senza una formazione specifica sulle modalità di applicazione e utilizzo dell'ICF.

Il campione, dunque, così costituito, non è al momento rappresentativo in senso statistico della popolazione di riferimento (ovvero il totale degli studenti/laureati con disabilità registrati al Servizio di Placement/Collocamento Mirato del CInAP), ma ha consentito di procedere alle prime quattro fasi suddette.

## 6. Lo strumento

L'International Classification of Functioning, Disability and Health, correlando la condizione di salute con l'ambiente, promuove un metodo di misurazione della salute, delle capacità e delle difficoltà nella realizzazione delle varie attività, che permette di individuare gli ostacoli da rimuovere o gli interventi da effettuare affinché l'individuo possa raggiungere il massimo della propria autorealizzazione.

Con il termine "Skills for life" l'OMS, nel 1992, ha definito tutte quelle skills (abilità, competenze) che è necessario apprendere per mettersi in relazione con gli altri ed affrontare i problemi, le pressioni e gli stress della vita quotidiana. Sulla base di questi input, la Check-List ICF Soft Skills è stata strutturata in modo da consentire la rilevazione di alcune abilità emotive, relazionali e cognitive di base, che permettono ai singoli individui di affrontare efficacemente le richieste e le sfide della vita quotidiana, riuscendo ad operare con competenza anche sul piano professionale.

*"L'acquisizione di tali competenze costituisce il presupposto indispensabile per promuovere il benessere personale e sociale, per stabilire relazioni efficaci [...]"* (Marmocchi P./Dall'Aglio C./Tannini M., 2004, pag. 10); nostro precipuo compito, dunque, *"[...] creare un servizio accogliente e competente per fornire risposte a dubbi e curiosità, ma anche intervenire nel loro*

*contesto di vita, che in questa fase riveste un ruolo fondamentale” (Marmocchi P./Dall’Aglio C./Tannini M., 2004, pag. 9).*

Lo strumento si compone di circa 20 codici ICF estratti dal dominio “Attività e Partecipazione” (d) e 5 codici ICF estratti dal dominio “Fattori Ambientali” (e), che vengono correlati di volta in volta perché ritenuti particolarmente attinenti a un ambiente lavorativo.

Nello specifico, dopo una prima sezione dedicata alla rilevazione delle informazioni di base, sono state strutturate le seguenti macroaree di indagine:

Competenze Personali: intese come competenze adattive, legate alla personalità di ciascuno di noi e al modo di rapportarci ai compiti e alle mansioni assegnate nel contesto lavorativo. Nello specifico:

- “Orientamento all’obiettivo – Creatività” (Prendere in considerazione aspetti e conseguenze molteplici di un problema o di una situazione e proiettarle nel futuro creando le adeguate condizioni affinché certe attività possano essere realizzate. Proporre e sviluppare soluzioni innovative e di miglioramento ricercando le informazioni e le risorse necessarie).

*COD. d163 Pensiero: formulare idee, concetti, immagini per es. creare un racconto, fare brainstorming, riflettere, giocare con le idee.*

- “Gestione delle proprie emozioni” (Affrontare situazioni di stress mantenendo lucidità mentale e inquadrando correttamente la situazione per rimanere focalizzati sulle priorità e finalizzare le proprie azioni).

*COD. d2400 gestire la responsabilità: eseguire azioni semplici o complesse e coordinate per gestire le incombenze dell’esecuzione di un compito e per valutare cosa queste richiedono.*

*COD. d2401 gestire lo stress: eseguire azioni semplici o complesse e coordinate per far fronte alla pressione, alle emergenze e allo stress associati all’esecuzione di un compito.*

*COD. d2402 Gestire le crisi associate a momenti di svolta o con tempi decisionali molto rapidi.*

Competenze Relazionali: definiscono tutte quelle qualità e quei comportamenti che mostriamo durante l’interazione con altre persone. Nello specifico:

- “Ascolto” (Favorire le relazioni interpersonali sviluppando i rapporti sulla base del dialogo e dell’ascolto, cercando di capire il punto di vista e le aspettative delle altre persone).

*COD. d115 ascoltare: utilizzare il senso dell'udito intenzionalmente per sperimentare stimoli uditivi.*

- “Comunicazione” (Comunicare con gli altri in modo chiaro, diretto e costruttivo adeguando il proprio linguaggio alle caratteristiche dell’interlocutore).

*COD. d330 parlare: produrre parole, frasi e brani più lunghi all’interno di messaggi verbali con significato letterale e implicito.*

*COD. d345 Scrivere messaggi: scrivere una lettera e/o un documento.*

- “Lavoro in team” (Collaborare con altre persone a un’attività o progetto, dare il proprio contributo e partecipare alle decisioni, esprimendo costruttivamente le proprie valutazioni e idee e accogliendo proposte e critiche altrui).

*COD. d21083 intraprendere un compito singolo in gruppo.*

*COD. d2203 intraprendere compiti articolati in gruppo.*

- “Relazioni interpersonali” (Instaurare relazioni professionali e di rispetto reciproco con interlocutori diversi per temperamento e ruolo formale).

*COD. d730 entrare in relazione con estranei.*

*COD. d740 relazioni formali.*

Competenze Cognitive: si riferiscono alla capacità di utilizzare e trasferire le competenze tecniche più appropriate alla situazione o al compito che si deve affrontare, attraverso un processo decisionale. Nello specifico:

- “Analisi” (Concretizzare scelte e prendere decisioni accettando le conseguenze insite nelle proprie azioni).

*COD. d177 prendere decisioni: effettuare una scelta tra più opzioni, metterla in atto e valutarne le conseguenze.*

- “Problem solving” (Individuare le possibili soluzioni di un problema, valutandone l’impatto complessivo, utilizzando tecniche analitiche per identificare l’alternativa più adeguata).

*COD. d1750 risoluzione problemi semplici. COD. d1751 risoluzione problemi complessi.*

Competenze organizzative: si traducono nella capacità di pianificare, programmare e stabilire delle priorità e, di conseguenza, aumentare l’efficienza nel processo produttivo e nella resa lavorativa. Nello specifico:

- “Pianificazione” (Portare avanti autonomamente le attività e i progetti assegnati sulla base delle linee guida ricevute, senza bisogno di ricevere continue indicazioni).

*COD. d210 intraprendere un compito singolo.*

*COD. d220 intraprendere compiti articolati.*

- “Gestione dei tempi” (Tradurre gli indirizzi generali in obiettivi e piani d’azione, definendo le modalità di esecuzione, gli impegni e la programmazione temporale, tenendo conto delle risorse a disposizione).

*COD. d2303 gestire il proprio tempo e le proprie attività.*

- “Gestione del lavoro” (Impegnarsi in tutti gli aspetti del lavoro, eseguire i compiti richiesti dal lavoro, rispettarne i turni, dirigere o essere diretti).

*COD. d850 lavoro retribuito.*

- “Flessibilità” (Comprendere la struttura formale e informale del mercato del lavoro avendo consapevolezza del proprio ruolo e dei ruoli altrui, sapendone riconoscere le regole, modificando i propri piani, programmi o approcci al mutare delle circostanze o quando non si raggiungono i risultati attesi).

*COD. d8450 cercare un lavoro. COD. d8451 mantenere un lavoro.*

### Osservazioni libere.

I codici di “Attività e Partecipazione”, scelti per descrivere le suddette abilità trasversali, vanno qualificati (nella loro dimensione di “capacità” e “performance”) in rapporto ai seguenti codici di “Fattori Ambientali”:

- *e425 Atteggiamenti individuali di conoscenti, colleghi, vicini di casa e membri di comunità.*
- *e430 Atteggiamenti individuali di persone in posizione di autorità.*
- *e435 Atteggiamenti individuali di persone in posizioni subordinate.*
- *e445 Atteggiamenti individuali di estranei.*
- *e590 Servizi, sistemi e politiche del lavoro.*

La scelta di utilizzare come parametro di riferimento sempre questi cinque codici, deriva dalla necessità di tarare lo strumento della Check-List Soft Skills ICF su un livello più generale e adattabile a diversi contesti lavorativi; la stessa permette, inoltre, di aprire un focus sulle interazioni tra tutti gli attori potenzialmente coinvolti nel medesimo ambito di lavoro, cogliendone le sfumature relative ai processi di inclusione.

Una valutazione degli esiti che tali variabili possono determinare dovrebbe, infatti, essere imprescindibile nell’analisi delle modalità di svolgimento della mansione lavorativa da parte di qualsiasi lavoratore, con o senza disabilità, che potrebbe aver incontrato “barriere” in ciascuna delle attività

svolte, o al contrario, essere stato “facilitato” dal contesto, in relazione anche alle proprie caratteristiche soggettive.

## 7. Stato di avanzamento della ricerca

Lo studio ha preso avvio con l’individuazione del campione e la predisposizione di un dossier relativo a ciascuno studente/laureato (FASE 1). Successivamente, i tirocinanti somministratori sono stati coinvolti in un’azione formativa finalizzata all’approfondimento dei dossier e all’acquisizione di indicazioni utili alla compilazione della Check-List durante i colloqui.

In tal senso, abbiamo previsto la possibilità di rendere utilizzabile la Check-List sia come traccia del colloquio, indagando le aree di funzionamento esplicitate dai codici ma compilandone i campi in una fase successiva, sia come questionario da somministrare in tempo reale. A conclusione della somministrazione (FASE 2), sono emersi dei dati particolarmente interessanti (FASE 3). Infatti, se da una parte la sperimentazione ha consentito una migliore conoscenza delle persone e una maggiore condivisione di esperienze e riflessioni rispetto all’approccio tradizionale centrato sulla valutazione della diagnosi funzionali (L. 68/1999), dall’altra è emerso un lieve disagio nella compilazione della Check-List. La stessa, infatti, era stata inizialmente strutturata in modo da prevedere la rilevazione dei fattori ambientali a conclusione di ciascuna macroarea di indagine, rendendosi meno agevole nell’utilizzo.

Dal feed-back dei somministratori abbiamo compreso la necessità di rivedere lo strumento (FASE 4), modificandone l’impostazione e associando graficamente i codici relativi ai Fattori Ambientali ai singoli codici di Attività e Partecipazione. Questa nuova veste grafica ha permesso di cogliere, in modo più immediato, la stretta correlazione tra i due domini, definendo nettamente il nesso causale nella differenza tra “capacità” e “performance” (quando presente).

Ricordiamo, infatti, che rilevare la “capacità” significa focalizzare l’attenzione sulle limitazioni che rappresentano caratteristiche intrinseche delle persone stesse; rilevare la “performance” significa, invece, qualificare attività e partecipazione delle persone nel loro ambiente reale, considerando l’influenza di eventuali facilitatori e/o barriere.

La rilevazione dei Fattori Ambientali, dunque, risulta fondamentale per i progetti di inserimento lavorativo mirato in quanto, intervenendo su di essi, il lavoratore avrà la possibilità di esprimere al meglio le proprie abilità trasversali.

Il lavoro fin qui condotto ha mostrato quanto, per gli studenti/laureati con disabilità in cerca di occupazione, la somministrazione della Check-List ICF Soft Skills rappresenti una tappa del viaggio attraverso il quale si ridefiniscono il funzionamento della persona, gli interventi da attuare e le politiche da sostenere.

Parlare di funzionamento, spostando il focus su come le persone vivono rispetto al proprio contesto fisico, psicologico, storico, culturale e su come tali condizioni possano essere migliorate o ostacolate, significa raccontarne le molteplici relazioni che lo determinano in senso sistemico. Di conseguenza, ogni processo volto a migliorare la condizione e a favorire l'inclusione delle persone con disabilità richiede un'azione e una responsabilità sociale che parta dalla riflessione sulle capacità dell'ambiente di garantire un livello adeguato, sia qualitativo che quantitativo, di salute, sicurezza e accessibilità.

L'ICF, infatti, supporta la strutturazione di interventi mirati che partono da un'analisi dettagliata dei contesti, per ridurre lo svantaggio delle persone con disabilità causato dalla mancanza di risorse, opportunità o adattamenti dell'ambiente, rappresentando le fondamenta della validità scientifica di questi concetti.

L'idea di sviluppare delle azioni di valorizzazione delle reti si traduce in un concreto e innovativo contributo nell'intercettazione di capacità e competenze delle nuove generazioni, coniugando insieme politiche sociali, della formazione e del lavoro.

## **8. Output attesi**

La ricerca avviata mira all'implementazione di attività e iniziative di supporto ai giovani con disabilità nella ricerca di un lavoro, stimolando risorse, potenzialità, qualità personali e conoscenze acquisite lungo il percorso formativo universitario.

Contestualmente, la diffusione di strumenti in chiave ICF, strutturati in modo da essere facilmente interpretati e gestiti anche da operatori poco esperti nell'uso della classificazione, intende rafforzare la rete di servizi, agevolando il coinvolgimento di tutta la comunità nel suo insieme.

Si delinea, quindi, un doppio livello di output attesi:

- implementazione dei percorsi e degli strumenti di presa in carico, da parte dei servizi che si occupano di Collocamento Mirato, nella valorizzazione delle skills for life;

- condivisione della sperimentazione con gli operatori della filiera dei servizi di Placement/Collocamento Mirato.

Il quadro metodologico delineato, inoltre, ci proietta inevitabilmente in un sistema di progettazione di quegli “accomodamenti ragionevoli” non più meramente considerati in senso strutturale, ma che acquistano un significato determinante in ambito relazionale: analizzare i contesti lavorativi per garantire i facilitatori che consentono i vari adempimenti professionali e, qualora necessario, modificare, attenuare, riprogettare le barriere che impediscono performance altrimenti possibili.

L’approccio biopsicosociale, il linguaggio standardizzato, l’attenzione all’osservazione, la differenza tra performance e capacità, il concetto di salute e di disabilità, il funzionamento e l’ambiente rappresentano, quindi, i punti nodali che, anche intuitivamente, sollecitano una nuova visione e valutazione del lavoratore: si tratta del suo funzionamento nell’ambiente, si tratta di una performance coerente o meno con le capacità correlate e l’ambiente che interviene, si tratta, ancora, di processi articolati verso un progetto di vita che parte e si sviluppa all’interno di un quadro valutativo che chiamiamo profilo di funzionamento della persona.

## 9. Conclusioni

Quanto descritto, ancora in buona parte da sviluppare e implementare, ha fatto i conti con questi ultimi due complessi anni; l’emergenza sanitaria da Covid-19 ha prodotto, nell’immediato, una forte domanda di protezione sociale da parte delle fasce di popolazione più fragili che, nel caso dei nostri studenti universitari con disabilità, si è tradotta in un aumento esponenziale del rischio di rimanere “esclusi”.

La proiezione verso il mondo del lavoro, e dunque verso l’autonomia e l’emancipazione personale e sociale, si è inevitabilmente scontrata con le misure di distanziamento e di lockdown che, unitamente alle difficoltà legate alle complesse condizioni di salute di alcuni di loro, avrebbe potuto subire una pericolosa battuta d’arresto.

In questo delicato momento storico, il CInAP ha scelto di rimodulare tempestivamente i propri servizi in modalità remota, rafforzando il ruolo di sostegno e vicinanza agli studenti/laureati in un contesto di profondo smarrimento e incertezza, per mantenere e incrementare occasioni e possibilità di inserimento professionale e accrescimento delle competenze, anche a distanza. Abbiamo scelto di adoperarci incrementando occasioni ed eventi di

sensibilizzazione sul tema dell'inclusione lavorativa e dell'innovazione sociale, in sinergia con i maggiori stakeholders del territorio locale e nazionale.

Le modalità di fruizione digitale degli stessi hanno consentito ai nostri laureandi/laureati una partecipazione attiva a Work Meet, Recruiting Day e Diversity Day con lo scopo di canalizzare, orientare e perfezionare le proprie soft skills, confrontandosi con i manager HR di Aziende prestigiose.

La nostra attività è sempre stata guidata dalla consapevolezza che “*il lavoro di rete è l'azione intenzionale di un operatore, o anche di più operatori congiuntamente, che si esplica in una relazione [...] con una rete di persone, cioè con altre relazioni preesistenti o potenziali, migliorando in tal modo la reciproca qualità e la reciproca qualità di azione, dell'esperto e della rete, nella ricerca di indeterminate soluzioni ad hoc, cioè appropriati corsi di azione – concrete cose da fare – incognite alla partenza*” (Folgheraiter F., 1998, pag. 427).

Per tale ragione, con la ricerca presentata, abbiamo voluto valorizzare il ruolo attivo dell'Ateneo di Catania nello sviluppo di prassi innovative e azioni di potenziamento delle reti, perseguendo e proseguendo la sua terza missione nel territorio.

## Bibliografia

- Barbier R., *La Ricerca – Azione*, Armando, Roma (2007);  
Carr W./Kemmis S., *Becoming critical: education, knowledge and action research*, Falmer Press Brighton, (1986);  
Corbetta P., *La ricerca sociale: metodologia e tecniche*, Il Mulino, Bologna (2015);  
Folgheraiter F., *Teoria e metodologia del servizio sociale. La prospettiva di rete*, Franco Angeli, Milano, (1998);  
Gallino L., *Manuale di Sociologia*, UTET, Torino (1997);  
Ianes D., *La diagnosi funzionale secondo l'ICF. Il modello OMS, le aree e gli strumenti*, Erickson, Trento (2004);  
Leonardi M. (a cura di), *Libro Bianco sull'invalidità civile in Italia. Uno studio nelle Regioni del Nord e del Centro*, Franco Angeli, Milano (2008);  
Marmocchi P./Dall'Aglio C./Tannini M., *Educare le life skills. Come promuovere le abilità psico-sociali e affettive secondo l'Organizzazione Mondiale della Sanità*, Erickson, Trento (2004);  
Minardi E./Cifiello S. (a cura di), *Ricercazione. Teoria e metodo del lavoro sociologico*, Franco Angeli, Milano (2005);  
Organizzazione Mondiale della Sanità, *ICF - Classificazione Internazionale del Funzionamento, della Disabilità e della Salute*, Erickson, Trento (2002);  
Palumbo M./Garbarino E., *Ricerca sociale, metodo e tecniche*, Franco Angeli, Milano (2006).

## 21. “ASPETTANDO IL DIVERSITY DAY” POTENZIAMENTO DELLE COMPETENZE PER LA RICERCA ATTIVA DI LAVORO

di *Fabio Mollicone, Assunta Marano, Giulietta Capacchione  
e Caterina Lombardo*

### **Abstract**

La ricerca attiva di lavoro è un insieme complesso di comportamenti che richiede il possesso di conoscenze articolate su se stessi, i propri obiettivi professionali, le proprie abilità e competenze, conoscenze sul mondo del lavoro nel territorio di riferimento, l'utilizzo di strategie di pianificazione e azione orientate e, infine, l'impiego efficace di specifici strumenti. La ricerca attiva di lavoro può essere supportata con azioni efficaci di *career education* o *job coaching*. L'utilità di queste azioni è ancor di più evidente oggi che la pandemia ha indebolito l'economia e accentuato le disuguaglianze, soprattutto per i giovani laureati con disabilità che potrebbero essere fra le categorie di lavoratori più penalizzate.

Il presente contributo vuole descrivere una buona pratica basata sull'esperienza, condotta in Sapienza nel 2019, di un percorso di potenziamento delle competenze per la ricerca attiva di lavoro, realizzata sfruttando la collaborazione tra il “Settore Studenti con disabilità” e il “Career Service di Ateneo”.

Hanno partecipato al percorso 100 studenti con disabilità (39 uomini, 61 donne).

Il percorso prevedeva 2 incontri di gruppo, con cadenza bisettimanale della durata di 2 ore ciascuno, di preparazione al Diversity Day, career day dedicato alle c.d. categorie protette e ospitato per la prima volta negli spazi dell'Ateneo.

Gli incontri, co-condotti dal personale dei due Settori, avevano i seguenti obiettivi:

- promuovere la conoscenza delle opportunità offerte dalla legge sul collocamento mirato (L. 68/99) e dei servizi per il lavoro delle persone con disabilità;

- promuovere la conoscenza delle aziende che avrebbero partecipato al Diversity day e delle figure professionali ricercate, per ottimizzare e orientare in maniera più finalizzata la partecipazione al career day;
- incrementare le competenze di redazione del *curriculum vitae* attraverso una attività di *cv check* con l'obiettivo di far emergere le competenze acquisite, comprese quelle trasversali, e le esperienze di vita e di lavoro spendibili;
- incrementare le competenze di redazione della *lettera di presentazione*;
- promuovere l'auto-efficacia personale attraverso un *coaching* sul modo di presentarsi ai reclutatori delle aziende presenti al career day, simulando colloqui e perfezionando la propria esposizione orale;
- promuovere la conoscenza di LinkedIn, Agenzie, Portali online, Siti specialistici specificatamente dedicati alla ricerca di lavoro e il proficuo utilizzo della piattaforma di incontro tra domanda e offerta di lavoro di Sapienza chiamata "Jobsoul".

Alcuni studenti hanno, infine, richiesto di poter svolgere colloqui individuali con il personale del Career Service per poter approfondire le informazioni e le strategie illustrate negli incontri di gruppo.

A conclusione gli studenti hanno partecipato al *Diversity day*, nato dalla collaborazione con l'azienda *Jobmetoo*, che ha visto la presenza di 30 aziende di medie e grandi dimensioni che hanno fornito informazioni sulle figure professionali ricercate, consegnato materiali informativi aziendali e svolto colloqui di reclutamento.

A distanza di un anno è stata valutata, attraverso un breve questionario, la soddisfazione e l'utilità percepita del percorso e l'attuale condizione occupazionale dei partecipanti.

Per il futuro appare necessario investire sempre più risorse in servizi competenti di *job coaching* specificatamente rivolti agli studenti con disabilità.

**Parole chiave:** ricerca attiva di lavoro, collocamento mirato, soft-skills, autoefficacia.

*Un Paese è forte quando si prende cura dei deboli; è ricco quando si occupa dei poveri; diventa invulnerabile quando presta attenzione ai vulnerabili.*

Jonathan Sacks,  
Rabbino Capo di Gran Bretagna

## **1. “Aspettando il Diversity Day” – potenziamento delle competenze per la ricerca attiva di lavoro**

La ricerca attiva di lavoro è un insieme complesso di comportamenti che richiede il possesso di conoscenze articolate su se stessi, i propri obiettivi professionali, le proprie abilità e competenze, nonché conoscenze sul mondo del lavoro nel territorio di riferimento, l'utilizzo di strategie di pianificazione e azione orientate e infine l'impiego efficace di specifici strumenti.

Dall'emanazione del Decreto Legislativo n. 276/2003, Sapienza si è impegnata in attività di intermediazione tra domanda e offerta di lavoro, di programmazione di interventi di *career education* o *job coaching* con l'obiettivo ideale di adattare queste attività indirizzandole a target specifici (donne, studenti con disabilità, studenti di determinate lauree, studenti genitori, dottorandi ecc.), per rispondere ai loro peculiari fabbisogni e rafforzare le specifiche competenze utili alla loro occupabilità. Tuttavia, per raggiungere questo obiettivo ambizioso di segmentare i servizi per destinarli a differenti gruppi di utenti (Anpal 2017<sup>1</sup>), sono necessarie competenze specifiche nei Career Service di Ateneo e la disponibilità di risorse che risultano attualmente di difficile sostenibilità.

Per gli studenti e i laureati con disabilità, in particolare, la progettazione da parte delle Università di azioni specifiche a supporto della ricerca attiva di lavoro, impone un attento adattamento delle opportunità tradizionalmente offerte dai Career Service di Ateneo nonché la disponibilità di risorse professionali qualificate e formate e, non per l'ultima, un'adesione completa a una visione totalmente inclusiva del mondo del lavoro, che superi la cultura della standardizzazione, a vantaggio di una cultura della singolarità quale valore da promuovere per una crescita complessiva, sostenibile e partecipata, dei contesti lavorativi.

Il presente contributo intende illustrare le azioni svolte per favorire tale “adattamento” attraverso la descrizione di una esperienza condotta in Sa-

<sup>1</sup> Cumbo 2017, Anpal – Linee guida per lo sviluppo e il rafforzamento dei Career Service.

pienza nel 2019, nella quale è stato realizzato un percorso di potenziamento delle competenze per la ricerca attiva di lavoro, destinato a studenti e laureati con disabilità, associato a un evento di recruiting mirato multi-azienda.

L'iniziativa, realizzata grazie alla collaborazione tra il "Settore Relazioni con Studenti con disabilità e con DSA" e il "Career Service di Ateneo", incardinati entrambi nell'Area Offerta formativa e diritto allo studio, è stata denominata "*Aspettando il Diversity day*" in quanto ha rappresentato un percorso di informazione/formazione in gruppo, finalizzato ad accompagnare studenti e laureati con disabilità alla partecipazione a un evento di *recruiting* chiamato, appunto, Diversity Day e che ha avuto luogo nelle settimane successive.

Il Diversity Day è un *career day* organizzato annualmente dalla società Jobmetoo in cinque edizioni nelle città di Milano, Torino, Verona, Roma e dal 2020 anche Catania, dedicato esclusivamente all'inserimento lavorativo di persone con disabilità e appartenenti alle categorie protette. Nel 2019 il Diversity day è stato ospitato per la prima volta negli spazi dell'Ateneo Sapienza.

L'opportunità di partecipare al percorso "Aspettando il Diversity Day" e al conseguente evento di *recruiting* è stata pubblicizzata attraverso una comunicazione inviata alla mailing list di tutti gli studenti/laureati supportati dal "Settore Relazioni con Studenti con disabilità e con DSA".

Hanno risposto all'invito cento studenti con disabilità (39 uomini, 61 donne), prevalentemente laureandi in fase di conseguimento del titolo, appartenenti ad aree disciplinari eterogenee.

Il percorso ha previsto incontri di gruppo a carattere informativo/formativo, dal 24 ottobre al 18 novembre 2019, con cadenza bisettimanale e della durata di 2 ore ciascuno, con le seguenti finalità:

- fornire informazioni sulla Legge 12 marzo 1999, n. 68 Norme per il diritto al lavoro dei disabili
- (G.U. n. 68 del 23 marzo 1999, s.o. n. 57) come modificata dal decreto legislativo 14 settembre 2015, n. 151;
- incrementare le competenze di redazione del *curriculum vitae*, attraverso una attività di *cv check*, e le competenze di redazione della lettera di presentazione;
- promuovere l'auto-efficacia personale attraverso un *coaching* sul sostenimento di colloqui di selezione;
- promuovere la conoscenza delle aziende che avrebbero partecipato al Diversity day e delle figure professionali ricercate;
- promuovere la conoscenza di altri strumenti per la ricerca di lavoro tra cui i portali specializzati.

È emerso come molti partecipanti non conoscessero approfonditamente la normativa di riferimento per il collocamento mirato delle persone con disabilità nel mondo del lavoro. È stato, dunque, necessario fornire una panoramica informata e aggiornata sugli obblighi di assunzione delle categorie protette da parte delle imprese e sulle modalità di accesso alle liste del collocamento mirato anche attraverso l'iscrizione ai centri per l'impiego.

Sono state illustrate ai partecipanti sintetiche schede informative e forniti indirizzi e link di approfondimento, anche sulla documentazione da presentare per attestare la propria formazione scolastica, accademica e professionale e lo stato di disabilità. I partecipanti hanno, ad esempio, chiesto indicazioni sul dove e sul come indicare la propria disabilità, testimoniando un'incertezza sull'opportunità di valorizzare la propria condizione di persona con disabilità già nelle prime fasi di contatto con l'azienda. È stata dunque promossa una maggiore consapevolezza del fatto che tale informazione possa rappresentare un valore aggiunto e non un elemento di criticità e penalizzazione, soprattutto in contesti di reclutamento mirato.

Nell'incontro di gruppo, di carattere più tecnico-pratico, in cui sono state condivise informazioni utili a costruire un *curriculum vitae* e una lettera di presentazione efficaci, è stato suggerito loro di indicare l'appartenenza alle categorie protette nella prima pagina del *curriculum vitae*, dopo le informazioni personali, per consentire un'immediata considerazione da parte dei selezionatori per l'accesso a selezioni riservate o specifiche opportunità. Ove applicabile, è stato ricordato di inserire sul *curriculum vitae* anche informazioni su eventuali ausili (strumentazione o software specifici) utili ad adattare la postazione di lavoro in caso di loro assunzione o su forme di flessibilità oraria che avrebbero agevolato lo svolgimento delle attività lavorative nel contesto aziendale.

Il modello di *curriculum*, che è stato offerto come base da utilizzare per la redazione del proprio, è stato il modello *Europass*, particolarmente utile per chi si cimenta per la prima volta nella sua composizione, come nel caso dei partecipanti al nostro percorso.

Sono state analizzate e commentate tutte le sezioni che compongono un *curriculum*, con particolare attenzione per l'area delle competenze trasversali, utile a dare rilievo ad esperienze extrascolastiche, interessi, attitudini, particolarmente importanti per una platea che spesso ha poche o nulle esperienze professionali da cui far evincere le proprie competenze. È stato comunque segnalato ai partecipanti che tutti gli studenti universitari, all'uscita dal percorso accademico, possiedono poche esperienze lavorative da inserire nei propri *curricula*, ma che è possibile valorizzare quanto svolto in ambito universitario (laboratori, esercitazioni, partecipazioni a progetti, tesi di lau-

rea) e quanto fatto in ambito non universitario (appartenenza ad associazioni, interessi, hobby). Per questo particolare gruppo di utenti la promozione della motivazione e del senso di auto-efficacia sono elementi centrali dell'intervento di orientamento al lavoro perché ci si confronta con una maggiore sfiducia di base, nei confronti delle proprie possibilità. In tal senso, la dimensione di gruppo è apparsa quanto mai opportuna e proficua perché ha consentito di attivare scambi e confronti tra i partecipanti, i quali, compresa la *ratio* della compilazione delle varie sezioni del *curriculum*, non si sono tirati indietro nel suggerire soluzioni e proposte anche per i colleghi. Sono stati, inoltre, discussi alcuni esempi di lettera di presentazione, per aiutare i partecipanti a focalizzare gli elementi essenziali da inserire nel documento che accompagna il *curriculum*, quali le motivazioni a lavorare in specifici settori di attività e l'interesse per la specifica azienda.

Nel preparare i partecipanti alla concreta eventualità che i selezionatori facessero domande su interessi, motivazioni, capacità e obiettivi professionali durante i colloqui, è emerso che la maggior parte degli studenti/laureati aveva difficoltà a comporre una efficace descrizione di sé e dei propri obiettivi e a esporla pubblicamente, sia per ragioni ascrivibili a personali difficoltà di comunicazione sia per l'assenza di una precedente attenzione e focalizzazione personale su questi aspetti, elemento che avrebbe potuto lasciarli spiazzati durante i colloqui con i responsabili aziendali.

È stato, dunque, chiesto di riflettere su se stessi, di identificare i propri punti di forza, e di comporre una descrizione di sé e una ipotetica risposta agli interrogativi più comuni che i responsabili aziendali rivolgono durante i colloqui di selezione e di simularne l'esposizione in gruppo. In questo senso è stato anche suggerito di non standardizzare tali descrizioni di sé o risposte, ma di adattare alle caratteristiche dell'interlocutore, raccogliendo preventivamente informazioni sull'azienda di interesse (settore, mission, ambiti di attività, percorsi di carriera, profili ecc..).

Una sezione specifica del percorso è stata dedicata allo "studio" delle aziende presenti al Diversity day. Gli studenti sono stati invitati a registrarsi sulla piattaforma di riferimento e a esaminare la lista delle imprese che avrebbero potuto incontrare durante il *career day* nonché a valutare le opportunità di lavoro/stage da queste pubblicate, per verificare quali potessero essere più in linea con il proprio profilo. Questo anche al fine di ottimizzare la partecipazione all'evento stesso e non sprecare tempo su aziende/profili inadatti.

Nella fase di analisi e scelta delle aziende i partecipanti hanno incontrato diverse difficoltà, in parte riscontrabili in chiunque si confronti con la ricerca del primo impiego, in parte specificatamente connotate. La scarsa chiarezza sull'obiettivo professionale, comune a molti neolaureati, non consente un'in-

dividuaione precisa e immediata di aziende, settori di attività e profili di interesse, ma a questa si aggiunge, in questa particolare platea di utenti, una importante demotivazione che sorge dal confronto con i fabbisogni espressi dalle imprese: il percepito *mismatch* tra competenze possedute e profili ricercati ha avuto sui partecipanti effetti demotivanti molto spiccati. Il Career Service ha dunque dato disponibilità ad effettuare colloqui di orientamento individuali, al fine di approfondire gli sbocchi lavorativi dei percorsi universitari di appartenenza, le proprie capacità/interessi e le possibili strategie di *personal branding* con l'obiettivo di ridurre la percezione di *mismatch* quando relativamente infondata.

Un elemento di criticità che, in ogni caso, non è stato possibile superare, è stato il coinvolgimento quasi esclusivo, nell'ambito del Diversity Day, di grandi aziende e multinazionali, per lo più alla ricerca di profili economico-informatico-ingegneristici; è evidente che gli studenti/laureati in altre discipline o con particolari disabilità o vittime di un più marcato *digital divide* hanno avuto la percezione di un *mismatch* più insanabile tra competenze possedute e profili ricercati.

Anche per superare questi limiti e per fornire un servizio che non fosse legato esclusivamente al Diversity day, sono stati affrontati nei gruppi altri argomenti, relativi a: principali canali per la ricerca di lavoro, piattaforme in uso per l'intermediazione tra domanda e offerta, Agenzie per il lavoro (APL), centri per l'impiego, canali social maggiormente utilizzati a questo scopo (LinkedIn, Facebook). Una specifica sezione di approfondimento è stata dedicata alla piattaforma di incontro tra domanda e offerta di lavoro Jobsoul Sapienza.

In generale, è stato possibile evidenziare un profondo bisogno di informazione su questi temi e in particolare, per quanto riguarda i social network, è emerso che alcuni studenti mostravano una certa dimestichezza con il loro utilizzo, anche se non per motivi legati alla ricerca del lavoro, altri, invece, avevano una specifica difficoltà, non solo nell'utilizzo di internet ma anche nell'uso basilico del computer, tale da richiedere supporto anche per la redazione del *curriculum*. Il personale del "Settore per le relazioni con gli studenti con disabilità" ha garantito ausilio e sostegno agli studenti anche sotto questo aspetto molto pratico.

Il 20 novembre 2019 l'Edificio Marco Polo di Sapienza ha ospitato il Diversity day che ha visto la partecipazione di più di trenta aziende nazionali e internazionali appartenenti a diversi settori produttivi, tra le altre *Accenture*, *ALD Automotive*, *Birra Peroni*, *Bristol-Myers*, *Squibb*, *Gruppo Cassa Depositi e Prestiti*, *Capgemini Italia*, *Eataly*, *Enel*, *Group Eurospin*, *Eustema SpA*, *GSK*, *InfoCamere*, *Johnson & Johnson*, *Leonardo*, *Lidl*, *Nesea*, *Open Fiber*,

*Philip Morris Italy, PwC Italy, ThermoFisher Scientific, Unilever, Verisure, Ens Ente Nazionale Dei Sordi, Right Hub, HNH Hospitality, Iccrea, Imperial Tobacco, MBDA, Prisma, Soft Strategy e Umana.*

Per la maggioranza degli studenti/laureati partecipanti all'iniziativa l'evento ha rappresentato la prima occasione di prendere parte ad un incontro diretto domanda-offerta di lavoro e di interfacciarsi con *recruiter* e responsabili aziendali. Molti di loro non avevano svolto neppure un tirocinio curriculare durante gli studi.

L'evento non si è, tra l'altro, limitato a configurarsi come un evento di *recruiting*, ma ha rappresentato un'occasione di riflessione inter-istituzionale sull'inserimento lavorativo delle persone con disabilità nella quale ha trovato spazio sia la voce delle istituzioni pubbliche (che hanno il compito di definire regole e strumenti di politica attiva del lavoro) sia la voce dell'università, chiamata a realizzare programmi formativi in linea con le opportunità occupazionali esistenti sul territorio, percorsi di sviluppo dell'*employability* e occasioni di intermediazione domanda-offerta destinati specificatamente agli studenti/laureati con disabilità.

Sono intervenute alte cariche istituzionali come l'Assessore al Lavoro, nuovi diritti, formazione e diritto allo studio universitario della Regione Lazio, l'Assessora alla Persona, scuola e comunità solidale del Comune di Roma, il Presidente della Camera di Commercio di Roma oltre al Magnifico Rettore e alla Delegata per gli studenti con disabilità, a sottolineare la possibilità concreta di far coagulare efficacemente sul tema gli impegni di più soggetti, ciascuno in base alla propria missione istituzionale.

Di grande impatto comunicativo è stata infine la cerimonia di premiazione denominata "*Diversity and inclusion award*" nell'ambito della quale sono state premiate le aziende distintesi nell'anno precedente nel reclutamento di persone con disabilità.

Dal punto di vista dei servizi accessori durante l'evento, il "Career Service di Ateneo" ha offerto la possibilità di revisionare il curriculum in tempo reale, allestendo uno specifico corner, mentre il Settore per le relazioni con gli studenti disabili ha garantito l'apertura di uno sportello informativo sui servizi di Sapienza rivolti alle persone con disabilità. È stata inoltre garantita dall'Ateneo la presenza di facilitatori interpreti LIS pronti a supportare le persone sorde durante i colloqui con le aziende.

Dopo un anno, l'iniziativa "Aspettando il Diversity day" e l'evento Diversity day sono stati valutati, in termini di soddisfazione e utilità percepita da parte dei partecipanti, attraverso un breve questionario *on line*.

Le testimonianze raccolte permettono di rilevare un grado di soddisfazione molto ampio rispetto all’iniziativa “Aspettando il Diversity day”, in particolare ci appaiono buone pratiche:

- la scelta di organizzare gli incontri del percorso in *compresenza* tra personale appartenente al Settore per le relazioni con gli studenti disabili e personale del Career Service;
- la scelta del setting gruppale;
- la possibilità di approfondimento in setting individuale per focalizzarsi su bisogni specifici.

La conduzione del percorso in compresenza tra i due Settori amministrativi ha consentito, da un lato, di capitalizzare il contributo specialistico offerto dal personale del Career Service sui temi della ricerca attiva del lavoro, dall’altro di sfruttare il rapporto di lunga data tra gli studenti/laureati con disabilità e gli operatori del Settore a loro dedicato, favorendone l’ampia partecipazione.

Da questo punto di vista va sottolineato che il percorso “Aspettando il diversity day” non ha rappresentato un’occasione estemporanea per i nostri studenti con disabilità, collocandosi, pur nella sua novità, nell’alveo di un percorso ben più ampio di orientamento che li ha accompagnati nel tempo durante tutto il loro percorso universitario. Gli studenti iscritti al servizio sono infatti seguiti sin dalle fasi di immatricolazione universitaria con varie forme di supporto, utili a promuoverne l’agentività, favorirne l’apprendimento e incrementarne le abilità nella direzione di condurli a progettazioni professionali realistiche e soddisfacenti. Il nostro Ateneo ha, in questo senso, una lunga tradizione di eccellenza che trova, in questo approccio integrato fra servizi, nuova linfa e importanti traiettorie di sviluppo.

La scelta del setting gruppale ha consentito non solo di coinvolgere un più ampio numero di partecipanti, ma soprattutto di attivare fruttuosi confronti tra gli stessi, rafforzando anche il senso di appartenenza ad una comunità.

Gli aspetti su cui è necessario concentrare ulteriori sforzi possono essere così declinati:

- necessità di una ulteriore e specifica formazione per gli operatori di orientamento del Career Service che consenta loro di adattare il proprio intervento a platee di studenti con disabilità per definizione estremamente eterogenee;
- necessità di un potenziamento della collaborazione con altri soggetti che si occupino specificatamente di inserimento lavorativo delle persone con disabilità (agenzie specializzate e centri per l’impiego) per

riuscire a fornire un servizio di *job coaching* più efficace e maggiormente personalizzato;

- necessità di una maggiore sensibilizzazione lato imprese al tema dell'inclusione lavorativa di soggetti con disabilità e necessità di un ampliamento della tipologia di imprese coinvolte e disponibili;
- necessità di aumentare le partnership con organizzazioni datoriali per avviare altri progetti e iniziative volte alla valorizzazione delle differenze e all'inclusione lavorativa dei nostri studenti.

Con riferimento all'evento Diversity day esso ha complessivamente soddisfatto i partecipanti (76,5%) che nell'82,4% dei casi hanno proposto le proprie candidature ai responsabili aziendali presenti. In molti casi tuttavia i rispondenti al questionario di valutazione hanno segnalato un interesse da parte delle imprese rivolto in gran parte verso il mondo ingegneristico e informatico, con assenza di possibilità per studenti/laureati in altre discipline.

Inoltre, il *parterre* delle aziende presenti evidenzia piuttosto chiaramente che un'apertura significativa al *diversity/disability management* è ancora appannaggio esclusivo di grandi aziende e multinazionali, sancendo l'assenza, di fatto, della piccola e media impresa nella quale, al contrario, gli studenti/laureati con disabilità potrebbero trovare compatibile collocamento.

Ciò non di meno il 29,4% dei partecipanti all'intero percorso è stato contattato dalle aziende per un secondo colloquio, percentuale in linea con altri career day.

I dati dell'Istat purtroppo non sono confortanti: considerando la popolazione tra i 15 e i 64 anni, la quota di occupati tra le persone appartenenti alle categorie protette è del 32,2% rispetto al 59,8 % nel resto della popolazione. Dei circa 800.000 iscritti al collocamento mirato gli avviati al lavoro sono il 3,4%, una percentuale tra le più basse d'Europa. Troppe aziende ancora nel nostro Paese preferiscono pagare multe piuttosto che assumere<sup>2</sup>.

Un'azione come quella descritta in questo contributo, al netto dei necessari adeguamenti e adattamenti suggeriti dall'esperienza, può rappresentare una buona pratica per gli Atenei e può assumere un'importanza ancora maggiore all'indomani della crisi pandemica la quale, indebolendo l'economia, ha accentuato le disuguaglianze penalizzando ancora di più i giovani laureati e, *a fortiori*, i giovani laureati con disabilità.

Per il futuro appare necessario che le Università investano sempre più risorse in servizi competenti di *job coaching* specificatamente rivolti agli studenti-laureati con disabilità e, parallelamente, promuovano con maggiore ef-

<sup>2</sup> Cfr. Audizione del Presidente dell'Istituto nazionale di statistica Prof. Gian Carlo Bianchi. Disponibile in rete [https://www.istat.it/it/files/2021/03/Istat-Audizione-Osservatorio-Disabilit%C3%A0\\_24-marzo-2021.pdf](https://www.istat.it/it/files/2021/03/Istat-Audizione-Osservatorio-Disabilit%C3%A0_24-marzo-2021.pdf).

ficacia la partecipazione a tirocini curriculari ed extra curriculari, occasioni importantissime per gli studenti con disabilità per calibrare le proprie capacità su mansioni e in contesti lavorativi concreti e per le aziende di toccare con mano le loro potenzialità.

Quanto sopra nella prospettiva di contribuire a raggiungere un traguardo non più eludibile ovvero il lavoro dignitoso e inclusivo per le persone con disabilità, come contenuto nei *Sustainable Development Goals* dell'Agenda 2030.



PARTE TERZA  
ESPERIENZE E CASI



## 22. ESPERIENZE ITALIANE DI TURISMO “SENSIBILE”: I NETWORK “LIKE YOUR HOME” E “HOSTABILITY SCHOOL/UNIVERSITY”

di Guido Migliaccio e Immacolata Ummarino\*

### Abstract

Prassi e letteratura hanno focalizzato quasi esclusivamente l’accessibilità dei luoghi turistici per renderli fruibili. Questo studio delinea, invece, esperienze imprenditoriali di persone con disabilità nel turismo. Esse possono avviare imprese ricettive extralberghiere competitive che forniscano servizi a persone con esigenze simili o normodotate. Accanto alle logiche inclusive e di sostenibilità, si aggiunge uno spirito “sensibile” di accoglienza basato sul valore della famiglia.

Utilizzando la metodologia di studio dei casi aziendali, il paper delinea due esperienze: *Like your Home* (network di B&B e appartamenti turistici gestiti da persone con disabilità) e *HostAbility School/University LyH* (percorsi di formazione finalizzati all’apertura di una struttura *Like your Home*).

Le due imprese sollecitano una cultura inclusiva, anche in ambito economico, superando atavici pregiudizi. La politica può sostenere iniziative con indubbia valenza etica e sociale. La bibliografia si arricchisce di una proposta originale basata su realtà concrete e non su modelli meramente teorici.

**Parole-chiave:** turismo inclusivo, imprenditori con disabilità, ospitalità extralberghiera, formazione nel turismo.

\* Questo scritto è il risultato della collaborazione tra i due Autori. È comunque possibile attribuire a Immacolata Ummarino i paragrafi: “Persone con disabilità imprenditori nel turismo: una possibilità concreta” e “Persone con disabilità imprenditori nel turismo: una formazione specifica”. Gli altri paragrafi sono invece di Guido Migliaccio.

## 1. **Introduzione: economicità e disabilità... un connubio impossibile?**

L'economicità è il classico parametro razionale per giudicare la convenienza su una qualsiasi iniziativa, riassumendo le necessarie condizioni affinché un'attività possa essere durevole e indipendente. Sostanziano la teoria generale del massimo esito con il minimo mezzo, essa è imperniata su rigide logiche che spesso incontrano vincoli extra economici.

Nell'ambito prettamente aziendale, l'economicità richiede un tendenziale equilibrio economico e un'adeguata potenza finanziaria, per compensare congruamente tutti i fattori di produzione. L'economicità super aziendale inquadra invece l'azienda in ambiti più estesi, valutando il suo operato nei gruppi e nei contesti socioeconomici, con attenzione anche all'impatto ambientale.

In ogni caso condizioni necessarie per l'economicità sono l'efficienza, interna ed esterna, e l'efficacia, interna ed esterna.

In questo articolato quadro, sembrerebbe che le risorse combinate, avvinte da logica economica, non dovrebbero avere handicap che possano pregiudicare efficienza ed efficacia: ogni elemento dovrebbe essere perfettamente funzionale al suo ruolo.

In tale ottica micagnosa sarebbe legittimo un pregiudizio negativo sul concorso delle persone con disabilità ai processi economici. In realtà le valutazioni richiedono considerazioni di ben più ampia portata, pur nel ristretto novero delle logiche economiche (Migliaccio, 2009).

Persone con disabilità possono assumere tutti i ruoli di stakeholder: non sempre l'handicap ha relazione con la funzione svolta.

La relazione azienda-disabile è più complessa soprattutto negli ambiti lavorativi che richiedono investimenti in strutture senza barriere, formazione e aggiornamento con particolari ausili, ambienti fisici e valoriali inclusivi, flessibilità organizzativa finalizzata a possibili supplenze in caso di assenza per necessità assistenziali. In compenso, la disabilità può creare un ambiente creativo, motivante e responsabilizzante, aumentando la produttività complessiva, soprattutto per la maggiore tolleranza tra i soggetti. È bene considerare, inoltre, che l'investimento in ausili tecnologici avanzati utili alle persone con disabilità crea un ambiente sensibile all'innovazione che previene l'obsolescenza. Non bisogna, inoltre, sottovalutare contributi e finanziamenti pubblici che ristorano l'azienda e i notevoli benefici reputazionali che la consolidano sui mercati.

Una positiva valutazione dell'inserimento lavorativo delle persone con disabilità sembra pertanto delinearsi.

Appare, invece, una mera chimera che persone con disabilità possano assumere il rilevante ruolo di imprenditori. Eppure, alcuni handicap, tipicamente quelli motori o sensoriali, generano ostacoli minimi all'assunzione di ruoli apicali e di responsabilità. Più complessa, evidentemente, la situazione di disabilità cognitive.

Operando i necessari distinguo, questo paper delinea un'esperienza che sfida ciò che appare impossibile: persone con disabilità, anche grave, che promuovono iniziative imprenditoriali. Una scommessa difficile che sembra avere concreti sviluppi.

## 2. Qualche nota bibliografica

Negli ultimi anni si registra una maggiore attenzione della letteratura italiana relativa alle relazioni tra disabilità ed economia. Molto più ampia, da sempre, la bibliografia internazionale.

I primi scritti in lingua italiana risalgono ai contributi di Scarpat (1983, 1984, 1987) ai quali seguì Ruffino (1998).

Il notevole incremento della popolazione con disabilità dovuto anche ai progressi della scienza e al miglioramento del tenore di vita ha indotto a più analitici contributi nel nuovo millennio. Tra gli altri, gli scritti di Almici et al. (2019), Angeloni (2010, 2011, 2013b), Angeloni e Borgonovi (2016), Metallo et al. (2009), Migliaccio (2012, 2014, 2015, 2016 a & b, 2018 a, b & c, 2019a), nei quali la prospettiva economico aziendale viene accentuata, integrando così le innumerevoli pubblicazioni di matrice culturale sociologica, pedagogica, psicologica, giuridica ecc. E ciò fino a proporre apposite declinazioni dei sistemi informativi per meglio misurare il contributo produttivo delle persone con disabilità (Migliaccio 2016a; 2021b), oltre che per comunicare in argomento, soprattutto tramite bilanci sociali (Migliaccio, 2007), fino a delineare un'ipotesi di un "bilancio dell'inclusione" (Migliaccio, 2015).

Particolare attenzione è posta al problema del lavoro delle persone con disabilità dagli studiosi di organizzazione aziendale, più propensi ad evidenziare le relazioni interpersonali (Balistreri et al., 2020; Ferrara e Varriale, 2018).

La dottrina in lingua straniera è, invece, molto estesa. Tra i contributi più recenti si segnala lo scritto di Quaigrain e Issa (2021) che evidenzia novità rispetto all'inclusione lavorativa nell'ambito del settore edilizio. Pérez-Conesa et al. (2020), descrivono, invece, la situazione dell'inclusione lavorativa in Spagna. Reiman et al. (2017) delineano gli impatti economici della ge-

stione della disabilità sul posto di lavoro in un'impresa pubblica, mentre già Jones, nel 2016, formulava valutazioni sul tema della “disabilità e percezione del lavoro e della gestione”. La dottrina ha posto anche l'accento sulle carriere delle persone con disabilità all'interno delle imprese (Kulkarni e Gopakumar, 2014).

Ma le persone con disabilità non debbono soltanto ambire a diventare dipendenti di imprese pubbliche o private!

Il loro inserimento economico sociale può anche considerarli liberi professionisti come precisato da Martin e Honig (2020): un modello olistico dimostra che possano ottenere un lavoro significativo e una migliore immagine di sé con il lavoro autonomo, migliorando l'autoefficacia generalizzata e l'autostima.

Sicuramente più vicino al tema della imprenditoria con disabilità è lo studio di Olmedo-Cifuentes e Martínez-León (2019) convinti che la promozione dell'imprenditorialità sia necessaria per sostenere un'economia inclusiva: attraverso un'indagine condotta su 178 persone con disabilità fisiche di origine spagnola, sono state individuate le principali competenze manageriali necessarie alle persone con disabilità affinché promuovano imprese.

Questa breve disamina dei principali contributi della letteratura consente di formulare la prima ipotesi da verificare con questo contributo:

*H1: Le persone con disabilità possono avviare iniziative imprenditoriali autonome, soprattutto negli ambienti culturalmente, politicamente e socialmente inclusivi.*

In particolare, la verifica interessa il settore turistico del quale si sono interessati numerosi studiosi. La raccolta critica dei principali contributi è curata da Small e Darcy (2010) e da Ibarra et al. (2016).

Si possono distinguere scritti relativi alla domanda e all'offerta di mercato.

Le caratteristiche del turista “con bisogni speciali” sono delineate in Figueiredo et al. (2012) e Gassiot et al. (2018). Quest'ultimo studio propone anche una classificazione, nonostante la diversità delle disabilità, che potrebbe indurre a servizi personalizzati (Zajadacz, 2015). I fabbisogni comuni, invece, sono descritti in Zenko e Sardi (2014).

L'importanza del turismo inclusivo per la società e l'economia è sottolineata da Lehto et al. (2018).

Una cultura diversa consente anche il superamento delle resistenze delle persone disabili che temono di incontrare barriere fisiche e psicologiche e

che, dunque, scelgono destinazioni turistiche in relazione a criteri diversi dalle persone normodotate (Darcy, 2010).

La letteratura internazionale sottolinea l'importanza del turismo inclusivo evidenziandone gli aspetti benefici, oltre che il rispetto di principi etici (Kastenholz et al., 2015; Popiel, 2014). Alcuni contributi, invece, si concentrano sul ruolo delle autorità pubbliche e sulle più recenti riforme normative (Shaw, 2011). La situazione è molto differente nelle diverse Nazioni (Devile e Kastenholz, 2018; Domínguez Vila et al., 2015; Patterson et al., 2012).

La diffusione di ambienti turistici accessibili favorisce tutti gli utenti (Buhalis e Darcy, 2010), con benefici per la redditività e le finanze delle aziende (Morad, 2007).

Il tema del turismo inclusivo nella realtà italiana è affrontato da Cava-pozzi and Zantomio (2021) con attenzione alle persone anziane, Agovino et al. (2017), Angeloni (2013a), Migliaccio (2014; 2018b, 2019; 2021a), Citarrella (2016), Bardelli (2007), Arengi (2001), Fauzzi et al. (2008).

Il sintetico elenco, sintomatico di una crescente attenzione all'argomento, consente di delineare la seconda ipotesi da testare:

*H2: Il settore turistico favorisce iniziative imprenditoriali di persone con disabilità.*

La verifica delle due ipotesi transita attraverso l'analisi di alcune significative esperienze italiane che potrebbero in futuro sollecitare auspicabili iniziative simili, esportabili anche in altre nazioni nelle quali si possono trovare contesti socioculturali simili.

### **3. La metodologia**

Tra le possibili tecniche di analisi, si è scelto il metodo qualitativo (Maylor e Blackmon, 2005; Yin, 1994, 2003) dello studio di un caso: una dettagliata indagine di una "social unit" (un imprenditore o una società) (Groenland e Dana, 2019, p. 35 e ss.). È la metodologia migliore per comprendere fenomeni caratterizzati da processi fortemente influenzati dai contesti. Essa tende a scoprire elementi nuovi, registrando le caratteristiche olistiche e significative di situazioni di vita reale.

Questa metodologia ha dato ottimi risultati per valutazioni relative alle attività economiche delle persone con disabilità (Draheim et al., 2021; McCormick et al., 2021; Meacham et al., 2017; Moore et al., 2017; Quaignrain e Issa, 2021; Vickers, 2009).

La scelta è derivata anche dall'oggetto dell'indagine e dalla disponibilità di informazioni relative alle due iniziative, *Like your Home* e *Hostability School/University*, ideate da Immacolata Ummarino coautrice di questo paper. Esse consentono la focalizzazione della situazione basata su aspetti storici e attuali, individuando le più importanti variabili esplicative del fenomeno e/o i legami tra le imprese e il contesto.

Le due iniziative consentono di testare la correttezza delle ipotesi.

Questo paper è ascrivibile agli studi che esaminano l'oggetto di analisi rispondendo a due quesiti:

*RQ1: quali sono le condizioni affinché una persona con disabilità possa essere imprenditore?*

*RQ2: per quali motivi le imprese turistiche favoriscono l'imprenditorialità inclusiva?*

#### **4. Persone con disabilità imprenditori nel turismo: una possibilità concreta**

##### *4.1. Le origini di Like your Home*

*Like your Home* è la prima rete di piccole ospitalità gestite da persone con disabilità o con esigenze particolari<sup>1</sup>. Nasce da tre valutazioni:

1. la consapevolezza della mancanza di lavoro per le persone fragili;
2. la valutazione critica delle leggi sull'accessibilità relative all'ospitalità turistica;
3. l'osservazione degli ambienti quotidiani di una giovane con disabilità motoria.

Questo esame ha generato una rete di piccole ospitalità, bed & breakfast e case vacanze, gestite da persone con disabilità che hanno reso disponibili le propria casa, i propri ausili e le proprie competenze.

*Like your Home* è un'innovazione trasformativa che produce un notevole cambiamento nel lavoro nel turismo, nata per favorire l'imprenditorialità delle persone fragili. Fronteggiando ataviche carenze, vuole sviluppare attività redditizie che soddisfino anche il bisogno di socializzazione.

<sup>1</sup> È un modello di "imprenditoria inclusiva e sociale" registrato alla SIAE, sezione OLAF N° 2016/000627 e N° 2021/00773. È stato finanziato dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della gioventù e del servizio civile nazionale nell'ambito del Piano Azione Coesione Giovani no profit (2016).

Le strutture alberghiere e gli agriturismi devono obbligatoriamente dotarsi di infrastrutture per l'accessibilità, mentre sono ancora poche le iniziative a favore della disabilità sensoriale e mentale.

Le ospitalità extralberghiere, come i B&B, non sono assoggettate agli obblighi relativi all'accessibilità e perciò sono spesso precluse alle persone con bisogni "specifici" costrette a rivolgersi ai più costosi alberghi.

La rete *Like your Home* intercetta, quindi, le necessità non accolte dalla norma vigente: B&B o case vacanza gestite da persone con disabilità e progettate per l'accessibilità a prezzi modici che incentivino il turismo *for all*.

#### 4.2. *Un cambiamento di paradigma: l'innovazione*

Gli elementi innovativi di *Like your Home* sono diversi:

##### L'AUTOIMPRENDITORIALITÀ

Autoimprenditorialità delle persone con disabilità per facilitare la partecipazione ai processi produttivi con una propria impresa. *Like your Home* risponde alla loro domanda di lavoro, con attività gestite presso la propria abitazione, con l'eventuale aiuto della propria famiglia e/o degli assistenti.

È un progetto unico: le persone con disabilità non sono fruitori di servizi altrui, ma gestori e promotori di attività turistiche. In tal modo diventano "imprenditori", invece che meri "assistiti" a carico della spesa pubblica.

*Like your Home* abbatte così il pregiudizio della disabilità quale mera "consumatrice di valore prodotto da altri" diventando pertanto generatore di valore sociale ed economico.

##### LA VALORIZZAZIONE DEI LOCALI INCLUSIVI

Le abitazioni delle persone con disabilità rispondono quotidianamente alle esigenze speciali di chi le abita e sono perciò già dotate di ausili e supporti. Trasformandole in locali per la ricettività turistica, gli ospiti, disabili e non, possono avvalersi di strutture e servizi già esistenti e ben sperimentati, per trascorrere periodi sereni di riposo.

Il gestore può anche informare e orientare adeguatamente, promuovendo il territorio e le iniziative adatte alle necessità particolari dei turisti.

Perciò la gestione deve essere prevalentemente di una persona con disabilità o di un suo familiare, pur accogliendo disabili e non. La sua attività imprenditoriale si svolgerà comodamente presso la propria abitazione, o anche altrove, avvalendosi delle moderne tecnologie digitali di comunicazione.

## IL VALORE DELLA FAMIGLIA

L'iniziativa *Like your Home* si contraddistingue per alcuni valori chiave relativi alla sfera umana e sociale. Il progetto, infatti, si qualifica per una accoglienza fondata "sul calore della famiglia" e sulla attenta considerazione dei bisogni dell'ospite che mirano a far sentire il turista come a casa propria: da ciò il brand.

Ma la famiglia è anche coinvolta nell'iniziativa che asseconda il desiderio dei genitori di garantire ai figli, pur disabili, il lavoro, l'autonomia e la gratificazione personale.

Tutta la famiglia del gestore con disabilità contribuisce ad assumere i comportamenti più consoni per l'accoglienza delle persone normodotate e soprattutto con disabilità, anche cognitiva. Avviata e consolidata l'impresa, l'imprenditore disabile potrà sopravvivere così anche al decesso dei genitori.

## UNA FORMAZIONE "MIRATA"

La gestione di un'ospitalità extralberghiera richiede comunque competenze turistiche, buona educazione, volontà, attitudine alle relazioni e, soprattutto, un'adeguata formazione che è condizione necessaria per attivare un'impresa della rete *Like your Home*. La formazione mirata amplia conoscenze e competenze dei futuri gestori, assicurando la qualità dell'offerta.

Perciò la rete organizza appositi corsi. Nell'ipotesi delle disabilità più gravi, soprattutto cognitive, le attività didattiche debbono essere seguite anche dai familiari che assisteranno il futuro gestore.

Ogni corso prevede lezioni d'aula e laboratori didattici relativi a varie tematiche: preparare l'appartamento, gestire le prenotazioni, adempiere alle formalità amministrative, accogliere e gestire l'ospite, ecc.

Erogando buoni servizi, sarà possibile essere sempre presenti in un mercato che presumibilmente si espanderà.

### 4.3. *Gli aspetti amministrativi, tecnici ed economici*

L'ospitalità in B&B o in casa vacanze non richiede il rispetto di complesse formalità amministrative. Se proposta occasionalmente, non è necessaria la partita IVA, ma il solo codice fiscale. Non è richiesta l'iscrizione alla CCIAA e non è necessario il cambio di destinazione d'uso dell'immobile. L'iniziativa necessita di investimenti iniziali contenuti, finalizzati a rendere la casa ulteriormente usufruibile.

Questo modello di ospitalità è scalabile e replicabile.

*Scalabile* in quanto:

- sono disponibili i percorsi formativi per favorire lo start up;
- sono pronti gli strumenti per la comunicazione e la promozione;
- è già operativa una piattaforma online<sup>2</sup> per la pubblicità e le prenotazioni.

*Replicabile* in quanto:

- il modello non necessita di adeguamenti strutturali significativi;
- non ci sono limitazioni territoriali, salvo le diverse normative turistiche locali, reperibili in una banca dati in realizzazione.

*Like your Home* favorisce risparmi di spesa pubblica: l’inserimento lavorativo delle persone con disabilità evita, infatti, onerose politiche pubbliche assistenzialistiche. I risparmi potrebbero essere destinati a ulteriori investimenti sociali.

#### 4.4. I premi

*Like your Home* ha ricevuto numerosi premi per il suo valore sociale, umano e turistico. Tra gli altri: il “Premio Turismo Cultura” dell’Unesco (Padova, 2016); l’“HostAbility School/University LyH” dell’Associazione Italiana Turismo Responsabile (AITR) (Siena, 2017); il “Welcoming Cities” (Rimini, 2017); il premio del concorso “Adotta un turista” del Festival I.TA.CA (Bologna, 2017); il Premio “Inclusione 3.0” dell’Università di Macerata, (2018).

Il network ha inoltre conseguito ulteriori importanti riconoscimenti anche per l’innovatività della sua formula imprenditoriale, dal momento che è stato selezionato quale migliore start up all’evento “BTO Buy Tourism Online Evento Startup Italian Open” (Firenze, 2016) e finalista della ottava edizione del *Concorso Eurointerim Donna & Lavoro Startup* (Padova, 2018).

Il B&B Miranà, della rete *Like your Home*, ha vinto il *Premio Booking Guest Review Award* nel 2017 e nel 2018 (Amsterdam) per le migliori esperienze di soggiorno degli ospiti.

## 5. Persone con disabilità imprenditori nel turismo: una formazione specifica

Gli allievi con disabilità sono accompagnati nel percorso scolastico o accademico con modalità spesso assistenzialistiche: più rari sono gli investi-

<sup>2</sup> [www.bblikeyourhome.com](http://www.bblikeyourhome.com)

menti per il potenziamento delle loro capacità lavorative residue. È, dunque, più difficile sviluppare una loro effettiva integrazione nei processi economici.

Frequentemente, purtroppo, la fine dei percorsi di istruzione coincide con l'emarginazione o con la ghettizzazione in strutture riservate.

*HostAbility School/University* offre un percorso di formazione sulla traccia dei valori tipici del network *Like your Home*.

È riservato a studenti e laureati che vogliono lavorare nel turismo e che desiderano favorire l'inclusione di persone con disabilità nell'accoglienza extralberghiera. Sono dunque due le utenze tipiche:

- studenti e laureati con disabilità interessati ad avviare un'attività da affiliare a *Like your Home*;
- studenti dei corsi di laurea di indirizzo turistico che vogliono svolgere consulenze alle strutture della rete.

L'interazione tra allievi con disabilità e non, già nelle aule, crea buone premesse per una proficua collaborazione successiva, prevenendo pregiudizi e favorendo la generazione di valore sociale ed economico sfruttando le energie creatrici e innovative dei giovani che possono così sperimentare e crescere, innanzitutto umanamente.

## 6. Conclusioni

Il futuro delle due iniziative dipende molto dal superamento della pandemia per Covid-19. Favorirebbe la diffusione della rete anche una normativa più sensibile alle problematiche della disabilità. Auspicabili anche contributi pubblici per favorire gli investimenti, pur modesti. È importante che le associazioni di disabili e di strutture ricettive segnalino tramite i loro canali questa opportunità. In generale, l'incremento della popolazione con disabilità dovrebbe riflettersi in un aumento della domanda che potrebbe rivolgersi a strutture del genere, pure considerando l'evidente desiderio di riprendere a viaggiare per turismo, dopo le limitazioni imposte dal Covid-19.

Le esperienze aziendali delineate confermano, comunque, la possibilità che, in determinate circostanze valoriali, culturali e ambientali, le disabilità non sono sempre in contrapposizione al ruolo imprenditoriale.

La descrizione dei due casi aziendali conferma innanzitutto la validità dell'approccio metodologico utilizzato che si aggiunge alla citata copiosa letteratura internazionale (Vickers, 2009; Meacham et al., 2017; Moore et al., 2017; Draheim et al., 2021; McCormick et al., 2021; Quaigrain e Issa, 2021).

I risultati dello studio confermano la prima ipotesi (H1) e quanto proposto da ricche argomentazioni dalla dottrina domestica (Almici et al., 2019; Angeloni, 2010, 2011, 2013b; Angeloni e Borgonovi, 2016; Balistreri et al., 2020; Ferrara e Varriale, 2018; Metallo et al., 2009, Migliaccio, 2012, 2014, 2015; 2016 a & b; 2018 a, b & c; 2019a) e internazionale (Jones, 2016; Kulkarni e Gopakumar, 2014; Pérez-Conesa et al., 2020; Quaigrain e Issa, 2021; Reiman et al., 2017), con particolare riferimento agli autori che perorano l'attività lavorativa delle persone con disabilità quali liberi professionisti (Martin e Honig, 2020) o imprenditori (Olmedo-Cifuentes e Martínez-León, 2019).

Il settore turistico non fa eccezioni a tali auspici, pure considerando che la maggiore spensieratezza dell'utenza potrebbe abbinarsi a una maggiore disponibilità all'inclusività.

Può dirsi, anche parzialmente, confermata la seconda ipotesi (H2) che ovviamente è subordinata a una maturazione della società verso i principi del rispetto della vita in ogni sua forma, abiurando il turismo sciacallo e approfittatore che, in onta a qualunque principio morale, ritiene di poter sfogare ogni istinto nei periodi liberi dal lavoro. Il turismo eticamente ispirato, rispettoso e desideroso di riposo e svago è auspicabile per tutti e, in esso, vi è il germe di attività che includono le persone con disabilità sia quale utenza privilegiata (Darcy, 2010; Figueiredo et al., 2012; Gassiot et al., 2018; Kastenholz et al., 2015; Ibarra et al., 2016; Lehto et al., 2018; Popiel, 2014; Small e Darcy, 2010; Zajadacz, 2015; Zenko & Sardi, 2014) sia quale possibilità di rispettare la loro creatività imprenditoriale rivolta a persone con analoghi problemi o anche all'utenza normodotata.

L'apparente antitetica antinomia tra disabilità ed economia appare, almeno parzialmente, superata.

Sfatando atavici pregiudizi, essere persone con disabilità non è sinonimo di diseconomicità (Migliaccio, 2009). Eventuali maggiori oneri sono, infatti, spesso compensati dai delineati vantaggi e spesso ristorati da interventi pubblici.

Ma anche qualora il bilancio economico dovesse essere negativo, valutazioni super aziendali potrebbero favorire compensazioni legittime, anche nel mero rispetto del principio tornaontistico.

L'etica avalla ulteriormente le prospettive possibiliste delineate, senza scadere in deviazioni pietistiche, magari solo moralmente e sentimentalmente convincenti.

La più logica premessa di un'economia funzionale al benessere complessivo delle persone e della società non può che indurre ad analoghe chiose.

Alla priorità etica restano quei pochi casi di soggetti affetti da patologie talmente gravi da essere assolutamente impossibilitati al lavoro: anche in queste ipotesi si ribadisce la sudditanza dell'economia rispetto al valore della vita sempre, ovunque e comunque.

## Riferimenti bibliografici

- Agovino, M., Casaccia, M., Garofalo, A., Marchesano, K. (2017), Tourism and disability in Italy. Limits and opportunities, *Tourism Management Perspectives*, 23, pp. 58-67.
- Almici, A., Arengi, A., Camodeca, R. (2019), *Il Valore Dell'accessibilità. Una Prospettiva Economico-Aziendale*, Franco Angeli, Milano.
- Angeloni, S. (2010), *L'aziendabilità. Il valore delle risorse disabili per l'azienda e il valore dell'azienda per le risorse disabili*, Franco Angeli, Milano.
- Angeloni, S. (2011), *Il Disability Management Integrato. Un'analisi interdisciplinare per la valorizzazione delle persone con disabilità*, Quaderno Monografico Rirea No. 94, Rirea, Roma.
- Angeloni S. (2013a), Accessible tourism in the Italian destination, *International Conference on Tourism & Hospitality Management*, Athens, 27-29 June, 8-28.
- Angeloni, S. (2013b), Integrated disability management: An interdisciplinary and holistic approach, *SAGE Open*, 3(4), 1-15.
- Angeloni S., Borgonovi E. (2016). An ageing world and the challenges for a model of sustainable social change, *Journal of Management Development*, 35(4), pp. 464-485.
- Arengi, A. (2001), Turismo accessibile nelle città d'arte, *La Rivista del Turismo*, 3(2), pp. 21-27.
- Balistreri, S., Agostini, M., Vecchio, G. (2020), *Il disability management nella gestione delle risorse umane*, Aracne, Roma.
- Bardelli, B. (2007), Turismo accessibile e marchio di qualità Italia, *Economia e Ambiente*, 26(6), pp. 31-33.
- Buhalis, D., Darcy, S. (Eds.) (2010), *Accessible Tourism. Concepts and Issues*, Channel View Publications, Bristol.
- Cavapozzi, D., Zantomio, F. (2021), Senior Tourism in Italy: the Role of Disability and Socioeconomic Characteristics, *Journal of Population Ageing*, 14(2), pp. 229-245.
- Citarella, G. (2016), Il turismo accessibile: una possibile alternativa per la competitività territoriale, *Turistica*, 25(3), pp. 97-110.
- Darcy, S. (2010), Inherent complexity: disability, accessible tourism and accommodation information preferences, *Tourism Management*, 31(6), pp. 816-826.
- Deville, E., Kastenholz, E. (2018), Accessible tourism experiences: the voice of people with visual disabilities, *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 10(3), pp. 265-285.

- Domínguez Vila, T., Darcy, S., Alén González, E. (2015), Competing for the disability tourism market – a comparative exploration of the factors of accessible tourism competitiveness in Spain and Australia, *Tourism Management*, 47, pp. 261–272.
- Draheim, M., Schanbacher, P., Seiberlich, R. (2021), On the effectiveness of case management for people with disabilities, *Journal for Labour Market Research*, 55(1), art. no. 15.
- Fauzzi, A., Novembre, C., Pellagra, R. (2008), Disabilità, turismo e tempo libero: governance e modelli gestionali delle reti territoriali di pubblico interesse, *Turistica*, 17(1), pp. 105–136.
- Ferrara, M., Varriale, L. (a cura di) (2018), *Contributions on disability in organization*, Enzo Albano, Napoli.
- Figueiredo, E., Eusébio, C., Kastenholz, E. (2012), How diverse are tourists with disabilities? A pilot study on accessible leisure tourism experiences in Portugal, *International Journal of Tourism Research*, 14(6), pp. 531–550.
- Gassiot, A., Prats, L., Coromina, L. (2018), Tourism constraints for Spanish tourists with disabilities: scale development and validation, *Documents Di Analisi Geografica*, 64(1), pp. 49-71.
- Groenland E., Dana L. P., *Qualitative Methodologies and Data Collection Methods. Toward Increased Rigour in Management Research*, World Scientific, Singapore, 2019.
- Ibarra, C., Jose, J., Netto, A.P. (2016), Scientific articles on tourism for persons with disabilities in Ibero-American journals of tourism. A proposal for categorization, *Pasos-Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 14(1), pp. 41-58.
- Jones, M.K. (2016), Disability and Perceptions of Work and Management, *British Journal of Industrial Relations*, 54(1), pp. 83-113.
- Kastenholz, E., Eusebio, C., Figueiredo, E. (2015), Contributions of tourism to social inclusion of persons with disability, *Disability & Society*, 30(8), pp. 1259-1281.
- Kulkarni, M., Gopakumar, K.V. (2014), Career management strategies of people with disabilities, *Human Resource Management*, 53(3), pp. 445-466.
- Lehto, X., Luo, W., Miao, L., Ghiselli, R.F. (2018), Shared tourism experience of individuals with disabilities and their caregivers, *Journal of Destination Marketing and Management*, 8, pp. 185-193.
- Martin, B.C., Honig, B. (2020), Inclusive Management Research: Persons with Disabilities and Self-Employment Activity as an Exemplar, *Journal of Business Ethics*, 166(3), pp. 553-575.
- Maylor, H., Blackmon, K. (2005), *Researching Business and Management*, Palgrave MacMillan, New York.
- McCormick, S.T., Kurth, N.K., Chambless, C.E., Ipsen, C., Hall, J.P. (2021), Case Management Strategies to Promote Employment for Transition-Age Youth With Disabilities, *Career Development and Transition for Exceptional Individuals*, 44(2), pp. 120-131.
- Meacham, H., Cavanagh, J., Shaw, A., Bartram, T. (2017), Innovation programs at the workplace for workers with an intellectual disability: Two case studies in large Australian organisations, *Personnel Review*, 46(7), pp. 1381-1396.

- Metallo, G., Ricci, P., Migliaccio, G. (a cura di) (2009), *La risorsa umana “diversamente abile” nell’economia dell’azienda. Disability management e accountability*, Giappichelli, Torino.
- Migliaccio, G. (2007), La disabilità nell’economia e nel bilancio sociale d’azienda, in Attanasio A. (a cura di), *Atti del Convegno dei Giuristi Telematici su ITC disabilità e diritto*, Roma, 28-29 ottobre 2005, Nyberg, Milano, pp. 131-150.
- Migliaccio, G. (2009), Le ‘diverse abilità’ negli approcci economico ed etico-economico, in Metallo G. et al. (2009), pp. 199-216.
- Migliaccio, G. (2012), Economicità, efficacia ed efficienza dei fattori produttivi «limitati». Produttività delle ‘diverse abilità’ e tutela della loro sicurezza, *L’integrazione scolastica e sociale*, 11(2), pp. 141-149.
- Migliaccio, G. (2014), The Disability Marketing and the Cultural “Product”. Italian Experience and Propositions for International Contexts, in Aiello L. (Ed.), *Management of Cultural Products: E-Relationship Marketing and Accessibility Perspectives*, Igi Global, Hershey, pp. 321-346.
- Migliaccio, G. (2015), Il bilancio tangibile e intangibile dell’inclusione, in Dovigo, F. Favella, C., Gasparini, F., Pietrocarlo, A., Rocco, V., Zappella, E. (a cura di), *Atti del Convegno internazionale Bisogni Educativi Speciali e Pratiche Inclusive. Una prospettiva internazionale*, Università degli Studi di Bergamo, Dipartimento di Scienze Umane e Sociali, 23-24 ottobre 2014. Bergamo, 2015, pp. 119-124.
- Migliaccio, G. (2016a), Economicità e disabilità: un connubio possibile? Il governo inclusivo dell’azienda per un’economia e una società inclusive, in Marchi, L., Lombardi, R., Anselmi, L. (Eds.), *Il governo aziendale tra tradizione e innovazione*, Franco Angeli, Milano, VI, pp. 113-136.
- Migliaccio, G. (2016b), ICT for disability management in the net economy, *International journal of globalisation and small business*, 8(1), pp. 51-72.
- Migliaccio, G. (2018a), Accessible museums in Italy: an overview, *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 7(6), pp. 1-16.
- Migliaccio, G. (2018b), “Dalla soppressione alla valorizzazione delle persone con disabilità: alcune ‘provocazioni’ di economia etica”, in Giaconi, C. & Del Bianco, N. (a cura di), *Inclusione 3.0*, Franco Angeli, Milano, pp. 188-203.
- Migliaccio, G. (2018c), “Disabilità, economia e università: alcune considerazioni progettuali”, in Pace, S., Pavone, M., Petrini, D. (a cura di), *UNiversal Inclusion. Rights and Opportunities for Students with Disabilities in the Academic Context*, Franco Angeli, Milano.
- Migliaccio, G. (2019a), Disabled people in the stakeholder theory: a literature analysis, *Journal of the Knowledge Economy*, 10(4), pp. 1657-1678.
- Migliaccio, G. (2019b), Tourism for people with disabilities in Italy: an overview, *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(5), pp. 1-19.
- Migliaccio, G. (2021a), Sustainability and Disability in the Digital Age: Some Experiences in Italian Tourism, *International Journal of Digital Culture and Electronic Tourism*, Special Issue on: Smart Destinations and Digital Tourism in the Age of Sustainability: The Quest for New Roots, 3(3/4), pp. 271-293.

- Migliaccio, G. (2021b), La gestione aziendale inclusiva: le “sfide” della risorsa umana produttiva con disabilità ai sistemi informativi. Alcune considerazioni propositive, in Cavallini, I., Paolini, A. (a cura di), *Scritti in onore di Luciano Marchi*. Volume I. *Creazione di valore nella prospettiva economico-aziendale*, Giappichelli, Torino, pp. 287-298.
- Moore, K., McDonald, P., Bartlett, J. (2017), The social legitimacy of disability inclusive human resource practices: the case of a large retail organisation, *Human Resource Management Journal*, 27(4), pp. 514-529.
- Morad, T. (2007), Tourism and disability. A review of cost-effectiveness, *International Journal on Disability and Human Development*, 6(3), pp. 279-282.
- Olmedo-Cifuentes, I., Martínez-León, I.M. (2019), Competencies in management skills and entrepreneurship of people with disabilities, *Journal of Entrepreneurship Education*, 22 (2), pp. 1-5.
- Patterson, I., Darcy, S. and Mönninghoff, M. (2012), Attitudes and experiences of tourism operators in Northern Australia towards people with disabilities, *World Leisure Journal*, 54(3), pp. 215–229.
- Pérez-Conesa, F.J., Romeo, M., Yepes-Baldó, M. (2020), Labour inclusion of people with disabilities in Spain: the effect of policies and human resource management systems, *International Journal of Human Resource Management*, 31(6), pp. 785-804.
- Popiel, M. (2014), Benefits of tourism development for people with disabilities at local and regional levels, *9th International Conference on Topical Issues of Tourism – Tourism and its Impacts on Society*, Jihlava, Czech Republic, 26–27 February, pp. 212-220.
- Quaigrain, R.A., Issa, M.H. (2021), Construction disability management maturity model: case study within the Manitoban construction industry, *International Journal of Workplace Health Management*, 14(3), pp. 274-291.
- Reiman, A., Ahonen, G., Juvonen-Posti, P., Heusala, T., Takala, E.-P., Joensuu, M. (2017), Economic impacts of workplace disability management in a public enterprise, *International Journal of Public Sector Performance Management*, 3(3), pp. 297-310.
- Ruffino, E. (1998), Economia e handicap: un binomio difficile, *Infermiere informazione*, 9, p.13.
- Scarpato, O. (1983), Un tentativo di analisi costi-benefici dell’inserimento dei disabili nel mercato del lavoro, *Rivista internazionale di scienze economiche e commerciali*, 9, pp. 849-860.
- Scarpato, O. (1984), Un caso di intervento pubblico in campo sociale: l’inserimento dei disabili nel mercato del lavoro, *Economia pubblica*, (1/2), pp. 21-24.
- Scarpato Orlando (a cura di) (1987), *Economia e handicap. L’analisi costi-benefici dell’inserimento dei disabili nel mercato del lavoro*, Unicopli, Milano.
- Shaw, G. (2011), Disability, representation and access to tourism, McCabe, S., in Minnaert, L. and Diekmann, A. (Eds.), *Social Tourism in Europe: Theory and Practice*, Channel View Publications, Bristol, pp. 145–165.

- Small, J. and Darcy, S. (2010), Understanding tourist experience through embodiment: the contribution of critical tourism and disability studies, in Buhalis and Darcy, 73-97.
- Vickers, M.H. (2009), Bullying, disability and work: A case study of workplace bullying, *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 4(3), pp. 255-272.
- Yin, R.K. (1994), *Case Study Research, Applied Social Research Methods Series*, Sage, Thousand Oaks, London-New Delhi.
- Yin, R.K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage, Thousand Oaks, London-New Delhi.
- Zajadacz, A. (2015), Evolution of models of disability as a basis for further policy changes in accessible tourism, *Journal of Tourism Futures*, 1(3), pp. 189-202.
- Zenko, Z., Sardi, V. (2014), Systemic thinking for socially responsible innovations in social tourism for people with disabilities, *Kybernetes*, 43(3-4), pp. 652-666.

## 23. “VALUE FOR DISABILITY”: LA DISABILITÀ COME FONTE DI INNOVAZIONE IN AMBITO LAVORATIVO, SOCIALE E DI BUSINESS

di Franca Formica e Paola Magrini

### Abstract

L'articolo descrive l'approccio Valuability utilizzato da Enel per progettare interventi di inclusione, considerando la disabilità fonte di innovazione per il contesto e possibilità di creare valore condiviso per le persone, per il business e per le comunità in cui si opera. L'innovability inclusiva parte dalla rilevazione dei bisogni sociali espressi, passa per l'esplorazione e la creazione di un network esterno di imprese interessate al tema, fino ad arrivare al design di prodotti e servizi inclusivi, attraverso i quali realizzare progetti ed inclusione per tutti. Viene anche descritta l'evoluzione culturale e organizzativa realizzata da Enel attraverso i principali progetti per l'inclusione dei colleghi con disabilità, secondo una visione sistemica di intervento che si ispira alla teoria psicosociale, denominato “3A”: autonomia, autorappresentazione, ampiezza.

*La disabilità è parte integrante, piena, del nostro mondo. Chi non lo comprende perde una grande opportunità di arricchimento interiore.*

David Sassoli

### Introduzione

Sono circa 1 mld le persone disabili nel mondo, oltre il 15 per cento della popolazione mondiale. Insieme potrebbero configurare “la terza na-

zione del mondo dopo Cina e India”<sup>1</sup>. In Italia, sono circa 6 milioni, la seconda regione dopo la Lombardia.

L’impatto della disabilità non è solo su chi la vive, ma anche su familiari, amici, istituzioni. La società nel suo insieme, pertanto, costituisce - secondo una visione sistemica - una “rete della vita”<sup>2</sup> in cui non sono tanto le singole parti ad emergere, ma le relazioni tra loro, le cosiddette “relazioni organizzanti”.

Cosa significa questo per la disabilità? Per anni si è guardato alla disabilità secondo un *modello medico individualista*, per il quale la mancata integrazione della persona disabile dipendeva dal numero di menomazioni, dallo specifico limite. Poi si è adottato un *modello sociale* in cui - finalmente ribaltando il paradigma - è stata la società a doversi preparare ad accogliere le persone disabili, abbattendo barriere di ogni tipo.

Oggi, significativamente dopo la Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità del 2006, si riconosce che l’inclusione può avvenire solo nell’interazione tra fattori individuali e contestuali. Questa concezione ispira il modello Enel di gestione delle diversità e in particolare della disabilità, in cui “*l’altrove*” *metaforico*”<sup>3</sup> di ciascuno ovvero le proprie unicità e differenze sono fonte di innovazione del contesto e di creazione di valore condiviso.

Affinché la relazione tra sistema di appartenenza ed elementi di estraneità possa essere produttiva, è fondamentale adottare una visione dei progetti organizzativi riguardanti la disabilità, non come iniziative orientate a correggere un deficit - i cosiddetti *obiettivi ‘ortopedici’*, che partono dalla valutazione dello scarto da un modello di individuo ‘normale’ - quanto a promuovere lo sviluppo delle persone con disabilità entro il loro specifico contesto<sup>4</sup>, a partire dalla loro unicità e dalle loro risorse/potenzialità. Ne discende che gli interventi sono sempre in evoluzione, in quanto non esiste un modello prefissato e antecedente di sviluppo e sono sempre sottoposti alla verifica della possibilità del contesto stesso di accogliere ed integrare certi obiettivi.

Nelle pagine seguenti illustreremo:

- una breve ricognizione dell’evoluzione organizzativa e culturale del sistema di gestione della disabilità in Enel;

<sup>1</sup> Scianchi, M, La terza nazione del mondo, Feltrinelli, 2009.

<sup>2</sup> Capra, F, La rete della vita, BUR, 2001.

<sup>3</sup> Società Geografica Italiana, Rapporto annuale 200, Società geografica italiana, 2003.

<sup>4</sup> L’indirizzo metodologico e teorico-culturale dell’Istituto di Analisi Psicosociale è disponibile su [https://www.sponline.it/Specializzazione01b/indirizzomet.htm#\\_ftnref1](https://www.sponline.it/Specializzazione01b/indirizzomet.htm#_ftnref1).

- il modello *Valuability* di innovazione per colleghi, contesto aziendale, clienti e comunità;
- i principali progetti per l'inclusione dei colleghi con disabilità, secondo un modello di intervento elaborato da Enel, ispirandosi alla teoria psicosociale;
- le iniziative più significative per i clienti;
- alcuni progetti di rilievo per le comunità in cui operiamo.

## 1. Evoluzione culturale e organizzativa della gestione della disabilità in Enel

In Enel vi sono circa 67,000 dipendenti, di cui almeno 2,000 con una disabilità rilevata. Nel 2015 è stata emanata la *Policy 27 sulla Diversity*, contenente i principi di non discriminazione, inclusione, ed equità, i KPI e le soluzioni pratiche per l'inclusione delle principali categorie di *diversity*: il genere, la disabilità, la nazionalità e l'età. Tutte le altre diversità vengono nominate e incluse nella parte generale della policy stessa.

Per la disabilità, la *policy* prevede l'individuazione di un *Focal point* in ogni Paese in cui Enel è presente, che – in collaborazione con HR, con l'unità della *Safety*, dei Servizi e con tutte le funzioni aziendali rilevanti – individua, da un lato soluzioni diversificate che facilitino l'integrazione delle persone con disabilità, e dall'altro diffonde una cultura organizzativa che valorizzi le competenze dei colleghi disabili.

Nel periodo precedente alla *policy* il tema della disabilità veniva gestito quasi esclusivamente dalla funzione del personale, la quale rispondeva alle singole richieste con la sensibilità individuale dei colleghi e facendo riferimento alle principali normative sul tema, applicate al caso singolo. Mancava un punto di aggregazione e propulsione per lo sviluppo, anche organizzativo, dei colleghi con disabilità e per la standardizzazione e diffusione di servizi che facilitino l'inclusione. La creazione della figura del *focal point* per la disabilità ha risposto proprio a questa esigenza.

Negli anni seguenti, il processo di globalizzazione di Enel ha favorito la promozione di numerosi servizi e iniziative culturali che hanno accresciuto la consapevolezza sul tema della *diversity*, introducendo la disabilità a pieno diritto in questo ambito. In particolare, sono stati organizzati annualmente i *Diversity Days*, che hanno:

- a) offerto la possibilità di riconoscere, attraverso laboratori esperienziali immersivi, i bias e i pregiudizi;

- b) hanno consentito ai partecipanti di percepire i propri limiti, piuttosto che focalizzarsi sui limiti degli altri;
- c) hanno stimolato lo sviluppo dell'empatia come strumento per mettersi nei panni degli altri;
- d) hanno focalizzato l'importanza del linguaggio inclusivo, ma soprattutto;
- e) hanno attuato un cambio di prospettiva nelle relazioni con i colleghi con disabilità.

Inoltre, i *Diversity Days* hanno attivato delle partnership con organizzazioni e con altre aziende interessate al business inclusivo, che ci hanno permesso di aprire una prospettiva più ampia ed hanno sollecitato in tutte le funzioni aziendali un interesse e una competenza condivisa sul tema. Culmine di questo processo è stato la creazione di un gruppo di lavoro temporaneo interdisciplinare, in cui le diverse funzioni aziendali, insieme ai colleghi disabili, hanno collaborato all'individuazione delle necessità dei colleghi con disabilità e alla progettazione di nuove soluzioni disponibili per tutti.

Nel 2019 Enel ha aderito al movimento globale "*Valuable 500*" che pone la disabilità al centro dell'agenda delle imprese che fanno parte del network, ampliando il *commitment* sul tema e aprendosi al mondo esterno.

Nel 2020 è stato avviato un grande progetto globale e locale per conoscere e soddisfare le esigenze di colleghi, clienti e comunità in cui vi siano persone con disabilità e per creare prodotti e servizi inclusivi basati sulla metodologia del *Design for all*. Un progetto dalla visione sistemica attuato in ogni Paese con team multifunzionali guidati dalla Sostenibilità aziendale, in partnership con associazioni per le persone con disabilità e con il supporto ideativo e il monitoraggio della *disability inclusion community*, creata in ogni *country*. In questo modo ogni gruppo non ha lavorato a filiera, ma su una piattaforma in cui si è potuto interagire, condividere progetti, facilitare rapporti.

Si è fatto *scouting* delle migliori pratiche attraverso la funzione interna di *Innovation Intelligence*. Inoltre, è stata realizzata la prima indagine sui bisogni dei clienti con disabilità nei diversi contesti in cui l'azienda opera. Nel dicembre 2020 è stato presentato un Piano di azione sul tema al Consiglio di Amministrazione dell'Enel.

## 2. Il modello *Valuability*

Perché e come la disabilità (ma potremmo dire anche tutta la *diversity*) stimola l'innovazione?

Il modello *Valuability* cerca di chiarire come sia possibile innovare a partire dalla sperimentazione del limite e dalla soluzione dei bisogni sociali. *L'innovability inclusiva*, infatti, parte dalla rilevazione dei bisogni sociali espressi dai colleghi, dai clienti e dalle Comunità in cui Enel opera, passa per l'esplorazione e la creazione di un network esterno di imprese interessate al tema, fino ad arrivare al design di prodotti e servizi inclusivi, attraverso i quali realizzare progetti ed inclusione per tutti.

Vediamo nel dettaglio il binomio disabilità-innovazione.

a) Partiamo dalla considerazione che le persone con disabilità non trovano sul mercato prodotti e servizi adatti alle loro esigenze. Per questo molti di loro diventano esperti del prodotto che gli è necessario fino a piegarlo ai loro bisogni, modificandolo a volte, inventando nuovi usi e funzionalità. In altre parole, sono - traslando la teoria degli *extreme users* - degli innovatori seppur inconsapevoli. Non solo, riconoscendosi nelle loro associazioni, comunicano agli altri velocemente la novità ottenuta e condividono le soluzioni. Entrambe le prospettive sono preziose, seppur inedite per le aziende. Restituiscono, infatti, innovazioni *disruptive*, spesso fortemente tecnologiche e ampliano il target di riferimento. I prodotti resi inclusivi, oltre a raggiungere nuovi clienti, migliorano sostanzialmente l'esperienza di utilizzo per tutti, creando valore condiviso e ampliando la partecipazione sociale e l'autonomia, bene prezioso specialmente per le persone con disabilità.

b) Per realizzare tali prodotti è necessario innovare non solo l'oggetto o il servizio stesso, ma anche il modo in cui si progetta, che deve diventare multidimensionale, e soprattutto ergonomico, ovvero partire dall'esperienza concreta e dall'obiettivo che una persona con determinate disabilità si prefigge. Per questo in Enel abbiamo creato la *Disability Inclusion Community* formata da colleghi e caregiver che possono fornire supporto ideativo, di testing e stimolo all'ampliamento delle sensibilità sul tema. In questo senso la progettazione di servizi e prodotti inclusivi rientra tra quelli del *design for all*, ma qui ne viene data un'accezione di sistema con il profitto e l'innovazione nell'impresa. "I progettisti devono produrre cose che soddisfino i bisogni della gente, in termini di funzioni, facilità d'uso e gratificazione emotiva. In altre parole, il *design* deve essere pensato come un'esperienza totale.<sup>5</sup> Da non dimenticare infatti, la piacevolezza o *delight*<sup>6</sup> dell'esperienza del cliente nell'utilizzare i prodotti, prospettiva non nuova alla *customer satisfaction*, ma spesso disattesa e inedita per i clienti con disabilità.

<sup>5</sup> Donald Norman, *La caffettiera del masochista*, Giunti, 2019.

<sup>6</sup>Richard Donovan, *Global Economics Report on Disability, 2020* reperibile sul sito <http://rod-group.com/sites/default/files/Summary%20Report%20-%20The%20Global%20Economics%20of%20Disability%202020.pdf>.

c) Infine, non da ultimo, progettare per e con le persone con disabilità i processi e la comunicazione efficientandola. Se, ad esempio, in una riunione abbiamo una persona sorda ci sembrerà utile adottare alcuni accorgimenti comunicativi come: parlare uno per volta, senza sovrapporsi, essere chiari e sintetici, puntare all'essenziale, riassumere periodicamente ciò che viene detto o produrre una sintesi da far circolare, accorgimenti in realtà utili per tutti. In questo modo si attiva la rete, si attua il principio dell'interdipendenza, si generano intelligenza collettiva e nuove soluzioni.

### **a. L'innovazione e l'inclusione per i colleghi**

Considerare l'inclusione delle persone con disabilità nelle aziende significa in primis porre attenzione ai loro *need*, ma soprattutto a come essi vengono rappresentati nei gruppi all'interno delle organizzazioni<sup>7</sup>. La propria identità, infatti, si forma anche attraverso le rappresentazioni sociali e, al tempo stesso, quell'immaginario orienta i comportamenti della Comunità aziendale.

Ad esempio, le relazioni con i colleghi disabili possono essere orientate da una rappresentazione sociale, inconsapevolmente condivisa, della persona disabile come 'malato' o 'invalido', 'bisognoso di cure e assistenza', 'non autonomo', 'un eterno bambino incapace di evolversi', 'con bisogni differenti dai nostri', 'poco competente e professionalizzato', etc; queste rappresentazioni guidano, senza che ce ne rendiamo conto, le scelte nei loro confronti, le mansioni affidate, il modo di rivolgerci a loro, le prospettive di carriera.

Abbiamo, perciò, scelto di progettare le iniziative dedicate alla gestione e allo sviluppo dei colleghi con disabilità, secondo un approccio che, riconosciute queste rappresentazioni limitanti e i bias mentali e comportamentali che ne derivano, cerca di superarle. Abbiamo denominato il nostro modello di intervento delle "3A" riferendoci alle parole: autonomia, autorappresentazione, ampiezza.

**Autonomia.** Fare in modo che le persone disabili possano esprimere e soddisfare i loro bisogni secondo tempi e spazi propri, in modo autodeterminante. Es. Ausili, servizi ad hoc versus soluzioni volontaristiche; poter attivare figure mirate di riferimento per segnalare le proprie necessità (es. *focal point*, *disability mgr*, *accessibility mgr*).

**Autorappresentazione.** Progettare per e con le persone disabili secondo il motto "*Niente su di Noi senza di Noi*"<sup>8</sup>, ovvero non sostituirsi alle persone

<sup>7</sup> Lepri, C., Viaggiatori inattesi, Appunti sull'integrazione sociale delle persone disabili, FrancoAngeli, 2011.

<sup>8</sup> Ron Chandran-Dudley primo presidente di Disabled People International.

disabili nell'espressione delle loro esigenze; creare processi e luoghi organizzativi che li vedano protagonisti; favorire l'*empowerment* e un ruolo attivo nella società; facilitare la realizzazione delle aspirazioni professionali.

Ampiezza. Progettare le soluzioni secondo una visione sistemica: adottare una visione ergonomica nel *design* delle soluzioni proposte, secondo la catena dell'accessibilità ovvero "*Chiudendo il cerchio*" e seguendo gli orientamenti del *design for all*; ciò che è facile per le persone disabili può essere un vantaggio per tutti.

Questi i principali servizi e progetti per l'inclusione attivati da Enel in Italia.

Team Soluzioni Assistive è un servizio dedicato a tutti i colleghi italiani con disabilità temporanea o permanente che hanno bisogno di un supporto informativo o di una soluzione che riguardi l'accessibilità sia digitale che legata al proprio ambiente o postazione di lavoro. La richiesta verrà presa in carico da un Team multidisciplinare formato da specialisti delle famiglie professionali Health and Safety, P&O Business Partner, Formazione, Sviluppo, Servizi e Digital Solution, tutti coordinati dal Focal Point Disabilità Italia che approfondirà con il richiedente il bisogno per individuare la soluzione assistiva più idonea. Vi sarà anche la possibilità di coinvolgere figure specialistiche come il medico competente, un particolare fornitore di tecnologie assistive, un terapeuta occupazionale, uno specialista medico di riferimento

Progetti per la mobilità: si tratta di servizi volti ad agevolare gli spostamenti per lavoro e formazione dei colleghi disabili, secondo il concetto della *accessibility chain* (strumenti di mobilità integrati).

In questo ambito è stato avviato il servizio di accompagnamento delle persone con difficoltà di movimento (anche temporanea) all'interno delle sedi Enel. Il servizio di accompagnamento viene offerto dalla squadra di vigilanza antincendio (SVA) o dalla guardia non armata (GNA) a seconda della sede scelta ed è disponibile in quasi tutte le sedi italiane. Il contatto e lo smistamento delle chiamate avviene tramite la nostra *security control room*. Questo progetto ha visto il coinvolgimento di diverse funzioni aziendali dalla *Safety*, alla *Security*, dal *Focal point* per la disabilità ai Servizi per garantire capillarità e qualità dell'intervento.

Inoltre, i colleghi che non possono muoversi in maniera autonoma e che devono recarsi in trasferta fuori dalla propria sede di lavoro per motivi di servizio (inclusa la formazione), possono richiedere di essere assistiti da una persona segnalata da un ente di loro fiducia, che emetta fattura e/o ricevuta fiscale, rimborsabile alla fine del servizio, utilizzando le apposite voci create nel nostro sistema informatico di rilevazione presenze e gestione trasferte. Anche questo progetto denominato "*Independent leaving*" ha visto il coin-

volgimento di diverse funzioni e ha il pregio di sfatare uno dei topos della disabilità: una visione assistenzialistica, che sfociava nella creazione di processi ad hoc per ogni richiesta di trasferta.

Infine, nell'ambito dei servizi per la mobilità, è prevista l'assegnazione di un parcheggio, nelle sedi dotate di questa comodità, ai colleghi con disabilità motoria.

### Accessibilità digitale

Nel 2021 Enel ha emanato la *Digital Accessibility policy* la quale riconosce l'accessibilità digitale come il grado 0 della democrazia digitale, in quanto assicura semplicità, usabilità, adattabilità ed efficacia della tecnologia per tutti e inserisce tale concetto nel Codice Etico aziendale. Dati questi principi, Enel si impegna a fare in modo che i diversi prodotti e servizi digitali siano accessibili e che vi sia un'esperienza di utilizzo positiva e soddisfacente per tutti.

Al fine di attuare questa *policy* è stata creata una *Digital Accessibility Community* guidata da una figura di riferimento – the *Content Accessibility Design and Compliance Master Chapter* – coadiuvata dai *Digital Accessibility Agents*. Il *Master Chapter* definisce le strategie, gli obiettivi, garantisce il monitoraggio dei progetti di accessibilità e promuove sinergie e collaborazioni tra linee di business.

Per moltiplicare le figure degli esperti in accessibilità informatica e per sensibilizzare interlocutori di diverse funzioni, abbiamo progettato ed erogato dei corsi su questa tematica, rivolti a risorse dell'unità Business di ICT che hanno la responsabilità di definire le specifiche di acquisti per i fornitori di sistemi informatici. I docenti - tutti interni - hanno trattato argomenti tecnico/giuridici, ma anche altre questioni rilevanti per la disabilità, come le culture organizzative e la visione strategica dell'accessibilità. Il tutto trasmesso tramite metodologie esperienziali.

Sempre nell'ambito dell'accessibilità informatica si è creato un *catalogo di hardware e software assistivi*. Anche in questo caso, come per “*Independent leaving*”, il plus è nell'aver individuato una soluzione normata e condiziva.

È stato, infine, istituito un *Service desk telefonico Tasto 0* con una linea dedicata ai colleghi che usano tecnologie assistive, sperimentano anomalie e malfunzionamenti, vogliono fare segnalazioni di inaccessibilità oppure cercano informazioni sul processo di assegnazione delle tecnologie stesse. Il servizio è attivo h 24 7gg/7gg, ed è gestito da un team specializzato di *Global Digital Solutions* nel rispetto delle linee guida e degli standard internazionali.

### Accessibilità fisica

Tra le iniziative per l'inclusione citiamo un progetto volto ad aumentare la fruibilità delle mense aziendali e dei punti ristoro interni. Naturalmente questi luoghi hanno già un'accessibilità, ma volevamo migliorare la *user experience* dei colleghi con disabilità. Per questo sono state create delle **linee guida per la fruibilità dei punti ristoro**, che fanno ora parte dei capitolati di appalto per il rinnovo di mense interne. Tra le indicazioni da seguire: l'individuazione di un'entrata con accesso prioritario e dotata di guide per non vedenti a terra, di una cassa prioritaria e di tavoli di cortesia dotati di pulsanti di chiamata per avere la possibilità di essere aiutati dal personale di sala.

### La comunicazione inclusiva

Particolare attenzione stiamo rivolgendo ai colleghi sordi per i quali è indispensabile prevedere attività ed accorgimenti che facilitino il loro inserimento. L'integrazione per le persone sorde lancia all'azienda, infatti, la sfida più importante: quella della **comunicazione con il contesto ambientale** in cui vivono i colleghi e della piena efficacia ed inserimento degli stessi. Dal punto di vista del **business**, invece, si tratta di accogliere diverse istanze di relazione che **facilitino l'interazione con i canali di contatto aziendali**.

In particolare, abbiamo recentemente utilizzato nei nostri corsi di formazione un servizio automatico che trascrive in testo visibile quanto detto dal docente. L'inatteso vantaggio è stato che la trascrizione in tempo reale della lezione ha agevolato per tutti l'apprendimento dei contenuti.

È stata inserita un'**applicazione**, Pedius, che consente alle persone sorde di telefonare grazie alle tecnologie di sintesi e riconoscimento vocale. Durante la telefonata l'utente può utilizzare la sua voce naturale o scrivere i messaggi che vengono letti da una voce artificiale all'interlocutore; in tempo reale il sistema trascrive tutto ciò che viene detto dalla controparte. Inoltre è stato attivato il servizio di interpretariato LIS da remoto integrato nella app Pedius stessa tramite la startup Veasyt.

Sul versante dell'*awareness* e della sensibilizzazione sono state realizzate delle **Brochure e video pills**, con cui, attraverso una serie di situazioni tipo, vengono illustrati errori tipici nella comunicazione con persone cieche e sorde e suggerimenti per una comunicazione efficace.

Infine, i **Webinar** sulla disabilità attuati in diversi Paesi Enel hanno avuto l'obiettivo di accendere una riflessione attiva sul tema e sui principali stereotipi, in particolare verso le disabilità invisibili.

## Formazione, sviluppo e recruiting

Numerose sono le **iniziative formative** dedicate al tema della *diversity* e della disabilità, molte presenti in un'offerta strutturata in un catalogo. Va anche detto che in questi anni si è cercato e ottenuto di favorire la partecipazione ai corsi di formazione dei colleghi, rimuovendo ostacoli logistici, tecnologici o metodologici e individuando in anticipo i bisogni comunicativi specifici dei colleghi sordi, ciechi, ipovedenti o con disabilità motoria, con l'uso di format predisposti e l'attivazione di servizi di accompagnamento e di soluzioni comunicative adeguate. Inoltre, sono state diffuse tra i fornitori della formazione delle linee guida per avere materiali didattici accessibili.

Tra i corsi a catalogo:

- il corso *Diversa-mente* dedicato ai *People Business Partner* che propone un approccio condiviso e *tools* specifici di gestione e sviluppo professionale per i colleghi con disabilità. Obiettivo del corso è inserire il tema della disabilità nel *Diversity management* ed individuare le azioni organizzative a supporto dell'inclusione: inserimento, attribuzione della mansione e della strumentazione accessibile, accoglienza nel contesto di lavoro, mobilità e sviluppo professionale. Il corso fornisce un approccio metodologico al tema della disabilità nel contesto di lavoro e strumenti pratici di intervento per ascoltare e riconoscere le esigenze delle persone con disabilità in azienda, distinguere le differenti disabilità e bisogni, utilizzare specifici *tools*, superando eventuali 'inciampi' organizzativi;
- il corso sulla *leadership inclusiva* per i responsabili di risorse con disabilità su un nuovo approccio di gestione che favorisca il passaggio dal *disability management* al *capability management*. Il corso intende superare la visione dello scarto dal modello di 'normalità' presente in una cultura prevalentemente tecnocratica, burocratica o efficientista e che può rappresentare il vero ostacolo all'inclusione;
- il corso sul *linguaggio inclusivo* che tratta tutte le diversità, con un focus specifico sulla disabilità e permette di cambiare lo sguardo, riconoscere e superare i bias, acquisire un linguaggio adeguato a favorire l'inclusione, partendo dall'assunto che la comunicazione rappresenta il modo di pensare un tema ed orienta i comportamenti e le relazioni;
- *induction per i responsabili e il team* che inseriscono colleghi con disabilità, per favorire un adeguato livello di informazione sulla specifica disabilità, sulla consapevolezza dei pregiudizi e dei bias che spesso ostacolano l'inclusione dei nuovi colleghi, per ri-pensare la disabilità come valore, fonte di innovazione ed evoluzione del contesto;

- *formazione agli strumenti assistivi per colleghi con disabilità visiva e uditiva*, che ha lo scopo di costruire i presupposti dell'autonomia lavorativa, potenziare e mantenere aggiornato il livello di digitalizzazione dei colleghi, favorire la loro partecipazione e inclusione nella vita lavorativa – soprattutto nel nuovo modo di lavorare in *smartworking* – metterli in grado di poter esprimere i diversi talenti;
- *Progetto Itaca*, esperienza pilota con i colleghi con disabilità cognitivo-comportamentale, fondata sul modello di relazioni di gruppo (*Club House*) di un team di più persone con caratteristiche simili; prevede una formazione su *office automation*, *e-learning* (es. corsi di formazione a distanza su tematiche specifiche) e *tools* aziendali. Le competenze informatiche acquisite e la possibilità di socializzazione accresce il livello di autostima e di autonomia nel gestire lo *smartworking*, favorisce la possibilità di inclusione lavorativa con i responsabili e i colleghi e migliora le relazioni interpersonali nelle famiglie.

Per quanto riguarda l'*empowering* dei colleghi con disabilità sono state attivate diverse metodologie:

- il *Job crafting* che permette di modellare la mansione sulle caratteristiche della persona e di individuare aree di potenziamento per i colleghi con disabilità, arricchendo e adeguando la mansione loro affidata;
- il *Peer counselling* che prevede colloqui e scambi alla pari con un collega, che ha la medesima disabilità e che ha sperimentato con successo il suo percorso di inserimento e inclusione in azienda, per individuare insieme nuovi atteggiamenti, motivazioni e soluzioni;
- il *Bilancio di competenze* che si svolge con un consulente esterno, attraverso colloqui, sistemi di *assessment* e restituzione del feedback, attraverso i quali sia il collega che i responsabili potranno avere un piano di lavoro comune, per impiegare con più soddisfazione le competenze spendibili nel contesto di lavoro.
- *Corsi di inglese online* per colleghi con disabilità visiva che prevedono adattamenti delle metodologie formative tenendo conto delle tecnologie assistive e supportano i colleghi nel processo di globalizzazione di Enel, mettendoli alla pari degli altri nel processo di professionalizzazione.

Per quanto riguarda il processo di *recruiting* è stata realizzata un'*induction al team* sul linguaggio inclusivo e sul tema dell'accessibilità digitale ed altre iniziative come:

- assicurare una *piattaforma* di *recruiting* accessibile e l'utilizzazione di un linguaggio inclusivo in tutte le fasi del processo di selezione (dalle *job description* al feedback),
- favorire l'*inserimento dei candidati* disabili in tutti i processi di selezione del gruppo, prevedendo delle prove di selezione adeguate alle esigenze dei candidati con disabilità (modalità di comunicazione, tecnologie assistive, tempi);
- attivare *partnership* con associazioni, società di *recruiting* mirate e sportelli universitari per la disabilità (esempio Conferenza Nazionale Universitaria dei Delegati per la Disabilità);
- promuovere tirocini e stage in Enel per diplomati e laureati con disabilità;
- partecipare a iniziative come *Job inclusion day* esterne ad Enel;
- prevedere un *format* per la raccolta delle esigenze specifiche dei candidati con disabilità;
- organizzare un *onboarding* che tenga conto delle caratteristiche dei neo inseriti con disabilità.

## **b. Innovazione per il business**

Le aziende che prospereranno nell'economia di domani riconoscono che soddisfare le esigenze di popolazioni diverse è la chiave del loro modello di business oggi. Le persone con disabilità, i loro amici e familiari, ad esempio, controllano oltre 13 trilioni di reddito annuo<sup>9</sup>. Tuttavia, sebbene la disabilità tocchi il 73% dei consumatori, includendo familiari e amici, solo il 5% delle imprese offre prodotti e servizi inclusivi. Inoltre, secondo una ricerca dello UK Purple Pound tra il 75% e l'80% delle esperienze commerciali dei clienti con disabilità sono deludenti.

Enel intende innovare la propria relazione con i clienti con disabilità migliorandone l'esperienza, l'accessibilità e la relazione con l'azienda a partire dal proprio *core business* - la vendita dell'energia - fino ai prodotti della linea di business di Enel X e ai cosiddetti servizi ancillari, particolarmente utili per i clienti con disabilità e in linea con la propria strategia di vendita di beni come servizi.

L'*inclusive business* è uno dei punti salienti e più innovativi del progetto *Value for Disability*, dato il suo enorme potenziale di sviluppo. Già negli anni passati si era consolidata l'attenzione ai clienti con disabilità visiva (bolletta braille e accessibilità); nel 2018 è stato fatto un ulteriore passo avanti nell'interazione tra tutti i nostri call center e le persone sorde tramite Pedius

<sup>9</sup> Global Economics Report on Disability 2020, *ibidem*

(un'app in grado di trasformare in tempo reale ciò che dice l'operatore in testo). Inoltre, di fondamentale importanza è il database dei clienti elettro-dipendenti, che contiene informazioni tecniche e di contatto per alimentare le case delle persone con forte vulnerabilità, insieme a specifici servizi di *ca-ring* (in Argentina) e di efficienza energetica (in Cile).

L'azienda nel 2020 ha ulteriormente incrementato la propria offerta di business inclusivo: grazie alla segnalazione e collaborazione di alcuni clienti con disabilità è stato disegnato il primo stallo di ricarica totalmente accessibile per le persone con sedie a ruote, realizzati i primi parcheggi in alcuni comuni italiani - vedi il Protocollo intesa tra Enel X ed Anglat Associazione Nazionale Guida Legislazioni Andicappati Trasporti – e, infine, lanciato sul mercato *Juiceability*, il cavo che permette di ricaricare le sedie a ruote elettriche alla nostra infrastruttura pubblica. *JuiceAbility* ha ricevuto il Premio Nazionale per l'Innovazione “Premio dei Premi” da parte del Presidente della Repubblica. Il prodotto è nato nel 2019 dall'esigenza di garantire autonomia e sicurezza negli spostamenti ai conducenti delle oltre 90mila sedie a ruote elettriche presenti in Italia che attualmente non hanno modo di ricaricare la batteria in maniera agevole.

Sempre nel 2020 nel corso del progetto *Value for Disability* è stata fatta un'analisi della *customer experience* dei clienti con disabilità nei maggiori Paesi Enel e una ricerca delle migliori pratiche di business volte all'inclusione dei clienti disabili attraverso l'*Innovation Intelligence* del Gruppo. Le azioni che ne sono derivate, perciò, riflettono allo stesso tempo la soddisfazione dei principali bisogni e l'avanzamento del business in questa direzione. Inoltre dal 2020 al 2022 in Italia sono state effettuate due indagini sulla *customer experience* di clienti con disabilità e/o in condizioni vulnerabili con un partner esterno

Queste le principali azioni concordate a livello di Gruppo: l'avvio di *slow shopping*, ovvero spazi creare spazi e orari nei nostri negozi, in cui il personale è formato ad accogliere persone con disabilità, che possono trovare lo shopping stressante o impegnativo. Le iniziative ad es. si riferiscono a:

1. negozi accessibili, servizio prioritario, traduzioni nella lingua dei segni, sedie e spazi riservati all'interno del negozio per fare una pausa;
2. offerte dedicate: ad esempio la Convenzione con l'Unione Italiana Ciechi che offre ai soci e ai loro familiari una gamma di offerte luce e gas a cui aderire con un canale dedicato ed accessibile attivata nel 2022;
3. analisi annuale della *customer experience* dei clienti con disabilità e relativo giudizio qualitativo;

4. lancio di prodotti progettati secondo la tecnica del *Design for all*, che tengono in considerazione le esigenze di tutti, di fatto ampliandone la base di utilizzo e la soddisfazione.

Alcuni di questi sono anche stati inseriti come obiettivi pubblici del Piano di sostenibilità in linea con il *commitment* aziendale.

Relativamente al punto 4, Enel X ha realizzato il *Social Inclusion Boosting Program*: una metodologia che aumenta il livello di inclusività sociale dei prodotti e dei servizi, abilitando una fruizione semplice e senza sforzi, specialmente da parte di persone con disabilità o con altre vulnerabilità, con l'obiettivo finale di migliorare le condizioni e lo stile di vita delle persone e generare valore per l'azienda.

La metodologia mira ad aumentare l'usabilità, la disponibilità, la comunicabilità dei prodotti attraverso la sperimentazione diretta e l'attribuzione di un punteggio di inclusione *ex ante* ed *ex post*, ovvero precedentemente e successivamente agli interventi di miglioramento.

### Start up innovative

Si stima che entro il 2024 il settore delle tecnologie assistive avrà un valore di 23 miliardi di euro. Inoltre, la riduzione dei costi della tecnologia, l'aumento degli investimenti nel settore e l'interesse di Big Tech come Microsoft e Apple stanno facendo sì che il mercato dei prodotti e dei servizi per le persone disabili stia crescendo considerevolmente. Le imprese in questo ambito sono particolarmente interessanti, perché - guidate da storie personali attrattive per il mercato e da *purpose* importanti, innovano rapidamente fagocitando nuovi bisogni e integrandoli nelle loro soluzioni. Enel ha lanciato una ricerca di imprese innovative in questo ambito per sostenere la mobilità e l'indipendenza delle persone disabili. Hanno risposto all'appello più di 100 aziende in tutto il mondo e alcune di loro sono entrate a pieno titolo come nostri fornitori. In particolare abbiamo effettuato una donazione all'azienda Tecnologia y Servicios in Cile che ha ideato un kit a basso costo per trasformare una sedia a ruote manuale in sedia a ruote elettrica e adottato la soluzione innovativa Veasyt per i nostri colleghi sordi, che permette di attivare sul cellulare un interprete simultaneo in lingua dei segni.

### **c. Innovazione per le comunità**

I livelli di partecipazione alla vita sociale ed economica, ma anche l'accesso all'istruzione e alle cure delle persone con disabilità sono notevolmente inferiori rispetto al resto della popolazione. Anche l'impatto di disastri ambientali è maggiore per le persone disabili: esse, infatti, risultano non tanto più esposte ai cambiamenti climatici, quanto maggiormente vulnerabili alle

conseguenze socio-economiche. Per questo Enel ha voluto avviare progetti locali per favorire l'incremento delle competenze, l'impiegabilità e l'imprenditorialità delle persone disabili. Si riportano di seguito alcuni esempi di progetto:

- *“Emprende con Enel”* (Colombia). Questa iniziativa vuole offrire sostegno e risorse - in termini di Formazione e consulenza - alle piccole imprese e agli imprenditori, aiutandoli a superare la crisi generata dalla pandemia. È stato fornito supporto alle aziende, dando priorità agli imprenditori che considerano l'inclusione e la riduzione delle barriere per le persone con disabilità. Tra i progetti selezionati rilevante è quello del turismo sostenibile con persone disabili come guide;
- *“Cocina inclusiva”* (Cile). Un sostegno concreto allo sviluppo dell'imprenditorialità e delle competenze delle persone disabili attraverso la realizzazione di un'infrastruttura all'interno di un plesso scolastico, che fungerà da laboratorio di cucina e dove sarà possibile apprendere tecniche culinarie avanzate. Questa formazione faciliterà la ricerca del lavoro dei giovani studenti. Inoltre, un fattore di successo è la partnership sviluppata con l'Associazione degli industriali di Mejillones e con la società che fornisce il servizio di catering all'impianto di Atacama;
- *“Mettiamo su casa!”* (Italia). Un'iniziativa avviata da Enel Cuore dal 2017 e rivolta alle associazioni del terzo settore, in partenariato con altri enti, con l'obiettivo di promuovere l'autonomia abitativa dei giovani adulti con disabilità intellettiva e relazionale. Nella selezione delle numerose proposte ricevute in risposta alla call, Enel Cuore ha dato priorità agli interventi che erano in grado di promuovere forme di vita abitativa innovative e partecipate (per esempio, residenzialità flessibile, *co-housing*, condominio solidale) e soprattutto garantire alle persone con disabilità un percorso occupazionale e di lavoro integrato con la comunità. Sette i progetti complessivamente sostenuti da Enel Cuore, ciascuno con elementi di innovazione, trasferibilità e sostenibilità, che hanno un valore nella misura in cui generano un cambiamento nella vita delle persone e delle loro comunità di appartenenza.

## Bibliografia essenziale

Bisogni, F., Pirrotta, S., Policelli, S., I servizi per il lavoro supportato per persone con disabilità in Scozia: Intervista a Jamie Rutherford, in Rivista di Psicologia Clinica, n. 1, 2016.

- Borgonovi, E., "Occupabilità dei laureati con disabilità", in CALD (Coordinamento degli Atenei Lombardi per la Disabilità) "Università: una rete per l'inclusione. In ricordo di Walter Fornasa", 2016.
- Capra, F., "La rete della vita", BUR, 2001.
- Scianchi, M., "Storia della disabilità", Carocci editore, 2012.
- Scianchi, M., "La terza nazione del mondo", Feltrinelli, 2009.
- Società Geografica Italiana, "Rapporto annuale 2003", Società geografica italiana, 2003.

## 24. HoloTECA

### INNOVAZIONE INCLUSIVA DEI PROCESSI DI PRODUZIONE E FRUIZIONE ARTISTICA

di *Antonio Aprile, Mariano D'Angelo, Giovanni D'Errico, Carola Gatto  
e Silvia Liaci*

#### **Introduzione**

Il progetto HoloTECA (Holographic Theatre Experience Culture Art) nasce per favorire l'inclusione sociale di persone con disabilità uditive fornendo loro un'importante occasione di crescita personale, sia attraverso la fruizione di contenuti culturali audio-visivi, sia attraverso la creazione di opportunità di inserimento lavorativo, in qualità di professionisti, superando le logiche di appartenenza a categorie protette.

Il coinvolgimento inclusivo e l'accessibilità nelle arti performative sono da sempre obiettivi difficilmente raggiungibili. Seppur densi di significati e codifiche trasversali, i linguaggi artistici non sono pienamente comprensibili al pubblico con diverse esigenze specifiche e, in particolare i processi di produzione, sintesi del processo creativo, non risultano essere naturalmente protesi verso l'inclusione di figure professionali con diverse abilità. HoloTECA è in grado di creare, attraverso la tecnologia, un Teatro inclusivo e accessibile, invariato nella sua essenza, ma che si aggiorna e si arricchisce al fine di superare le barriere percettive.

L'ambiente di ricerca e di sviluppo è quello del teatro lirico e di esso vengono innovati i processi grazie anche all'introduzione dell'eXtended Reality (XR) e nello specifico degli ologrammi ottenuti attraverso retroproiezioni su tessuti e mesh olografiche al fine di delineare scenari di fruizione teatrale accessibili anche a utenti con disabilità uditive. Dall'innovazione dei processi ne consegue l'innovazione dei prodotti finali che assumono delle caratteristiche nuove. In essi rimane ben evidente l'interazione tra gli elementi tradizionali che costituiscono il valore originale e indiscusso dell'opera d'arte e quelli innovativi che, invece, quel valore lo possono aumentare e amplificare.

# 1 Stato dell'arte

## 1.1. *Le arti performative e le diversabilità*

Secondo Len Barton, partendo dal contesto inglese, l'inclusione mette in evidenza la centralità delle condizioni che, all'interno della società, possono consentire la piena partecipazione di tutti i cittadini, a partire da quelli marginalizzati, alla costruzione del benessere e della coesione sociale, nel rispetto delle differenze di tutti e di ciascuno (Celentano et al., 2010). L'importanza del modello sociale proposto da HoloTECA nella lotta per l'equità e per l'uguaglianza, quindi, va oltre il tema delle disabilità e sostiene il delinearsi di un contesto sociale in cui tutte le persone possono sperimentare realtà legate a relazioni e valori inclusivi mettendo a sistema le proprie diversabilità.

L'inclusione non può essere considerata, quindi, una forma più ampia dell'integrazione, ma un processo di cambiamento culturale e organizzativo che presume lo sforzo di tutti coloro che sono coinvolti nel contesto culturale e sociale.

Il raggiungimento di inclusione, accessibilità e libera fruizione diventano prioritari nell'ambito della cultura e si possono fare alcuni esempi di come si vogliono raggiungere questi obiettivi nel panorama culturale attuale. Nel 2017 si è svolto a Siracusa il convegno "Musei per tutti: tecnologie per la libera fruizione del patrimonio culturale"<sup>1</sup> incentrato sulla promozione di mezzi tecnologici per la fruizione totale e sincrona; e ancora ad agosto del 2021, la Fondazione Pergolesi Spontini<sup>2</sup> ha reso l'opera accessibile a non vedenti/ipovedenti e non udenti/ipoudenti in percorsi multisensoriali, audio descrizioni e video LIS alla scoperta delle fasi per l'allestimento di uno spettacolo lirico. Questo tipo di iniziative hanno parzialmente soddisfatto quei requisiti di accessibilità e sembra abbiano considerato i soggetti con disabilità come soli fruitori di un servizio. L'analisi critica di questi interventi volti all'inclusione delle disabilità, ha sviluppato la necessità di doversi riferire ai soggetti con diversabilità non solo come fruitori, ma anche protagonisti e creatori di contenuti, in un'accessibilità intesa anche nel riconoscimento della professionalità, della competenza e della creatività che vengono sviluppate a prescindere dalla disabilità.

<sup>1</sup> MINISTERO DELLA CULTURA, <https://www.beniculturali.it/comunicato/musei-per-tutti-tecnologie-per-la-libera-fruizione-del-patrimonio-culturale>

<sup>2</sup> FONDAZIONE PERGOLESI SPONTINI, <https://www.fondazionepergolesispontini.com/lirica/opera-accessibile/>.

Fin dal 1880, anche il progetto NTD (NATIONAL THEATRE OF THE DEAF)<sup>3</sup> nasce con l'intenzione dell'inclusione trasversale, creando performance con attori, che utilizzano la lingua dei segni, e fruitori sordo-muti. Il progetto ha avuto una forte risonanza nel mondo culturale così da diventare una delle realtà più importanti a livello internazionale. Tuttavia, la sperimentazione non è andata oltre l'utilizzo delle tecnologie per le attività educative, in particolare quelle che permettono la comunicazione a distanza, e l'evoluzione attuale della realtà estesa potrebbe creare un modo nuovo di pensare l'inclusione.

Mettendo in evidenza, invece, i fatti che hanno nel tempo ostacolato l'accessibilità e l'inclusione sociale, in particolare legata alle disabilità uditive, in Italia troviamo il Congresso di Milano del 1880 durante il quale si ebbe una svolta rigidamente oralista e che ebbe come conseguenza più grave quella di impedire alla lingua italiana dei segni di avere un'ampia diffusione. Questo avvenne soprattutto in ambito educativo, sebbene essa costituisse la lingua madre dei sordi, non inferiore alla lingua degli udenti. La riprova del danno causato è da leggere nel fatto che solo a partire dal 19 maggio 2022, a distanza di ben centoquarantun'anni, l'Italia "*riconosce, promuove e tutela la lingua dei segni italiana (LIS) e la lingua dei segni italiana tattile (LIST)*"<sup>4</sup>. È probabile sia questo il motivo per cui la realtà delle performance in LIS rimane latente e il suo valore non riconosciuto come dovrebbe (Calderone, 2018, pag. 4)

Negli anni a seguire diverse sono state le azioni, perlopiù legate ai singoli promotori di movimenti artistici e culturali in genere, volte a riparare al vuoto creato. Il teatro rappresenta quello strumento che più si è prestato a catalizzare la partecipazione culturale con l'obiettivo di lanciare un messaggio chiaro sulla possibilità di una collaborazione, nel caso specifico tra sordi e udenti, basata non sull'imposizione di una cultura sull'altra, bensì sull'opportunità di sfruttare tali occasioni per una conoscenza reciproca e un avvicinamento tra due mondi tanto vicini quanto sconosciuti tra loro<sup>5</sup>.

In relazione a questi due mondi, Aldo Roma definisce il rapporto attore-spettatore del teatro dei sordi come una tensione triangolare al cui vertice si trova l'attore sordo e in basso spettatori sordi e udenti. Gli spettatori vengono immersi in una dimensione inusuale e le reazioni sono molteplici. Si richiede loro una partecipazione attiva che consenta di creare mondi possibili e con-

<sup>3</sup> NATIONAL THEATRE OF THE DEAF, <https://ntd.org/>.

<sup>4</sup> ENTE NAZIONALE SORDI, <https://www.ens.it/notizie/148-primopiano/9545-e-un-giorno-storico-la-repubblica-riconosce-la-lingua-dei-segni-italiana>.

<sup>5</sup> LABORATORIO ZERO, Laboratorio Zero, <http://www.laboratoriozero.it/index.php/features/about-hot-theatre>

dividere responsabilità attraverso lo scambio. Saranno i famosi viaggiatori o imaginantes di Vargas che renderanno la performance effettivamente simbolica e dunque riuscita.

## *1.2. Tecnologie e disabilità*

EXtended Reality (XR), termine ombrello che racchiude in sé le tecnologie dellarealtà virtuale, aumentata e mista, è un concetto del tutto innovativo che trova spazio in molteplici ambiti di applicazione; fra questi proprio quello teatrale sembra ancora non averne assorbito appieno le influenze positive. La XR, multidimensionale, multimodale, multisensoriale e multiscala, si presta ai nuovi modi di comunicazione e veicolazione e fornisce a creatori e fruitori spazi in cui virtualità e realtà sono fuse, compenstrate e continuative. La XR si pone come potenziale risorsa per la diffusione dell'uguaglianza e dell'abbattimento di qualsiasi barriera tra i contenuti culturali e i soggetti fruitori.

Citando altri esempi di accessibilità e innovazione tecnologica nell'arte, vale la pena ricordare, il Dizionario di Arte Contemporanea in LIS, il progetto MAPS, per le visite guidate digitali in LIS e non ultimo il Festival della canzone Italiana "Sanremo LIS" che ha visto l'affermarsi sulla scena di una nuova figura della musica leggera italiana, ovvero il LIS Performer, un perfetto mix tra l'interpretazione non solo in lingua ma anche artistica, con l'obiettivo di tradurre parole ed emozioni in unico linguaggio segnato e accessibile.

Ancora, nel campo della rappresentazione teatrale, è da ricordare il grande successo suscitato tra il pubblico sordo e udente dell'opera del Gobbo di Notre Dame LIS, interpretata da attori sordi e udenti con l'utilizzo teatralizzato della Lingua dei Segni. Nel cinema riportiamo, invece, tra le best practice sicuramente il festival del Cinema Sordo di Roma, il "CineDeaf".

Ulteriore esempio di attenzione è il festival biennale "Clin D'Oeil" di Reims totalmente in lingua dei segni (francese e internazionale) e interamente dedicato alle arti performative, con oltre 20.000 visite ad ogni edizione.

## **2. Il modello HoloTECA: ricerca, processo creativo, produzione verso la fruizione e l'inclusione lavorativa**

Il progetto HoloTECA basa la sua realizzazione, sia prototipale che effettiva, su una letteratura scientifica che vede l'accrescersi delle tecnologie della realtà estesa e, al contempo, sull'esigenza del Teatro di rinnovarsi nella

sua ideazione e fruizione, portando quindi ad una grande innovazione sociale protesa all'inclusione di persone affette da disabilità uditiva.

La partitura originale rimane immutata nella trama e nella musica composta, in cui le scenografie, assecondando il processo creativo che vede coinvolti il regista e lo scenografo affiancati dalla nuova figura specifica dell'holographic designer, sono pensate per ottimizzare la resa della proiezione olografica.

Tra le operazioni di arricchimento vi è l'introduzione di contenuti specifici per non udenti. Durante le rappresentazioni, interpreti LIS specializzati nelle arti performative vengono materializzati sulla scena e dalle loro mani la narrazione viene veicolata in lingua italiana dei segni. Inoltre, gli interpreti, interagendo con i propri *pariuolo* LIS, concorrono ad offrire un'esperienza di comprensione semantica profonda.

Le diverse fasi necessarie alla realizzazione dei contenuti si andranno ad innestare nelle fasi tradizionali di produzione delle opere liriche senza stravolgerne né i tempi né gli obiettivi.

Proprio grazie alla riorganizzazione delle fasi di produzione è possibile operare un'attenta individuazione delle risorse umane secondo i fabbisogni dei nuovi processi produttivi.

Nello specifico, per la produzione dei contenuti in LIS, non saranno solo necessari dei LIS performers. Interpreti e traduttori delle lingue dei segni specializzati in traduzione di testi poetici e drammatici (libretti) nelle varie lingue dei segni nazionali che, nell'ambito della propria disabilità uditiva, non subiscono una situazione di svantaggio, bensì diventano indispensabili per la realizzazione progettuale.

Percorrendo questa via inclusiva, oltre alle figure chiaramente delineate e funzionali al progetto specifico, la scomposizione del processo creativo, che costituisce il normale meccanismo di allestimento di un'opera lirica offre la possibilità di operare una vera e propria *transizione inclusiva* - il consueto svolgimento di un piano di produzione è articolato, infatti, secondo prove separate di lettura orchestrale, prove di regia differenziate per comparti, prove musicali per il coro e separatamente per il cast, presenza di diversi uffici con aree di competenza specifica come l'ufficio archivio, quello forniture e allestimenti, quello logistica, quello progettazione, quello relazioni esterne e promozione, ecc.... L'inserimento e il progressivo incremento del numero di risorse umane che, o per necessità legate alla disabilità uditiva o in assenza di disabilità, svolgono compiti di mediazione relazionale tra i vari comparti in cui sono inserite persone sorde, porterà ad avere nell'incubatore progettuale HoloTECA il primo esempio di *realità teatrale bilingue*: lingua parlata e LIS.

Questo lungimirante piano di integrazione, porterà alla reale percezione della diversità come legata esclusivamente al linguaggio comunicativo e non alla disabilità, come avviene ad esempio in caso di due persone che parlano lingue diverse.

Ritornando al nucleo di partenza dell'azione progettuale, ovvero la fruizione di contenuti culturali audio-visivi e la creazione di opportunità di inserimento lavorativo superando le logiche di appartenenza a categorie protette, la criticità fondamentale da affrontare riguarda l'allestimento tecnologico dell'attrattore di riferimento o di qualsiasi sito in cui i contenuti vengono realizzati e poi rappresentati. Adeguare un luogo deputato ad accogliere una tipologia ben definita di contenuto culturale in modo funzionale alla reinterpretazione del linguaggio di espressione usato, senza stravolgere i significati di cui sia l'opera d'arte che il contenitore sono portatori, richiede un alto grado di innovazione degli strumenti utilizzati.

La possibilità di interventi di modulazione dei contenuti olografici offre molteplici vantaggi, primo tra tutti, quello di mutare facilmente la lingua dei segni in base al Paese in cui l'opera viene riprodotta.

L'utilizzo dell'eXtended Reality offre, inoltre, nuovi spunti di riflessione per investigare l'integrazione multisensoriale in persone affette da disabilità uditiva. In neuroscienze cognitive, l'integrazione multisensoriale si riferisce alla capacità del sistema nervoso di integrare le diverse informazioni sensoriali al fine di creare una percezione unitaria. HoloTECA è una potenziale risorsa per la diffusione dell'uguaglianza offrendo nuovi strumenti ai neuroscienziati cognitivi che si occupano di integrazione multisensoriale in persone con disabilità sensoriali.

L'attenta analisi dello stato dell'arte, sui processi, sulle tecnologie e sui contenuti ha permesso la realizzazione di un prototipo in scala del palcoscenico del Teatro Apollo di Lecce, sede che ospiterà i tre contenuti sperimentali di HoloTECA tra cui la prima rappresentazione olografica dell'opera "Il Telefono" di G. Menotti.

La scelta di portare in scena l'opera lirica "Il Telefono" di G. Menotti risulta strategica ai fini comunicativi. La sua breve durata (27 min. ca), l'organico artistico limitato sia per la compagine orchestrale che per i personaggi principali e il libretto la cui trama racconta la tipica storia di "relazione a tre", la rendono particolarmente adatta ai fini preposti.

All'interno dell'Augmented Virtual Reality Laboratory (AVR Lab) – del Dipartimento di Ingegneria dell'Innovazione – dell'Università del Salento è stato realizzato un modello in scala 1:5 dell'area scenica sopra citata in cui sono state effettuate le prime prove tecniche di proiezione su tessuti olografici di diverso tipo. In questa prima fase si sono scelti i materiali, texture,

colori e mesh olografici adatti alle esigenze sceniche e di effettistica selezionando quattro diverse tipologie di tessuti:

- QHM-Hologram: <https://www.peroni.com/scheda.php?id=57158&idCat=216>
- RNO Notturmo: <https://www.peroni.com/scheda.php?id=50948>
- BCI Cinecittà: <https://www.peroni.com/scheda.php?id=50988>
- BSU-Super Gobelin: <https://www.peroni.com/scheda.php?id=50976>

L'azienda Peroni ha fornito i teli olografici che sono poi stati montati su telai che occupano l'intera superficie del modello in scala del palcoscenico, in altezza e in lunghezza. I telai sono stati fissati ad una struttura che simula il graticcio presente nel teatro e questa soluzione ha permesso la veloce sostituzione degli stessi per effettuare prove tecniche, alternando i vari tessuti per testarne la compatibilità nella coesistenza.

Prevedendo tre schermi delle stesse dimensioni (3mt x 6mt reali) sono stati montati tre diversi proiettori – in retroproiezione – uno per ogni superficie olografica, simulando la posizione e l'angolazione delle focali.

Per quanto riguarda i contenuti, sono state effettuate delle riprese su green screen di due soggetti: un traduttore LIS e un musicista. I video su green screen sono stati scontornati applicando un Chroma Key per la rimozione dello sfondo verde e l'isolamento della figura in movimento attraverso gli effetti dedicati di Adobe After Effect 2020 e Adobe Premiere Pro 2020). I file di progetto sono stati esportati in formato H264 con canale alpha attivo e importati nel software Mad Mapper v. 3.7.11. Attraverso l'uso del programma si sono potuti gestire i contenuti multimediali, i proiettori e gli schermi in maniera separata e sincrona. Si sono mappate le singole superfici di proiezione, attraverso il warping, adattando i contenuti olografici allo spazio attivo di proiezione.

La sfida, in questa fase di test dei materiali, delle tecnologie e delle metodologie, è stata proprio quella di far comunicare i contenuti singoli su superfici diverse indagando lo spostamento trasversale dei soggetti sui differenti piani e restituendo all'utente un'esperienza verosimile a quella dal vivo.

Questa particolarità sarà una delle innovazioni multimediali di HoloTECA, in una continua multidisciplinarietà tra reale e virtuale, tra performance teatrale e visual art.

### **3. Implementazioni e conclusioni**

L'implementazione del progetto prevede, già al secondo anno di attuazione, un'ulteriore espansione in chiave inclusiva. È previsto, infatti, lo svi-

luppo di sistemi per la diffusione di flussi sonori specifici per non udenti e ipoudenti e l'utilizzo di nuove tecnologie come interfacce aptiche e tattili.

Sarà, comunque, possibile a tutti l'utilizzo di queste tecnologie in una logica pervasiva e non invasiva al fine di migliorare l'esperienza immersiva del fruitore dell'opera (per esempio attraverso degli stimoli generati localmente) oppure per provare a "captare" particolari atteggiamenti o movimenti collegati a specifiche sensazioni o emozioni anche attraverso l'uso degli altri sensi, come ad esempio l'olfatto stimolato dalla diffusione di fragranze che permettono di contestualizzare le esperienze aumentandone la qualità.

Un ulteriore obiettivo è quello di stimolare il dibattito sul settore produzione lirica, la quale, appesantita da dinamiche irreparabilmente obsolete per le attuali logiche di mercato, ha bisogno oggi più che mai di farsi campo di sperimentazione e sviluppo, per sé e per altri settori. Il teatro lirico ha oggi la possibilità di aprirsi a nuove frontiere, di misurarsi con logiche globali e inclusive, senza perdere la peculiarità di essere fucina per l'artigianato culturale, anzi ampliando questa possibilità a un ventaglio di nuove figure professionali.

In questo modo, ci si svincola dai meccanismi di assistenzialismo mettendo in risalto l'importanza del lavoro svolto e della dignità che l'Uomo ha a prescindere dalle proprie caratteristiche fisiche.

La facile replicabilità e l'efficacia del format progettuale dal punto di vista inclusivo, artistico e produttivo rappresentano la base per il raggiungimento degli obiettivi e l'avvio di processi economici sostenibili basati sulla valorizzazione della tradizione culturale che, pertanto, si pone come fonte inesauribile di ricchezza.

## Bibliografia

- [1]. M. G. Celentano, S. Colazzo, B. De Canale, V. De Giuseppe, N. Paparella, M. Rocca, N. Rocca, A. M. Scorrano, R. Versienti, *Disabili mentali: cittadini a pieno titolo*. Italia: Edizioni di solidarietà, 2010.
- [2]. A. R. Calderone, *La performatività della lingua dei segni dal gesto al simbolo*, Tesi, 2018.
- [3]. M. Chilante, *La LIS come "strumento". Introduzione per un trattamento non verbale dei soggetti comunicopatici*. Faenza: Homeless Book, 2021.
- [4]. *Dizionario di Arte Contemporanea in Lingua dei Segni Italiana. Il silenzio racconta l'arte*, a cura del Dipartimento Educazione del Castello di Rivoli e dell'Istituto dei Sordi di Torino, Torino, Società Editrice Allemandi, 2010.
- [5]. L. T. De Paolis, P. Arpaia, G. D'Errico, C. Gatto, N. Moccaldi, F. Nuccetelli, *Immersive VR as a Promising Technology for Computer-Supported Mindful-*

ness. In *International Conference on Augmented Reality, Virtual Reality and Computer Graphics*, pp. 156-166. Heidelberg: Springer, 2021.

## **Sitografia**

Arte e Mani Deaf Italy, <http://www.artemanideafitaly.org/> (ultimo accesso 31/01/2022)

CINE DEAF, <http://www.cinedeaf.com/it/> (ultimo accesso 31/01/2022)

Fondazione Pergolesi Spontini, <https://www.fondazionepergolesispontini.com/lyrica/opera-accessibile/> (ultimo accesso 31/01/2022)

Laboratorio Zero, <http://www.laboratoriozero.it/index.php/features/about-hot-theatre> (ultimo accesso 31/01/2022)

Ministero della Cultura, <https://www.beniculturali.it/comunicato/musei-per-tutti-tecnologie-per-la-libera-fruizione-del-patrimonio-culturale> (ultimo accesso 31/01/2022)

NOTRE DAME DE PARIS, <https://www.artsblog.it/post/135506/notre-dame-de-paris-musical-lis> (ultimo accesso 31/01/2022)

CLIN DOEIL, <https://www.clin-doeil.eu> (ultimo accesso 31/01/2022)

## 25. KANDINSKY COLOR EXPERIENCE: UN'ESPERIENZA DI TIROCINIO CURRICULARE

di *Tommaso Fanucci, Lucia Mammana e Veronica Neri*

### **Premessa introduttiva**

Il contributo mira a descrivere gli aspetti caratterizzanti di un'esperienza formativa nell'ambito della comunicazione e valorizzazione del patrimonio culturale anche attraverso l'uso delle tecnologie emergenti.

L'esperienza ha coinvolto in prima persona un ragazzo che, nonostante la sua grave disabilità, si è messo in gioco con un tirocinio curriculare che ha portato a risultati tali da potersi considerare un modello replicabile in contesti socio-culturali e geografici simili.

Attraverso l'analisi di questionari, di interviste a campione e l'aumento costante di accessi ai canali social si è dimostrata l'efficacia di determinati strumenti sia in termini di *edutainment* che di visibilità del patrimonio culturale (inteso in senso ampio ovvero il territorio, lo spazio espositivo e la mostra).

Tommaso Fanucci, protagonista di questa esperienza, è un ragazzo di 24 anni, studente con disabilità del corso di laurea triennale DISCO, Discipline dello Spettacolo e della Comunicazione, presso l'Università di Pisa, Lucia Mammana è una operatrice museale nel contesto di cui verrà illustrata l'esperienza lavorativa, Veronica Neri è docente di Etica della comunicazione pubblicitaria e di Etica dei media nell'ateneo pisano e ha svolto il ruolo di tutor accademica in questo percorso. Il tirocinio curriculare si inserisce all'interno del piano di studi di Tommaso, la cui durata prevista è di 150 ore. Il tirocinio è avvenuto all'interno della mostra immersiva Kandinsky Color Experience<sup>1</sup> (vedi figura 1), organizzata dal Nuovo Teatro Verdi, ospitata nello storico stabilimento termale Tamerici di Montecatini Terme - Pistoia (vedi figura 2), dal 18 settembre 2018 al 1 maggio 2019, a cura di Roberta Reali e Alessio

<sup>1</sup> Su Kandinskij il riferimento è stato Nigro Covre 2012; Sers 2015; Düchting 2018.

Bortot<sup>2</sup>. All'interno di tale lasso di tempo il tirocinante ha svolto la sua esperienza dal 15 febbraio al 1 maggio 2019.

## 1. Ideazione e progettazione del progetto formativo

Gli obiettivi proposti dal tirocinio erano quelli di lavorare sulla comunicazione e promozione del percorso espositivo. In particolare si era ritenuto utile focalizzare l'attenzione su una comunicazione pubblicitaria centrata sui canali social ufficiali della mostra, cercando di approfondire in maniera diretta, nel contesto lavorativo, le tematiche legate ai contenuti di comunicazione appresi durante il corso universitario sopra citato.

Altro aspetto fondamentale era trovare i contenuti da inserire all'interno del questionario valutativo e definire la modalità maggiormente accattivante per attrarre il pubblico affinché questo fosse compilato. L'obiettivo era capire l'andamento e l'indice di gradimento dei visitatori, per comprendere meglio dove e come indirizzare la promozione dell'evento mostra. Questo mezzo non era previsto all'interno del percorso espositivo, ma si è realizzato tramite la proposta del tirocinante per dare un'opportunità in più all'esposizione, per poter migliorare l'offerta tramite i riscontri ottenuti. Tali punti erano legati alle competenze del tirocinante acquisite durante lo studio teorico negli insegnamenti del Corso di Laurea e da sviluppare ulteriormente con l'esperienza sul campo.

Le attività proposte erano quindi concentrate sulle capacità di Tommaso inseribili all'interno dell'esperienza, sperando e allenando le competenze già presenti. Sono state messe in campo nuove strategie attraverso strumenti specifici, quali i social e l'ideazione dell'app Kandinsky su tablet, su cui far fare il test di gradimento al pubblico e raccogliere eventuali commenti e suggerimenti per migliorare la mostra (vedi figura 3).

Relativamente ai social essi hanno consentito una interazione continua e personalizzata con il proprio pubblico, fidelizzando quello interessato e invogliando gli indecisi e chi magari era poco esperto sul tema. Nuovi post, richiami, brevi commenti, ecc. hanno creato un dibattito e suscitato sempre più interesse propagando ad un pubblico più ampio i temi dell'esperienza<sup>3</sup>.

Fondamentale è poi stata la progettazione dell'app per acquisire le informazioni desiderate in modo semplice affinché potesse essere accessibile per

<sup>2</sup> Cfr. il sito dedicato alla mostra: <http://www.kandinskycolorexperience.it>.

<sup>3</sup> Per tali temi il riferimento teorico si è basato su Riva 2010; Paccagnella, Vellar, 2016; Ferraresi 2017.

tutti i visitatori, dai bambini alle persone anziane. Infatti, dal punto di vista visivo, degli smile colorati indicavano la reazione che il visitatore aveva nei confronti del percorso espositivo, dovendo scegliere quella più attinente al proprio parere. Tale strumento è risultato fortemente intuitivo incentivando la partecipazione degli utenti e il tempo ridotto da impiegare per la compilazione ne ha accentuato l'aspetto ludico.

I risultati sono stati estremamente significativi, consentendo di raccogliere un buon campionario da esaminare. Per la realizzazione dell'app il tirocinante si è interfacciato con un esperto ingegnere informatico dell'Università di Pisa, che ha messo a disposizione la sua professionalità per il progetto.

## **2. “All’opera!”: durante il percorso formativo**

Quando il tirocinante è entrato a pieno titolo a far parte del team composto da 7 operatrici e operatori, ha velocemente instaurato un ottimo rapporto lavorativo alimentando una forte fiducia verso se stesso e il prossimo, mettendosi subito a lavoro per raggiungere il primo obiettivo, nonché quello più importante: la realizzazione del questionario valutativo. Questo è stato un mezzo fondamentale per favorire la documentazione sull'esposizione, approfondendo così le conoscenze su come e in quale modalità la comunicazione arriva al fruitore. Una volta dato l'avvio all'app Kandinsky, si accedeva ai dati tramite una password, e questi venivano raccolti ed elaborati settimanalmente, quando il tablet, solitamente domenica sera, veniva ritirato.

L'operazione è risultata fondamentale per monitorare l'andamento della mostra e per capire non solo il suo gradimento, ma come questo variava in funzione dell'età anagrafica, sesso e provenienza del visitatore. L'analisi permetteva di capire anche quali erano i canali di acquisto più efficaci e quindi dava indicazioni concrete su dove puntare con la pubblicità, da quale parte insistere se tramite volantinaggio oppure mediante la realizzazione di post variegati sui canali social, entrambe mansioni svolte da Tommaso<sup>4</sup>. Per il tirocinante questo aspetto si è mostrato di grande importanza per il suo lavoro operativo, e soprattutto si è rivelato un momento dove i visitatori, rilasciando anche un feedback a voce, creavano con lo staff e il tirocinante un dialogo reciproco. Al termine della mostra erano stati compilati circa 900 questionari. Il risultato è stato accolto con grande entusiasmo da parte di tutti, tiro-

<sup>4</sup> Vedi <https://www.facebook.com/Kandinsky-Color-Experience-Montecatini-Terne-1040249476126621>.

cinante, staff e responsabile. Gli obiettivi prefissati dal tirocinio sono stati rispettati e completati, aggiungendo ulteriori aspetti come quelli legati all'accoglienza e allo svolgimento di guide per gli utenti, raggiungendo una forte autostima del fare e del saper fare di Tommaso. Infatti, fin da subito, il tirocinante è stato accolto positivamente dallo staff che, non essendo stato informato delle mansioni che dovevano essere svolte all'interno del periodo del tirocinio, si è organizzato autonomamente per valutare insieme a Tommaso di volta in volta quali fossero le mansioni più indicate nell'interesse della mostra. Inizialmente il tirocinante ha sentito questo come un aspetto negativo, ma acquisendo maggior sicurezza con il tempo lo ha sicuramente reso più indipendente, facendogli scoprire capacità nuove come quella di gestire la pubblicazione nei social, aspetto importante in quanto prima esperienza lavorativa. Questo ha influito sulle azioni che i diversi componenti del gruppo di lavoro hanno assunto con Tommaso. Ovviamente ognuno di loro ha dato più o meno spazio alle iniziative che il tirocinante proponeva. In particolare nell'affiancamento che Tommaso ha avuto con Lucia, operatrice che regolarmente svolgeva le guide all'interno dello spazio espositivo, ha avuto lo stimolo di approfondire tutte le informazioni legate alle opere di Kandinsky dimostrando la possibilità di interagire nei gruppi guidati, prima conducendo insieme le visite e solo successivamente in maniera autonoma. Inizialmente Lucia ha indirizzato Tommaso nello studio della vita e delle opere di Vassily Kandinsky, indicando i testi principali<sup>5</sup> per acquisire una corretta informazione e le conoscenze fondamentali per poter esporre ad ogni tipologia di pubblico la mostra e i suoi concetti culturali.

Lo spazio espositivo consisteva in 7 sale consecutive tra loro, creando un percorso unidirezionale, in cui lo spettatore veniva accolto da alcune opere pittoriche fisiche fino a giungere ad un contatto esclusivamente virtuale sempre più immersivo e interattivo con l'opera d'arte. Nella prima sala, che fungeva anche da luogo introduttivo, lo spettatore poteva infatti godere di quattro opere pittoriche di interpretazioni di artisti contemporanei dell'Accademia di Belle Arti di Roma del ritratto *Dama a Mosca* (Kandinsky, 1912). La sala, dal nome *I d'après*, dal punto di vista tecnico si dimostrava di piccole dimensioni al momento della presenza di un medio gruppo (15 persone) in visita, vincolando la buona visibilità delle opere. Questo aspetto diventava più evidente e incisivo nell'organizzazione logistica della visita guidata in compresenza di Tommaso, che si muove in carrozzina elettronica, sottolineando come la progettazione dello spazio non avesse adempiuto alle buone

<sup>5</sup> I materiali da cui le operatrici addette alla guida hanno tratto le informazioni sono: Sers 2005; Kandinskij 1968; Kandinskij, 2017; Kandinskij 2018; Marc, 1988.

pratiche di progettazione sull'accessibilità, argomento ampiamente dibattuto negli studi di progettazione museale<sup>6</sup>. Questa stessa criticità era resa evidente nella leggibilità e disposizione dei pannelli di comunicazione, la cui dimensione e altezza di apposizione non risultava di facile lettura per bambini e persone in sedia a rotelle<sup>7</sup>, non valorizzando le diverse molteplicità<sup>8</sup>. La programmazione delle guide e la loro stessa conduzione erano altamente compromesse da questi aspetti tecnici riscontrabili in oltre metà del percorso. Nella sala successiva, la Quadreria virtuale, un lungo corridoio accoglieva gli spettatori in una passeggiata nel mondo immaginifico di Kandinsky. Da questo punto la mostra diveniva interamente virtuale attraverso la tecnologia del *Projection Mapping* e l'utilizzo di strumenti appositi, dove circa 60 opere proiettate in 8 postazioni si susseguivano immergendo lo spettatore in un viaggio fatto di meraviglia<sup>9</sup>. Anche questo spazio non si dimostrava adeguato ad un'alta affluenza di pubblico contemporaneamente. Va precisato che il limite era dovuto non solo dall'idea progettuale, ma anche dallo spazio architettonico contenitore della mostra, un edificio di alto valore artistico e storico, con determinati vincoli da rispettare e inglobare nella progettazione.

Questi sono stati gli elementi fondamentali considerati dal team per organizzare delle guide con la partecipazione di Tommaso, con l'obiettivo di mantenere una fluida conduzione del gruppo per ottenere un risultato di alto gradimento per gli utenti.

La collaborazione tra gli operatori museali e il tirocinante nella programmazione degli eventi guide, diventava sempre più attenta a questi limiti trovando soluzioni ottimali per mantenere buono il raggiungimento degli obiettivi preposti e trovando nei vincoli la soluzione stessa, coordinando e organizzando logisticamente l'attività in base al punto dello spazio trattato. Dopo la quadreria avvolta da una luce soffusa, la mostra proseguiva con due sale dedicate all'interazione virtuale Installazioni A/B, la Stanza dei bambini e Sky blu. Queste risultavano essere più problematiche delle prime per spazio e accessibilità. Nella prima 3 monitor posizionati ad un'altezza appositamente per bambini (ma non pensati per utenti in sedia a rotelle) costituivano un problema di fruizione per tempi e numeri nei momenti di guide o alta frequenza di accessi, la seconda, l'installazione *Projection Mapping* posizionata a terra con sviluppo *motion graphic*, permetteva un'accessibilità maggiore per numero di utenti, ma con difficoltà di spazio per un movimento

<sup>6</sup> Sulla progettazione dello spazio museale e la sua accessibilità vedi Hughes 2010; Cataldo, Paraventi, 2016.

<sup>7</sup> Hughes 2010, pp. 101-115.

<sup>8</sup> Sul coraggio della molteplicità vedi Cataldo, Paraventi, cit., pp 99-107.

<sup>9</sup> Sul senso di questo termine vedi Greenblatt 1992, pp. 27-45.

libero del tirocinante nel momento della conduzione della guida in un gruppo cospicuo. Queste sale presentavano il primo punto di interazione tra utente e opera, per poi giungere alla seconda parte della mostra, diversificandosi dalla prima sia dal punto di vista di tipologia di attività, sia dal punto di vista dello spazio museale. Mediante una pedana appositamente realizzata per rendere il secondo spazio accessibile, si attraversava il corridoio di deprivazione sensoriale giungendo al Grande schermo curvo, un video-elaborato digitale 2-4D in cui lo spettatore, con l'accompagnamento musicale tratto dall'opera *Quadri per un'esposizione* di M. Mussorgsky (1928), poteva immergersi nel misticismo e folklorismo russo, fino a giungere all'astrattismo lirico e geometrico, e al biomorfismo, ultima tematica di ricerca dell'artista.

Questo spazio risultava ottimo per un momento di approfondimento della guida, infatti le dimensioni della sala permettevano una sosta e una grande libertà di movimento da parte di tutti i presenti.

La visita si concludeva poi con le esperienze di *VR experience* e *Leap motion*, entrambe installazioni tecnologiche. La prima era basata sulla realtà virtuale come viaggio all'interno di un'opera, l'altra come gioco interattivo su una video-proiezione di un quadro. Entrambe le postazioni erano inserite in un'ampia sala, il cui unico limite era presentato dalla quantità di postazioni per ogni attività (4 la prima, 2 la seconda).

In questo momento conclusivo della guida e della visita in generale, la buona illuminazione permetteva uno scambio tra operatore museale e spettatore, instaurando conversazioni sullo spazio museale e architettonico. Questi elementi descritti mettono in evidenza l'importanza non solo dell'accessibilità fine a se stessa, ma sulla qualità di essa. Uno spazio può essere accessibile, ma fruibile in maniera parziale o in condizioni non ottimali per lo sviluppo di date attività. L'esperienza di Tommaso illustra in maniera piena questa distinzione, vivendo lo spazio e la mostra da spettatore occasionale prima, e da protagonista lavoratore dopo. Una pianificazione logistica si è rivelata fondamentale per gli operatori museali sperimentando, prima in solitaria e poi in presenza di pubblico, la fattibilità della conduzione del gruppo relativo alla sola possibilità di spazio disponibile da parte di Tommaso. Potendo dimostrare una buona agilità di movimento e la propria capacità di esporre in maniera completa la mostra, Tommaso è stato spesso lasciato libero di agire sottostando alle regole basilari del suo ruolo, incentivando così la stima reciproca tra colleghi e tirocinante. Non sono mancati momenti di confronto, che sono stati molteplici e talvolta più aspri, come ad esempio quando il tirocinante si è sentito libero di svolgere azioni non autorizzate ricevendo un parere negativo dallo staff, comprendendo così le dinamiche e i ruoli all'interno di un gruppo di lavoro da rispettare.

La presenza di Tommaso ha inoltre messo in evidenza la mancanza di comunicazione tra staff all'interno dello spazio espositivo e la dirigenza, creando situazioni di acceso confronto su come agire a seconda delle qualità di autonomia dimostrate dal tirocinante, come ad esempio sulle guide o sull'accesso in autonomia nelle sale.

L'esperienza ha lentamente e progressivamente accresciuto il rapporto di fiducia tra le varie parti, adempiendo agli obiettivi prefissati dal patto del progetto di tirocinio e andando ben oltre le mansioni previste. Infatti, l'ambito della comunicazione è stato trattato in ogni suo aspetto, andando a toccare settori molto importanti e riscontrandoli nel lavoro pratico. L'aspetto che non era stato contemplato si è rivelato sorprendente per le competenze messe in campo in maniera spontanea; infatti, la relazione che si è creata con i diversi utenti della mostra ha dimostrato come i tempi e le modalità di guida messi in campo da Tommaso, persona con disabilità che si muove lentamente su carrozzina elettronica, abbiano di fatto facilitato la relazione ed interazione fra la guida, il visitatore ed uno sguardo più lento nell'osservazione delle opere. Questo ha senz'altro reso l'esperienza più poliedrica e ricca, dimostrando come l'apertura e la fiducia siano alla base di una sana costruzione relazionale per un lavoro di squadra, fondato sulla valorizzazione delle qualità di ciascuno. Il livello di soddisfazione da parte di tutti gli attori coinvolti nel tirocinio è stato così ampio che si è deciso di estendere il tirocinio fino al termine della mostra per un totale di più di 200 ore, contro le 150 previste dal programma originario.

### **3. Andando oltre il tirocinio**

Terminata l'esperienza di tirocinio Tommaso non ha voluto lasciar morire il lavoro eseguito, scegliendo di analizzare i dati raccolti tramite il questionario valutativo, e porli come tema principale della stesura e discussione della tesi di laurea triennale, dal titolo *La Kandinsky Color Experience: un'esperienza di tirocinio*<sup>10</sup>.

In questa occasione il candidato ha esaminato le motivazioni sulle opinioni lasciate dai visitatori su come migliorare un'ipotetica futura esposizione, facendo un rapido focus sull'esperienza in sé e sul luogo dello spazio espositivo. Il tirocinio curriculare, con l'ulteriore sviluppo della tesi, ha avuto ricadute positive, sia dal punto di vista personale che dal punto di vista pro-

<sup>10</sup> Tommaso Fanucci, Tesi di Laurea in Discipline dello Spettacolo e della Comunicazione, Università di Pisa, *La Kandinsky Color Experience: un'esperienza di tirocinio*, febbraio 2020.

fessionale, suscitando grande entusiasmo da parte di Tommaso, sia per l'andamento del tirocinio sia per il lavoro di tesi. Da qui nasce la prima volontà di provare a dare qualcosa in più per la città proponendo qualcosa di utile. È stato concordato insieme a Michela Lazzeroni, docente di Geografia della comunicazione all'Università di Pisa, e Veronica Neri, docente di Etica della comunicazione pubblicitaria nella stessa università, nonché relatrice di tesi nel lavoro di Tommaso, di organizzare un appuntamento a Montecatini Terme cercando di far porre una riflessione alle istituzioni e alla cittadinanza sulle bellezze artistiche e architettoniche del territorio, visto che questa è una cittadina famosa, oltre che dal punto di vista termale, anche per lo stile Liberty che la caratterizza<sup>11</sup>, offrendo con i suoi monumenti un chiaro esempio riconosciuto in tutta Italia e le cui terme sono state dichiarate patrimonio dell'Unesco dal 24 luglio 2021.

Il progetto di stage ha, dunque, offerto una matrice che può essere impiegata anche in altri contesti per la valorizzazione del patrimonio culturale di una città medio-piccola<sup>12</sup>. La strumentazione informatica, nell'ambito di un percorso di valorizzazione, consente di far conoscere attraverso una dimensione di divertimento, incuriosendo e mantenendo desta l'attenzione. Si tratta di mezzi che agevolano certamente l'interazione e rendono sempre più esperienziale la visita. Sono fondamentali non solo nel corso dell'esperienza, ma anche per averne un feedback di gradimento, i punti di forza e quelli di debolezza, se cioè il percorso è stato utile, divertente, piacevole, o, di contro, noioso, da modificare in qualche aspetto, ecc.<sup>13</sup>

Nasce da qui l'idea della tavola rotonda per discutere tutti insieme, cittadinanza, esperti e istituzioni, su una linea comune per il miglioramento della città, in particolare del patrimonio culturale cittadino che sta andando in degrado da ormai troppi anni. L'intenzione parte da una riflessione ben accurata sulle Terme Tamerici, prendendo come spunto le critiche che sono emerse dal questionario da parte dei visitatori. Infatti, molto spesso capitava che gli spettatori esponessero, non solo attraverso il questionario, ma anche verbalmente, le loro perplessità e il loro dispiacere per le difficili condizioni architettoniche dello storico stabilimento, uno tra i più importanti esempi di Liberty in Italia (vedi figure 4 e 5). È da questo punto che è nata l'idea di un possibile convegno, con l'obiettivo principale di sensibilizzare le istituzioni e la cittadinanza verso una cura attenta e costante del territorio e del suo patrimonio. Poco dopo il conseguimento della laurea (febbraio 2020), Tom-

<sup>11</sup> Cardini et al. 2008; Ferretti, 2005; Isacco, Isacco, 2013; Oldani, Santori, 2009; Panerai 2014.

<sup>12</sup> Argano et al., 2017; Cortesi et al., 2010.

<sup>13</sup> Su questi aspetti, cfr. Antinucci, 2014, pp. 100-101; Balboni Brizza, 2018; AA.VV., 2021.

maso si è mobilitato per organizzare un evento nella sua città, Montecatini Terme, pianificando con le professoresse Michela Lazzeroni e Veronica Neri i contenuti e i tempi in collaborazione con il Sindaco e la Società Terme. Purtroppo a causa della pandemia e delle sue restrizioni, è stato sospeso e soltanto adesso si è potuto organizzare stabilendo che si svolgerà nell'autunno 2022, all'interno del Salone Portoghesi delle Terme Tettuccio, patrimonio Unesco. L'incontro sarà tenuto dalla professoressa Michela Lazzeroni, Veronica Neri, Claudia Massi e Tommaso Fanucci, che rispettivamente discuteranno sulla geografia delle piccole città e la loro valorizzazione del patrimonio culturale, sull'etica della comunicazione introducendo il lavoro di tesi di Tommaso e sul patrimonio architettonico di Montecatini Terme di cui esperta è la professoressa Claudia Massi. Inoltre, Tommaso esporrà i dati ricavati dal questionario di valutazione della mostra cercando di dare voce alle critiche dei visitatori e agli stimoli ricevuti per "prendersi cura" di questo patrimonio dell'umanità. Attualmente Tommaso, a distanza di due anni dalla mostra, cura la gestione della pagina social di Incanto Liberty<sup>14</sup>, la cui mission è quella di cercare di rivitalizzare lo storico stabilimento termale Tamerici, luogo ospitante della mostra, offrendo un ricco calendario di appuntamenti variegati riguardanti il mondo della cultura, da incontri di stampo letterario fino ad incontri di divulgazione scientifica<sup>15</sup> (vedi figura 6), proprio grazie all'esperienza accumulata durante il tirocinio che ha dato la possibilità di acquisire sicurezza sul lavoro e tessere rapporti proficui con gli organizzatori della manifestazione. Inoltre, Tommaso e Lucia oggi collaborano attivamente per diversi progetti, unendo le loro diverse competenze, in quanto credono fortemente che l'unione sia alla base di un'importante opportunità di crescita reciproca. L'esperienza di Tommaso ha mostrato come un percorso di valorizzazione di un numero scelto di opere d'arte attraverso il filtro delle nuove tecnologie - nell'ambito di un circuito di una città medio-piccola - offre certamente numerosi vantaggi. Maggiore accessibilità e facilità di apprendimento, divertimento, conoscenze acquisite attraverso l'utilizzo di più sensi e possibilità di interagire mentre si apprende e esplora. L'immersione in un contesto espositivo offre molteplici emozioni, ma ha una efficacia maggiore se è breve, altrimenti si potrebbe correre il rischio di sentire la sensazione di straniamento. Da un punto di vista didattico, inoltre, consente di "imparare facendo", secondo il metodo educativo teorizzato dal filosofo americano John Dewey (1938).

<sup>14</sup> Vedi [https://www.instagram.com/incanto\\_liberty/](https://www.instagram.com/incanto_liberty/)

<sup>15</sup> Vedi <https://www.incantoliberty.it/>

Si tratta di un approccio pratico all'apprendimento, che chiede interazione con l'ambiente al fine di un apprendimento in corso d'opera, mentre si fa esperienza. Ciò che consente di memorizzare le nozioni apprese durante il fare in modo veloce e intuitivo. Con simili metodologie possiamo avvicinare i giovanissimi all'arte e alla sperimentazione con e attraverso l'arte stessa. Proporre, infine, esposizioni virtuali dentro luoghi-museo consente una fruizione più attiva, più attrattiva e di impatto. Tali strumenti e applicazioni devono però far necessariamente parte di un progetto comunicativo e di valorizzazione del territorio più ampio, attraverso una pianificazione della comunicazione nel corso di un anno, ad esempio. L'organizzazione dovrebbe avvenire attraverso step distinti prima di intraprendere il percorso, durante il percorso e subito dopo al suo termine per (ri)pianificare attività successive sulla base dei risultati raggiunti. Il tirocinio ha dato così la possibilità a Tommaso di apprendere questi concetti in maniera viva durante la sua esperienza, cogliendone il senso più profondo e cercando di mettere quest'ultimo a disposizione mobilitandosi attivamente per la sua città.

## Bibliografia

- AA.VV., *Next generation culture. Tecnologie digitali e linguaggi immersivi per nuovi pubblici della cultura*, Marsilio Edizioni, Venezia 2021.
- Antinucci F., *Comunicare nel museo*, Edizioni Laterza, Roma-Bari, 2014.
- Argano L., Bollo A., Dalla Sega P., Vivalda C., *Gli eventi culturali. Ideazione, progettazione, marketing, comunicazione*, Franco Angeli, Milano, 2017.
- Balboni Brizza M.T., *Immaginare il museo*, Jaca Book, Milano, 2018.
- Cardini F., Zangheri L., Massi C., Lambertini A., Galassi G., Pierattelli M., *Montecatini Città D'acque*, Edifir-Edizioni, Firenze, 2008.
- Cataldo L., Paraventi M., *Il museo oggi. Linee guida per una museologia contemporanea*, Hoepli, Milano, 2016.
- Cortesi G., Bellini N., Izis E., Lazzeroni M., *Il paesaggio sonoro e la valorizzazione culturale del territorio. Riflessioni a partire da un'indagine sui luoghi pucciniani*, Pàtron Editore, Bologna, 2010.
- Covre J.N., *Kandinskij*, Giunti Editore, Firenze, 2012.
- Dewey J., *Experience and Education*, MacMillan, New York 1938.
- Düchting H., *Wassily Kandinsky 1866-1944, La rivoluzione della pittura*, Taschen Verlag GmbH, Köln, 2018.
- Ferraresi F. (a cura di), *La pubblicità. Teorie e tecniche*, Carocci, Roma 2017.
- Ferretti V., *Il Comune di Montecatini Terme 1905-2005. Cento anni di autonomia*, Edimedia Edizioni, Pescia, 2005.
- Hughes P., *Designer di spazi espositivi*, Logos, Modena, 2010.

- Kandinskij V., *Punto, linea, superficie. Contributo all'analisi degli elementi pittorici*, Adelphi, Milano, 1968.
- Kandinskij V., Pontiggia E. (a cura di), *Lo spirituale nell'arte*, SE, Milano, 2005.
- Kandinskij V., *Punto e linea nel piano*, SE, Milano, 2017.
- Kandinskij V., *Il problema delle forme e l'almanacco del cavaliere azzurro*, Abscondita, Milano, 2018.
- Karp I., Lavine S. D. (a cura di), *Politiche e politiche dell'allestimento museale*, Clueb, Bologna, 1992
- Marc F., Kandinskij V., *Il cavaliere azzurro*, SE, Milano, 1988.
- Oldani R., Santori D., *Montecatini Terme*, RotalSele, Milano, 2009.
- Isacco G., Isacco M., *Le Terme di Montecatini in cartolina*, GBF Srl, Prato, 2013.
- Paccagnella L., Vellar A., *Vivere online. Identità, relazioni, conoscenza*, il Mulino, Bologna 2016.
- Panerai S., *Le Terme Tamerici di Montecatini. Galileo Chini e le fornaci San Lorenzo oltre la decorazione*, Maschietto, Firenze, 2014.
- Riva G., *I social network*, Il Mulino, Bologna 2010.
- Sers P., Kandinskij, *L'avventura dell'arte astratta*, Giunti, Firenze, 2015a

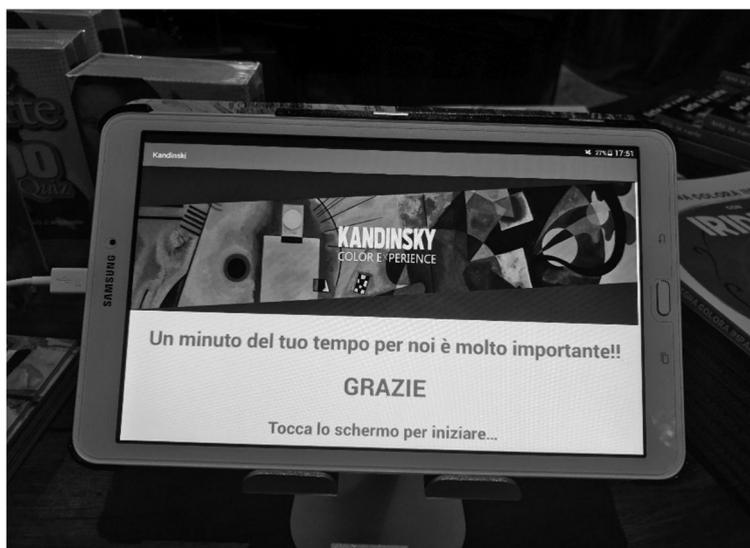
Fig. 1 – Dettagli della mostra immersiva estratti dalla locandina



Fig. 2 – Ingresso della mostra presso lo stabilimento termale Tamerici



Fig. 3 – Schermata iniziale del questionario su tablet



*Fig. 4 – Vista esterna dello stabilimento termale Tamerici*



*Fig. 5 – Sala della Mescita dell'artista Galileo Chini delle terme Tamerici*



Fig. 6 – Locandina inaugurazione Incanto Liberty

# INCANTO LIBERTY



## Vivi il liberty al Circolo “Le Tamerici”

**ARTE,  
CULTURA  
MUSICA  
RISTORO**

**PARTNER E SPONSOR**





FRATE MATTI DAL 1909  
FIRE VULCANI  
LA FIDUCIARIA  
DELLA FONDAZIONE ROSELLINI  
SOCIETÀ DI ASSICURAZIONE  
SOCIETÀ FIDUCIARIA PIETRA  
DELLA ASSICURAZIONE MONTecatini TERME  
SOCIETÀ DI ASSICURAZIONE  
AGENZIA DEL WELLO  
MONTecatini ASSICURAZIONE

CIRCOLO TERME MET  
DEL TEATRO DEL WELLO  
SOCIETÀ DI ASSICURAZIONE  
SOCIETÀ DEL WELLO DI PIETRA  
SOCIETÀ DI ASSICURAZIONE LUCCA  
SOCIETÀ  
ACCADemia MONTecatini INDIVIDUO LEONCavalLO  
MONTecatini LA CROCE DEL WELLO  
OPPORTUNO SULLA SERRA MONTecatini TERME



## SALVIAMO LA BELLEZZA DELLE TERME TAMERICI SOSTIENI LA NOSTRA CAUSA SU




## 26. LA SALUTE ORGANIZZATIVA: IL VALORE DEL BENESSERE E L'INTEGRAZIONE DELLO STATO DI DISABILITÀ

di *Antonia Del Vecchio*

### **Introduzione**

Al giorno d'oggi le aziende, a causa della sempre crescente competizione sul mercato, tendono a richiedere ai loro dipendenti aumenti di produttività e ritmi di lavoro sempre più incalzanti.

Le persone, nello stesso tempo, rischiano l'insorgenza di patologie legate allo stress generato dal crescente investimento di risorse e di energie nella propria attività lavorativa.

Molte patologie psichiche (stress, panico, ansia, ecc.) infatti, possono trarre origine da un contesto lavorativo di questo tipo, generando malessere negli individui e interferendo negativamente con le loro possibilità di creare relazioni interpersonali sane.

Inoltre, la permanenza sul luogo di lavoro anche in età più avanzata, a seguito delle nuove normative di riferimento (secondo gli ultimi dati Istat nel 2049 si andrà in pensione a 69 anni e 9 mesi), ci espone inevitabilmente a patologie croniche che possono essere molto invalidanti<sup>1</sup>.

Questo il nuovo scenario che ci attende. Uno scenario fatto di nuove malattie che se non adeguatamente supportate (non solo dal punto di vista medico) risulteranno delle vere e proprie disabilità impedendo chi ne è colpito di svolgere adeguatamente l'attività lavorativa. Pertanto le aziende non potranno più ignorare il fatto che la tutela della salute del dipendente, anche sul luogo di lavoro, sarà una priorità tanto da richiedere nuove azioni per preservarla.

Alla luce di queste considerazioni nel 2018 Synergie Italia ha avuto l'opportunità di collaborare ad un importante progetto di disability management.

<sup>1</sup> [www.salute.gov.it](http://www.salute.gov.it), [www.enfeasalute.it/malattie-croniche](http://www.enfeasalute.it/malattie-croniche).

## 1. Oggetto e obiettivi della ricerca

L'oggetto della ricerca è la promozione del benessere organizzativo attraverso l'integrazione della condizione di salute e della malattia delle risorse in azienda. L'azienda protagonista opera nel settore della moda, generalmente sensibile al tema della diversità ad eccezione della disabilità ritenuto marginale. Attraverso un'azione di Disability Management.

Il Disability management è una strategia per identificare e risolvere tutti i fattori che impediscono alle persone con qualsiasi tipo di disabilità di accedere al lavoro (Geisen, Harder, 2011). Si tratta, quindi, di azioni che si sviluppano all'interno dei processi aziendali, che partono dalla persona disabile ed hanno lo scopo di valorizzare le sue competenze, ma anche di adattare l'organizzazione aziendale al fine di accogliere e gestire al meglio i suoi bisogni.

Il Disability manager è in ambito lavorativo (altrimenti detto "Esperto della gestione delle risorse umane con disabilità" o "Responsabile dell'inserimento lavorativo") è un professionista qualificato a seguito di percorsi di formazione specialistici post laurea che interviene, quale responsabile di tutto il processo di inserimento, inclusione e integrazione socio-lavorativa delle persone con problemi di salute ed in condizione di fragilità all'interno degli enti e delle imprese pubbliche e private: dalla pianificazione, ricerca, selezione, inserimento e mantenimento in azienda, fino allo sviluppo professionale e organizzativo (...)

Il Disability Manager in ambito lavorativo si relaziona ed interagisce con le strutture / funzioni aziendali coinvolte nel processo organizzativo d'impresa (figure preposte alla gestione delle risorse umane, addetti alla sicurezza e alla prevenzione degli infortuni, rappresentanti sindacali interni, ecc.)<sup>2</sup>.

Ricordiamo a tal proposito il Decreto Legislativo 14 settembre 2015, n. 151, art. 1 comma 1– dove viene citata la *"promozione dell'istituzione di un responsabile per l'inclusione lavorativa nei luoghi di lavoro, con compiti di predisposizione di progetti personalizzati per le persone con disabilità e di risoluzione dei problemi legati alle condizioni di lavoro dei lavoratori con disabilità"*<sup>3</sup>.

Il 22 dicembre 2021 il Parlamento ha approvato la Legge Delega in materia di disabilità (Legge 227/21), testo destinato a rivoluzionare l'intero panorama normativo della disabilità. (...) La figura del disability manager viene espressamente menzionata dalla Legge Delega, che si riferisce allo stesso

<sup>2</sup> [www.fedman.it](http://www.fedman.it).

<sup>3</sup> <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2015/09/23/15G00164/sg>.

come «responsabile del processo di inserimento delle persone con disabilità nell'ambiente di lavoro», alla lettera e dell'articolo 2, passaggio dedicato alla riqualificazione dei servizi pubblici in materia di inclusione e all'accessibilità, con alcune importanti novità, che riguardano sia l'obbligatorietà di essa che il suo ambito di competenze. (...) La Legge Delega estende l'obbligo di avere un Disability Manager a tutti i datori di lavoro pubblici, senza alcun limite minimo o massimo di dipendenti<sup>4</sup>. Mentre a livello nazionale si cercano soluzioni normative esaustive, ad oggi l'unica Regione Italiana che ad oggi l'ha riconosciuta ufficialmente è la Lombardia che ha riportato nel Quadro Regionale degli Standard Professionali (QRSP) le competenze che questa figura deve possedere per svolgere il proprio lavoro<sup>5</sup>.

Per progettare interventi formativi efficaci, risulta indispensabile una corretta e puntuale analisi dei fabbisogni dell'azienda, in quanto ogni organizzazione è un caso a sé con le sue peculiarità.

Pertanto per il progetto in questione sono stati effettuati diversi incontri con il team HR per introdurre il Disability Manager di Synergie Italia nelle dinamiche aziendali a seguito dei quali sono stati posti i seguenti obiettivi:

- definizione di direttive condivise volte all'integrazione dei bisogni e delle peculiarità dei dipendenti in relazione alla diversità;
- fornire all'azienda strumenti utili per gestire processi di selezione, organizzare il proprio team e gestire le esigenze di personale appartenente alle categorie protette;
- abbattimento degli stereotipi e pregiudizi sul tema della disabilità.

## 2. Le fasi del progetto

Le attività sono state suddivise su 5 fasi nell'arco di 24 mesi:

FASE 1. Prima indagine con raccolta dati mediante un breve check up organizzativo per analizzare il contesto interno e esterno. Introduzione del gruppo Dirigenti/Manager al tema della diversità e al progetto. Indagine nella popolazione aziendale dei Dirigenti/Manager allo scopo di conoscere l'organizzazione dal punto di vista degli stili comportamentali e delle competenze emotive presenti, quali driver che guidano il processo di posizionamento nei confronti del tema. Utilizzo di strumenti standardizzati.

<sup>4</sup> <https://www.superando.it/2022/03/24/la-legge-delega-in-materia-di-disabilita-e-i-disability-manager>.

<sup>5</sup> [www.fse.regione.lombardia.it](http://www.fse.regione.lombardia.it).

FASE 2. Aggregazione dei dati. Restituzione dei dati emersi allo scopo di favorire una condivisione del posizionamento organizzativo riguardo alle tematiche. Condivisione degli stessi con la funzione HR e il gruppo Manager.

FASE 3. Focus Group volti a favorire un processo di riconoscimento e di posizionamento riguardo all'integrazione delle dimensioni della malattia e delle disabilità nell'organizzazione.

FASE 4. Organizzazione di una plenaria a partecipazione facoltativa, rivolta a tutta la popolazione aziendale, per la presentazione del progetto e successiva erogazione di un intervento a carattere formativo/informativo volto a favorire una conoscenza di base degli argomenti, ma anche orientare e sensibilizzare i dipendenti riguardo alla tematica

FASE 5. Organizzazione di sessioni formative di gruppo rivolte ai manager a carattere formativo/informativo volto a favorire una conoscenza di base degli argomenti (lato manager) ma anche orientare e sensibilizzare riguardo alla tematica

FASE 6. Intervento di co-costruzione di Direttive Aziendali sulla base dei risultati emersi a livello organizzativo, di concerto anche con la funzione HR: integrazione di Vision e Mission ai temi del progetto. Misurazione delle azioni intraprese e ripianificazione delle attività in relazione ai risultati emersi.

La popolazione aziendale che ha partecipato al progetto aveva un'età media di 50 anni ed una giusta distribuzione di genere femminile e maschile.

Nella formazione oltre all'intervento del Disability manager sono stati coinvolti anche altri professionisti che a vario titolo hanno dato il proprio contributo al progetto come medici, associazioni. Le attività sono state erogate con approccio teorico-esperienziale interattivo (in modalità frontale o a distanza) volte a favorire un processo di formazione/informazione, interessando sia la popolazione aziendale che il gruppo manager.

A posteriori a queste attività è stato costantemente eseguito un follow-up. È stata effettuata anche una valutazione intermedia e finale, utili per verificare che il cambiamento fosse divenuto strutturale.

Per lavorare sugli stereotipi è stato necessario lavorare sulla valorizzazione delle abilità e non sulle disabilità, mettendo al centro del lavoro la persona. Il più delle volte è più facile relazionarsi con una disabilità visibile rispetto ad una disabilità altrettanto invalidante, ma che non si vede. Tutto ciò genera diffidenza nell'altro e situazioni equivoche che si ripercuotono sulle relazioni e sulle performance del team.

### 3. Risultati della ricerca

Tra i migliori risultati ottenuti c'è stato il sentimento di gratitudine laddove all'inizio del progetto c'era da parte dei dipendenti coinvolti, diffidenza, e circospezione.

I dipendenti, compreso il gruppo manager, ha apprezzato l'opportunità che gli è stata fornita per il fatto di essersi sentiti parte di un'azienda inclusiva. Molti dei dipendenti coinvolti ha sempre lavorato in quella stessa realtà ed ha potuto constatare che passi avanti si sono compiuti in pochi anni.

Il progetto è riuscito ad entrare in sintonia con ciascun dipendente che ha deciso di partecipare e che si è messo in gioco consapevole che quelle attività lo avrebbero riguardato in prima persona.

La diffidenza iniziale è una fase normale quando è in atto un cambiamento. Il cambiamento genera caos, è faticoso, ma superate tali fasi avviene l'assestamento e torna la normalità. Il cambiamento ci fa paura perché ci mette davanti alla possibilità di una nuova realtà che non si conosce e a cui ci si deve relazionale con nuove modalità.

Con il fondamentale supporto del team selezione di Synergie Italia specializzato nella ricerca di personale (L. 68/99), durante i follow-up, sono stati registrati buoni e significativi risultati anche rispetto all'incremento di nuove risorse disabili in struttura con ruoli definiti in funzione delle indicazioni e degli strumenti trasmessi nel corso della formazione alle funzioni manageriali. Il ruolo e la collocazione aziendale sono scaturiti da un'attenta analisi del responsabile dell'inserimento e della funzione HR, che ha tenuto conto non solo dell'esigenza dell'azienda, ma anche dei fabbisogni, delle aspirazioni e delle potenzialità del candidato.

Laddove necessario, si è implementato una modalità di creazione di programmi di inserimento specifici che a partire dal fabbisogno individuale, ha permesso di individuare l'accomodamento ragionevole più idoneo valutandone i costi, ma anche gli incentivi (locali/nazionali) presenti. Per accomodamenti ragionevoli s'intendono provvedimenti appropriati, in funzione delle esigenze delle situazioni concrete, per consentire ai disabili di accedere ad un lavoro<sup>6</sup>.

I manager, dunque, hanno dimostrato di aver acquisito maggiore consapevolezza e capacità di valutazione dell'inclusività e delle capacità lavorative dei nuovi assunti e del proprio team riuscendo a creare ambienti favore-

<sup>6</sup> <https://www.certifico.com/component/attachments/download/11506#:~:text=Per%20%E2%80%9Caccomodamento%20ragionevole%E2%80%9D%20si%20intendono,di%20uguaglianza%20con%20gli%20altri%2C>.

voli determinando maggiore produttività, maggiore soddisfazione professionale e maggior impegno organizzativo da parte di tutti i lavoratori.

Sono emerse nuove condizioni di fragilità (patologie croniche) per alcuni dipendenti che a seguito della nostra formazione circa i benefici, hanno avviato il riconoscimento a livello burocratico dell'appartenenza alle categorie protette. L'attività di sensibilizzazione e di cultura ha fatto sì che ciascuno fosse libero di "svelarsi" senza per questo sentirsi etichettato come "diverso". Ciò ha generato un clima di serenità. Questa procedura ha permesso, inoltre, ai lavoratori che hanno fatto questa scelta di usufruire delle agevolazioni che l'azienda ha predisposto per loro (ad es. permessi aggiuntivi senza dover attingere da quelli già previsti o maggiore flessibilità oraria per visite mediche), mentre l'azienda nel contempo ha potuto beneficiare di ulteriori numeri per l'adeguamento rispetto alla normativa L. 68/99.

Le attività di prevenzione alla salute sono state tra le più apprezzate in quanto a causa degli impegni di lavoro non sempre è possibile tenere sotto controllo la propria salute come si dovrebbe. Infatti, regolarmente sono stati organizzati incontri informativi, screening e counselling gratuiti. Il counselling (corner sharing) è molto utile perché, sempre tutelando la privacy di chi aderisce l'azienda, raccoglie indicazioni sui malesseri aziendali sui quali strutturerà interventi specifici.

#### 4. Conclusioni

Questo tipo di intervento, sebbene sperimentato in una realtà molto strutturata, può essere replicabile anche in organizzazioni di piccole/medie dimensioni, tenendo presente le specificità di ciascuna realtà che porterà inevitabilmente ad adeguare gli obiettivi e la metodologia.

Dobbiamo ricordare che il tema della disabilità riguarda tutti.

Come anche indicato dalla Convenzione ONU sui Diritti delle Persone con Disabilità ratificata in Italia nel 2009.

*“Per persone con disabilità si intendono coloro che presentano durature menomazioni fisiche, mentali, intellettuali o sensoriali che in interazione con barriere di diversa natura possono ostacolare la loro piena ed effettiva partecipazione nella società su base di uguaglianza con gli altri”<sup>7</sup>*, chiunque messo di fronte ad un ambiente non consono può sperimentare una condizione di disabilità.

<sup>7</sup> [www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/disabilita-e-non-autosufficienza/focus-on/Convenzione-ONU/Pagine/Convenzione%20Onu.aspx](http://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/disabilita-e-non-autosufficienza/focus-on/Convenzione-ONU/Pagine/Convenzione%20Onu.aspx).

Nonostante le evidenze degli studi effettuati negli anni, ancora oggi anche i più esperti HR sono disorientati davanti all'argomento della disabilità, ma anche i candidati e i lavoratori stessi sono confusi sui loro diritti e doveri. Gli HR conoscono bene la loro esigenza ma il più delle volte si scontrano con la classe dirigente in azienda che vede l'inserimento di una persona disabile come un obbligo e non come un'opportunità, ostacolando il loro inserimento. Le aziende attivando progetti come questi decidono di cambiare paradigma e di assumersi un impegno nei confronti del dipendente garantendogli ascolto alle sue esigenze.

Il dipendente, dunque, sa che all'interno della sua realtà può contare su qualcuno che concretamente può rispondere ad una sua richiesta ed è considerata realmente come RISORSA UMANA, inteso proprio nella sua di valore e capitale del personale nella sua professionalità e nelle sue competenze<sup>8</sup>.

Le pratiche e i programmi di Disability management promossi da un'azienda possono generare nei dipendenti la percezione di essere supportati determinando in loro una reazione di fiducia, lealtà e impegno nei confronti dell'organizzazione.

La salute è un diritto di tutti ed è dovere degli imprenditori, dal più grande al più piccolo, tutelarla anche e soprattutto nei contesti organizzativi dove la ciascuno di noi trascorre gran parte della propria vita.

Gli interventi di Disability Management, costituiscono un'opportunità per le aziende, permettendo loro di essere maggiormente competitive e di confrontarsi con fattori che sempre più in futuro, incideranno sulla loro crescita.

L'azienda migliora la sua reputazione e si plasma su di un mercato in continua evoluzione e questi stessi interventi, allo stesso tempo, influiranno positivamente sulla società intera.

<sup>8</sup> [https://it.wikipedia.org/wiki/Risorse\\_umane#:~:text=Con%20questa%20espressione%20si%20vuole,risorse%20devono%20essere%20considerate%20investimenti.](https://it.wikipedia.org/wiki/Risorse_umane#:~:text=Con%20questa%20espressione%20si%20vuole,risorse%20devono%20essere%20considerate%20investimenti.)

# 27. DISABILITÀ E LAVORO: UNA RICERCA ATTRAVERSO LE NARRAZIONI DEI PROTAGONISTI

di Luigi Reale, Annalisa Viola ed Emanuele Serrelli<sup>1</sup>

## Abstract

L'articolo presenta e discute i risultati di una massiccia operazione di ascolto di 154 lavoratori con disabilità italiani e di 42 tra loro colleghi, responsabili, familiari e amici. Tra i risultati vi sono l'importanza dell'ascolto, la rilevanza della disabilità invisibile, la centralità del fattore umano come chiave per l'inclusione, gli ostacoli e le risorse interiori delle persone con disabilità, il lavoro come preziosa opportunità di inclusione, l'ambivalenza delle soluzioni di lavoro da remoto, e la questione delle opportunità di crescita delle persone con disabilità, spesso iperprotette o marginalizzate. La ricerca si è avvalsa dei metodi consolidati nell'ambito della medicina narrativa. Lo studio, realizzato nel periodo compreso tra settembre 2019 e Novembre 2020, è anche un richiamo a proseguire la strada dell'ascolto e dell'approfondimento qualitativo.

## 1. Introduzione

*Personalmente ho iniziato a stare meglio quando ho accettato di essere ammalata e ho iniziato a parlare tranquillamente della disabilità. La malattia esiste e parlarne anche in azienda vale la pena. Io non mi offendo se mi si tratta con delicatezza perché si sa che ho qualche problema. Ma trattare con delicatezza non significa trattare con compassione, sono atteggiamenti ben differenti e contrastanti.*

<sup>1</sup> L'articolo è frutto del lavoro congiunto dei tre autori. Luigi Reale ha scritto le sezioni 1 e 2, Annalisa Viola la sezione 3, Emanuele Serrelli le sezioni 4 e 5.

Sono alcune delle parole regalate da una lavoratrice con disabilità nell'ambito della ricerca "Disabilità e lavoro attraverso le narrazioni dei protagonisti", promossa da Wise Growth e ISTUD con il supporto di ValoreD (Wise Growth, Istud, ValoreD, 2021) conclusasi nel novembre 2020. Grazie alle aziende partner Adelante Dolmen, Enel, Monte dei Paschi di Siena, Novartis e sponsor Edison, Sanofi e Sapio Life è stato possibile condurre questa massiccia operazione di ascolto di 154 lavoratori con disabilità e 42 tra colleghi, responsabili, familiari e amici.

Molte aziende oggi si stanno muovendo per organizzare eventi, corsi e progetti sulla disabilità (Serrelli, 2021). Alcune iniziano timidamente, altre vogliono produrre cambiamenti in tempi brevi. Quasi sempre però ci si accorge di dover rallentare, non soltanto perché mancano soluzioni prêt-à-porter per la gestione della disabilità in azienda o anche solo il linguaggio per parlarne; non soltanto perché smuovere grandi equilibri consolidati è faticoso e forse anche rischioso (Bombelli, 2010), ma soprattutto per un aspetto molto importante: la mancanza di conoscenza. Mentre anche a livello istituzionale si fa sempre di più per conoscere, portare alla luce e occuparsi del benessere e della partecipazione delle persone con disabilità (ISTAT, 2021), questo vuoto di conoscenza, in particolare qualitativa in ambito aziendale, è ciò che ci ha spinti a lavorare su questa ricerca.

## 2. La ricerca

La ricerca si è avvalsa dei metodi consolidati nell'ambito della medicina narrativa (Greenhalgh, 2016; Marini 2016, 2019). Lo studio è stato realizzato nel periodo compreso tra settembre 2019 e Novembre 2020, e si è articolato in diverse fasi.

In una prima fase è stata realizzata una campagna di comunicazione del progetto indirizzata al mondo delle aziende interessate ad approfondire il tema del lavoro delle persone con disabilità al fine di raccogliere la loro adesione all'iniziativa. Erano disponibili due differenti modalità di partecipazione: (1) *partner*, cioè un'azienda che avrebbe permesso di raccogliere all'interno della propria realtà le narrazioni di lavoratori con disabilità, colleghi, responsabili e conoscenti; (2) *sponsor*, a sostegno dello sviluppo dell'iniziativa.

È stato poi istituito un Comitato d'indirizzo rappresentativo dei referenti delle aziende che hanno aderito al progetto. In un incontro dedicato che si è svolto il 20 novembre del 2019 a Milano sono stati presentati gli obiettivi, gli ambiti di indagine e la metodologia di ricerca.

In un continuo confronto con il Comitato di Indirizzo sono stati poi definiti gli strumenti di indagine da utilizzare all'interno dello studio. In particolare, è stato realizzato uno *strumento narrativo semi-strutturato* integrato da una parte socio-demografica specifico per le persone con disabilità, uno strumento rivolto ai colleghi, uno strumento rivolto ai collaboratori ed uno strumento rivolto a familiari/amici. Nello strumento narrativo semi-strutturato si chiede alla persona di narrare a partire da “incipit” che aiutano e guidano a superare il “blocco da foglio bianco” e sono frutto dell’applicazione di teorie del Natural Semantic Metalanguage (Peeters e Marini, 2018) per ridurre al minimo il condizionamento delle persone che si raccontano e l’influenza da parte dei ricercatori nella fase di analisi.

La compilazione dei questionari narrativi è stata poi resa direttamente accessibile sul sito web di Fondazione Istud. L’accesso di diversi compilatori (persona con disabilità, collega, responsabile ecc.) era differenziato da pulsanti differenti. A ciascuna azienda partner è stato poi fornito un kit di comunicazione per diffondere attraverso canali interni l’iniziativa e attivare la “call to action”. La raccolta delle narrazioni è iniziata nel febbraio 2020 e si è protratta fino al mese di settembre. Sia il timing della fase di raccolta, sia il numero dei rispondenti, sono stati dunque senz’altro influenzati dalle misure di lockdown e di distanziamento sociale dovute alla pandemia di Sars-Cov-2. Nel mese di novembre 2020 è stato svolto l’incontro, in modalità online, del comitato di indirizzo del progetto per la condivisione e il commento dei risultati delle analisi. I passi successivi sono stati la stesura di un report (Wise Growth et al. 2021, cit.), la divulgazione dei risultati presso le realtà aziendali che hanno sostenuto l’iniziativa, e infine la diffusione più ampia al mondo accademico (attraverso articoli e interventi a convegni) e alla società (ad esempio con articoli su stampa laica).

Il progetto ha permesso di raccogliere 196 narrazioni complessive tra persone con disabilità, colleghi di lavoro, responsabili e familiari così suddivise:

- 154 lavoratori con disabilità;
- 19 colleghi;
- 9 responsabili;
- 14 familiari ed amici.

Come anticipato più sopra, le misure di lockdown e di distanziamento sociale dovute alla pandemia di Sars-Cov-2 hanno influito sulle tempistiche della fase di raccolta (sensibilmente dilatata rispetto al timing previsto inizialmente) e sul numero di persone che hanno partecipato al progetto. Nonostante le citate difficoltà, la proposta di raccontare la propria esperienza, soprattutto nei lavoratori con disabilità, ha suscitato un notevole interesse in termini di partecipazione e di volontà di condivisione. È da notare, infatti,

che la raccolta di narrazioni è avvenuta *in forma volontaria e anonima*. Oltre a tutelare la privacy dei rispondenti, questo aspetto della ricerca ha permesso di non pre-selezionare il campione e di includere ad esempio persone con disabilità invisibili e non dichiarate, e più in generale di non condizionare il racconto all'appartenenza a una determinata categoria o gruppo all'interno dell'azienda.

### 3. Alcuni risultati

#### 3.1. L'importanza dell'ascolto

Un primo dato che raccogliamo (soprattutto attraverso l'incipit “Nel poter raccontare la mia esperienza mi sono sentita/o...” presente al termine dello strumento di raccolta) è che i lavoratori che hanno deciso di raccontarsi hanno dichiarato di vivere questa possibilità come un gesto di attenzione e considerazione che genera sensazioni di benessere, di liberazione. Colleghi e responsabili hanno anch'essi apprezzato l'obiettivo dell'iniziativa e ne hanno colto l'utilità, segno del fatto che dinanzi alla disabilità l'ascolto – vero, partecipato, attento – è il primo passo e può già cambiare la realtà. Se è vero che raccontarsi in profondità può in alcuni casi far sentire “triste e con il nodo alla gola” (#91) oppure “come sempre... normale” (#67), è molto più rappresentativa una delle intervistate che si sente “sollevata nel poter parlare di cose che non riesco ad accettare fino in fondo” (#75)<sup>2</sup>.

Da non sottovalutare l'ascolto realizzato in questa ricerca attraverso immagini metaforiche. L'immersione in queste immagini può sensibilizzare l'interlocutore a conoscere un mondo – quello della disabilità – quasi totalmente nascosto dalla mancanza di conoscenza, dalla paura e dal pregiudizio, come scriveva Matteo Schianchi nel 2009:

*L'handicap non solo coinvolge molte persone: esso riguarda tutti, poiché le sue cause stanno nei rischi, nelle fatalità, nelle casualità cui sono soggette le nostre esistenze e quindi, proprio perché la temiamo, rifiutiamo la disabilità, la sua vista ci disturba e ci inquieta* (Schianchi, 2009).

<sup>2</sup> L'indicazione numerica preceduta dal segno '#' indica in maniera univoca la narrazione raccolta. I testi integrali non sono disponibili alla consultazione ma manteniamo l'indicazione delle narrazioni per coerenza interna dell'articolo nonché tra pubblicazioni differenti dei risultati della ricerca.

### 3.2. *La disabilità acquisita e la disabilità invisibile*

*“Non essendo entrato come categoria protetta la mia azienda non sapeva delle mie patologie, ma siccome ho una cura che ogni due settimane mi costringe a prendere un giorno di malattia è stato chiaro fin da subito che era necessario raccontare qualcosa di più sulla mia condizione, per lo meno al direttore e alle risorse umane. Così è stato, e non ci sono state ripercussioni, anzi sono stato assunto a tempo indeterminato nonostante fossi lavorativamente meno utile (di due giorni al mese, per l'esattezza). Fortunatamente è una condizione temporanea alla quale devo abituarci con il tempo (anche la malattia è nuova), e spero che in futuro non possa ostacolarci più”.* (#60)

Tra i lavoratori che hanno deciso di raccontare la propria storia quasi l'80% risulta avere una disabilità sopravvenuta (si veda la Tabella 1), anche mentre già lavorava nell'attuale azienda. Inoltre, sebbene sia difficile elaborare una statistica precisa in merito, molte delle disabilità narrate sono difficilmente visibili. L'emersione di questi dati è stata sicuramente facilitata dalla metodologia della ricerca, che non ha preselezionato i narratori bensì ha permesso a qualsiasi lavoratore dell'azienda di auto-riconoscersi nel pool dei potenziali narratori con disabilità.

Emergono tentativi di nascondere dubbi, sensi di colpa, ansia da prestazione. Ecco ad esempio una citazione significativa: “Ho sempre pensato di essere nella mia terza vita, dopo la vita prima pre-malattia e la seconda vita in cui la malattia è arrivata ed era assolutamente ingestibile. Attualmente sono stabile, pur con tutte le difficoltà di una invalidità motoria, e ho ricominciato da qualche anno ad uscire” (#54). Sono poi davvero molti i casi in cui la disabilità è invisibile:

*“L'aspetto più antipatico della mia disabilità è che non è visibile e, dato che non si vede, molti si dimenticano che esiste. Il fatto che io non sia in grado di sentire i suoni ad alta frequenza fa sì che gli altri non si accorgano della fatica che faccio. Convivo fin da quando ero piccola con questo deficit e ho sviluppato strategie che minimizzano l'impatto senza però ridurlo a zero. Se l'ambiente è rumoroso, io non riesco proprio a sentire cosa mi viene detto e non posso continuare a chiedere di ripetere, anche perché spesso io continuo a non sentire: è molto frustrante”* (#53).

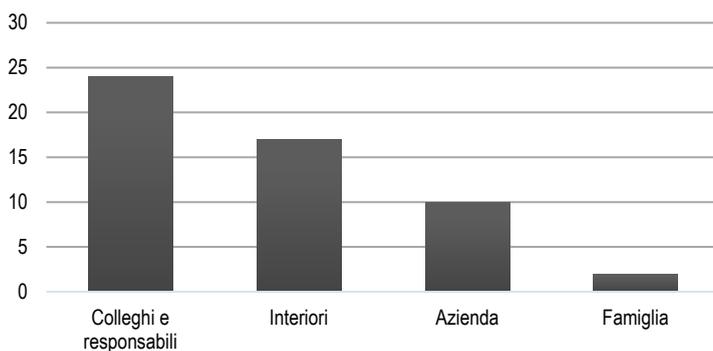
Tab. 1 – Percentuali di risposta a una delle domande chiuse della sezione anagrafica: “La mia disabilità è...”

Presente dalla nascita	19%
Sopravvenuta	52%
Sopravvenuta mentre lavoravo già in questa azienda	26%
Non so	3%

### 3.3. Il fattore umano è la vera chiave dell’inclusione

Dopo essersi generosamente presentate, le persone hanno narrato i loro primi approcci in azienda dalla ricerca del lavoro, all’assunzione, ai primi periodi di inserimento. Inoltre, hanno descritto come si trovano al lavoro, con i loro colleghi e con i loro responsabili, cosa li aiuta in autonomia e inclusione, e quali sono risorse e ostacoli più importanti nel loro percorso. Emergono i fattori di successo (fortuna, caparbia, essere riusciti a mascherare la propria disabilità...), ma anche criticità. Un grande insegnamento di questi racconti è che ostacoli e risorse si trovano molto spesso nelle persone stesse (Fig. 1): la persona con disabilità da una parte, i suoi colleghi e responsabili dall’altra. Meno incidenza sembra avere l’ambiente fisico e tecnologico (Fig. 2).

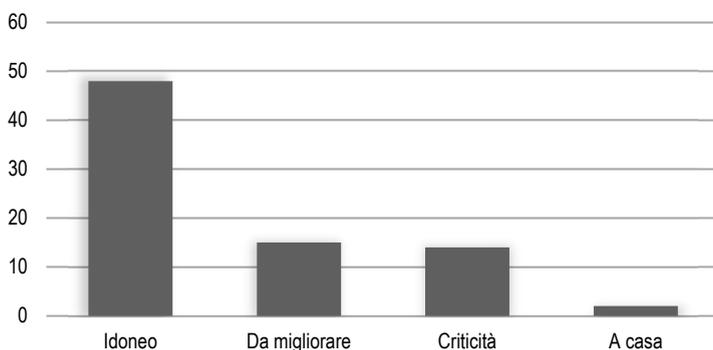
Fig. 1 – Le risorse interiori della persona con disabilità sono spesso (32%) la chiave dei percorsi di successo. Altro fattore chiave per un percorso professionale positivo è l’azienda (64%) e in questo hanno un forte ruolo i colleghi e i responsabili (45%)



Per quanto riguarda gli spazi, l’ambiente fisico e la dotazione tecnologica a disposizione, dalle narrazioni si evince una situazione eterogenea, com-

pletivamente soddisfacente, ma dove le situazioni di criticità sono spesso dovute, ancora una volta, alla mancanza di ascolto. L'ambiente di lavoro è considerato mediamente idoneo (61%) per un lavoratore con disabilità: "...diciamo che è un ambiente 'vecchio' (a livello di struttura e arredi) mentre i mezzi tecnologici sono uguali per tutti" (#91). Per un altro rispondente l'ambiente fisico e tecnologico è "Agevole e facilmente usufruibile, anche se forse dovrebbe stare un po' più al passo con l'innovazione, non solo tecnologica ma anche come ambiente fisico" (#132). E un altro scrive: "...fortunatamente la mia disabilità si adatta bene al nostro ambiente lavorativo. e l'azienda mette a disposizione ove necessario i supporti" (#109).

*Fig. 2 – Rispetto all'ambiente fisico e tecnologico, vi sono storie di soddisfazione, di soluzioni adottate a seguito delle richieste specifiche del lavoratore che risultano essere rispondenti ai propri bisogni.*

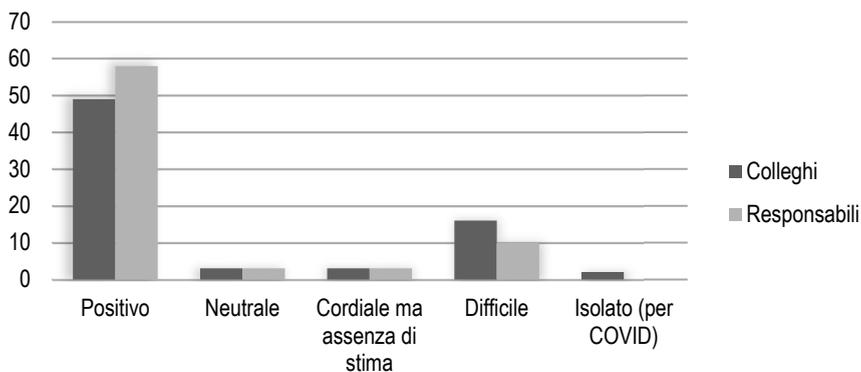


Responsabili, colleghi e altre figure rappresentano la componente principale (25%) delle "risorse" che facilitano autonomia e integrazione all'interno dell'azienda.

Non mancano situazioni di difficoltà dovute a stress, pressione, disaccordi e situazioni di scarsa accoglienza, isolamento e stigmatizzazione: "...ho in generale un buon rapporto, anche se spesso commentano in maniera negativa i miei limiti fisici e le mie difficoltà motorie dovute alla mia disabilità" (#98), scrive un narratore. E un altro: "Finché trottavo tutto a posto, ora lotto per non essere considerata una scarpa vecchia" (#78). Un altro rispondente scrive: "Vivere la disabilità in azienda può essere difficoltoso perché non tutti i colleghi riescono ad accettare che ho dei limiti fisici" (#98). A volte sembra addirittura necessario "fare finta di non avere la disabilità" (#105).

La buona notizia è, tuttavia, che il rapporto con i colleghi è mediamente positivo (66%) e quello con i responsabili ancora di più (77%) (Fig. 3).

Fig. 3 – “Il mio rapporto con i colleghi/responsabili è...”



### 3.4. La persona con disabilità vede ostacoli e risorse dentro di sé

Mediante questa ricerca abbiamo scoperto che la persona con disabilità pensa molto alle proprie risorse interiori, ai lati del proprio carattere e della propria personalità che possono favorire la propria storia lavorativa, o al contrario renderla più lenta e difficoltosa. I medesimi aspetti interiori della persona possono invece rappresentare un ostacolo se viene a prevalere il senso di colpa o inadeguatezza. Un narratore scrive ad esempio:

*Mi ha aiutato molto in questi 25 anni la mia voglia di lavorare, il mio entusiasmo e la mia voglia di essere tra la gente, sempre in trincea, contento fare il mio lavoro e di vendere qualsiasi cosa... Mi ha ostacolato [...] il mio problema di salute, e tutto quello che ci girava attorno, compresa la mia impossibilità di far carriera girando le filiali (#73).*

L'azienda può avere un ruolo fondamentale nel supportare la persona che acquisisce una disabilità:

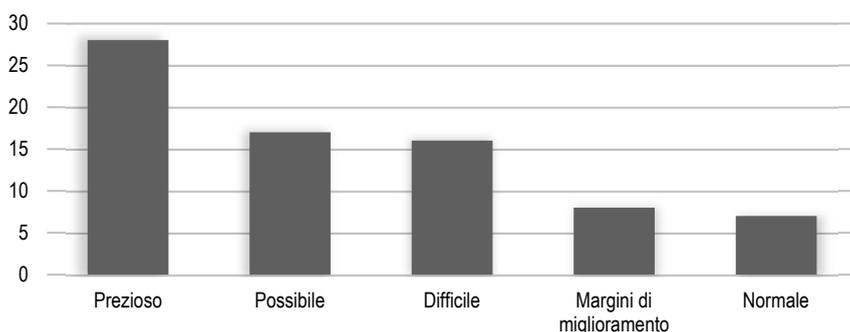
*Mi sono ammalata dopo circa 3 anni dall'inizio del mio lavoro in questa azienda. I primi anni sono stata malissimo e ciò che mi ha aiutato nel lavoro è stato l'approccio dell'azienda. Non mi sono mai sentita in difetto per le mie assenze e nemmeno messa in un angolo. Continuavo ad avere i miei obiettivi lavorativi da raggiungere e questo mi ha aiutato a non cadere in depressione, credo (#54).*

Sono, quindi, altresì importanti l’iniziativa, la capacità di segnalare bisogni in maniera precisa e corretta e la capacità di adattamento: “mi ha aiutato la mia determinazione e il mio impegno nel lavoro. Inoltre, ho esposto il problema all’azienda che si è occupata di gestire il mio avvicinamento alla residenza e in una filiale priva di barriere architettoniche” (#98).

### 3.5. *Il lavoro come preziosa opportunità di inclusione*

L’incipit narrativo “Vivere la disabilità in un’azienda come la mia è...” ha generato un risultato molto forte: i partecipanti si sono suddivisi tra coloro che ritengono possibile l’inclusione completa delle persone con disabilità al lavoro, in alcuni casi anche evidenziando che la diversità rappresenta una vera e propria ricchezza per l’azienda. Vi sono, invece, coloro che vivono con difficoltà e rassegnazione la propria disabilità al lavoro perché il percorso di integrazione è ancora lungo. La citazione più forte nel nostro corpus è la seguente: “È stato tutto in salita, pieno di ostacoli, ho fatto lavori e mansioni che non avrei mai dovuto accettare ... ho accettato cose e situazioni al limite della sopportazione umana”. Infine, vi è chi si sente partecipe al pari di tutti gli altri. In ogni caso si sottolinea il forte valore che il lavoro ha nell’integrazione e all’emancipazione dell’individuo. Ma c’è un dato che supera queste valutazioni: il gran numero di narrazioni che sottolineano quanto preziosa sia la possibilità di vivere la propria disabilità nel contesto aziendale (Fig. 4).

*Fig. 4 – Vivere la disabilità in azienda è «possibile» per il 22% dei lavoratori e addirittura «prezioso» per il 37%. Il 21% sottolinea la difficoltà, il 9% la normalità. L’11% si concentra su margini di miglioramento. Colleghi e responsabili percepiscono meno la difficoltà e ritengono possibile vivere la disabilità nel 56% e 62% dei casi.*



### 3.6. *Pandemia e smart working*

La ricerca si è svolta in un momento storico molto particolare: è infatti iniziata in corrispondenza dell'esplosione in Italia della pandemia per COVID-19 e dei primi scioccanti lockdown, con il conseguente avvio affrettato di esperienze di “remote working”, a volte un po' impropriamente etichettate come “smart”. Diverse persone hanno narrato l'isolamento dell'home working. L'ambivalenza di questa situazione è espressa particolarmente bene in una citazione come questa:

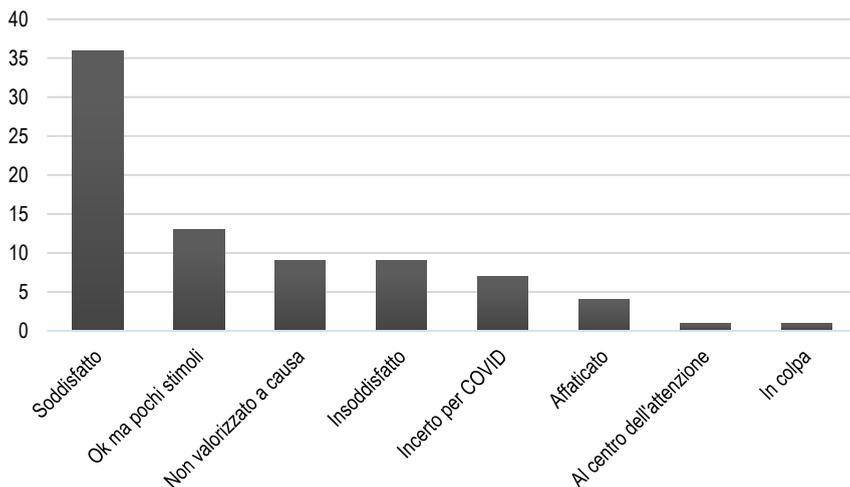
*L'azienda mi permette di lavorare da casa, e sono in questa condizione da marzo fino a quando non si sa. È sicuramente una scelta per tutelarmi, e siamo tutti d'accordo, ma quando in filiale siamo in 5, vedere i colleghi che hanno bisogno di una mano perché sono pochi, e io che potrei aiutare molto di più se fossi lì di persona, ti fa un po' sentire in colpa. Poi passa tutto e si pensa che quando sarò tornato mi impegnerò il doppio per recuperare. (#60)*

Se da una parte, quindi, le persone con disabilità ancora oggi chiederebbero all'azienda di “[pensare] con più incisività a prevedere e consentire il lavoro da casa...” (#85) e di “[osservare] di più le esigenze delle persone di età avanzata e con salute delicata” (#143), dall'altra vi è un'altra richiesta: quella di non rimanere esclusi.

### 3.7. *Un lavoro soddisfacente e stimolante: si può?*

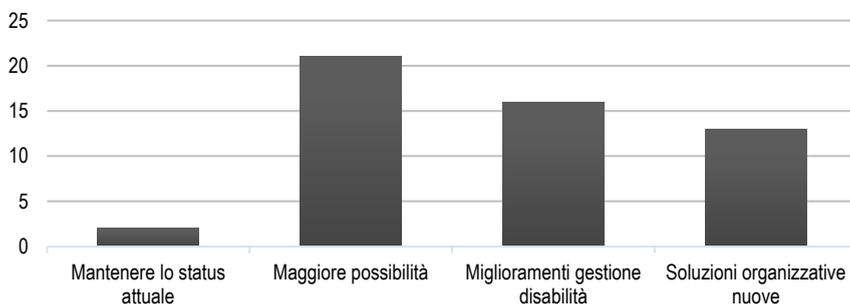
Le persone con disabilità sono soddisfatte del lavoro? Generalmente quelle del nostro campione sì (Fig. 5), bisogna però sottolineare i motivi dell'insoddisfazione quando questa si verifica: incontriamo la fatica, l'incertezza, questioni relazionali e di rapporto con sé stessi, ma anche – più spesso – la carenza di stimoli e la mancata valorizzazione delle proprie competenze.

Fig. 5 – Il 45% dei narratori si considera soddisfatto al lavoro. Un secondo gruppo (16%) sottolinea la carenza di stimoli e di rassegnazione. Alcuni (11%) si dichiarano insoddisfatti, altrettanti (12%) non valorizzati. Alla fatica del lavoro (5%) si è ora aggiunta una condizione di incertezza legata al COVID-19 (9%). Abbiamo raccolto anche altre sfumature come il senso di colpa per la propria prestazione e l'essere al centro dell'attenzione (entrambi 1%).



Questa insoddisfazione è spesso latente e non determina risentimento. Tuttavia, questa voglia di nuovo e di crescita si manifesta soprattutto quando la persona narra “l’azienda che vorrebbe” (Fig. 6). Prevale l’esigenza di maggiore attenzione ai percorsi di carriera e di crescita attenti alle esigenze delle persone con disabilità (71%), con una maggiore valorizzazione delle capacità del lavoratore.

Fig. 6 – “L’azienda che vorrei”



Un narratore non vorrebbe “...nulla di diverso. Mi sembra che la struttura improntata negli ultimi anni sia a misura di impiegato disabile e impiegato ordinario. ci si può lavorare bene per ottenere buoni risultati” (#84). Sappiamo, ma è anche evidente dal nostro campione, come in generale manchino persone con disabilità in ruoli dirigenziali.

*Finalmente ho una mia identità lavorativa che si trasmette anche alla mia personalità nel complesso. Il mio lavoro si basa sull'individualità e sul coordinamento in alcuni casi con i riferimenti in azienda ed esternamente. Gli aspetti che mi motivano di più sono il fatto di avere raggiunto una certa autonomia economica ed il fatto di trovarmi in un contesto lavorativo piacevole. Gli aspetti negativi sono riconducibili a volte nella ripetitività della mansione che svolgo (#30).*

Spesso una situazione tutelante può diventare una “prigione dorata” in cui la persona deve affrontare delusione e demotivazione:

*Dal punto di vista umano l'attuale ufficio è ottimo, massima collaborazione e nessuna pressione commerciale. Professionalmente è però una totale battuta di arresto, un ripartire da zero, gettando letteralmente via 28 anni di esperienza. (#119)*

#### **4. Discussione**

Le narrazioni sono un insieme vivente, inesauribile, come un fiume che ogni volta che ci immergiamo è diverso, ogni volta che vengono lette con sguardi differenti possono offrire nuove informazioni. I risultati presentati sono una selezione di punti e contenuti che il team di ricerca, ha ritenuto di particolare rilevanza e attualità per i contesti organizzativi attuali.

Fatte salve la tutela della privacy e le diversità individuali, è necessario creare occasioni di ascolto protetto, superando quelli che spesso sono i timori, i pudori, le proiezioni di chi ascolta o dovrebbe ascoltare. Nella stragrande maggioranza dei casi, infatti, la persona con disabilità coglie come opportunità, come segno di attenzione e rispetto, la possibilità di parlare di sé (della propria disabilità o malattia, ma anche del proprio *way of life*) in un “setting” accogliente e aperto. È invece ferita o rassegnata di fronte all'impossibilità di comunicare non tanto bisogni e rivendicazioni, quanto la propria identità e la propria storia. Istituiamo e istituzionalizziamo, dunque, processi aziendali che assicurino un ascolto frequente e un monitoraggio del benessere e del vissuto delle persone con disabilità al lavoro.

La disabilità sopravvenuta e la disabilità invisibile sono tra i temi più importanti e fondamentali che le aziende si troveranno ad affrontare nei pros-

simi anni. È, quindi, senz'altro opportuno mantenere il focus sulla ricerca e selezione di persone con disabilità, ma la disabilità sopravvenuta (in seguito a malattie, incidenti o altre condizioni) crea dinamiche del tutto specifiche che vanno conosciute, comprese e gestite. Inoltre, l'allungamento dell'età lavorativa non farà altro che accentuare l'incidenza di questi fenomeni. È necessario operare per preparare i lavoratori, i contesti, i team e i responsabili a trattare con delicatezza e competenza il mantenimento lavorativo e a gestire i rapporti in maniera rispettosa e valorizzante.

Non è l'accessibilità fisica e tecnologica l'ultima frontiera nell'inclusione delle persone con disabilità. Certo, è importantissimo in tale ambito attivare processi aziendali di rilevazione dei bisogni, di pronta risposta negli adattamenti e accomodamenti ragionevoli (dotazione tecnologica, riorganizzazione degli spazi ecc.), o addirittura di coprogettazione (co-design). Più importante e complesso è però il "fattore umano": colleghi e responsabili possono fare la vera differenza nell'inclusione e nella qualità della vita lavorativa della persona con disabilità. Dall'altro lato, le risorse e gli ostacoli interiori della persona con disabilità, nel proprio rapporto con se stessa e con il limite, hanno un peso quasi equiparabile a quello dell'ambiente esterno. Che fare dunque? Formazione e sensibilizzazione da una parte, ed empowerment e accompagnamento individualizzato dall'altra, possono non soltanto aiutare il singolo ma anche "cucire" un ambiente sociale più inclusivo all'interno dell'azienda.

Il lavoro è per ogni persona un importantissimo aspetto dell'identità e della stima di sé. Per le persone con disabilità ciò è ancora più vero: la persona con disabilità prova spesso gratitudine nel poter lavorare e nel poter avere ausili e attenzioni per l'integrazione. Spesso infatti nota la differenza rispetto a ogni tipo di situazioni di discriminazione e mancanza di inclusione che ha provato sulla propria pelle (a volte purtroppo anche a scuola), e ha sperimentato lunghi tempi di disoccupazione e di mansioni e occupazioni poco soddisfacenti. Ci si rende conto, ascoltando i racconti delle persone con disabilità, dell'importante ruolo sociale delle aziende e delle imprese nel creare opportunità e integrazione. Ecco allora perché le persone con disabilità esprimono spesso posizioni di gratitudine e serenità verso l'azienda, anche sminuendo anche gli eventuali problemi esistenti. Può esserci in ciò un elemento di rassegnazione. Queste considerazioni rimandano all'importanza dell'ascolto e alla necessità di incoraggiare le persone con disabilità a "osare" non soltanto chiedere ma anche sognare ulteriori miglioramenti e vie di crescita.

Lo smart working è una buona soluzione per le persone con disabilità? La questione non è priva di ambivalenze: se da una parte esso viene visto come

una forma necessaria di tutela della salute e facilitazione, dall'altra è forte la percezione che possa diventare un fattore di esclusione dal contesto lavorativo. Se da una parte persiste un'idea sicuramente già preesistente – che lo smart working sia un'opportunità per riuscire a tutelare meglio il work-life balance, avere maggior tempo per prendersi cura della propria condizione di salute e per se stessi – la sua realizzazione pratica e veloce in questi mesi consegna una criticità non vista e una delusione: la criticità non vista riguarda il bisogno di interazione sociale specialmente delle persone con disabilità, che come abbiamo visto trovano nel lavoro una vita sociale che in altri contesti non offrono; la delusione – che tocca tutti – riguarda l'invasione della “life” da parte del “work”, la caduta delle barriere dei tempi e degli spazi. È quindi assolutamente prioritario trovare soluzioni davvero innovative per conciliare tutela della salute, partecipazione sociale, ed equilibrio vita-lavoro.

Il “bias di benevolenza” è la tendenza a proteggere coloro che percepiamo essere in uno stato di fragilità. Forse questo è uno dei motivi che portano HR, responsabili, capi a mantenere le persone con disabilità in mansioni rassicuranti e non sfidanti, a cercare di mantenere gli equilibri anche a scapito della motivazione, della crescita, della realizzazione del lavoratore con disabilità, ma anche a scapito della sua produttività e del contributo che potrebbe portare all'azienda mediante le sue competenze e la sua voglia di impegnarsi. È forse necessario osare di più mettendo in atto meccanismi che offrano opportunità ai lavoratori con disabilità per mettersi alla prova nel cambiamento e nella crescita.

## 5. Conclusione

L'attenzione alle persone con disabilità nel mondo del lavoro sta finalmente crescendo, ma spesso bisogna rallentare, soprattutto per la mancanza di conoscenza. La ricerca “Disabilità e Lavoro attraverso le narrazioni dei protagonisti” ha avuto lo scopo di iniziare a colmare questo vuoto, per ascoltare e comprendere il vissuto delle persone con disabilità al lavoro, con uno sguardo al loro presente, passato e futuro.

Ascoltando i racconti delle persone con disabilità si tocca con mano l'importante ruolo sociale delle aziende e delle imprese nel creare opportunità e integrazione: bisogna trovare soluzioni davvero innovative per conciliare tutela della salute, partecipazione sociale, ed equilibrio vita-lavoro.

È necessario creare occasioni di ascolto protetto, superando quelli che spesso sono i timori, i pudori, le proiezioni di chi ascolta. Serve adoperarsi

per preparare i lavoratori, i contesti, i team e i responsabili a trattare con delicatezza e competenza il mantenimento lavorativo e a gestire i rapporti in maniera rispettosa e valorizzante. Le persone possono fare la vera differenza nell'inclusione e nella qualità della vita lavorativa della persona con disabilità. Dall'altro lato, le risorse e gli ostacoli interiori della persona con disabilità, nel proprio rapporto con sé stessa e con il limite, hanno un peso quasi equiparabile a quello dell'ambiente esterno.

Come ti sei sentito nel raccontare la tua storia? Uno dei 154 partecipanti risponde:

*...soddisfatto nell'aver questa possibilità. Spero che questo studio di come la disabilità incontra il lavoro, possa essere utile per enti ed organizzazioni statali e no, per studiare meglio l'approccio tra questi due mondi. Una persona disabile che riesce a realizzarsi anche lavorativamente è una persona con un migliore stato psico/fisico (#76).*

Non possiamo che essere d'accordo, impegnarci a lavorare tutti in questo senso.

## Bibliografia

- Bombelli, M.C. (2010), *Management plurale: diversità individuali e strategie organizzative*, ETAS, Milano.
- Greenhalgh T. (2016), *Cultural contexts of health: the use of narrative research in the health sector*. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe; 2016, Health Evidence Network (HEN) synthesis report49. [http://www.euro.who.int/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0004/317623/HEN-synthesis-report-49.pdf](http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0004/317623/HEN-synthesis-report-49.pdf), last accessed on March 23, 2021.
- ISTAT (2021), Audizione dell'Istat presso il Comitato Tecnico Scientifico dell'Osservatorio Nazionale sulla condizione delle persone con disabilità, 24 marzo 2021.
- Marini M.G. *Narrative Medicine: Bridging the Gap between Evidence-based Care and Medical Humanities*. London: Springer International Publishing 2016.
- Marini M.G., *Languages of Care in Narrative Medicine. Words, Space and Time in the Healthcare Ecosystem*. London: Springer International Publishing 2019.
- Peeters B., Marini M. Narrative medicine across languages and cultures: using minimal English for increased comparability of patients' narratives. In: Goddard C, ed., *Minimal English for a Global World: Improved Communication Using Fewer Words*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan 2018: 259–86.
- Schianchi, M. (2009), *La terza nazione del mondo*, Feltrinelli, Milano.
- Serrelli, E. (2021). Disabilità e rispetto: educare lo sguardo. In MC Bombelli, E Serrelli, *La cultura del rispetto: oltre l'inclusione*, Guerini Next, Milano, pp. 41-66.

Wise Growth, Istud, ValoreD (2021), “Disabilità e lavoro attraverso le narrazioni dei protagonisti”, Report di ricerca, disponibile online <https://valored.it/ricerche/disabilita-e-lavoro-una-ricerca-attraverso-lenarrazioni-dei-protagonisti/>, visitato l'ultima volta il 28 febbraio 2022

## 28. LA CHIMICA DELLE RELAZIONI PERMETTE DI SUPERARE LE BARRIERE

di *Vania Diana Lolli, Lisa Bordin e Simone Sanvito*

Attiva in 90 paesi con oltre 240 siti di produzione, BASF è la più grande azienda chimica al mondo.

Forte delle proprie filiere di eccellenza nei diversi settori, l'Italia rappresenta un mercato strategico per il Gruppo. Con 11 centri, di cui sei produttivi, ed uno staff complessivo di circa 1.400 persone, BASF ricopre, infatti, un ruolo da protagonista nel settore chimico nazionale, grazie al suo forte know-how tecnico ed alla presenza nel paese da oltre 75 anni.

La strategia di BASF Italia è improntata a innovazione, sviluppo di competenze, sostenibilità e si basa sui forti legami con clienti e partner di business e con i territori che la ospitano. Con le nostre attività guidiamo l'evoluzione della chimica italiana, valorizziamo il capitale umano e il suo know-how.

Perché le persone sono la mente e il cuore dell'azienda.

BASF Italia seleziona e fa crescere i propri talenti offrendo un contributo diretto, che include l'intervento di manager senior nei processi di formazione. Da tempo, godiamo di strette collaborazioni con le Università italiane per avvicinare il mondo aziendale a quello accademico. Ai giovani offriamo l'opportunità di entrare in un ambito lavorativo attraverso un periodo di tirocinio, curriculare o extracurriculare, che spesso sfocia in una concreta opportunità di lavoro. Valorizziamo le competenze STEM, che riteniamo preziose per il successo del nostro business e il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile.

Nel corso degli ultimi anni, anche il programma Diversity&Inclusion ha guadagnato progressiva rilevanza, insieme alla consapevolezza dell'inclusione come tema propulsore della crescita culturale dell'azienda e, più in generale, della società. Il management aziendale è, pertanto, impegnato a tracciare la direzione di questo percorso e a fornire ai propri collaboratori gli strumenti per affrontarlo. Fondamentale, in questo senso, il supporto della

direzione Risorse Umane con il suo lavoro di analisi che scaturisce in proposte e iniziative.

Tuttavia, la prevalenza di discipline tecnico-scientifiche tra i neoassunti non risulta ugualmente rappresentata in tutte le categorie. Infatti, solo il 20% delle persone appartenenti alle categorie protette entrate in azienda negli ultimi dieci anni appare dotato di una laurea STEM.

Da qui, la decisione strategica di ampliare i nostri programmi di recruiting con l'obiettivo di alimentare una virtuosa sinergia tra il recruiting di collaboratori con un background tecnico scientifico e la nostra spiccata tendenza all'inclusione.

Un passo determinante è stato rappresentato dalla collaborazione con il Politecnico di Milano, in particolare con il "Multi Chance Poli Team" nella persona della Dott.ssa Dafne Forloni, con cui alimentiamo un dialogo di valore che intendiamo intensificare e strutturare per rendere sempre più concrete l'apertura mentale e il riconoscimento della diversità come valore.

Nasce da queste premesse la collaborazione tra BASF Italia e Simone Sanvito, laureato in Ingegneria Chimica e appartenente alle categorie protette.

Simone ha inizialmente sostenuto un colloquio conoscitivo in azienda, atto a verificare preparazione e aspettative. Successivamente, forti dei buoni risultati raggiunti, gli sono stati proposti un tirocinio in area EHS e poi un periodo di collaborazione.

L'inserimento di Simone ha previsto un periodo di formazione per aumentare la sua consapevolezza dell'organizzazione. Non è ovviamente mancata una puntuale verifica degli strumenti a lui affidati come pc, schermo e postazione di lavoro per assicurarsi che fossero adatti alle sue esigenze e gli permettessero di svolgere le attività lavorative.

Pensiamo che il modo migliore per condividere questa esperienza sia riportare qui la sua testimonianza diretta.

*La prima cosa che ci tengo a precisare è che quello che state per leggere è solo la mia esperienza, in cui espongo gli aspetti più significativi che riguardano il mio percorso universitario e lavorativo, sperando che, in qualche modo, possano essere utili a qualcuno. Non vorrei che fosse vissuta come una lezione su come si debbano affrontare le difficoltà, perché ognuno di noi affronta e vive i problemi in modo diverso.*

*La mia esperienza di inserimento nel mondo del lavoro, dopo la laurea, penso possa essere una dimostrazione di come, nel 2021, la disabilità fisica e sensoriale non rappresenti più un limite al raggiungimento di una normale integrazione sociale anche nel mondo lavorativo.*

*Sicuramente riscontrare importanti limitazioni riduce il numero e la molteplicità delle opportunità lavorative compatibili con il proprio profilo, ma, fortunatamente, ad oggi esistono realtà come il MultiChance PoliTeam, un servizio di supporto gratuito del Politecnico di Milano riservato a tutti gli studenti con disabilità o fragilità certificate. Il team multidisciplinare garantisce non solo la personalizzazione della didattica, ma aiuta gli studenti ad individuare opportunità professionali e contesti protetti che li valorizzino al massimo, fornendo un costante supporto nel percorso di studi e mettendoli in contatto con le aziende.*

*Il punto di partenza per riuscire a inserirsi con più facilità nel mondo del lavoro credo sia la scelta strategica del percorso di studi universitario. E' possibile, infatti, che le proprie difficoltà pongano dei limiti nella scelta: diventa quindi fondamentale combinare le proprie passioni con il proprio profilo. Personalmente, ad esempio, avrei preferito studiare chimica dopo la maturità scientifica, ma avrei incontrato degli ostacoli e delle difficoltà oggettive difficilmente superabili, soprattutto in un contesto di laboratorio. Questo mi ha motivato a rimanere nello stesso ambito, ma scegliendo ingegneria chimica, spendibile in ambito impiantistico, quindi in linea con la mia passione e più compatibile con il mio profilo.*

*Allo stesso modo, anche nella scelta del percorso lavorativo, penso sia fondamentale cercare e valutare opportunità pienamente compatibili con le proprie caratteristiche: trovare un lavoro in breve tempo è sì importante, ma penso che individuare il lavoro giusto e adatto al proprio profilo lo sia ancora di più. Accettare proposte non in linea con le proprie caratteristiche, per cui si è riusciti a fare una buona impressione al datore di lavoro magari non essendo sinceri al 100% riguardo alle proprie capacità, a mio parere più che risolvere, complica la propria posizione e può pregiudicare la propria crescita personale e lavorativa, oltre che una buona integrazione nell'azienda, in quanto le aspettative di chi ha preso la decisione dell'assunzione e dei colleghi saranno difficilmente rispettate. Al contrario, essere più pazienti e trovare posizioni compatibili con il proprio profilo aiuta da un lato l'integrazione, perché i colleghi saranno più soddisfatti del rendimento, dall'altro se stessi, in quanto permette di percepire il proprio valore all'interno dell'azienda favorendo la crescita sia personale che lavorativa oltre che quella dell'organizzazione stessa.*

*Per quanto riguarda la mia esperienza lavorativa, in BASF Italia ho trovato, sin dal primo colloquio, un ambiente molto attento all'integrazione e disponibile a garantire le migliori condizioni per ottimizzare al massimo le mie potenzialità. Un aspetto che mi ha subito colpito riguarda l'accoglienza: BASF Italia dispone di un team HR molto strutturato che mi ha consentito di*

*interagire, sin dal primo ingresso in azienda, con persone in grado di farmi sentire perfettamente a mio agio e credo che questo, per persone che presentano patologie o fragilità sensoriali, sia un aspetto molto importante perché permette di sentirsi integrati, accolti e accettati nell'azienda.*

*Anche sul fronte tecnologico, l'azienda si è mostrata disponibile a fornirmi qualsiasi supporto per facilitare l'attività lavorativa.*

*Dal punto di vista sociale e relazionale, non ho trovato alcuna difficoltà di integrazione, né all'interno del mio team di lavoro, né più in generale, all'interno dell'organizzazione nel suo complesso; durante questo anno trascorso in BASF Italia, ho conosciuto persone con difficoltà diverse dalle mie che lavorano nell'azienda da alcune decine di anni, a testimonianza di come la facilità della mia integrazione non sia frutto del caso, ma il risultato di un percorso pensato e strutturato che l'azienda ha intrapreso in passato e che oggi sta dando i propri frutti.*

*Personalmente un aspetto che ritengo utile, è il fatto di non nascondere le proprie difficoltà, qualora se ne presentino, con i propri colleghi; questo aiuta da un lato se stessi perché consente di ottenere attività compatibili con la propria attitudine e che quindi possano essere svolte senza difficoltà e con maggior garanzia di successo, dando soddisfazioni personali, dall'altro lato aiuta i colleghi perché permette loro di non trovarsi mai in situazioni complicate ed imbarazzanti in cui faticano a capire come comportarsi.*

*Un altro aspetto, a mio parere molto importante, è quello mentale: non fermarsi alle prime difficoltà, soprattutto per chi le sperimenta quotidianamente, rappresenta il punto di partenza per il raggiungimento di qualsiasi obiettivo personale e quindi anche lavorativo. Inoltre un atteggiamento proattivo, positivo e resiliente può più facilmente far guadagnare la stima dei propri colleghi e collaboratori e facilitare ancora di più l'inserimento. Personalmente la tenacia e la determinazione credo siano gli aspetti che mi abbiano aiutato maggiormente nel superare le difficoltà che ho incontrato durante la vita a causa della mia patologia, andando, nei limiti del possibile, oltre l'ostacolo. A testimonianza mi piace sottolineare l'esperienza vissuta, durante gli ultimi Giochi Olimpici, da un nuotatore italiano, Gregorio Paltrinieri, che a 2 mesi dall'inizio della competizione, quando era il favorito per la conquista di diverse medaglie d'oro, ha contratto la mononucleosi che ha condizionato la sua preparazione e il lavoro di anni. Nonostante ciò, la costanza e la forza di volontà lo hanno portato a conquistare due medaglie andando oltre le difficoltà oggettive che ha dovuto affrontare, stupendo, oltre che gli altri, anche se stesso.*

*Oggi la disabilità inizia ad essere accettata realmente e ritengo non rappresenti un impedimento importante allo sviluppo del proprio percorso la-*

*vorativo e di vita. La tecnologia, da un lato, con i passi da gigante che ha fatto negli ultimi 20 anni fornisce un gran numero di strumenti, gratuiti e non, ma comunque economicamente accessibili, in grado di aiutare le persone e facilitarne la vita di tutti i giorni e quindi anche lo svolgimento delle attività professionali. Dall'altro lato, la cultura dell'integrazione e dell'inclusione della diversità, che è ormai molto diffusa, ha facilitato, e continuerà a facilitare lo sviluppo di solidi legami sociali e comunitari e la crescita, anche nel mondo lavorativo.*

*Se il mondo, e quindi anche il mondo del lavoro, progredisce verso di noi, anche noi dobbiamo fare dei piccoli passi, aprirci al dialogo e, tramite l'umiltà, la determinazione e la consapevolezza delle proprie capacità, favorire l'integrazione, la nostra crescita e lo sviluppo delle aziende in cui lavoriamo.*

A conclusione del racconto è importante portare anche la testimonianza di chi ha lavorato con Simone e che ha favorito il concretizzarsi delle condizioni necessarie perché l'esperienza fosse un successo per tutti gli attori coinvolti.

Marco Scotti – Responsabile Risorse Umane di BASF Italia.

*“L'azienda ha degli obiettivi concreti su cui si sta concentrando anche in tempi recenti. Il tema della disabilità in azienda si colloca tra questi interventi ed è coerente con i valori aziendali e personali di chi vi lavora. L'impegno nell'ambito della responsabilità sociale ha un effetto positivo sulla motivazione delle persone, rafforza il commitment e stimola la resilienza. L'ambiente in cui la diversità è inclusa è più sereno e insegna ad avere prospettive diverse sulle sfide quotidiane, e allena la mente ad intravedere l'opportunità attraverso gli ostacoli.”*

Renato Frigerio – Responsabile Sicurezza, Salute e Ambiente di BASF Italia.

*“Quando HR ha proposto Simone come collaboratore per il mio team, che coordina le attività di Sicurezza, Salute e Ambiente in Italia, il primo pensiero è andato alle difficoltà che avremmo dovuto affrontare piuttosto che ai vantaggi che avremmo avuto nell'averne nel team un ingegnere chimico competente. Il dubbio era proprio se Simone sarebbe stato in grado di esprimere la propria competenza per contribuire ai lavori. Questa prima riflessione è scaturita non tanto da eventuali bias culturali ma anche e soprattutto dalle valutazioni legate alle specificità di lavorare in una azienda chimica che richiede numerose precauzioni legate alla sicurezza dei lavoratori in ogni loro compito. Una volta definito che non avremmo avuto problemi a gestire le specificità di Simone abbiamo valutato con serenità la sua capacità*

*di affrontare le sfide lavorative. Su questo ultimo punto ci siamo detti che se era riuscito a laurearsi in ingegneria, queste difficoltà le aveva già dovute sicuramente superare, e quindi perché avrebbe dovuto averle sul lavoro?*

*Come team abbiamo individuato le attività per le quali avevamo bisogno di supporto, come la redazione di analisi di rischio attraverso un dialogo con le persone operative, verbali di meeting e videoconferenze. Siamo rimasti sorpresi di come Simone, utilizzando al meglio tutte le soluzioni tecnologiche, abbia potuto svolgere tutti gli incarichi assegnati. Non ci siamo mai dovuti accontentare o giustificare risultati inferiori alle aspettative. La sola attenzione che abbiamo dovuto aggiungere con Simone è stata quella di selezionare le attività tenendo conto delle sue specificità, che, in un team di più persone, non hanno rappresentato un limite ma hanno semplicemente richiesto una pianificazione consapevole del lavoro che ha aiutato tutto il gruppo.”*

Simona Musti – Sicurezza, Salute e Ambiente Expert.

*“Ci è capitato di affidare a Simone delle attività non valutando preventivamente che potevano essere difficili da portare a termine. Ma Simone è stato in grado di farci sentire leggeri nella comunicazione. Eravamo liberi di chiedere se fosse in grado di fare lavori di sintesi, toccando con trasparenza i suoi limiti, e con altrettanta trasparenza ci veniva detto che forse non sarebbe riuscito. Ma la sua capacità di compensazione è stata una sorpresa meravigliosa. Simone è stato in grado di finalizzare lavori anche grafici meglio di come avrebbe saputo fare chiunque tra noi. Siamo abituati a dare per scontate cose che non lo sono affatto. Simone è capace di memorizzare, di registrare, di prendere appunti e sintetizzare situazioni semplicemente ascoltando le voci. Sa estrapolare informazioni da contesti che non conosce, sa sfruttare le sfumature dialettiche e di lessico.*

*Simone è prezioso per la precisione con cui lavora, per la passione che ci mette, per l'ironia con cui affronta la sua disabilità. Lui ci ha messo a nostro agio e noi siamo stati naturali con lui, come con qualunque altro collega.*

*Parlare apertamente di disabilità ha in sostanza annullato la disabilità e il nostro team si è diviso i compiti sfruttando ciò che ciascuno di noi porta nel team stesso: la competenza specifica.”*

# 29. LA PROMOZIONE DELL'OCCUPABILITÀ NELLA DISABILITÀ: LA PRESENTAZIONE DI UN CASO

di *Maura Striano, Carmine Rizzo, Marianna Capo, Tiziana Di Palma  
e Carmela Vono*<sup>1</sup>

## **Abstract**

Il presente contributo si propone di presentare un caso esplicativo dell'applicazione del percorso di Promozione dell'occupabilità nell'ambito della disabilità. Il citato percorso è a cura della sezione "Servizi di Promozione dell'Occupabilità" del Centro di Ateneo SInAPSi dell'Università degli studi di Napoli "Federico II". Tra i suoi obiettivi, il percorso si propone di offrire attività di orientamento del Sé in termini di occupabilità e, al contempo, una mappatura delle competenze trasversali finalizzata ad una ottimizzazione dell'inserimento nel mercato del lavoro.

*Conosci te stesso.*

## **1. Il contesto**

Il Centro di Ateneo SINAPSI dell'Università "Federico II" nasce con l'obiettivo di garantire l'inclusione e la partecipazione attiva a tutti gli studenti che, per diversi motivi, si sentono esclusi dalla vita universitaria.

Tale obiettivo è perseguito attraverso l'offerta di una serie di servizi promossi dalle diverse Sezioni in cui è articolato il Centro. Ogni Sezione, diversamente specializzata, in un lavoro di sinergia, crea una rete di riferimenti

<sup>1</sup> Il contributo è il risultato di discussioni, confronti e scambi di vedute che hanno caratterizzato l'attività di ricerca teorica e empirica in esso presentata, descritta analizzata. Nello specifico Maura Striano ha coordinato il lavoro e redatto il paragrafo "il contesto", Tiziana di Palma il paragrafo "Riferimenti teorici e metodologici", Marianna Capo ha redatto il paragrafo "Dispositivo e strumenti utilizzati", Carmine Rizzo il paragrafo "Il caso", infine Melania Vono il paragrafo "Conclusioni e prospettive".

per tutti gli studenti dell'Ateneo; all'interno di ciascuna Sezione opera un team di esperti che utilizza un approccio interdisciplinare, atto a comprendere ed esplorare in profondità questioni complesse in una prospettiva inclusiva.

La Sezione Promozione dell'Occupabilità (SPO) si rivolge ai laureandi e ai laureati offrendo attività che supportano l'orientamento del Sé in termini di occupabilità e, al contempo, consentono di realizzare una mappatura delle competenze trasversali finalizzata ad una ottimizzazione dell'inserimento nei contesti lavorativi.

Uno degli obiettivi è di rispondere alla specifica esigenza legata all'inserimento nel mondo del lavoro: valorizzando al meglio le capacità, le competenze, le risorse dei laureati allo scopo di aiutarli a muoversi nel modo migliore in uno scenario occupazionale estremamente disorientante e spesso scoraggiante e di mettere a punto strategie e strumenti di auto-promozione e di auto-presentazione.

In questo contesto, i laureandi e laureati in condizione di disabilità esprimono l'esigenza di essere riconosciuti e valorizzati come persone caratterizzate da capacità e risorse che devono essere potenziate e valorizzate attraverso percorsi di placement specializzato sviluppati secondo l'approccio dell'International Classification of Functionings and Health (ICF).

In questa prospettiva, l'università si propone come un'agenzia che svolge, insieme, una funzione formativa ed orientativa, ma anche una funzione consulenziale (nella logica della terza missione).

## **2. I riferimenti teorici e metodologici**

L'approccio psico-pedagogico che fa da framework teorico alle attività della sezione SPO, nell'ottica di una prospettiva di dialogo interdisciplinare, comprende da un punto di vista pedagogico, ovvero della Pedagogia del lavoro, i più recenti contributi sui costrutti di Self Management (Guichard, 2005, 2009; Savickas, Nota, Rossier & Co, 2009; Savickas, 2011) Capability (Nussbaum, 2011), Capacitazione (Costa, 2013; Margiotta, 2014; Mulder, 2012, 2007; Olesen, 2016, 2014), Generatività, declinata come espressione di un talento, (Carotenuto, 1991; Margiotta, 2017; Nussbaum, 2005, 2009, 2012), Biograficità (Alheit e Bergamini, 1996), Agency ed Autopromozione di sé (Alberici, 2013, 2008, 2002) in quanto il fine dello sviluppo globale è di mettere in grado le persone di vivere un'esistenza piena e creativa, sviluppando appieno il loro potenziale (Nussbaum, 2011; Sen, 1999). Alberici (2004) individua la dimensione biografica, sociale e della metacompetenza

tra gli elementi prioritari che caratterizzano la cosiddetta competenza strategica e attraverso le quali si declina la finalità educativa dell'imparare ad apprendere.

Da un punto di vista psicologico, i più recenti approcci all'orientamento si inseriscono nell'ambito di un nuovo paradigma riguardante la costruzione di progetti di carriera connessa alla costruzione dell'identità vocazionale. Pertanto, alla luce delle nuove richieste poste dal contesto all'individuo-lavoratore, d'accordo con Savickas (2009, 2011) e Guichard (2005, 2009) appare necessario sviluppare nuovi sistemi di promozione personale. In particolare, Savickas (2014) suggerisce che gli interventi di orientamento vocazionale siano finalizzati a supportare gli individui nei processi di riflessione sulle proprie capacità, strategie, potenzialità coerenti al contesto in cui essi vivono. Una riflessione volta al superamento dei problemi in cui gli individui potrebbero incorrere nella costruzione delle loro vite nell'adattare i loro bisogni al contesto di lavoro in particolare. Il fine ultimo è quello di costruire un concetto di sé espresso nelle scelte effettuate e costruito attraverso le specifiche esperienze vissute.

Nell'ottica dell'orientamento come compito educativo permanente, le attività proposte dalla Sezione Servizi di Promozione dell'Occupabilità (SPO) attraverso l'utilizzo di metodologie biografico-narrative, hanno l'obiettivo di promuovere sia competenze auto-orientative sia competenze di progettazione e ri-progettazione di sé (Life Design).

Nello specifico, per quanto riguarda i laureati con disabilità si utilizza come framework di riferimento teorico e metodologico l'International Classification of Functioning and Health (ICF); l'ICF si iscrive nel paradigma bio-psico-sociale in cui si muove l'Organizzazione Mondiale della Sanità e rappresenta una filosofia di approccio alla persona che, anziché mettere in evidenza le difficoltà personali, fa emergere le carenze dei contesti, nella misura in cui questi ultimi non consentono una piena espressione delle capacità di tutti e di ciascuno.

### **3. I dispositivi e gli strumenti operativi**

Con occupabilità si indica generalmente la capacità dei soggetti di saper cercare, trovare e mantenere un'occupazione, dunque essa è ritenuta una abilità dei soggetti che va – secondo gli orientamenti più recenti delle istituzioni europee che l'hanno indicato come uno dei pilastri della strategia europea per l'occupazione – accresciuta, affinata, insegnata al limite. Essa dunque misura e mette in gioco tutto il bagaglio di conoscenze, abilità e competenze

possedute dai soggetti e dunque è sulla formazione che si deve puntare per ottenere per i soggetti il massimo della loro disponibilità al lavoro.

Spencer e Spencer (1993), esaminando le qualità di un soggetto adeguatamente pronto a entrare e restare nel mondo del lavoro, hanno distinto competenze di superficie considerate più suscettibili di modifica e di sviluppo, e di valutazione, da competenze più profonde come motivi, concezione di sé, tratti personali, di più complessa rilevazione e sviluppo. Queste ultime costituiscono come la punta di un iceberg in riferimento alle capacità della persona. Di qui la proposta di descriverle attraverso un sistema di cerchi concentrici. Il cerchio più esterno comprende le competenze tecnico-pratiche collegate a uno specifico ambito di lavoro. Il cerchio intermedio fa riferimento a quelle culturali e tecnologiche. Quello più interno, che costituisce come l'iceberg sommerso del soggetto, include la qualità più personali.

Esaminiamo il quadro delineato con maggior livello di dettaglio.

- a) A un livello più direttamente riferibile a un ambito specifico di lavoro e alle competenze tecnico-specialistiche relative, si possono considerare le conoscenze e le abilità che un soggetto è in grado di attivare e coordinare a livello di integrazione operativa. Si tratta quindi di quelle che sono state definite nella ricerca europea *hard skills* specifiche.
- b) A un livello intermedio si possono evocare le competenze proprie dell'ambito culturale, linguistico, scientifico e tecnologico. Ci si riferisce al possesso e all'integrazione di conoscenze, abilità e atteggiamenti che permettono di leggere, interpretare e adattare la propria azione professionale ai contesti lavorativi e alle sfide presenti. Si tratta delle *hard skills* generiche.
- c) A un livello più personale e profondo si possono considerare le qualità che stanno alla base di tutte le azioni da metter in atto nell'attività lavorativa. Spesso tali qualità personali sono definite "trasversali", in quanto influenti in modo diffuso sui comportamenti messi in atto e sulle attività svolte.

Si tratta ovviamente dell'ambito descritto nei documenti europei come *soft skills*.

Lo strumento psicometrico valido per l'autovalutazione dell'occupabilità è il questionario A.V.O. Giovani che si compone di due versioni. Una (AVO Giovani-Strumento per l'approfondimento qualitativo) mira a raccogliere informazioni su dati di vita (biografici, curriculari, professionali, formativi, ecc.), in altri termini, su tutte le variabili descrittive rilevanti ai fini dell'approfondimento qualitativo. Nello specifico, oltre a raccogliere dati anagrafici, dati relativi alla formazione (titolo di studio conseguito e altre esperienze professionali certificate o meno) e dati sullo stato occupazionale/lavo-

rativo (lavori svolti, settori occupazionali in cui si è impiegati), esplora alcune dimensioni di sicuro interesse ai fini della definizione dell'occupabilità: le strategie di ricerca del lavoro messe in atto, la partecipazione sociale, la conoscenza dei servizi presenti nel territorio e il possesso di alcune competenze.

L'altra versione, Questionario AVO Giovani - Potenziale interno di occupabilità, esplora le dimensioni che nel modello costituiscono le risorse personali che determinano il potenziale interno di occupabilità: l'adattabilità professionale, il coping, l'autoefficacia percepita nella ricerca del lavoro, la percezione del mercato del lavoro, le reti sociali e il sostegno percepito. È uno strumento psicometrico e quindi come tale di natura quantitativa.

La compilazione di entrambi gli strumenti fornisce un profilo completo di dati e di spunti per la formulazione di un personale progetto professionale, ma, anche la possibilità di giungere a un profiling del grado di occupabilità più completo e attendibile.

In sintesi, il questionario AVO Giovani consente di produrre come output complessivo un indice del potenziale interno di occupabilità dato dall'insieme delle risorse interne emerse significative dalla

analisi di validità del costrutto del modello proposto.

Il Bilancio di Competenze, si presenta come un dispositivo di accompagnamento finalizzato ad avviare e sostenere un processo di riflessione senza il quale gli apprendimenti esperienziali rischierebbero di rimanere ad un livello implicito. Lo strumento è costituito da 54 items ed elaborato sulla base delle competenze chiave di cittadinanza dell'European Framework, delle Life Skills dell'OMS e delle competenze individuate dall'ANVUR, attraverso una auto-valutazione del soggetto delle competenze trasversali che ritiene di possedere, favorisce una ricognizione di queste, posizionandole su livello di risorse, livello intermedio e criticità. Attraverso una scala Likert da 1 (per niente) a 5 (moltissimo) vengono esplorate le seguenti aree di competenze:

- **Costruzione del sé:** Imparare a imparare, progettare. A questa macro-categoria appartengono le skills di carattere processuale che si acquisiscono e si sviluppano nei contesti formali, non formali e informali in una prospettiva lifelong learning, ovvero durante l'intero arco di vita;
- **Rapporto con la realtà:** Comunicare, risolvere problemi, individuare nessi e relazioni, acquisire ed interpretare l'informazione. A questa macro-categoria appartengono le skills che si riferiscono alla modalità di interazione che ciascuno assume a contatto con la realtà;
- **Relazione con gli altri:** collaborare e partecipare, agire in modo autonomo e responsabile. A questa macro-categoria appartengono le skills

di carattere relazionale e fanno riferimento alla posizione che ciascuno assume nell'interazione con gli altri;

- Life Skills: È la macro-categoria più estesa e ad essa appartengono tutte le skills relative alla gestione di sé stessi in relazione ad eventi, fatti e vissuti quotidiani e straordinari: gestione dello stress, autoconsapevolezza, pensiero critico, pensiero creativo, empatia, gestione delle relazioni, decision making, gestione delle emozioni + gestione del tempo, flessibilità al cambiamento.

Dall'elaborazione del questionario si ottiene un profilo individuale delle competenze trasversali possedute dal soggetto in termini di risorse, livello intermedio e criticità, risorse e competenze che vengono inserite nel cv cartaceo e nel digital cv, ancorandole ai contesti rispetto ai quali sono state acquisite.

La riflessività facilita la trasformazione del vissuto in esperienza e gli apprendimenti di quest'ultime in competenze e saperi. Il Bilancio di Competenze, dunque, si presenta quale strumento per lo sviluppo del potenziale riflessivo e progettuale dei soggetti. Ciò comporta un ripensamento della categoria di formazione per intenderla come un processo continuo, da attualizzare attraverso una varietà di esperienze e possibilità di apprendimento, finalizzato non solo all'accesso di conoscenze, ma anche alla produzione e trasformazione delle stesse da parte dei soggetti stessi. Il ricorso all'approccio biografico (attraverso l'uso di frammenti e storie di vita e la relativa condivisione di materiale biografico in set formativi circolari, etc.) può difatti portare allo sviluppo di due dimensioni fondamentali:

- a) la valorizzazione dell'immagine personale;
- b) la consapevolezza e valorizzazione della cifra esperienziale soggettiva.

Per quanto riguarda la valorizzazione dell'immagine personale, ci si riferisce sia alla consapevolezza che alla valorizzazione della cifra esperienziale soggettiva. Difatti, l'approccio biografico, attraverso l'utilizzo di vari dispositivi contribuisce a recuperare, gli eventi della nostra vita passata e ad attribuire ad essi nuovi significati, e così facilitando la ricostruzione di un'auto-immagine del soggetto, funzionale al rilancio di una prospettiva sul futuro.

La mappa delle competenze è lo strumento utilizzato per effettuare una ricognizione delle competenze acquisite e/o sviluppate collocandole nei diversi contesti di apprendimento formale, non formale ed informale. Viene chiesto ai partecipanti di realizzare una mappa dei vari contesti di apprendimento e, quindi, delle esperienze personali e professionali attraverso le quali hanno acquisito conoscenze e sviluppato soft skills. Si tratta di un dispositivo narrativo che consente, ai soggetti che lo sperimentano, di cogliere le relazioni vitali presenti nei diversi scenari di vita, ancorando concretamente

le competenze trasversali alle esperienze e a i contesti specifici di apprendimento (Striano in Striano & Marone, 2012).

L'autovalutazione e il riconoscimento delle competenze, a partire dalla rielaborazione riflessiva dell'esperienza personale e professionale, rappresentano un obiettivo strategico e determinante, il cui raggiungimento richiede l'adozione di un approccio riflessivo e di dispositivi narrativi (Alberici, 2008; Alberici & Serreri, 2009; Demetrio, 2008; Le Boterf, 2000).

L'ICF è stato progressivamente utilizzato in molteplici ambiti di intervento delle politiche pubbliche, con particolare interesse per le politiche di welfare e quelle che tutelano la salute, l'educazione e il lavoro.

La principale finalità della classificazione ICF è quella di fornire a tutti gli attori e gli operatori coinvolti in azioni di promozione dell'inclusione delle persone con disabilità un linguaggio standard che serva da modello di riferimento per la descrizione delle condizioni di salute.

La Classificazione si articola in domini relativi alla salute e domini ad essa correlati. (come l'istruzione e il lavoro). I domini sono insiemi di funzioni fisiologiche, strutture anatomiche, azioni, compiti, o aree di vita correlate che vengono descritti dal punto di vista corporeo, individuale e sociale, e sono organizzati in due aree a) Funzioni e Strutture Corporee, b) Attività e Partecipazione.

Nell'ambito dell'ICF un costrutto di ordine generale è quello di "funzionamento" cioè gli aspetti che vengono considerati "positivi" di una persona, ovvero ciò che quella persona è in grado di fare.

#### **4. Il caso**

Il percorso, che di seguito verrà presentato nel dettaglio, è stato attivato per rispondere alla richiesta di un laureato triennale in ingegneria elettronica, che faceva richiesta di supporto nella fase di transizione tra diversi livelli di formazione e/o inserimento nel mercato del lavoro. È stato, pertanto, proposto allo studente di partecipare a un percorso individualizzato a cura di un team multidisciplinare<sup>2</sup>.

L'intervento, articolato in sei incontri, è stato effettuato a domicilio per rispondere alle esigenze del laureato in condizione di disabilità.

<sup>2</sup> La presentazione del caso è stata autorizzata dall'interessato e dal Comitato Etico per la ricerca in Psicologia dell'Università degli Studi di Napoli Federico II.

Il percorso è stato diviso in due fasi. La prima, a cura di una psicologa e di una pedagoga in un'ottica psico-pedagogica, ha previsto incontri singoli volti a promuovere l'autoconsapevolezza e l'orientamento del Sé attraverso l'utilizzo di dispositivi e strumenti quali-quantitativi.

La seconda fase, definita "Placement specializzato" si colloca nell'ambito dell'attività di supporto all'inserimento lavorativo dei laureati con disabilità dell'Università degli Studi di Napoli Federico II. Questa fase è stata condotta dal responsabile del placement specializzato.

Il laureato aveva contattato per telefono il servizio di Placement Specializzato chiedendo di poter usufruire di una visita domiciliare perché non era in grado di deambulare ed era in attesa di essere operato all'anca. In risposta alla richiesta, lo psicologo operante presso il servizio di Placement ha organizzato gli incontri presso il domicilio del laureato.

In accordo con l'utente sono stati attivati i Servizi per la Promozione dell'Occupabilità ed il laureato è stato inserito in un percorso articolato in sei incontri con l'obiettivo di farlo familiarizzare con il mondo del lavoro attraverso un percorso personalizzato.

Incontro	Timing e Setting	Attività e strumenti utilizzati
Incontro di conoscenza	Modalità individuale/ Due ore	Presentazione e somministrazione dei questionari AVO e BdC
1° incontro	Modalità individuale/ Due ore	Restituzione profilo AVO e introduzione alle dimensioni dell'Occupabilità
2° incontro	Modalità individuale/ Due ore	Restituzione profilo BdC e introduzione alle soft skills
3° incontro	Modalità individuale/ Due ore	La mappa degli apprendimenti
4° incontro	Modalità individuale/ Due ore	Orientamento al colloquio di lavoro e alla redazione del Cv cartaceo
5° incontro	Modalità individuale Due ore	Analisi della domanda
6° incontro	Modalità individuale Due ore	Check list ICF

Al termine del percorso il laureato ha raggiunto gli obiettivi proposti, aumentando il proprio grado di autoconsapevolezza e di orientamento del Sé ed implementando il proprio bagaglio di risorse in termini di soft and life skills ed è quindi ritornato al Servizio di Placement specializzato ai fini di un possibile inserimento lavorativo nel contesto delle aziende del territorio.

La descrizione della condizione di salute è stata fatta con Checklist ICF che ha consentito di identificare il profilo di funzionamento della persona. Inoltre, attraverso l'analisi della domanda è stato possibile cogliere la dimensione emozionale del laureato.

Successivamente, il Servizio ha fatto da raccordo con un'azienda specializzata in servizi di consulenza in materia di sostenibilità che offre alle aziende servizi volti alla riduzione dell'impatto ambientale.

Lo Psicologo operante presso il Servizio ha accompagnato il candidato in azienda allo scopo di raccogliere notizie sulla mansione, sull'ambiente di lavoro in senso lato, utilizzando una matrice ICF.

Le informazioni acquisite dall'azienda e dal candidato decodificate in ICF allo scopo di identificare le condizioni di funzionamento ed i facilitatori necessari per un reciproco vantaggio competitivo business aziendale e intervento di placement specializzato.

Sulla base della matrice ICF - in accordo con il candidato - è stato predisposto da parte dell'azienda un ambiente lavorativo che tenesse in considerazione le condizioni di funzionamento del candidato nell'ottica di un ragionevole adeguamento del contesto lavorativo.

## **5. Conclusioni e prospettive**

Il percorso realizzato dai Servizi per la Promozione dell'Occupabilità ha evidenziato le risorse che il candidato è riuscito ad utilizzare per un positivo inserimento nel mercato del lavoro concretizzatosi nell'assunzione da parte di una azienda leader nel campo della elettronica occupandosi di attività di testing di sistemi embedded scritti in linguaggio MISRA – C.

Pur tenendo conto della complessità dei contesti e delle variabili in gioco che rendono impossibili le duplicazioni, il percorso è suscettibile di modellizzazioni ed implementazioni tenendo conto dell'aumento di richieste di laureati in condizione di disabilità che, sulla base di un realistico loro profilo, potrebbero essere più facilmente inseriti in un contesto lavorativo inclusivo.

## Bibliografia

- Alberici A. e Serreri P. (2009). *Competenze e formazione in età adulta. Il bilancio di competenza*. Roma: Monolite.
- Alberici A. (2008). *La possibilità di cambiare. Apprendere ad apprendere come risorsa strategica per la vita*. Milano: FrancoAngeli.
- Alberici A. (2002). *Imparare sempre nella società della conoscenza*, Bruno Mondadori, Milano.
- Alheit P. Bergamini S. (1996). *Storie di vita. Metodologia di ricerca per le scienze sociali*. Milano: Guerini. ISBN: 88-7802-694-8.
- Bandura, A. (1997). *Autoefficacia: teoria e applicazioni*. Tr. it., Trento: Edizioni Erickson, 2000.
- Capo M. (2019). Training transits: a path of promotion of employability for mothers of the Spanish Neighborhoods of Naples. *Form@re - Open Journal per la formazione in rete*, [S.l.], v. 19, n. 2, p. 333-349, lug. 2019. ISSN 1825-7321. Disponibile all'indirizzo: <http://www.fupress.net/index.php/formare/article/view/25175>. Data di accesso: 17 ott. 2019 doi:10.13128/formare-25175.
- Capo M. (2016). My patchwork skills: uno strumento di ricognizione/promozione personale. In Striano M., Capobianco R., (a cura di), *Il Bilancio di competenze all'università: esperienze a confronto*. Napoli: Fridericiana Editrice Universitaria, pp. 151-172.
- Capobianco R. (2016). Il Bilancio di competenze all'Università tra EQF e Life skills, in Striano M. Capobianco R., a cura di, *Il Bilancio di competenze all'università: esperienze a confronto*. Napoli: Fridericiana Editrice Universitaria, pp. 131-150.
- Carli R., Paniccio R. M., *Analisi della domanda. Teoria e tecnica dell'intervento in psicologia clinica*, Il Mulino, Bologna 2003.
- Costa M. (2013). *Forma-Azione: i processi di capacitazione nei contesti di innovazione*.  
Formazione & Insegnamento, XI (1), pp.103-118. <http://www.formazione-insegnamento.net/it/volumi/vol-12013.html> DOI: 10746/-fei-XI-01-13\_08.
- De Carlo M.E. (2011). *Rileggere le competenze invisibili. Percorsi narrativi e prospettive narratologiche nella formazione continua*. Milano: FrancoAngeli.
- Demetrio D. (2008). *La scrittura clinica. Consulenza autobiografica e fragilità esistenziali*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Fabbi D. *Oltre la metafora*. In D. Demetrio (a cura di), *Metodi per la formazione, Adultià*. Milano: Edizioni Guerini, Ottobre, 2004, pp. 73-81.
- Fabbi D. Formenti L. (1991). *Carte d'identità. Verso una psicologia culturale dell'individuo*. Milano: FrancoAngeli. ISBN: 9788820469207.
- Francescato D. e Ghirelli G. (1998). *Fondamenti di Psicologia di comunità*. Roma: Carocci.
- Gilardi S. e Guglielmetti C. (2015). Will I Make it? Self- Perceived employability in the unemployed. *Ricerche di Psicologia*, 1, 63-87. DOI:10.3280RIP2015-001003.

- Grimaldi A. (2016). Dall'Autovalutazione dell'Occupabilità al progetto professionale – La pratica Isfol di orientamento specialistico, Roma, Isfol, (Isfol, Research Paper, 30).
- Grimaldi A. Bosca M. A. Porcelli R. e Rossi A. (2015). AVO: Lo strumento Isfol per l'Occupabilità dei giovani. Dalle premesse culturali ai criteri generativi, Osservatorio Isfol, V (2015), n. 1-2.
- Grimaldi A. Porcelli R. e Rossi A. (2014). Orientamento: dimensioni e strumenti per l'occupabilità. La proposta dell'Isfol al servizio dei giovani, Osservatorio Isfol, IV (2014), n. 1-2, pp. 45-63.
- Guichard J. (2009). Self-constructing. *Journal of Vocational Behavior*, 75, pp. 251-258. DOI: 10.1016/j.jvb.2009.03.004.
- Guichard, J. (2005). Life-long self-construction. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 5, pp.111-124. DOI: 10.1007/s10775-005-8789-y.
- Knowles M. La formazione degli adulti come autobiografia. Milano: Raffaello Cortina Editore, 1996.
- Lavanco G. e Novara, C. (2002). Elementi di Psicologia di comunità. Approccio teorico aree di intervento, metodologie e strumenti. Milano: McGraw-Hill.
- Lazarus R. S. e Folkman R. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer Publishing Co Inc.
- Le Boterf G. (2000). *Construire le compétences individuelles et collectives*. Les Edition D'Organisation, Paris.
- Margiotta U. (2017). La formazione dei talenti. Milano: FrancoAngeli.
- Margiotta U. (2014). Competenze, Capacitazione e Formazione: dopo il welfare. In G. Alessandrini, U. Margiotta, M. Costa, M. L. De Natale, D. Santarone, M. Fiorucci, P. Ellerani, A. Gargiulo Labriola, L. Moschini, F. Abbate, La “pedagogia” di Martha Nussbaum (pp. 39-63). Milano: FrancoAngeli.
- Mezirow J. (1991). *Apprendimento e Trasformazione*. Trad. it., Milano: Raffaello Cortina Editore, 2003.
- Mulder M. (2012). European Vocational Education and Training (Capitolo 7), in Wilson, J.P., ed., *Human Resource Development: Learning, Education and Training*. London: Kogan Page. DOI: 10.1002/hrdq.21174.
- Mulder M. (2007). “Competence – the essence and use of the concept in ICVT”. *European Journal Vocational Training*, 40: 5-22.
- Nussbaum M. (2012). *Creare capacità. Liberarsi dalla dittatura del Pil*. Bologna: Il Mulino.
- Nussbaum M. (2009). *L'intelligenza delle emozioni*. Bologna: Il Mulino.
- Nussbaum M. (2005). *Capacità personale e democrazia sociale*. Reggio Emilia: Diabasis.
- OECD (2019). *OECD Future of Education and Skills 2030 Concept Note*.
- Salling Olesen H. (2017). A critical Review of the Concept of Competence in Relation to Competence Assessment. In G. Alessandrini (a cura di), *Atlante di Pedagogia del Lavoro*. Milano: FrancoAngeli, pp. 170-184.

- Salling Olesen H. (2016). A Psycho-Societal Approach to Life Histories. In Goodson I., Antikainen A., Sike P. and Andrews M., eds., *The Routledge International Handbook on Narrative and Life History*. London: Routledge.
- Salling Olesen H. (2014). The invention of a new language of competence – a necessary tool for a lifelong learning policy. In Duvekot R. C., Joong Kang D. and Murray A., eds., *Linkages of VPL: Validation of Prior Learning as a multitargeted approach for maximizing learning opportunities for all*. Rotterdam: EC – VPL, Vught, pp. 37-44.
- Savickas M.L. (2014). *Career Counseling. Guida teorica e metodologica per il XXI secolo*. Trento: Erikson.
- Savickas M.L. and Porfeli E.J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, Reliability and Measurement Equivalence across 13 Countries, *Journal of Vocational Behaviour*, 80, pp.661-673. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.012>. DOI: 10.1016/j.jvb.2012.01.012.
- Savickas M. L. (2011). *Career counseling*. Washington, DC: American Psychological Association. DOI: 10.1017/jgc.2012.12.
- Savickas M. L., Nota L., Rossier J., Dauwalder J.-P., Duarte M. E., Guichard J. & Van Vianen, A. E. M. (2009). Life Designing: A paradigm for career construction in the 21th century. *Journal of Vocational Behavior*, 75, pp.239-250. DOI: 10.1016/j.jvb.2009.04.004.
- Savickas M. (1997). Career Adaptability: An Integrative Construct for Life-Span, Life-Space Theory. *Career Development Quarterly*, 45, pp.247-259. DOI: 10.1002/j.2161-0045.1997.tb00469.x.
- Sen A. (1999). *Development as freedom*. Oxford: Oxford University Press.
- Striano M., Melacarne, C. e Oliverio S. (2018). *La riflessività in educazione. Prospettive, modelli, pratiche*. Brescia: Scholé.
- Striano M. (2015). La sfida del riassetto di competenze e life skills. In E. Marescotti (a cura di). *Ai confini dell'educazione degli adulti. I limiti, le possibilità, le sfide*. Milano: Mimesis, pp. 124-135.
- Striano M. (2012). Google Maps come strumento di lavoro didattico in ambito universitario. Una possibile applicazione in un corso di Pedagogia. In (a cura di) M. Striano e F. Marone, *Cultura postmoderna e linguaggi divergenti*. Milano: FrancoAngeli, pp. 17-26.

## 30. UNA STORIA DI INSERIMENTO: ALESSANDRA E IL SUO LAVORO IN PARAFARMACIA

di *Carla Casciaro*

### **Abstract**

Nel 2012 Alessandra, giovane donna con Sindrome di Down, conclude il suo percorso scolastico presso l'ITS G. DELEDDA di Lecce. I genitori si guardano attorno e, non avendo trovato riscontri e aiuti nel territorio, avviano un'attività commerciale, la Parafarmacia Partigiani a Lecce. Alessandra viene assunta come addetta alla vendita. L'esperienza si è dimostrata molto positiva sia per lei che per il contesto sociale in cui è inserita.

Il problema che si vuole sottolineare è che se la famiglia non si fosse “messa in gioco”, per Alessandra non ci sarebbe stata nessuna opportunità. Riteniamo, quindi, che ognuno dovrebbe avere la possibilità di lavorare secondo le proprie inclinazioni e competenze. Definire percorsi con il fine di orientare e avviare al lavoro le persone con disabilità attraverso supporti adeguati risulta essere, ormai, una necessità.

**Parole chiave:** identità, crescita, scuola, lavoro, rete.

*Le sfide sono ciò che rende la vita interessante.  
Superarle è ciò che le dà significato.*

Joshua J. Marine

La mia è una semplice testimonianza personale. Siamo una famiglia di 4 persone e mia figlia maggiore, ventinovenne e con sindrome di Down, da 9 anni lavora come addetta alle vendite in una parafarmacia. Come famiglia abbiamo creduto molto in lei e abbiamo cercato di ascoltare i suoi desideri e aspirazioni e... ci siamo messi in gioco!

Nel 2012 Alessandra ha concluso il suo percorso scolastico presso l'ITS G. DELEDDA di Lecce. Per lei si è aperto un nuovo capitolo di vita: è, quindi, importante mettere a frutto gli apprendimenti teorici, metodologici e relazionali conseguiti.

La realtà circostante, purtroppo, è scoraggiante; si trova spesso solo assistenzialismo e intrattenimento, ragion per cui abbiamo capito che l'inserimento lavorativo era un miraggio.

Allora abbiamo ascoltato i desideri di Alessandra, le sue inclinazioni e le sue competenze. Si dice portata per la Medicina!!! (papà medico). Inoltre, Alessandra è molto precisa nel mettere ordine, per questo abbiamo pensato a un lavoro in una Parafarmacia nella quale potesse occuparsi di ordinare e catalogare i farmaci, servire e impacchettare.

Così, ci siamo guardati attorno ma, non avendo riscontrato aiuto nel territorio, abbiamo deciso di rimboccarci le maniche come famiglia e di avviare un'attività commerciale, la Parafarmacia Partigiani a Lecce, assumendo con regolare contratto una dottoressa che la potesse affiancare. Alessandra è stata assunta come addetta alla vendita. L'esperienza si è dimostrata molto positiva da più punti di vista: per lei, in quanto le ha dato un'opportunità unica di accrescere autostima e autodeterminazione; per il contesto sociale in cui è inserita, in quanto, facendo concreta esperienza delle potenzialità di Alessandra, anche i clienti hanno compreso come possa essere possibile coinvolgere persone con disabilità nel contesto lavorativo.

Nel nostro Paese le persone con disabilità possono usufruire di politiche e servizi il cui scopo è favorire l'ingresso nel mercato del lavoro. L'importanza di favorire l'ingresso e il mantenimento al lavoro di persone con disabilità, oltre che indice di giustizia ed eguaglianza, è stato anche oggetto di importanti valutazioni economiche da parte degli organismi internazionali. Infatti, per la sostenibilità dei sistemi di welfare, è importante che cresca la quota di persone con disabilità in grado di lavorare, così da contenere il ricorso a benefici assistenziali ed economici. Per tale motivo ogni Paese Europeo ha scelto una propria via e un proprio sistema normativo e di servizi per promuovere l'inserimento lavorativo. In Italia la norma di riferimento è la Legge 68 del 12 marzo 1999 "norme per il diritto al lavoro dei disabili". La Legge richiama la necessità di un approccio all'inserimento lavorativo "centrato sulla persona" e un sistema di servizi, quello del collocamento mirato, appunto, in grado di cercare il posto più adatto a ogni singola persona con disabilità. Il lavoratore con disabilità viene inoltre riconosciuto come una potenziale risorsa produttiva e non una presenza risultato del puro adempimento di un obbligo di legge.

Prima di arrivare all'inserimento lavorativo è opportuno sottolineare il ruolo fondamentale della scuola.

L'accesso al lavoro si prepara negli anni della scuola in un duplice senso:

- l'istruzione riveste un ruolo decisivo nel creare competenze utili alle future carriere lavorative;
- gli anni dell'infanzia e dell'adolescenza vissuti fuori e dentro l'ambiente scolastico sono fondamentali per sviluppare l'identità personale, far emergere preferenze, interessi e passioni che possono contribuire ad orientare le scelte lavorative. Prepararsi a un futuro inserimento lavorativo implica senz'altro acquisire il miglior bagaglio possibile di conoscenze, abilità e competenze. L'aspetto interessante e cruciale di queste definizioni è proprio il loro concatenamento e la sintesi nel concetto di "competenza".

Il sistema scolastico italiano ha recepito e fatto propri i contenuti del dibattito internazionale in tema di apprendimento e preparazione al futuro lavorativo. In questi ultimi anni l'alternanza scuola-lavoro è stata un ottimo strumento per preparare i ragazzi all'inserimento lavorativo.

Le linee guida del MIUR sull'orientamento richiamano specificamente il contributo sviluppato dall'organizzazione mondiale della sanità (OMS) ed esitato nell'elaborazione di una lista di "life skills". Si tratta di competenze, che consentono alle persone di operare in modo efficace e fruttuoso sia sul piano individuale che su quello sociale. In altre parole, sono abilità e capacità che ci permettono di acquisire un comportamento versatile e positivo, grazie al quale possiamo affrontare efficacemente le richieste e le sfide della vita quotidiana e di qualsiasi contesto sociale, compreso quello lavorativo.

Le 10 "life skills" indicate dall'organizzazione mondiale della sanità sono le seguenti:

- Relazioni efficaci;
- Comunicazione efficace;
- Risolvere problemi;
- Prendere buone decisioni;
- Senso critico;
- Creatività;
- Empatia;
- Gestione dello stress;
- Gestione delle emozioni;
- Consapevolezza di sé.

L'attività lavorativa si configura dentro una rete di relazioni sociali. Il successo nell'inserimento lavorativo dipende certo dalla capacità di svolgere correttamente la mansione affidata ma corollario di questo successo sono

senz'altro, a pari livello, buoni rapporti con i colleghi, reazioni positive in caso di problemi tecnici od organizzativi, saper sopportare i ritmi di lavoro che talvolta sono variabili in relazione al processo produttivo e alla congiuntura economica. Le “life skills” dell’OMS costituiscono un riferimento importante per l’azione educativa e per facilitare efficaci transizioni al lavoro.

Ho richiamato brevemente la legge per l’inserimento lavorativo e le politiche scolastiche attuate negli ultimi anni per mettere in evidenza come ci siano tutti i prerequisiti per attuare un buon inserimento lavorativo, ma, secondo la nostra esperienza, tutto ciò esiste solo sulla carta nel nostro contesto sociale.

Quindi credo di poter dire che Alessandra si è orientata nel contesto esperienziale offerto dal suo vissuto familiare, è stata supportata in ambito scolastico per il conseguimento di abilità spendibili socialmente ma nel momento dell’inserimento lavorativo abbiamo incontrato un baratro.

L’inserimento al lavoro è stato attuato da noi genitori e dalla farmacista che affianca Alessandra in parafarmacia. Ci siamo basati sulla nostra esperienza e il buon senso ma sicuramente sarebbe stato più produttivo poter usufruire di tutto quanto a livello teorico le leggi prevedono!

Il problema che vogliamo sottolineare è che se noi come famiglia non ci fossimo “messi in gioco”, non ci sarebbe stata nessuna opportunità. Riteniamo che tutti dovrebbero avere la possibilità di lavorare secondo le proprie inclinazioni e competenze e che dovrebbero esistere dei percorsi per orientare e avviare al lavoro le persone con disabilità mediante supporti adeguati.

Concludendo, sarebbe importante:

- costruire competenze, secondo le diverse inclinazioni dei ragazzi/e già nel triennio della Scuola Superiore attraverso lo strumento dell’alternanza scuola-lavoro;
- avviare nelle Università percorsi di studio e ricerca per implementare buone prassi per accompagnare all’inserimento lavorativo e diffondere la cultura del valore del lavoro della persona con disabilità;
- stimolare le Amministrazioni Pubbliche e Private, le Imprese e i Centri per l’impiego ad attuare una cultura inclusiva del lavoro;
- fare in modo che Scuola, Università, Imprese, Centri per l’impiego creino reti di comunicazioni efficaci per lavorare in sinergia.

## **Bibliografia**

P. Marmocchi, C. Dall'Aglio, M. Zanini – Educare le Life Skills. Come promuovere le abilità psico-sociali e affettive secondo l'organizzazione Mondiale della Sanità, Erickson, Trento 2004.

MIUR, Nota 4232 del 19 febbraio 2014-Linee guida nazionali per l'orientamento permanente G.U. n. 68 del 23 marzo 1999 - Legge 12 marzo 1999, n. 68.

Norme per il diritto al lavoro dei disabili.

# 31. UN INIZIO DI CARRIERA NON LINEARE, DALLA LAUREA AL POLITECNICO DI BARI IN POI

di *Domenico Mastropasqua*

## **Abstract**

Con la presente pubblicazione intendo raccontare le mie esperienze sia accademiche che lavorative e le modalità con le quali mi sono integrato in ambienti di lavoro anche multiculturali. La pubblicazione contiene la storia del mio percorso di studi, le motivazioni che hanno determinato le mie successive scelte di studio, le esperienze lavorative, la mia esperienza di inclusione, i suggerimenti per l'inclusione di un soggetto con disabilità sensoriale.

## **Introduzione**

Mi chiamo Domenico Mastropasqua e sono affetto da sordità bilaterale, non dalla nascita. Attualmente sono Progettista Processo junior presso la Fuser Bassini Management. Dopo la maturità tecnico-commerciale mi sono iscritto ad Ingegneria Meccanica presso il Politecnico di Bari, dove ho conseguito sia la laurea triennale che la specialistica. La motivazione principale che ha guidato la mia scelta in questo percorso di studi è stata la curiosità di applicare il metodo matematico a problemi pratici dell'ingegneria e della vita reale. Il mio percorso di studi è stato nel complesso positivo, anche se all'inizio non sono state poche le difficoltà nel far recepire all'università i diritti dello studente con disabilità uditiva già consolidati negli altri gradi di scuola. Lo studio universitario ha rappresentato un trampolino di lancio per il mio futuro, dotandomi di solide basi teoriche, di una stabile metodologia di studio applicabile alla risoluzione di casi reali di ingegneria.

## **1. L'esperienza del Master nel Regno Unito (UK)**

Sulla scia degli studi intrapresi in fluidodinamica, sulle macchine a fluido, e in matematica predittiva (PDE: Partial Differential Equations) presso il Politecnico di Bari, avrei voluto proseguire gli studi all'estero. Dopo circa un anno dalla laurea specialistica l'occasione si concretizzò con il Master of Science "Thermal Power and Fluids Engineering" presso l'Università di Manchester, percorso che mi venne finanziato con la borsa di studio del progetto "Ritorno al futuro" della Regione Puglia alla fine del 2011.

Conclusi anche questo percorso di studi a Manchester con i massimi risultati ma ciò che ha reso l'esperienza stimolante è stata l'organizzazione didattica e i servizi offerti agli studenti del corso. In quel contesto accademico vi sono stati elementi di criticità quali la conoscenza del contesto nel quale dovevo muovermi utilizzando solo la lingua inglese, la conoscenza di un sistema di studio organizzato in modo diverso rispetto a quello italiano, articolato in laboratori sperimentali e computazionali, e con report da consegnare in tempi strettissimi, cosa che toglieva spazio allo studio degli esami; ma numerosi sono stati anche i punti di forza, vedi la collaborazione con il notetaker che mi affiancava durante le lezioni, il docente tutor, punto di riferimento per l'organizzazione del mio studio ed emotivo in un contesto a me estraneo, l'accesso senza limiti di tempo, sette giorni su sette, a postazioni computer fisse (laboratori di calcolo) nei periodi di studio e di progetti, gli one-to-one speaking tutorial con docenti di madrelingua inglese, che seppur limitati a tre incontri per quadrimestre, mi hanno consentito di migliorare il labiale nonché la pronuncia in inglese.

## **2. L'esperienza di tirocinio presso la Exa Corporation**

Dopo circa tre mesi dalla conclusione del Master of Science presso The University of Manchester sono stato tirocinante per un semestre presso la Exa Corporation a Stoccarda (Germania). La motivazione principale che mi indusse a fare questa scelta di tirocinio era quella di voler inserirmi in un contesto multiculturale con certificata esperienza nell'applicazione della fluidodinamica computazionale al settore aerospaziale. La Exa Corporation, oggi confluita nella Dassault Systèmes, era un'azienda che commercializzava principalmente il software PowerFLOW, basato sul Lattice Boltzmann Method (LBM), per applicazioni aerodinamiche e aerospaziali.

L'inizio di questo percorso è stato caratterizzato da una cordiale accoglienza da parte dei colleghi, alcuni anche italiani, e dai tempi "sfiananti" di

lavoro. Avere colleghi disponibili mi ha aiutato a gestire l'elevato carico di lavoro all'inizio del percorso di tirocinio e mi ha reso più facile l'ambientamento in questo contesto multiculturale e, ancora una volta, differente da quello che era l'ambiente mio naturale, quello italiano. Dopo l'inizio "complesso", in cui dovevo acquisire molte hard skills in breve tempo, la situazione si stabilizzò con la nomina di un tutor, anche se di madrelingua tedesca, che mi seguì nello svolgimento del lavoro, in particolare nel testing del software a casi di aerodinamica bidimensionale con sistemi di riferimento non inerziali. L'esperienza presso la Exa Corporation mi ha dato l'opportunità di utilizzare nuovi software per la fluidodinamica computazionale e ha determinato l'approccio da adottare nelle successive esperienze lavorative, insegnandomi a lavorare per obiettivi.

### **3. L'esperienza di Research Associate presso la Kingston University of London**

Dopo circa dieci mesi dal tirocinio presso la Exa Corporation, iniziai il Dottorato in fluidodinamica computazionale presso la Kingston University of London. Nel mio caso questo percorso si doveva articolare in un primo anno di prova con un progetto di applicazione delle Shallow Water Equations a problemi di sversamento dei Gas Liquefatti Naturali, e i successivi due anni con un caso di studio differente. Quell'esperienza si concluse prima dei termini per lo stress accumulato per studio e lavoro senza sosta e per aver constatato le difficoltà pratiche dell'applicazione della fluidodinamica computazionale a quel caso di studio. L'aver abbandonato l'esperienza prima del tempo lo ritengo ancora oggi un insuccesso che mi ha fatto riflettere e deve far riflettere sulla necessità di concedere alla mente delle pause, quelle che io non le ho mai fatte impiegando anche i weekend allo studio. Nonostante l'insuccesso quella esperienza mi ha insegnato a restare positivo e ad essere flessibile intraprendendo sempre nuove strade.

### **4. Un'altra esperienza di master in Italia**

Dopo il mio ritorno da Londra, ebbi l'occasione di iscrivermi al master in System Engineering for Maritime Technologies presso il Polo Universitario de La Spezia. La scelta di intraprendere questo percorso fu motivata dal fatto di non dover aspettare altro tempo nella ricerca attiva di un lavoro, e quindi potevo immergermi da subito in un nuovo contesto che per me era scon-

sciuto anche se molte delle esperienze accademiche erano collaterali e complementari. La lingua italiana tornava ad essere il mio unico “veicolo” di comunicazione dopo due anni di esperienza all’estero in cui l’inglese, ad eccezione delle brevi esperienze con i colleghi italiani alla Exa, era la lingua dominante.

Nell’ambito di questo Master ho svolto un periodo di tirocinio di quattro mesi presso l’Oto Melara (un’azienda facente parte del gruppo Leonardo-ex Finmeccanica), dove mi sono occupato dell’applicazione del System Engineering, in particolare della generazione di requisiti funzionali e dei diagrammi SysML ad un sistema robotico per applicazioni di sminamento (IED/EOD). Questa esperienza mi ha permesso di immergermi in una realtà fortemente strutturata nella quale ho conosciuto colleghi competenti e cordiali.

## **5. L’occupazione attuale: Progettista Processo junior presso la Fusar BassiniManagement**

Dopo circa due anni da quell’ultima esperienza sono stato assunto dalla Fusar Bassini Management, dove tuttora sono impiegato in qualità di tecnico con mansioni operative. La Fusar Bassini Management è un’azienda operante prevalentemente nel settore dell’Oil&Gas, in particolare nell’ambito delle Raffinerie. Il mio ruolo riguarda tra le altre mansioni il disegno e lo sviluppo di P&IDs (Piping and Instrument Diagrams) e PFD (Process Flow Diagram), nonché attività di ingegneria riguardanti macchine a fluido ed apparecchiature statiche.

Il mio inserimento in questa azienda è avvenuto con contratto di tirocinio annuale e con successiva stabilizzazione con contratto a tempo indeterminato.

Ai fini dell’inclusione è stata ed è fondamentale la comunicazione labiale, la presenza di un tutor aziendale, un ambiente cordiale e disponibile, la formazione continua assicurata dall’azienda ai suoi operatori interni, fattore che mi ha permesso di assumere responsabilità via via crescenti.

La mia difficoltà iniziale era quella di capire lo scopo del lavoro, importante per prevedere le possibili problematiche successive. Solo dopo aver definito questi fattori, scopo e problematiche, è poi possibile avvicinarsi con una metodologia ingegneristica; spesso mi capita di “rispolverare” vecchie formule dai libri e dalle dispense universitarie del Politecnico di Bari, che applico per la risoluzione di problemi pratici di ingegneria. È solo dinanzi alla necessità di risolvere i problemi che si apprezza la qualità degli insegna-

menti ricevuti. Infine, lo svolgimento del ruolo di ingegnere in questo ambito comporta l'assunzione di responsabilità ed è, quindi, necessario un approccio disciplinato alle necessità delle aziende clienti e dei fornitori. Il limite nella comunicazione è legata all'uso del telefono sopperito e sostituito dalla comunicazione scritta via mail.

## **Conclusioni**

In conclusione credo di essere un uomo fortunato ripensando alle opportunità che mi sono state date e che ho colte, tutte, ripagandole con uno studio "matto e disperatissimo" per citare Leopardi e l'ostinazione di mia madre a lottare perché ciò che era stabilito dalle leggi a favore dei disabili fosse applicato nella realtà, nelle istituzioni che quelle leggi devono applicarle. La mia storia è quella di tanti altri, ma a differenza di tanti altri io sono diventato sordo e l'eziopatogenesi della mia sordità resta ancora oggi sconosciuta. Sordi e disabili si può nascere, ma lo si può anche diventare e questo non dipende da noi. Credo che esista un modo per integrarsi in qualsiasi realtà lavorativa se si considera il "diversamente abile" per le sue competenze, per quello che sa fare. Bisogna sostenere le aziende che accolgono i disabili per la loro lungimiranza, per la loro apertura mentale, perché capaci di vedere oltre un limite. Bisogna sollecitare i centri per l'impiego locali nel facilitare il reclutamento dei disabili e sostenerli soprattutto nella ricerca di un lavoro qualificante, adeguato alle loro competenze. Ho avuto un percorso di carriera flessibile, moderno, europeo, fatto di tante esperienze diverse e in diversi settori, più per scelta mia che per scelta di altri, ne sono contento. Ma le soluzioni per l'integrazione dei disabili non bisogna mai smettere di trovarle e non solo di cercarle.



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

**FrancoAngeli Open Access** è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

# COLLANA AZIENDE PUBBLICHE

e IMPRENDITORIALITÀ SOCIALE

Il volume raccoglie una serie di saggi su tre aspetti dell'inclusione nel mondo del lavoro di laureate/i con disabilità e disturbi specifici di apprendimento (DSA), dibattuti nel Convegno CNUDD tenutosi il 25 ottobre 2021. La prima parte presenta contributi sui principi generali che qualificano una società attenta alla valorizzazione delle diversità. Nella seconda sono illustrati le politiche e gli interventi delle università, finalizzati a favorire e accompagnare l'inserimento nel mondo del lavoro delle/dei laureate/i con disabilità e DSA. Emerge l'importanza della collaborazione con imprese, amministrazioni pubbliche, enti del terzo settore. Nella terza sono esposte esperienze e casi di buone pratiche, che dimostrano il superamento del semplice obbligo di legge delle assunzioni delle categorie considerate fragili. L'inclusione ben governata e accompagnata può diventare fattore di competitività delle imprese.

Il volume è il risultato di uno sforzo congiunto di oltre 60 ricercatori ed esponenti del mondo del lavoro, coordinati dal Consiglio Direttivo della CNUDD composto da M. Pavone, A. Arengi, F. Ferrucci, E. Genovese, A. Pepino e dal Comitato Scientifico e Organizzativo composto da E. Borgonovi, G. Coppola, L. Fanucci, F. Lecciso, G. Migliaccio, G. Nicoletti, L. Nota, F. Scioscia e A. Tarzia.